

Deel 2

Het bepalen van de theorie



"I still say it's only a theory."

I. Idee Portfolio Management

Een electronica gigant maakte in de jaren 70 een van de best verkochte radio's in Azië. Ze waren niet aan te slepen. Het was een van die producten waarin de marge zodanig positief was, dat het vele jaren in het **cashcow** quadrant van hun producten en diensten aanbod stond.

Eind jaren 70 besloot de marketing afdeling om deze radio's een nieuw uiterlijk te geven. Met minimale inspanning zou het weer klaar zijn voor het volgende millennium.

Met een volledig nieuw design werd er vol geïnvesteerd in een reclame campagne, waarvan men eigenlijk dacht dat deze overbodig was. Het zal toch eenvoudig stormlopen.

Na een korte periode van succes, stortte de verkoop in. Niemand wist waarom.

Pas na grondig onderzoek van de plaatselijke distributeur kwam hun grote fout aan het licht: het hengsel om de radio aan vast te houden was te klein. Bij de oude variant was het eenvoudig om de radio over de hoorn van de waterbuffel te hangen tijdens het ploegen. Bij de nieuwe versie was het luisteren naar de radio tijdens het werk niet meer mogelijk.....

Uw bedrijf maakt de beste producten in haar markt. De diensten daar omheen zorgen voor uiterst tevreden klanten. Wellicht bent u marktleider in uw branche, of anders een goede tweede. Ondanks de crisis weet uw bedrijf, in afgeslankte vorm, de marges te maken die nodig zijn om te blijven investeren. De nieuwkomers op de markt komen ditmaal uit het buitenland met een stevige basis in landen waar u zelf niet vertegenwoordigd bent. Als u jaarlijks een pas op de plaats houdt ziet u echter ook dat er steeds andere bedrijven als concurrent worden bestempeld. Niet alleen bedrijven uit andere landen, maar ook bedrijven die in eerste instantie niet als concurrent gezien werden. Ze bewegen alleen langzaam uw markt op. U weet dat u moet blijven veranderen.

De vraag is wat, hoe en wanneer?

Jaarlijks worden in uw bedrijf de doelstellingen bepaald voor komend jaar. Vermoedelijk rond augustus of september worden vanuit de verschillende afdelingen jaarplannen geschreven en ingediend. Deze gaan gepaard met budgetvoorstellen om de daarbij gestelde doelen ook te kunnen realiseren. Marketing heeft grote plannen, gesteund door onderzoek bij de klant en de bedrijfsafdelingen. Sales ziet kansen "als we nou maar eindelijk social media gaan benutten". De werkvloer ziet besparingen in de wijze waarop het werk uitgevoerd wordt. De ICT afdeling kan redelijk inschatten welke investeringen er vanuit de IT gedaan moet worden. De directie zet ook jaarlijks haar koers uit. In de strategische doelstellingen van uw bedrijf komen alle werelden bij elkaar.

Het veranderen zelf wordt gedaan in de vorm van projecten. De ene groot en de andere klein. Zo is een programma nog steeds bezig met een initiatief van vorig jaar dat voorlopig nog niet is

afgerond. Maar er staat ook een project voor kostenreductie op het punt te starten dat maar 2 maanden zal duren.

Het bereiken van deze nieuwe strategische doelstellingen heeft nogal wat voeten in de aarde. Deze moeten namelijk vertaald worden in bedrijfsinitiatieven die elk een deel van deze doelstellingen moet verwezenlijken. Tezamen zullen deze (in eerste instantie) ideeën een verandering moeten doorvoeren waarbij het einddoel vastgelegd wordt aan het einde van volgend jaar.

{Vraag} Conroleert iemand binnen uw bedrijf of de gezamenlijke doelstellingen van programma's en projecten in totaal ook de gewenste SMART strategische doelstellingen halen?

Het proces om de ideeën uiteindelijk goed te keuren en te starten als projecten, is in de meeste organisaties niet eenduidig. De term IT Governance is juist verzonnen om dit onderdeel binnen de bedrijfsvoering te duiden. In dit proces zijn criteria nodig om uiteindelijk een keuze te maken voor de juiste projecten die uw strategische doelen helpen te realiseren. Hiervoor is o.a. informatie nodig over bijvoorbeeld de kosten die een project met zich meebrengt en uiteraard ook de opbrengsten die daarbij behaald worden, de **business case**.

De ideeën staan ook niet los van elkaar. Soms is er een direct verband waarbij de baten van idee A afhankelijk zijn van het behalen van de doelen behorend bij idee B. Sommige projecten zijn wettelijk verplicht. Deze hoeven niet eens meegenomen te worden in de afweging welke projecten gestart moeten worden omdat uw bedrijf ze simpelweg *moet* uitvoeren. De daarbij behorende einddata staan over het algemeen ook zo vast als een huis. Sommige projecten lijken op projecten die al eens zijn uitgevoerd. Weer andere projecten maken gebruik van nieuwe technologie en kunnen dus een risico met zich meebrengen. De keuze binnen het selectieproces moet leiden tot een juiste mix van projecten die gestart moeten worden. Deze mix kan gezien worden als een portfolio van projecten en, tot aan de goedkeuring, als een portfolio van ideeën.

{Vraag} Heeft uw bedrijf een eenduidig proces om ideeën goed te keuren en te laten starten als project?

Het Idee Portfolio Management betreft de processen die zich afspelen voordat een project officieel van start gaat. Binnen dit portfolio is de voornaamste doelstelling het correct bepalen van de Visie, Doelen en Strategieën van een bedrijf en alleen die projecten te starten die hier een bijdrage aan leveren of die wettelijk vereist zijn. De Strategie bepaalt de criteria van de toekomstige projecten en programma's om deze Visie en haar (bedrijfs-)doelen te behalen. Sleutelbegrippen zijn "de juiste zaken uitvoeren" dus de effectiviteit van de projectorganisatie die hierop volgt.

Binnen het Idee Portfolio is de bepaling van de **governance** de belangrijkste pijler. Wie het doel bepaalt is vaak al jaren duidelijk. Het dagelijks algemene bestuur zet aan het einde van het jaar de nieuwe koers uit (of past deze licht aan) en verwoordt dit richting de rest van het bedrijf en uiteindelijk ook in de jaarverslagen. Dit gebeurt uiteraard met behulp van vele interne en externe raadgevers en op basis van o.a. de marktomstandigheden waarin een organisatie zich bevindt. Een van de uitdagingen hierbij blijft het uitwerken van de Strategie bij de mensen op de werkvloer.

{Vraag} Hoeveel mensen binnen uw afdeling weten wat de algemene Visie is van het bedrijf? En welke Strategische doelstellingen daarbij horen? Hoeveel tijd besteedt u dagelijks aan het behalen een van deze doelstellingen?

De **governance** komt in de stappen erna, namelijk het opzetten wie uiteindelijk bepaalt welke zaken opgestart moeten worden, volgens welk voorgeschreven proces dit gebeurt en volgens welke criteria dit bepaald wordt.

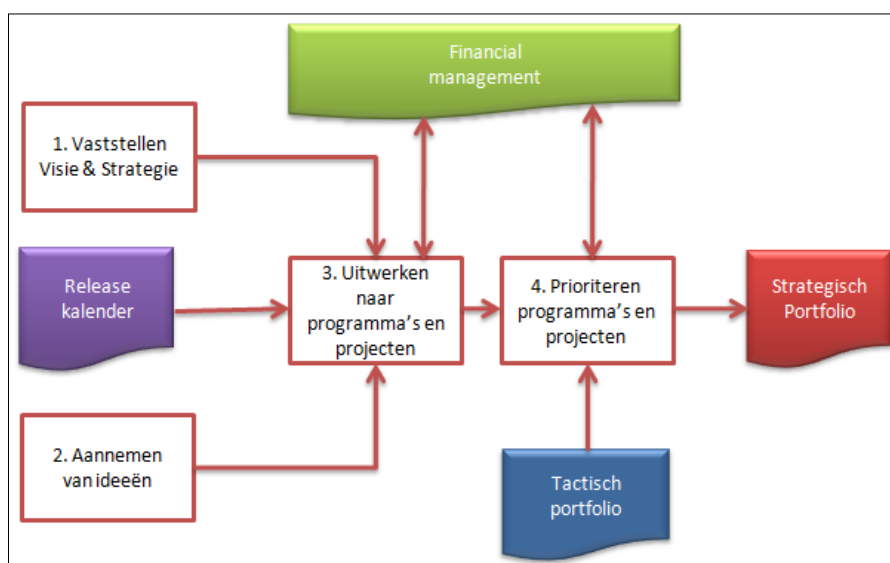
A. Processen binnen het Idee Portfolio Management

Binnen het Idee Portfolio Management worden vier aparte processen gedefinieerd die elk een relatie hebben met elkaar. Zoals beschreven is in het eerste hoofdstuk is de inbreng voor het Idee Portfolio Management voornamelijk het domein van de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering bepaalt de Strategie en de prioriteiten voor het uitwerken van de bedrijfsinitiatieven. De ICT kan hier mogelijk gezien worden als een van de afdelingen van de bedrijfsvoering als het meedenkt over de gewenste koers van een bedrijf. Wanneer de ICT wordt geduid als uitvoerend orgaan voor het uitvoeren van projecten zal ze later in het traject een belangrijker onderdeel vormen, namelijk wanneer de overslag gemaakt wordt van wenselijkheid naar haalbaarheid.

Doel van de processen binnen het Idee Portfolio Management is het opstellen van de richting waarop een organisatie uit moet gaan en de vertaling hiervan richting projecten. Dit wordt samengevat met het begrip Strategisch Portfolio.

De processen hierbij zijn:

1. Vaststellen van de Visie, Strategie en Doelen
2. Aannemen van ideeën
3. Uitwerken naar programma's en projecten
4. Prioriteren programma's en projecten



Figuur 1 Idee Portfolio Management overzicht

Het Idee Portfolio Management heeft twee initiërende **triggers**, een ad hoc start met het indienen van ideeën vanuit de gehele organisatie en een periodieke start met het vaststellen van de Visie en de Strategie van de organisatie. Hierbij moeten alle belangen goed binnen het business domein worden afgewogen. Uiteindelijk moeten slechts de projecten worden gestart die de Visie en Strategie ondersteunen. Hiervoor is ook de input van de **Release** Kalender van een applicatie noodzakelijk. Deze wijzigingen leggen ook beslag op essentiële **resources** die vervolgens niet andere zaken kunnen uitvoeren. Hiermee hebben ze dus ook impact op de verander capaciteit van een organisatie. In de volgende hoofdstukken worden de vier processen in detail uitgewerkt.

B. **Managing Successful Programmes**

Bij de uitwerking van de processen wordt tevens verwezen naar reeds bewezen methode die hier onderliggend gebruikt kan worden. MSP is het raamwerk dat binnen het Idee Portfolio Management domein het meest gebruikt en algemeen aanvaard is. MSP staat voor **Managing Successful Programmes** en bevat een aanpak om van missie uiteindelijk operationeel programma's aan te sturen. MSP beschrijft de processen die afspelen vanaf het bepalen van de visie en strategie van een bedrijf, tot en met de invoering van een programma in de lijnorganisatie voor het behalen van de gewenste doelen. In de praktijk zijn de meeste organisaties op uitvoerend project niveau echter niet ingesteld op MSP. In de beschrijving van de CPM methode wordt dit het Project Portfolio Management genoemd en is beschreven in het tweede gedeelte. Voor het daadwerkelijk uitvoeren van projecten hebben ICT organisaties namelijk massaal Prince2 geadopteerd. Daarom is bij het uitwerken van MSP binnen dit boek slechts gekozen om de eerste stappen te vergelijken en niet het uitwerken van programma's. Zie hiervoor **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** in het eerste hoofdstuk. Wel zal dit boek de overgang naar het raamwerk van Prince2 beschrijven.

MSP is een standaard geworden in het begin van de jaren 90, vorige eeuw. Het is een standaard dat, net als Prince2, is opgenomen binnen het **Office of Government Commerce** en als zodanig openbaar is voor iedereen. Het betreft een verzameling van **best practices** opgesteld door enkele bedrijven. De reden voor het opstellen van een MSP raamwerk naast Prince2 is het feit dat programma's op essentiële punten verschillen van projecten. Zonder in een lange discussie te treden waarbij verschillen in een tabel worden uitgewerkt, kan gezegd worden dat projecten korter zijn, duidelijkere doelen hebben en een duidelijker kosten/baten beeld. Programma's strekken zich uit over vele jaren en hebben koerswijzigingen of grote organisatie, culturele of financiële veranderingen als doel. Wanneer een programma zich uitstrekt over meerdere jaren is het voor een verantwoordelijke, controlerende en akkoorderende instantie zoals bijvoorbeeld een raad van bestuur moeilijk te bepalen of het programma brengt wat het moet of dat het een groot budget opetend monster betreft.

1. **Besturingsthema's**

MSP werkt met onderkende gebieden die besturingsthema's worden genoemd. Deze negen gebieden zijn onderdelen of wijzen van kijken naar programma's waar enerzijds aandacht aan geschonken moet worden, anderzijds waar concrete **deliverables** aan vast zitten. Ze zorgen voor consistentie binnen het opzetten en managen van het programma, ze geven richting en regels voor transparantie binnen het programma.

Deze besturingsthema zijn hieronder benoemd en kort uitgewerkt.

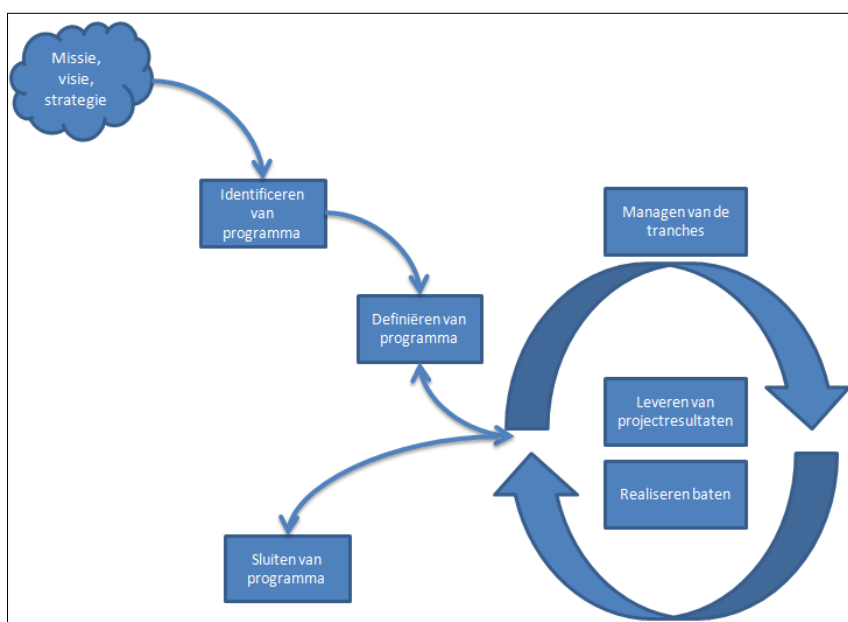
1. Organisatie; Het opzetten van duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Hierbij worden de opdrachtgever, uitvoerder en verander managers benoemd (**Senior Responsible Owner**, de **Programme Manager** en de **Business Change Managers**) en de programma organisatie (**Project Board**, **Programme Board** en **Sponsoring Group**).
2. Visie; Het neerzetten van een gemeenschappelijk beeld van waar de organisatie is bij het afronden van het programma. Hiervoor wordt een **Vision Statement** gemaakt waar continu op teruggevallen kan worden en er wordt het einddoel van het programma beschreven.
3. Leiderschap en **Stakeholder** Betrokkenheid; Het erkennen en meevoeren van de betrokkenen in de organisatie met de grote verandering die plaats gaat vinden. Betrokkenen leveren mensen, moeten openstaan voor verandering of moeten de resultaten van het programma absorberen in de lijn. Hiervoor moet actief **stakeholder management** worden uitgevoerd en wordt een communicatieplan opgesteld.
4. **Benefits Realisation Management**; Het identificeren, kwantificeren en completeren van de totale set aan voordelen die aan het programma kan worden toegeschreven. Dit betreft niet alleen de primaire startfase op basis waarvan het programma wordt gestart, maar ook het verloop van deze voordelen over de looptijd van het programma. Dit wordt samengevat in het actueel uitvoeren van een **Benefits Management Strategy**.
5. **Blueprint** Ontwerp en realisatie; De **blueprint** is een beschrijving van het uiteindelijke resultaat van het programma op de gebieden processen, technologie, hulpmiddelen, organisatie en informatie. De realisatie hiervan is de beschrijving hoe het programma gaat zorgen voor de uiteindelijke totstandkoming van deze **blueprint**.
6. **Planning & Control**. Het opstellen van een programme plan waarin de diverse project planningen en de overall monitoring en controle op het gehele programma plaatsvindt. Hierbij wordt een programmaschema opgesteld waar op hoofdlijnen de som van de projectplannen wordt samengevoegd. Deze is leidend voor bijvoorbeeld de financiering en voor de leveranciers van de capaciteit voor het programma.
7. **Business Case**. De **business case** beschrijft de kosten en de baten die bij het programma te behalen vallen en de risico's die deze baten in de weg staan. Net als de **benefits realisation plan** is de **business case** geen statisch document.
8. **Risk & Issue Management**. De veranderingen binnen en buiten de organisatie, alsmede de looptijd en grootte van een programma zorgt ervoor dat er veel factoren zijn die het programma en de daaraan gerelateerde **deliverables** beïnvloeden. Het **Issue Resolution Strategy** zorgt voor het identificeren en verwerken van risico's die invloed hebben op de afgesproken tijd, geld, voordelen, **scope** en kwaliteit van het programma op de diverse organisatie niveau's.
9. **Quality Management**. Het opstellen en controleren van de kwaliteit van de door het programma opgeleverde **deliverables**. Hiervoor wordt een **Quality Management**

Strategy, het kwaliteitsniveau dat bereikt moet worden, bepaald dat resulteert in een **Quality Management Plan**, hoe dit bereikt moet worden. Dit wordt tevens voor het **Information Management** gedaan.

2. Programma proces stappen

MSP maakt gebruik van een vast aantal stappen op basis waarvan een programma tot stand komt en uitgevoerd wordt. Deze stappen zijn:

1. Identificeren van een programma; Nadat uit de visie, missie en strategie een **Programme Mandate** wordt uitgeschreven kan het identificeren van een programma starten. Dit proces levert een **Programme Brief, Outline Vision Statement** en een overzicht van de **Benefits** en **Risico's** van het programma.
2. Definiëren van een programma. Het volledige programma wordt ontworpen, inclusief de uiteindelijke resultaten, de strategie om daar te komen en de planning daaromtrent. Resultaat is een **Programme Definition, Strategies & Plans** en een **Governance framework**.
3. Cirkel van het managen van de **tranches**, leveren van de project resultaten en het realiseren van de baten. Dit is de daadwerkelijke uitvoer van de onderliggende projecten.
4. Sluiten van het programma.



Figuur 2 Managing Successful Programmes

Binnen het MSP raamwerk zijn duidelijk de rollen uitgewerkt en beschreven van de personen die onderdeel van een proces zijn. Tevens zijn de input en output van de processen weergegeven, inclusief de **deliverables** die nodig zijn om een programma tot een succes door te voeren. Een van de belangrijkste en sterkste aspecten binnen het raamwerk zijn de uitgewerkte RACI tabellen waarbij duidelijk wordt beschreven wie verantwoordelijk is of eigenaar is van objecten, processen of beslissingen.

C. Verschillen MSP en CPM

De twee raamwerken (of methodes) bijten elkaar niet, maar enkele grote verschillen zijn zeker aan te geven. Het is niet zinvol om op het gedetailleerde niveau met een vergrootglas beide methodes tegen elkaar af te zetten omdat op hoog niveau reeds grote verschillen zijn.

1. Binnen de MSP methode worden de verschillende projecten en programma's niet tegen elkaar afgewogen. De methode is gericht op het uitwerken van een eenmaal goedgekeurd en afgestemd idee (**Programme Mandate**) waarop deze uitgewerkt dient te worden. Binnen MSP is zeker ruimte voor het al dan niet afbreken of herijken van het programma door het bijhouden van de **Business Case of Benefit Plan**, maar niet ten opzichte van andere programma's of projecten. De hier besproken CPM methode gaat er expliciet van uit dat periodiek deze afweging, dus het balanceren van je portfolio i.p.v. alleen je programma, plaatsvindt.
2. De MSP methode beschrijft in detail het uitvoeren van één programma. Hierbij wordt niet of nauwelijks rekening gehouden met andere parallelle trajecten. Dit betekent, los van het vorige punt, dat er geen rekening gehouden wordt met conflicteren belangen, dubbel geclaimde **resources** of baten die niet direct terug te voeren zijn op het ene programma dat beschreven of gemanaged wordt. Wel koppelt MSP expliciet de uitkomsten van het programma terug naar de strategie en het beleid.
3. De MSP methode beschrijft een totale paraplu over de uit te voeren domeinen. De OGC is druk bezig met het integreren van de Prince2 project management methode in het MSP raamwerk, maar in principe gaat MSP er van uit dat de methode zelf voldoende is om de hele lading te dekken. De CPM methode gaat vanuit dezelfde paraplu gedachte uit, echter gaat ze er ook van uit dat er op de verschillende domeinen een andere methode reeds gehanteerd wordt. Beschreven in dit boek is dit MSP voor het strategische domein, Prince2 voor het tactische domein en ITIL (gecombineerd met BiSL) voor het operationele domein. De CPM methode poogt deze methodes niet te vervangen, maar bekijkt de overlap, rijgt deze aan elkaar en vult de gaten tussen deze methodes v.w.b. het portfolio management op.

In de hierna uit te werken processen wordt specifiek verwezen naar de MSP methode. Hierin wordt verder ingegaan met op de overlap tussen beide methodes en de verschillen. Deze verwijzingen worden aangegeven met het trademark logo van MSP:



A. Vaststellen van de Visie, Doelen en Strategie

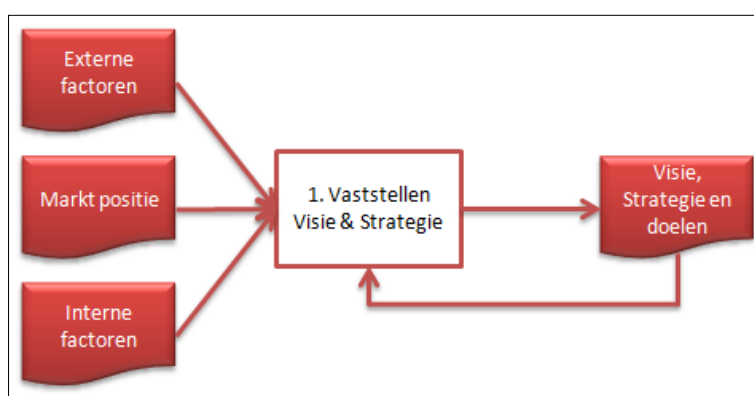
Het proces **1. Vaststellen van de Visie, Doelen en Strategie** van een organisatie betreft het periodiek bepalen en uitzetten van de koers voor de komende jaren. Deze koers bestaat uit de Missie, de Visie de daaruit volgende Doelen en de Strategie om deze doelen te bereiken.



Start van het proces

Het proces vindt jaarlijks plaats, waarbij de nadruk niet zozeer ligt op het radicaal wijzigen van de Visie of Strategie, maar meer op de evaluatie van de koppeling tussen strategie en de lopende programma's en projecten. Deze koppeling is dus tussen de gekozen Visie of Strategische doelen (de richting waarop het bedrijf zich moet begeven) en de vertaling hiervan richting deze Strategie. Daarnaast uiteraard of de gekozen strategie nog steeds gekoppeld is aan deze Visie of Doelen.

Radicale veranderingen zijn vaak juist niet periodiek ingegeven, aangezien de aanleiding voor een wending in strategie door externe factoren wordt ingegeven. Denk hierbij aan bijvoorbeeld een fusie van de twee grootste concurrenten. Om daarbij nog steeds je huidige visie (de grootste in de markt) te worden zal je strategie danig moeten veranderen (voorheen geen overname, nu wellicht wel). Deze externe factor wordt natuurlijk niet mooi aangeleverd op het moment dat een bedrijf toe is aan het evalueren van de huidige situatie.



Figuur 3 Vaststellen van de Visie, Doelen en Strategie

Voor het goed kunnen vaststellen van de Strategische Doelen zal een terugkoppeling moeten komen over de gestelde doelen van de vorige keer (zoals gezegd, vermoedelijk vorig jaar) dat deze zijn geteld. Om visueel het overzicht te behouden wordt in de bovenstaande figuur deze terugkoppeling van Visie en Strategie weer opgenomen als input, maar niet in de uitwerking hiervan op detailniveau. Deze terugkoppel **loop** is dus de huidige Visie & Strategie (T), waarbij na het doorlopen van het proces, weer een nieuwe versie (T+1) hiervan wordt geproduceerd.

In de hierna volgende hoofdstukken zullen de CPM processen deze gestelde doelstellingen verder uitwerken tot programma's en projecten. Elk Strategisch Doel zal dus door één of vaak meerdere projecten geëffectueerd worden. De vraag is vervolgens of de cumulatieve werking van deze projecten voldoende waarborgen dat een Strategisch Doel bereikt wordt. Sommige projecten dienen meerdere doelen. Cumulatief zullen deze projecten dus weer als input dienen

in het vaststellen van de Doelstellingen het jaar erop. De werkzaamheden behorende bij het bij elkaar brengen van deze individuele project doelen om te verifiëren of het totale Strategische Doel bereikt is, worden apart benoemd in stap 4.2 (Het Prioriteren van programma's en projecten). Output van deze tweede stap in het vierde proces is een lijst met programma's en projecten, waarbij de dekking per project voor elke strategisch doel aangegeven wordt. De reden waarom dit pas zo relatief laat in het totale proces plaatsvindt is, dat tot aan deze (4.2) tussenstap de projecten in principe niet starten. De dekking van een Strategisch Doel kan nog zo mooi op papier door diverse projecten worden gewaarborgd, maar zolang deze niet starten blijft dit een papieren excersitie.

Wanneer een Strategisch Doel expliciet opgepakt en verwezenlijkt wordt door een programma, zal deze stap komen te vervallen. Het is dan vervolgens aan een programma om de gestelde doelen en het verwezenlijken hiervan terug te koppelen aan de programma stuurgroep. Wel zal geborgd moeten worden dat in deze stuurgroep de EB wordt vertegenwoordigd.



Binnen MSP wordt gebruik gemaakt van het **Benefits Realisation Plan**, wat een dynamisch document betreft voor het opstellen en realiseren van alle baten van een programma. Deze kan natuurlijk prima gebruikt worden als input voor het al dan niet slagen van de strategie. Bij het beoordelen en bijsturen van de strategie, even aangenomen dat de missie en visie van de organisatie dezelfde blijft, behoort natuurlijk het bekijken van de grote wijzigingen die opgestart zijn in het verleden. Bij het periodiek bijsturen van de koers moet de gewenste positie bepaald worden. Daarna zal de huidige positie bekeken worden, waarbij de verschillen (of **gaps**) worden beschreven. Als vervolgens de verandertrajecten tegen het licht worden gehouden die opgestart zijn om deze verschillen te dichten kan de ingestoken strategie geëvalueerd worden.

De MSP methode voorziet in evaluatiemomenten vanuit het programma zelf door **review** momenten in te bouwen tijdens de verschillende fasen, of **tranches** zoals deze worden genoemd, van oplevering. Dit zijn officiële **review** momenten waarin de **Business Case** en **Benefits** tegen het licht worden gehouden waarin zowel wordt bekeken of het programma nog steeds op de juiste weg is en of het programma nog steeds de beste weg is naar het bereiken van de strategische doelen van het programma. Hierbij zit natuurlijk de focus op het interne gedeelte waarin wordt bekeken of de uitgezette lijn bij de start van het programma nog steeds de juiste is. Hierbij komen diverse neven vragen die bij audits standaard meegenomen kunnen worden in de trant van "halen we er uit wat er in zit?".

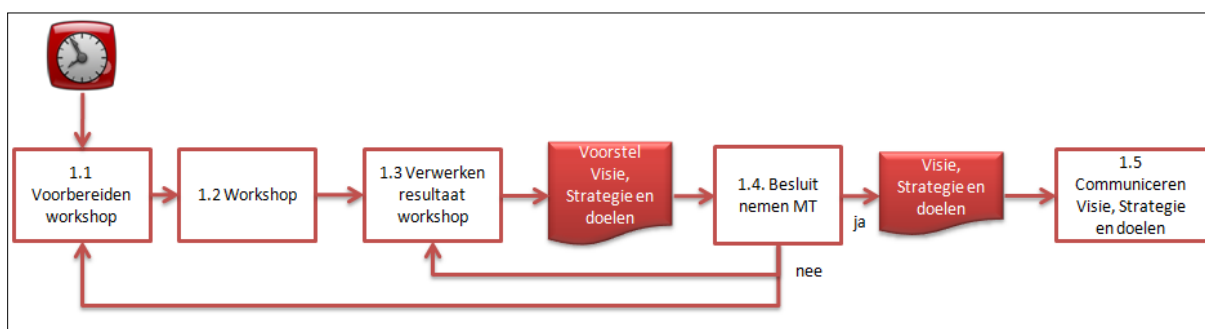
Echter is het binnen een programma moeilijk om te bepalen of het voor een organisatie verstandiger is om een programma te stoppen t.o.v. het investeren in een ander programma (of in nieuwe machines). Het blijft binnen de door en voor het programma opgezette organisatie structuur waarin deze activiteiten plaatsvinden. Vanuit de top van de organisatie zijn hiervoor de rollen **Sponsoring Group** en de **Senior Responsible Owner** gedefinieerd. Deze hebben binnen de staande lijnorganisatie ongetwijfeld een bredere kijk dan het programma waarin ze plaatsnemen, maar binnen MSP is dit niet formeel vastgelegd. Afwegingen over projecten en/of

programma's heen worden, net als de **Programme Mandate**, als deus ex machina binnen de methode geïntroduceerd.

1. Doel

Het uiteindelijke doel van dit eerste proces is om de Visie, Doelen en de Strategie te bepalen voor het bedrijf, waarbij deze ook is gecommuniceerd richting de betreffende organisatie. Het proces valt ineen in deelprocessen voor het bepalen van de visie, het maken van een voorstel van deze visie en het uiteindelijk fiatteren van deze visie.

In het onderstaande figuur worden twee mogelijke feedbackloops weergegeven, namelijk wanneer de afkeuring van het voorstel resulteert in het opnieuw verwerken van de **workshop** resultaten of in het geheel overdoen van de **workshops**. Hierin zijn nog vele varianten mogelijk die sterk afhankelijk zijn van de interne politiek. Binnen de hierin beschreven CPM methode is het zeker niet de bedoeling om hierin verbeteringen in aan te brengen. Noch wordt de invoering van een CPM methode gezien als een goede aanleiding om dit proces eens goed in kaart te brengen. Dit proces wordt voornamelijk meegenomen om te laten zien dat het expliciet gebeurt, dat hierin ook een **governance** is (of in aan te brengen is) en dat het als input geldt voor het vervolg van de processen binnen de CPM methode.



Figuur 4 Deelprocessen vaststellen van de Visie, Doelen en Strategie

Het proces zal dus starten met een periodieke **trigger**, vermoedelijk rond augustus, voor het maken van jaarverslagen en het inleveren van budgetaanvragen vanuit de business units voor het komende jaar. Hierbij kan de **trigger** op verschillende processen op verschillende tijden plaatsvinden en kan het proces van in gang zetten van het bepalen van de strategie in de vorm van een draaiboek gesteld worden.

Het voorbereiden van de workshop gebeurt ook op verschillende niveaus. Zowel het voorbereiden van de fysieke **workshop** in de vorm van het reserveren van een zaal, **beamer** en **catering** en afstemmen van agenda's, als het proces van verzamelen van de benodigde input voor het maken van beslissingen. Daarbij is het tweede deel natuurlijk zeer belangrijk voor de kwaliteit van het maken van beslissingen, omdat deze zo goed zijn als de informatie die voor handen ligt.

Vervolgens wordt de **workshop** gehouden voor het opstellen van de strategie en de daarbij behorende doelen. Tevens wordt de visie wederom getoetst met de voortschrijdende inzichten die jaarlijks verbeteren. De doelen moeten uiteraard SMART worden gemaakt. Hierbij wordt de eerder genoemde terugkoppeling van de vorige keer meegenomen.

Uiteindelijk komt uit de **workshop(s)** een voorstel voor de strategie keuze en de daarbij behorende doelen. Deze wordt voorgelegd aan meerdere gremia, waaronder de Raad van Bestuur, maar de beslissing wordt uiteindelijk genomen door de **Executive Board** zelf. Zij zijn eindverantwoordelijk voor de gemaakte keuzes. Hier wordt de term MT gebruikt als algemene term voor het management van de beslissing en niet noodzakelijk het management van de lijn. Deze term zal in de komende figuren vaker worden gebruikt als algemene term. Afhankelijk van de gekozen **governance** zal voor de term MT een betere en gebruikelijkere naam worden ingevuld.

Vanuit hun functie is het dagelijks bestuur primair verantwoordelijk voor het opstellen, uitwerken en communiceren van de Strategie en Visie van een organisatie. Hierbij worden ze ondersteund door een interne communicatieafdeling die de juiste wijze van het overbrengen van de boodschap kan vormgeven. Hierin geldt het aloude adagio "*The Medium is The Message*".

In het proces wordt het voorstel voor de te kiezen strategie en de daarbij behorende doelstellingen nog gescheiden van de daadwerkelijk genomen beslissing. Wanneer de workshop goed geleid wordt zal hier enerzijds geen tijd tussen in zitten en anderzijds wel expliciet genomen moeten worden. Dus niet aan het einde een aanname dat iedereen wel snapt dat hetgeen besproken is ook hetgeen dat besloten is.

Bij deze besluitvorming wordt namelijk expliciet niet de goedkeuring gegeven voor het starten met programma's die deze strategisch gekozen doelen moeten behalen. De reden hiervoor is dat bij het opstellen van het aantal en de grootte van het programma meer factoren meegenomen moeten worden in de besluitvorming. Deze factoren worden in de komende processen bij de CPM methode meegenomen. Goedkeuring van programma's betekent dat deze ook daadwerkelijk kunnen starten met mensen aan het werk zetten. Dat zou in de periodieke situatie betekenen dat alle programma's op dezelfde tijd kunnen starten.

Ook vanuit de vakliteratuur is de volgende indeling te maken:

Tabel 1 Strategie en visie

Samengesteld Begrip	Basisbegrip	Omschrijving	Exclusiviteit
Collectieve ambitie	Missie	WAAROM Geeft aan waarom de organisatie moet blijven bestaan; wat haar raison d'être is.	Er is slechts één missie per organisatie; een missie die voor alle organisatieonderdelen geldt.
	Visie	WAARHEEN Geeft aan waar men op langere termijn wenst uit te komen; wat het wenkend perspectief is.	Er is slechts één visie per organisatieonderdeel (business unit, afdeling, dienst, e.d.)
Beleid	Doel	WAT Geeft aan welk meetbaar resultaat op welk moment bereikt moet worden	Een organisatieonderdeel kan meerdere doelen hebben.
	Strategie	HOE Actieplan dat aangeeft hoe een geformuleerd doel	Voor elk doel geldt op eenzelfde moment slechts één strategie.

bereikt gaat worden.

Bron: (Weggeman, 2000)

2. Output

1.1	Vorbereiden workshop	Vorbereide workshop • Methode en aanpak voor workshop • Datum van aanvang & einde proces • Rollen en personen uitgenodigd • Verzamelde informatie vanuit het bedrijf (interne factoren), de marktpositie en externe factoren
1.2	Workshop	Ongestructureerde informatie over toekomstvisie directie
1.3	Verwerken resultaat workshop	Voorstel voor Visiedocument, strategische Doelen en Strategiedocument. • Looptijd periode document • Tekstuele beschrijving visie • Uitgewerkte doelen volgens de SMART richtlijnen. • Uitgewerkte actieplannen voor de strategie om deze doelen te bereiken.
1.4	Besluit nemen MT	Goedgekeurde Visie, strategische Doelen en Strategiedocument.
1.5	Communiceren Visie, Strategie en doelen richting de organisatie	Fysiek medium verspreid over de werknemers

Om de output van elk deelproces gedetailleerd genoeg te maken zijn ook de acceptatie criteria benoemd op basis waarvan men de output kan verifiëren. Hierbij is niet gepoogd voor elk deelproces volledig uitgeschreven te hebben wat hierbij komt kijken, voornamelijk omdat veel zaken specifiek verder in dit proces geen invloed hebben op de vervolgstappen. Als voorbeeld kan de eerder vermeldde **beamer** dienen die nodig is voor de **workshop**.

Tevens is het mogelijk om voor elk deelproces een gedetailleerde verdiepingsslag te maken om de deelprocessen weer uit te werken in kleinere stappen. Om dit te illustreren is deelproces 1.1 een mooi voorbeeld. Voor het eerste deelproces, het voorbereiden van de **workshops**, is een lange doorlooptijd noodzakelijk. De interne informatie betreft onder andere de jaarplannen van de diverse afdelingen of **business units**. In de grotere organisaties beginnen deze budgetteringsrondes en jaar initiatieven al ver voor het einde van het jaar. Sterker nog, deze kunnen als een voortschrijdend verbeterprogramma gezien worden op dezelfde wijze als het onder de loep nemen van de visie en strategie zoals reeds eerder genoemd is. De externe informatie vergaring is ook niet een kwestie van de krant of vakbladen openslaan op het moment waarop het proces klokslag begint. Het betreft gedegen marktanalyses, trend analyses, wetgeving en politiek gevoelige zaken, etc..



Volgens de MSP methode is de uitkomst van het vaststellen van de visie en strategie een **Programme Mandate**. Dit is de autorisatie om een doelstelling en een (globale) strategie te gaan concretiseren in een proces “ identificeren van een programma”. Voor MSP is dit de start van de methode, waarbij het vaststellen van deze visie een entiteit is buiten de scope. Wellicht tekenend is deze vaak weergegeven als vluchtige, ongrijpbare wolk voorafgaande aan de strakke methode van MSP. Binnen deze CPM methode is het uitgeven van een programma mandaat een essentieel onderdeel binnen de methode. In de praktijk wordt de autorisatie van een project (en minder een programma) niet meer bekritiseerd door projectmanagers zelf. Reflectie waarom men daadwerkelijk budget verbruikt om een beoogd doel te halen is zeldzaam. Ondanks verwoede pogingen de gebruikte methodes te koppelen aan gebruik van **business cases** of zinvolheidscriteria is de mandaat een startsein om te gaan en blijven rijden. Daarom moet het opstellen van de reden voor het uitgeven van een mandaat binnen de grenzen van de CPM methode vallen.

Voor de CPM methode is de eerste stap, namelijk het uitzetten van de doelen met bijbehorende doelstellingen, nog niet het goedkeuren van een programma. Het eerste proces geeft dus geen goedkeuring en laat zich in principe ook niet beïnvloeden door andere zaken. Pas hierna zal, in de vervolgprocessen, nog een uitwerking komen in het bepalen van het totaalplaatje (dus ook met externe ideeën en reguliere **releases**). Daarbij komt ook het bepalen van de prioriteiten. Dit is uiteindelijk de essentie van het portfolio denken dat binnen deze methode wordt onderschreven. Voordat een mandaat uitgegeven kan worden zal een totaal beeld van projecten, risico's en samenhang beschikbaar moeten zijn. Dit overzicht zal niet uit het proces van het bepalen van Visie en Strategie komen. Het uitgeven van mandaten voor het starten van programma's komt daarom pas specifiek in proces 4. Voor het uitgeven van mandaten voor projecten wordt verwezen naar proces 5.

Deze CPM methode geeft expliciet als output ook de Doelstellingen en Strategie mee in het volgende proces. De redenen hiervoor zijn:

1. Een van de uitgangspunten voor de CPM methode is het feit dat elk project gekoppeld moet zijn aan tenminste één programma. Dit betekent dat er geen rondslingerende projecten mogelijk zijn die niet gekoppeld, en dus ondersteunend zijn, aan een Strategisch Doel. Om dit te borgen is het wel noodzakelijk dat deze doelstellingen expliciet worden doorgegeven.
2. Vanuit het eerste proces, het vaststellen van de Visie en Strategie, komen niet alle initiatieven voor het opstarten van een project (of programma, maar dat is een stuk minder waarschijnlijk). Projecten worden gestart of verzonnen in alle afdelingen van een bedrijf. In proces 3 worden deze ideeën vanuit de organisatie opgevangen. Deze ideeën worden vervolgens geconsolideerd op een hoger niveau. Voor deze consolidatieslag is de organisatie Strategie, met bijbehorende Strategische Doelen, noodzakelijke input.

3. Rollen

De rollen die onderdeel uitmaken van de deelprocessen binnen het Strategisch Portfolio Management proces m.b.t. het vaststellen van de visie, doelen en strategie zullen hieronder worden benoemd.

1. Directie
2. Raad van Bestuur

3. Business Unit Managers

Hierbij zijn de **business unit managers** ondersteunend. Zij kunnen extra informatie aangeven op basis waarvan de visie, doelen en strategieën kunnen worden neergezet. Gedacht moet worden aan een marketing afdeling die onderzoeken uitvoert, de **Research & Development** afdeling die aangeeft waar strategisch onderzoek mee bezig is of actuele stand van zaken van andere afdelingen. De raad van bestuur is, net als de directie, onderdeel in de groep mensen die akkoord moeten geven op voorstellen vanuit directie inzake visie, doelen en strategieën.

Niet expliciet opgenomen is de afdeling **Marketing** die de interne communicatie levert m.b.t. de goedgekeurde visie, doelen en strategieën. Dit geldt natuurlijk voor meerdere betrokkenen in het voorbereidende gedeelte voor zowel de interne als de externe factoren vergaring.

Tevens is het vrij aannemelijk dat dit proces wordt ondersteund door een externe partij die hierin gespecialiseerd is. Hierin zijn meerdere **consultancy** firma's gespecialiseerd die zowel kunnen ondersteunen in het faciliteren van het gehele proces als in het schrijven van lijvige rapporten die als input kunnen dienen voor de workshops.

Het is niet waarschijnlijk dat de uitvoerende organisatie, de project organisatie, bij het vaststellen van de visie, doelen en de daarbij behorende strategie een dominante rol speelt. Indien aanwezig zal de rol conform de rollen van andere functies zijn, hetzij als **Business Unit Manager**, hetzij als ondersteunend conform de eerder genoemde marketing afdeling. De reden om de project organisatie toch mee te laten praten op dit niveau is om inzage te verschaffen op de verander capaciteit en mogelijkheden binnen de organisatie. In de praktijk echter wordt dit niet snel gezien als beperkende factor, helaas.

4. Methodes

Er zijn heel veel management methodes voor het bepalen en uitwerken van de visie en de daarbij behorende strategie. Over het algemeen is het een goede pijlstok om het aantal hits binnen Google te vermelden (zo'n 10 miljoen) wanneer deze drie zelfstandige naamwoorden worden ingetypt. Voor de CPM methode zoals in dit boek is beschreven is het niet belangrijk om een keuze te maken of om aanbevelingen te doen over welke methode het beste aansluit op de resterende processen. Voor het bepalen van de Visie zijn enkele zaken zeer belangrijk voor het uitwerken van de Strategie. Deze hebben geen invloed verder op de vervolgstappen. Hieronder vallen belangrijke zaken als (niet uitputtend):

- Waarmee onderscheid mijn organisatie zich?
- Hoe verbeter ik de prestaties van mijn onderneming ook op langere termijn?
- Hoe krijg ik een overzicht van de sterktes en zwaktes van mijn concurrenten?

- Hoe kan ik sneller en flexibel anticiperen op vragen van klanten?
- Hoe laat ik medewerkers uit verschillende afdelingen samenwerken om zaken te verwezenlijken?
- Uitvoeren van een SWOT analyse.

De zaken die voor het CPM in het vervolg wel invloed hebben zijn:

- Definieren van Missie, Visie en Strategie.
- Opstellen van kritische succes factoren, prestatie indicatoren, doelstellingen en actieplannen.
- Opstellen van **Balanced Scorecard**.

Deze zijn namelijk meetbaar en onder te brengen in digitale hulpmiddelen op basis waarvan ze input kunnen dienen voor het volgende proces en input/output voor het eigen proces (de eerder beschreven **loop**).

Voor de volledigheid worden hier enkele methodes beschreven die ten tijde van het schrijven van dit boek erg in trek zijn. Dit vakgebied is binnen de bedrijfskunde al erg oud en heeft geresulteerd in enkele denkers die reeds een goeroe status hebben (denk aan Michael Porter, Peter Demming, Peter Drucker, Michael Hammer, Henry Mintzberg, Peters & Waterman, etc.). Op dit moment zijn er twee die uitgewerkt worden. Het is echter niet doenlijk mogelijke hulpmiddelen weer te geven die deze methodes ondersteunen. Dit zijn er teveel en deze zijn ook te divers.

a) De Balanced Scorecard,

De **Balanced Scorecard** is een verankerd systeem dat geïntroduceerd is door Robert S. Kaplan en David P. Norton in hun gelijknamige boek uit 1996. Het is niet zozeer een methode om een nieuwe strategie uit te vinden, maar meer het uitwerken van een gekozen strategie via een gebalanceerd kwantitatief systeem. De **Balanced Scorecard** legt in vier dimensies, die onderling gerelateerd zijn, een meetlat waarbij van boven af de strategie wordt uitgewerkt in meetbare doelen. Deze dimensies zijn:

1. Financieel perspectief
2. Interne bedrijfsperspectief
3. Leer en groei perspectief
4. Klant perspectief

Op dit moment wordt de **balanced scorecard** niet zozeer gebruikt als leidraad voor het bepalen van de strategie, maar bijna altijd in een bepaalde vorm voor het uitzetten en meten van de gekozen strategie.

b) *Six Sigma*

Six sigma (of **lean six sigma**) is een kwaliteitssysteem voor productie organisaties dat in een groter geheel is getrokken als strategisch management methode. De oorsprong betreft het steeds preciezer krijgen van de output van een productieproces. De sigma hierin is dus ook de variantie op de normaal verdeling van een bepaald procesoutput of het aantal producten wat per miljoen geproduceerde producten defect is.

Na verloop van tijd is deze gedacht goed uitgegroeid naar een volwaardige wijze van strategisch denken. Voor het verbeteren van de diverse individuele processen poogt six sigma de oorzaken van afwijkingen te elimineren en zo de variantie in de output te minimaliseren. Voor de keten en de services zijn enkele verbeter projectmethoden (DMAIC en DMADV) ontwikkeld, er is een organisatie structuur ontwikkeld met zwarte en groene band als teken van ervaring en expertise en zijn diverse kwaliteit hulpmiddelen en methodes toegevoegd aan het geheel.

Er kan over gediscussieerd worden of Six Sigma wel een strategie of visie ondersteunende methode is. Het is in ieder geval bij de ingevoerde top bedrijven als Catapilar een sturingsmechanisme geworden die vanuit de directie tot aan de werkvloer (uit)gedragen wordt. De Six Sigma methode is zeker een erkende project management methode en zal als zodanig ook worden benoemd en opgenomen in de accolades website.

5. **Hulpmiddelen**

Er bestaat een skala aan software pakketten ter ondersteuning van het maken van strategische plannen en het ondersteuning hiervan in het uitzetten en meten van deze strategie. Voor het geheel aan mogelijke pakketten, worden hier enkele leveranciers genoemd. Nogmaals moet benadrukt worden dat deze lijst zeker niet volledig is en dat hier ook geen hiërarchie in de vorm van de beste eerst. Sterker nog, door het enorme aanbod is er op dit moment geen zicht op welke de beste is.

<http://www.coneadvisor.com>

<http://MyStrategicPlan.com>

<http://www.managepro.com/strategicmanagement.html>

<http://www.activestrategy.com/index.aspx>

Om toch hulp te bieden in het woud van mogelijke ondersteuning voor het strategische proces wordt hier een lijst met aandachtspunten weer gegeven die een rol spelen in de aanschaf van een hulpmiddel:

De **tool** moet het proces ondersteunen. Dit klinkt als een platitude die niet eens opgeschreven dient te worden. Helaas is mijn ervaring dat er legio organisaties hulpmiddelen aanschaffen ter ondersteuning van een proces die er duidelijk niet voor bedoeld zijn. In mijn tijd als **pre sales** van een ontwikkeltool kon ik geregeld de parallel leggen met het kinderspeelgoed waarbij een baby een houten blokje met een bepaalde vorm moest inpassen in een kubus waar deze vormen uitgezaagd waren. Hierbij is het natuurlijk de bedoeling dat rondjes in rondjes gaan en vierkantjes in vierkantjes. Helaas werd de desbetreffende ontwikkeltool, gebaseerd op de ontwikkelmethode **Information Engineering**, vaak ingezet om bijvoorbeeld OO ontwikkeling uit te voeren. Of de tool werd ter ondersteuning van een applicatie architectuur gebruikt die

daar niet mee uit de voeten kon. Hierbij geldt hetzelfde, namelijk eerst komt het proces en dan de ondersteuning met het hulpmiddel. De aanschaf van een hulpmiddel levert een organisatie geen kant en klare aanpak voor het opstellen van een visie of strategie. Het zal het gewenste proces hooguit kunnen ondersteunen.

De tool moet gekoppeld kunnen worden aan de huidige hulpmiddelen. Dit is een verlengstuk van het vorige punt, maar dan breder getrokken. Als het hulpmiddel slechts het eerste proces ondersteunt, moet het de vervolgstappen binnen het Corporate Portfolio Management proces voeden met informatie. Hierbij is het dus essentieel dat de tool aansluit op de huidige werkwijze van project management en wenselijk ook het **service** management gedeelte. Hierbij is de wenselijkheid van de laatste sterk afhankelijk van de directe impact van een **service** op de groep gebruikers die direct invloed hebben op de gestelde doelen van een organisatie.

Besef dat de **tool** op zich geen informatie met zich meebrengt, maar dat deze gevoed moet worden. Veel organisaties zijn onder de indruk van de **dashboards** die gepresenteerd worden tijdens demonstraties van deze hulpmiddelen. Echter zijn dit uitgekookte, voorbereide presentaties waarbij vaak niet het achterste van de tong wordt getoond. Bij de implementatie van een **tool** ter ondersteuning van de strategie met bijbehorende doelstellingen zal deze informatie gevoed moeten worden uit de diverse **business units** en ondersteunende afdelingen. Daarnaast zal ook een weerstand opkomen omdat in veel gevallen het op tafel leggen van de waarheid als een ongewenst neveneffect gezien wordt.

Een van de zaken waarmee de tool gekoppeld moet worden is de informatie bron voor de gestelde doelstellingen. Het bereiken van een marktaandeel van 15%, een kostenbesparing van 8% of "een betrouwbare leverancier"-onderzoekcijfer zal wel toegevoegd moeten worden aan het Strategische hulpmiddel.

Besef tevens dat voor de meeste bedrijven er een scheve, maar realistische verhouding bestaat tussen de eerder genoemde **running-the-bank** en **changing-the-bank** budgetten. Wanneer 80% van het budget puur gericht is op het aanhouden van het licht, kan het introduceren van een super geweldige en gladde strategisch bepalende tool waarschijnlijk gezien worden als een overdaad die zich niet terugbetaalt. Hiervoor zal het **assessment**, zoals deze in een later hoofdstuk beschreven is, ondersteuning in kunnen bieden.

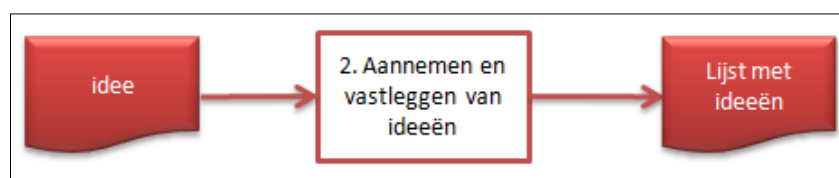
Voor de hulpmiddelen die ook de hiernavolgende processen kunnen ondersteunen geldt een goede aanwijzing: waar komt de **tool** oorspronkelijk vandaan? In de markt van CPM **tooling** zijn er project management tools die modules aangebouwd hebben ter ondersteuning van de processen rond portfolio management. Er zijn ook legio service management tools die het ondersteunen van projecten erbij genomen hebben en als zodanig de CPM markt hebben betreden.

Als laatste tip kan gemeld worden: zorg voor een **roadmap** voor de uitrol van de applicatie. In het laatste hoofdstuk van dit boek wordt de implementatie beschreven voor een algemene invoering van een hulpmiddel ter ondersteuning. Deze gaat er van uit dat de implementatie een behoorlijke periode gaat duren. Een organisatie moet hier aan wennen omdat de discipline van het invoeren cruciaal is voor het leveren van de voordelen van een CPM omgeving.

B. Aannemen van ideeën

Het proces **2. aannemen van ideeën** betreft het verzamelen en vastleggen van alle ideeën die in eerste instantie niet op basis van de Visie of Strategie tot stand zijn gekomen en die ook vaak ad hoc gedurende het jaar ontstaan.

Op het hoogste niveau geeft dit de volgende werkstroom:



Figuur 5 Aannemen van ideeën

Het concept *idee* moet zo breed mogelijk worden genomen, te weten:

1. Commerciële wensen; bijvoorbeeld veranderingen in de markt die een organisatie aangrijpt een actie te ondernemen.
2. Wettelijke verplichtingen; vanuit overheid wordt een wet aangenomen waarop een organisatie wijzigingen moet doorvoeren op de organisatie.
3. Wensen ten behoeve van het proces, het beheer en het onderhoud van applicaties; bijvoorbeeld de mogelijkheid om het bedrijfsproces te vereenvoudigen of ICT kosten te besparen gerelateerd aan de infrastructuur.
4. Afdeling initiatieven; Vanuit de meeste afdelingen komen jaarlijks een lijst met verbeter initiatieven om de grootste pijnpunten binnen zo'n afdeling aan te pakken. Soms zijn dit verbeteringen die men oppakt naast de reguliere lijntaken, soms worden deze groot genoeg om als project aan te pakken.

Specifieke wensen die behoren bij het onderhoud van een applicatie zijn geen onderdeel van het ideeën proces, maar zijn verwerkt in het maken en onderhouden van een **Release** Kalender. Dit is opgenomen in het Service Portfolio Management proces. Alhoewel hier wel een mogelijke overlap te verwachten is omdat de drempel om ideeën hier neer te leggen en te registreren zeer laag is.

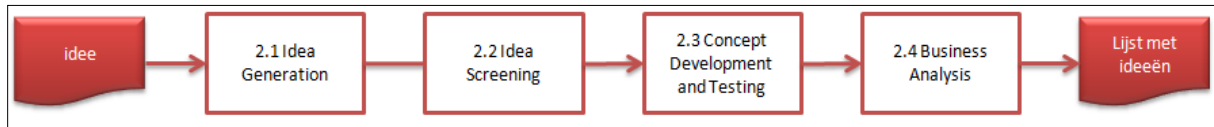
Bij het breed definiëren van het concept *idee* wordt wel rekening gehouden dat verschillende soorten ideeën ook verschillende soorten van project **templates** en/of proces autorisaties met zich mee brengen. Daarom wordt in dit hoofdstuk ook twee soorten processen beschreven, het generieke **Ideation** en in de gedetailleerde methode-paragraaf het specifieke **New Product Development** proces.

1. Doel

Het doel van dit proces is het opstellen van een lijst met ideeën als **output**, waarbij deze lijst reeds een proces doorlopen heeft op haalbaarheid en wenselijkheid van de ideeën. Specifiek is hierbij de vastlegging van ideeën op één plek of systeem. Dit voorkomt dat ideeën voortijdig

worden gediskwalificeerd, verdwijnen of niet voldoende uitgewerkt worden voordat de volledige potentie bereikt wordt.

De lijst met ideeën zelf is weer input voor het proces aannemen en vastleggen van ideeën. Aangezien de lijst niet opnieuw hoeft worden opgesteld bij het aannemen van een nieuw idee. Deze input **loop** is voor de duidelijkheid niet opgenomen in de figuur. De deelprocessen waaruit het hoofdproces bestaat ziet er als volgt uit.



Figuur 6 Idee Management deelprocessen

Het bovenstaande proces is geen onderdeel van een vast omliggende methode. Hiervoor zijn vele methodes mogelijk, waarbij soms meer en soms minder deelprocessen worden benoemd. De hier genoemde deelprocessen zijn zo generiek dat binnen een organisatie eenvoudig een andere methode gekozen en uitgewerkt kan worden. Deze kan naadloos ingepast worden in de totale CPM methode. Echter moet hier wel de kanttekening gemaakt worden, dat voor elk gekozen methode de realisatiefase van het idee, dus de daadwerkelijke productie, buiten de methode genomen moet worden. Deze zal vervolgens binnen de CPM methode in het domein van Project Portfolio Management plaatsvinden als (onderdeel van) een project. Het inpassen van een eigen methode zal in het tweede domein verder ook geen problemen veroorzaken, aangezien in het tweede gedeelte duidelijk wordt aangegeven dat de gewenste project management methode vrij gekozen kan worden. In dit boek wordt Prince2 gekozen en uitgewerkt, maar met hetzelfde gemak is het de methode behorende bij het **Idea Management** proces.

Het proces **2. aannemen van ideeën** wordt in dit gestart met een idee. Hierbij wordt aangenomen dat er vanuit het bedrijfsproces verbeteringen, innovatieve gedachten of losse ideeën worden ingediend bij een duidelijk loket. Hierbij moet gedacht worden aan de ideeënbus aan de muur. Iedereen is vrij om hier iets in te gooien, van ideeën voor beter beleg tijdens de lunch tot versnellingen van de werkzaamheden van een persoon. Maar elke bron van ideeën heeft haar eigen kanaal richting een centraal bijgehouden ideeën lijst.

Het eerste deelproces is echter specifiek gericht op het creatieve gedeelte om tot ideeën te komen. Hierbij worden enkele technieken gebruikt die bij toepassing kunnen resulteren in ideeën waar een organisatie al dan niet zijn voordeel mee kan doen. Uiteraard is de uitkomst van het proces afhankelijk van de begeleiding van het proces, de gebruikte technieken en de personen die hiervoor uitgenodigd worden. Dit proces is specifiek bedoeld om op een creatieve manier ideeën te genereren en niet om reeds na te denken of ze zinvol, haalbaar of wenselijk zijn.

Mogelijke technieken hierin zijn:

- Brainstormen
- Mindmappen
- Lateraal denken

- De Bono's denkhoeden

Voor een overzicht van mogelijke applicaties en/of methodes kan verwezen worden naar http://creatingminds.org/tools/tools_Ideation.htm

Het tweede deelproces, **Idea screening**, is gericht op het concretiseren van het idee naar een format op basis waarvan men een beslissing kan nemen. Hierbij wordt dus expliciet wel gekeken naar haalbaarheid en wenselijkheid. Het doel is ook om onhaalbare of onwenselijke ideeën zo snel mogelijk er uit te filteren. Hierbij wordt gekeken naar afhankelijkheden en wordt een grove inschatting gemaakt over de gewenste deadline, de benodigde mensen en de kosten die ermee gepaard gaan. Wanneer een organisatie niet haar focus heeft gelegd op het innovatieve karakter van dit soort sessies, zul je in de praktijk zien dat dit deelproces in de CPM methode zal samensmelten met het volgende proces **3 Uitwerken naar programma's en projecten**. Dit geldt dan ook voor alle subsequeute deelprocessen die hierop volgen.

Concept ontwikkeling en testen; Vervolgens wordt het idee uitgewerkt in een concept waarbij de verschillende onderdelen worden vervaardigd en mogelijk in een prototype wordt omgezet. Dit is zeker het geval bij het maken van nieuwe producten maar zal niet snel gebeuren voor ICT projecten in grote organisaties. Uitzondering hierop is wanneer een organisatie als primaire product het maken en verkopen van software heeft. Het concept wordt uitgewerkt in woorden die voor consumenten betekenisvol zijn en vervolgens ook voor een beperkte groep mensen voorgelegd.

Als laatste deelproces is de **Business Analysis** weergegeven waarbij een impact wordt bepaald en aanbeveling wordt geschreven. Deze impact is gebaseerd op de haalbaarheid aan de kant van de kosten en inspanning die geleverd moet worden.

2. Output

2.1	Idea Generation	Lijst met ideeën • Idee eigenaar • Idee naam • Idee omschrijving
2.2	Idea Screening	Lijst met ideeën • Idee afhankelijkheden • GROF budget, doel, resources en tijd
2.3	Concept Development and Testing	Lijst met ideeën • Uitgewerkt concept • Test analyses
2.4	Business Analysis	Lijst met ideeën • BOM • Business Case

3. Rollen

De rollen die onderdeel uit maken van de deelprocessen binnen het Strategisch Portfolio Management proces m.b.t. het aannemen en verwerken van ideeën zullen hieronder worden benoemd. Deze staan niet in een bepaalde volgorde opgesomd.

1. Informatie Managers (**Business Units**)

2. **Service Managers**
3. **Change Management/Release Management**
4. **Hoofd Business Unit**
5. **Research & Development**
6. **Marketing**

Het vastleggen van ideeën ligt op het tweede niveau van communicatie vanuit de gebruikersorganisatie richting de uitvoerende organisatie. Dit aangezien het alle zaken betreft die buiten het reguliere visie en strategie proces binnenkomen (niveau drie) en ook geen verstoringen betreffen (niveau een).

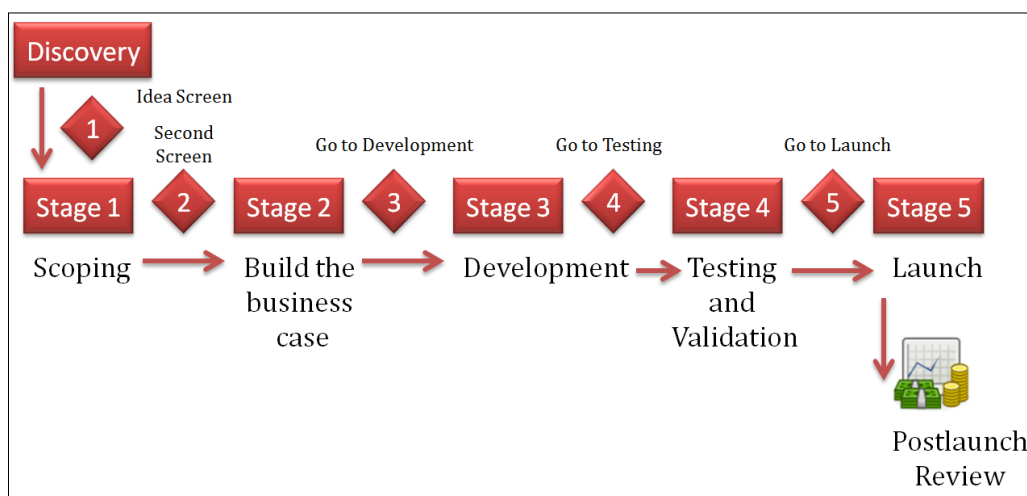
Het aanpakken, vastleggen en categoriseren van ideeën vanuit de gebruikersorganisatie is voornamelijk een taak vanuit de Informatie Managers en de contra functie **Service Managers**. Vanuit een **roadmap** gedachte spelen **Change** en **Release Managers** ook een rol vanwege de planning i.v.m. de directe afhankelijkheden en reeds eerder ingediende wijzigingen. **Change Managers** kunnen goed de impact bepalen en aangeven wanneer een bepaalde functionele wijziging impact heeft op modules die reeds in de planning staan om aangepast te worden.

Wanneer de wijzigingen n.a.v. nieuwe ideeën een grote impact hebben zal ook het hoofd van de betreffende **Business Unit** worden bij geschakeld.

Voor de afdelingen **R&D** en **marketing** zal het beschreven proces meer een cyclisch karakter hebben, aangezien het opzetten van een marketing campagne of het uitwerken van product innovatieve zaken meer behoren bij het permanente karakter van de werkzaamheden van **R&D** en **Marketing**.

4. **Methode**

Bij het beschrijven van het proces van aannemen van ideeën is een generiek **Ideation** proces genomen. Deze is toepasbaar in vele situaties.



Figuur 7 Stage-Gate Framework

Een specifieke methode is het NPD traject, wat ontwikkeld is door R.G. Cooper (Bron: R.G. Cooper, Winning at New Products: Accelerating the Process from Idea to Launch, 3rd ed.).

Het Stage-Gate framework levert een gefaseerde aanpak, waarbij elke fase wordt voorafgegaan van een toetsing. Hierbij wordt ook de naam verklaart, de stage is de fase en de gate levert de toetsing. De fasering verloopt volgens een vast stramien. Net als bij het generieke ideation, is in de ogen van de CPM methode de eerste twee fasen echter onderdeel van het proces 2. aannemen van ideeën. Dit omdat de derde fase in principe al het bouwen (dus het project) is voor de Stage-Gate framework.

{voorbeeld} Een grote supermarktketen maakt tegenwoordig gebruik van de social media voor de input van haar klanten op de geboden service. Zowel via enkele zuilen in de winkels als via hun website is het mogelijk om verbeteringen of nieuwe ideeën in te voeren. Daarbij komt ook nog de mogelijkheid om de ideeën van anderen te waarderen via de daarvoor beschikbare mogelijkheden (like). Het bedrijf heeft een groep mensen verantwoordelijk gesteld voor de verdere stappen die na deze klantinteractie plaatsvinden.

In het stage-gate framework wordt hiermee het eerste proces afgedekt door de klant zelf. Deze levert aan wat verbeterd kan worden en daarbij de urgentie. De volgende fase is de scoping. Het is zeer goed mogelijk dat een idee, dat in de top 3 staat, niet of nauwelijks is uitgewerkt in een oplossing. De klant signaleert wat niet klopt (is dit een uniform beeld bij alle klanten of verstaat men toch iets anders onder het idee?) en levert niet noodzakelijk de daarbij gewenste oplossing. Wellicht is de oplossing die geboden is, niet de oplossing die de winkelketen wenselijk vindt. De scoping fase is dus het bepalen van het probleem en de daarbij behorende ideale oplossing. Pas wanneer dit duidelijk is, kan er goedkeuring gegeven worden voor de volgende fase. In de IT terminologie van Prince2 is de goedkeuring het goedkeuren voor de PIF, het starten van een vooronderzoek.

In de tweede fase begint het opbouwen van de business case die ten grondslag ligt voor dit idee. Dit is het vooronderzoek. vanaf dat moment kan het stage-gate framework parallel aan het Prince2 raamwerk lopen.

5. Hulpmiddelen

Voor zowel de Ideation als voor het NPD proces is ondersteuning mogelijk. De Ideation is ondersteund door pakketten die erg gericht zijn op het gehele proces, en waarbij de toepassing productie gericht is. Deze pakketten zijn dus gefocust op het invoeren, uitwerken en naar productie brengen van ideeën. Hierbij is geen focus gelegd op het beheren van een portfolio, lijn versus project en het overdragen van projecten naar een service organisatie. Hierdoor zal het pakket dus heel specifiek gekoppeld moeten worden aan een overkoepelend CPM tool waarbij zoveel mogelijk de grondgedachte van Ideation niet onwerkbaar moet worden gemaakt door deze koppeling. Zie hiervoor de opmerkingen bij de aanschaf van hulpmiddelen in het voorgaande proces.

Tevens zijn deze pakketten zeer gericht op het collaboratie gedeelte van het voortraject. Dus met het bij elkaar brengen van mensen en kennis om uiteindelijk een idee of product te ontwikkelen.

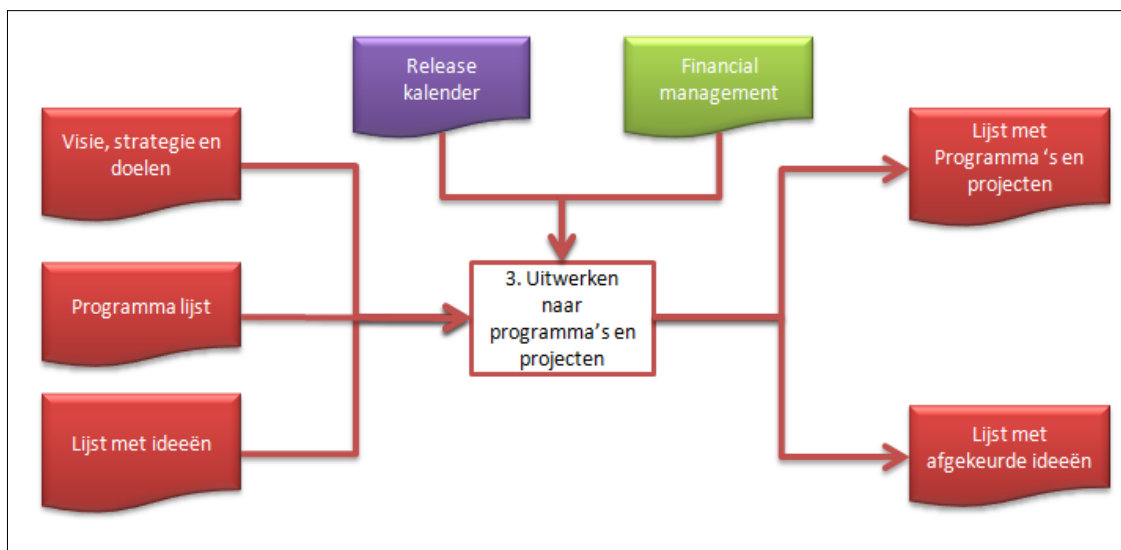
TRIZSoft® (<http://www.Ideationtriz.com/triz.asp>)

Idee connection (<http://www.Ideaconnection.com/>)

Het NPD proces is vaak, maar lang niet altijd, ondersteund door de grote CPM tools. Vaak als aparte module die ook een aparte licentie vergt. Deze zijn ook gebaseerd op het **stage-gate** principe waarbij op grof niveau deze aansluiten op elke NPD organisatie. Of dit ook op detail niveau gebeurt zal elke organisatie zelf moeten uitvinden. Voordeel van een geïntegreerde NPD module binnen een CPM tool is dat hiermee het voor deze CPM methode het gehele gebied bestrijkt tot en met de invoering en het onderhoud.

C. Doelen en ideeën uitwerken naar programma's en projecten

Het proces **3. Doelen en ideeën uitwerken naar programma's en projecten** betreft het uitwerken van zowel de strategische doelen als losse ideeën naar concrete programma's en projecten die uiteindelijk de strategische bedrijfsdoelen moeten ondersteunen. Hierbij dienen de Release Kalenders van de diverse onderliggende applicaties als input. De kalenders zijn opgenomen als een paarse input, aangezien ze voortkomen uit het derde domein, het Service Portfolio Management. Het **Financial Management** is hier ook (pas) opgenomen als verplichte input. In dit proces zal de financiële impact van de diverse programma's en projecten rudimentair bekend moeten zijn.



Figuur 8 Doelen en ideeën uitwerken naar Programma's en projecten

1. Doel

Het doel van dit proces is het opstellen van een lijst met programma's en projecten die mogelijk worden opgestart in het komend jaar.

De programma's en de projecten op de lijst zijn nadrukkelijk nog niet geautoriseerd om te starten, en staan dus los van de reeds lopende projecten en programma's. Verder is het niet mogelijk om projecten te initiëren die niet zijn verbonden aan een programma en strategisch doel (zie hiervoor de stellingen in het eerste hoofdstuk). Hierdoor zal een idee uiteindelijk altijd gekoppeld moeten worden aan een programma en dus aan de strategie van een organisatie.

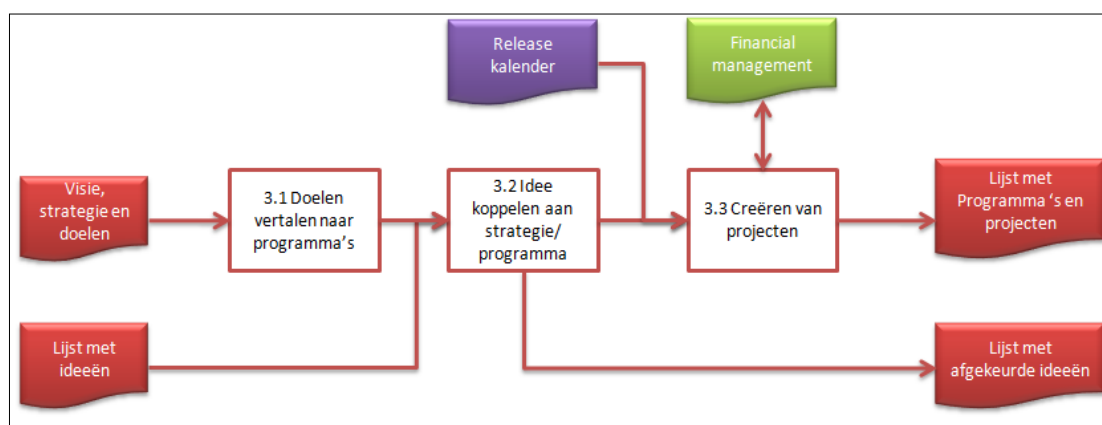
Zoals eerder beschreven zullen ook enkele generieke projecten worden opgestart, die niet samenvallen met specifiek beschreven strategische doelen. Dit om de hieraan gerelateerde projecten toch doorgang te laten geven. Hiervoor zijn de volgende verzamelprogramma's standaard:

1. Verlagen van de kosten
2. Verhogen van de service
3. Verminderen van het risico

Conform de NCB gedefinieerde begrippen zijn deze verzamelprogramma's ook wel bekend onder de term multi-project.

In bovenstaande figuur is de lijst met programma's ook weer als input genomen. Dit is uiteraard de reeds eerder opgestelde lijst, die wederom gehandhaafd blijft als er nieuwe input bij komt (wederom een **loop**). Deze wordt niet weergegeven in de deelprocessen figuur.

Het koppelen van Strategische Doelen aan de programma's en het koppelen van de ideeën aan de programma's zijn in dit proces gescheiden van elkaar. De reden is het feit dat het uitwerken van Strategische Doelen naar programma's en projecten een jaarlijks proces is en het inpassen van ideeën binnen deze lijst een ad hoc proces is. Dit wil echter niet zeggen dat de desbetreffende processen inhoudelijk van elkaar verschillen of dat de criteria op basis waarvan ze geaccepteerd worden anders zijn. Het proces valt uiteindelijk in drie delen te splitsen, waardoor het onderstaande figuur wordt. Hierin zijn de verschillende deelprocessen uitgetekend met hun respectievelijke input en output.



Figuur 9 Deelprocessen doelen vertalen naar projecten

Allereerst wordt vanuit de Visie, Strategie en Strategische doelen een vertaling gemaakt naar gewenste programma's die dit kunnen volbrengen (proces 3.1 Doelen vertalen naar programma's). Hieruit volgt een lijst met programma's die weer gebruikt wordt in het volgende deelproces (proces 3.2 Idee koppelen aan een programma). Hiermee wordt dus de koppeling van programma's en ideeën aan de strategie gewaarborgd.

Hiervoor wordt als input de lijst met ideeën gebruikt die door het proces 2, beschreven in het vorige hoofdstuk, reeds een uitdunningsslag heeft ondergaan voor alleen bruikbare ideeën, proces 2.2 **Idee screening**. Hieruit volgt of de afkeuring van een idee of de koppeling van een idee aan een van de programma's uit het vorige deelproces. Hierna is het niet mogelijk dat ideeën nog rondzweven en uiteindelijk impact kunnen hebben op beslissingen. Wanneer een idee niet aan een programma gekoppeld kan worden, is het niet strikt noodzakelijk dat deze afgekeurd wordt. Echter dient wel bekeken te worden of het idee van dien aard is, dat er mogelijk zelfs een **scope** uitbreiding van de Strategische Doelen voor nodig is.

De lijst met ideeën en de lijst met programma's dienen als input voor het volgende proces. Hier wordt ook de **Release** Kalender gebruikt als input. In dit proces, 3.3 Creëren van projecten, worden op basis van deze input alle projecten geïdentificeerd die de totale wens aan verandering binnen een organisatie uitdrukt (de kosten). Hiervoor wordt tevens de financiële

onderbouwing gebruikt. Dit niet zo zeer voor het omzetten van ideeën naar projecten, maar wel voor de inschatting van het totale verander budget voor de verschillende projecten. Dit zijn tevens de cijfers op basis waarvan in proces 4.2 de cumulatieve doelstellingen worden berekend (de baten).

De **Release** Kalender wordt hier niet gezien als ad hoc toevoeging, maar als onderdeel van een continue proces. Deze kalender wordt samengesteld in proces 8, waar het nog onderhevig kan zijn aan wijzigingen. Wanneer het gebruikt wordt als input in deelproces 3.3 is deze lijst uitgekristaliseerd. Bij een bundeling van **changes** tot een enkel project zal deze niet meer opgenomen worden in de **Release** Kalender, maar in de lijst met projecten. Dit project zal behandeld worden als elk ander project en dus gekoppeld worden aan een programma en strategisch doel.

In Figuur 9 is de mogelijkheid dat een idee uiteindelijk een nieuw programma initieert niet grafisch weergegeven. De CPM methode sluit dit echter niet uit.

Wellicht ten overvloede is hier vermeld dat aan het einde van dit proces er nog geen programma of project autorisatie krijgt om te starten. De lijst van projecten en programma's is ook nog niet meer dan dat: een lijst.

2. Voorwaarden

Voorwaarde voor de start van dit proces is een document waar de huidige Visie, Strategie en Doelen voor de onderneming zijn verwoord en gecommuniceerd. De lijst met ideeën is niet strikt genomen een voorwaarde, aangezien het proces door kan gaan zonder ad hoc input vanuit de bedrijfsvoering. Echter is het wel een voorwaarde dat als de ideeën worden aangeleverd, deze in de structuur vallen die nodig is voor het verwerken hiervan.

- Goedkeuring vanuit proces 2
- Beschrijving doel
- Uitgewerkte kosten en baten overzicht
- Eigenaar is bekend

3. Output

3.1	Strategische doelen vertalen naar programma's	Lijst met programma's • Programma naam • Programma eigenaar – Business Unit • Strategisch doel • Programma omschrijving • Gewenste einddatum • Indicatie kosten (of beschikbaar budget) • Indicatie capaciteitsbeslag • Indicatie dekking strategisch doel
3.2	Idee koppelen aan Strategie en programma	Lijst met programma's (niet weergegeven in de figuur). Voor deze lijst gelden dezelfde criteria als in proces 3.1.

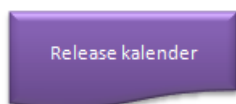
		Lijst met alle ideeën en projecten die afgekeurd zijn. Hierbij een onderbouwing waarom en door wie deze zijn afgekeurd.
3.3	Creëren van projecten	Lijst met projecten behorende bij een programma voor komende jaar • Project naam • Project eigenaar – Business Unit • Strategisch doel • Programma koppeling • Project omschrijving • Gewenste einddatum • Indicatie kosten (of beschikbaar budget) • Indicatie dekking strategisch doel, cumulatief uitgewerkt voor bovenliggend programma • Indicatie capaciteitsbeslag • Inschatting van de risico's • Opgave van alle afhankelijkheden t.o.v. andere projecten of wijzigingen in de lijn Rapportage MIS

De voornaamste output van het derde proces is een lijst met programma's en projecten. Dit is meer dan een droge opsomming van een aantal projecten dat gewenst is uit te voeren. Het is namelijk een eerste indicatie van de wijze waarop de Strategische Doelen van een organisatie gehaald moeten worden. Aangezien dit een zeer complex beeld is, komt in de praktijk deze informatie moeizaam bij de besturende laag. Hierdoor is expliciet opgenomen dat er ook rapportages worden opgesteld naar de bovenliggende bestuurslagen om de dekking van de doelen per programma en project te kunnen aangeven. Zo zal in ieder geval de focus komen te liggen op de juiste projecten. Deze rapportage is een continu proces, dat ook in de volgende processtappen aangescherpt wordt. Deze aanscherping heeft enerzijds te maken met het beschikbaar zijn van betere en meer informatie (uitwerken van projecten in vooronderzoeken en goedkeuringsdocumenten), maar anderzijds ook de onderliggende **business cases** die pas operationeel worden wanneer de Project Kalender is vastgesteld. De uiteindelijke controle is dus pas mogelijk bij processtap 4.2. Bij dit proces is niet alleen de indicatie gegeven van de dekking van een Strategisch Doel per project, maar wordt deze tevens in de tijd uitgezet.

Voor sommige strategische doelen zal het een combinatie zijn van zowel beleidsvorming als verander traject. Denk hierbij aan een kostenbesparing van 10% voor de gehele organisatie. Hierbij kan als beleidslijn richting alle afdelingen worden opgenomen dat de budgetten met 10% worden gekort in het komende kalenderjaar. Hiermee wordt vaak niet het totaal van 10% gehaald en zijn additionele maatregelen noodzakelijk. Bijvoorbeeld het uitfaseren van een bepaalde applicatie. Hierdoor wordt de totale doelstelling voor het lopende boekjaar gehaald door een combinatie van maatregelen en projecten. Om de directie inzage te geven hierin, en ook

om te sturen op beide acties, zal de management informatie komende uit de programmalijs ook cumulatief aangeboden moeten worden met resultaten uit de lijn.

Niet expliciet aangegeven is een controle of de strategische doelen wel in zijn geheel gedekt worden door de onderliggende projecten. Wanneer de kostenreductie van 10% gesteld worden op het hoogste niveau en de onderliggende projecten cumulatief slechts 7% besparen, zal dit gat gedicht moeten worden. Onderdeel van de CPM methode kan zijn dat een signalering expliciet richting directie komt in de MIS rapportage over deze discrepantie. Er wordt niet verwacht dat binnen de methode een project verzonnen wordt om dit op te lossen.



De input **Release** Kalender voor het proces **3.3 Creëren van projecten** is geen strikte voorwaarde voor dit proces en valt in principe buiten de drie multi-projecten (verlagen risico en kosten of verhogen servicegraad). In de praktijk echter zal een **Release** Kalender altijd een rol spelen binnen een organisatie. Sterker nog, bij de meeste bedrijven zijn de **releases** die per jaar plaatsvinden de enige echte vaste planning in een jaar.

Wanneer er sprake is van een **Release** Kalender wordt in dit proces een fysiek document bedoeld waarbij de functionele wensen en eisen zijn gegroepeerd in een **release**, welke kan worden aangeboden als een bij elkaar behorende hoeveelheid werk. Dus alle wijzigingen die een gebruikers organisatie zou willen doorvoeren op het productielandschap worden als één geheel gezien, bijvoorbeeld het kwartaal **release**. Het is vaak een afgerond hoeveelheid werk met bijbehorend budget. Het betreft specifiek NIET het proces van totstandkoming van deze lijst met functionele wensen en eisen. Dit proces wordt in het geheel niet meegenomen in de beschreven CPM methode, aangezien dit valt in de invoering van bijvoorbeeld een methode als ITIL. Het voldoet om te beseffen dat deze lijst elk kwartaal ingediend wordt en dat het budget jaarlijks is vastgesteld. In de praktijk wordt deze geldstroom echter nauwelijks afgewogen tegen projecten die ad hoc worden ingediend. Daarom wordt de **Release** Kalender binnen deze methode expliciet meegenomen.

De functionele wensen zijn vaak verwoord als een wijzigingsaanvraag of **Request for Change**. Voor een betere omschrijving van het aanvragen en verwerken van RfC's is het beter om het laatste **proces 8. onderhouden van een service** te raadplegen.



Onderdeel van de criteria om projecten te accepteren is het grof begroten van programma's en projecten. Tevens is het **Financial Management** van belang voor het opnemen en beoordelen van wijzigingen voortkomend uit de **Release** Kalender. Afhankelijk van de wijze waarop een organisatie haar budgetten alloceert is het mogelijk dat wijzigingen direct omgezet worden in projecten (of **releases**). Het is gebruikelijk binnen organisaties om voor het uitvoeren van wijzigingen een vast budget te reserveren. Dit kan reeds in proces 1 gebeuren, echter is het logischer om dit binnen het derde proces te beleggen.

Uitkomst van dit proces kan dus zijn:

1. Vaststellen onderhoudsbudget voor wijzigingen. Hierbij wordt de beslissingsbevoegdheid tevens gedelegeerd naar een lager echelon.
2. Vaststellen budget voor programma's en projecten. Dit kan over dezelfde periode gaan als waarover processen 1 en 3 lopen, namelijk jaarlijks. Dit is echter geen verplichting.

4. Rollen

De rollen die onderdeel uit maken van de deelprocessen binnen het Strategisch Portfolio Management proces m.b.t. het uitwerken van de Visie, Doelen en Strategie, alsmede het verwerken van ideeën naar programma's en projecten zullen hieronder worden benoemd. Deze zijn niet in een bepaalde volgorde.

1. Directie
2. Hoofd **Business Unit**
3. Portfolio Managers

Voor het uitwerken van programma's met de bijbehorende projecten zijn functies nodig die het overzicht kunnen waarborgen wat er speelt binnen de organisatie en tevens de autorisatie hebben om ideeën af te keuren op de te hanteren criteria.

De genoemde rollen zijn de uiteindelijke verantwoordelijke functies, wat niet wegneemt dat deze afvaardigingen kunnen sturen naar de vergaderingen waar de beslissingen worden genomen. De genoemde Hoofd **Business Unit** is de beoogde uiteindelijke opdrachtgever van een programma of project.

Wanneer vanuit dit proces een programma wordt gestart worden de betrokken rollen die nodig zijn reeds geïdentificeerd en de daarbij behorende **governance** opgesteld. De rollen zijn voornamelijk de opdrachtgever en de programmanager, maar ook de groep mensen die uiteindelijk de strategische stuurgroep gaat vormen. Indien er reeds een standaard **governance** beschikbaar is, kan deze gebruikt worden. Anders zal in dit stadium een **governance** structuur worden opgesteld.

Wanneer er een nieuwe **governance** structuur wordt opgesteld zal deze apart opgenomen moeten worden als output **deliverable** van het programma. In ieder geval zal het programma moeten aangeven welke personen verantwoordelijk zijn binnen het programma voor het maken van beslissingen.

5. Methode

Voor het aanmaken van een project is geen methode beschikbaar. De informatie die vereist wordt is sterk afhankelijk van de organisatie waarin het project zich gaat afspelen. De belangrijkste kenmerken zijn reeds gegeven in de output tabel hierboven.

Wanneer een CPM hulpmiddel de processen ondersteunt kunnen alle benodigde kenmerken centraal worden opgeslagen. Deze kunnen later ook gebruikt worden als criteria om bepaalde scenario's uit te spelen. Deze worden binnen de CPM methode samengevoegd bij het proces 6, het maken van Portfolio beslissingen. Deze kenmerken kunnen dus zo gekozen worden dat deze

pas zinvol zijn in of het maken van beslissingen tussen projecten of voor het rapporteren van overzichten richting het management.

{Voorbeeld}

Voorbeeld van zo'n het kenmerk is het verschil tussen Release Kalender of verander project. Het kenmerk geeft aan of een project bedoeld is voor de lijnorganisatie of voor het behalen van een strategisch doel. De uiteindelijke management rapportage geeft een overzicht aan van alle beschikbare budgetten, waarbij het verschil wordt aangegeven waarbij het **keeping-the-lights-on** budget wordt afgezet tegen het percentage verander budget.

a) Project kenmerken

Project type; Groot, medium of klein project

Project categorie; Onderhoud of nieuwe ontwikkeling

Status; Aangevraagd, goedgekeurd of onderhanden.

Stadium; Afhankelijk van de projectmethode kan dit bijvoorbeeld ontwikkel, test, productie zijn.

Omschrijving; korte omschrijving van het project en de noodzaak vanuit de gebruikers.

b) Inschattingen van risico

Voor het maken van een risico factor die in rapportages via een kleurcodering verschijnt, zullen enkele inschattingen gemaakt moeten worden voor het project. Deze inschatting zijn op basis van de huidige stand van zaken en zullen in de verdere processen bijgehouden moeten worden. In het overzicht zullen niet alle criteria worden uitgewerkt in groot, medium of klein.

Technische kennis. Nieuw, bekend of ervaren. Bijvoorbeeld voor het eerst een app maken voor de iPad. Dit is volledig nieuwe techniek voor een organisatie. Wanneer er reeds personen betrokken zijn geweest bij een project is de kennis aanwezig, maar niet standaard. Aanpassingen op bekend terrein komen in de inschatting "ervaren".

SMART doelen; Zeer duidelijk, redelijk of niet duidelijk. Zijn de doelen bij het opstarten van het project duidelijk voor het team. Deze zal zich later vertalen in de **scope** van het project.

Budget; Is het duidelijk of de **funding** van het project reeds geregeld is. Wanneer deze bij de start nog onduidelijk is voor het gehele traject, maar wel om te beginnen zal het budget "medium" zijn.

Implementatie; Is de implementatie bij de gebruikersorganisatie moeilijk zijn of niet? Dit is uiteraard afhankelijk van de gebruikte technologie en de duidelijkheid van de doelen die bereikt moeten worden.

Flexibiliteit; Wordt het project verwacht recht toe, recht aan te opereren of is grote mate van flexibiliteit verwacht vanwege politiek, organisatie of belangen.

Resource beslag; Is aan de start van het project duidelijk of beschikbaarheid van resourcing een risico gaat worden? Dit is ook afhankelijk van benodigde kennis binnen het project.

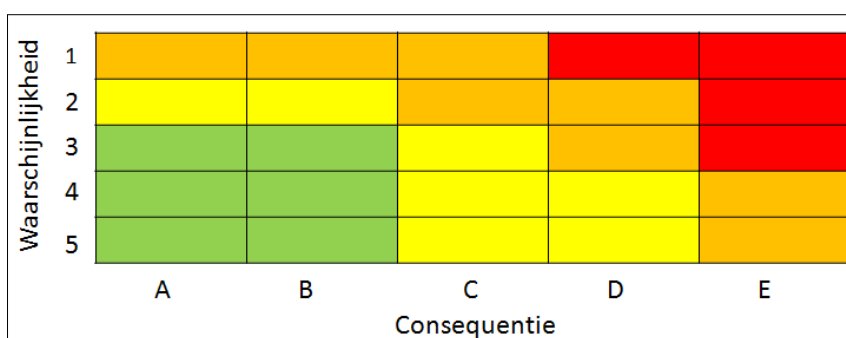
Sponsoring; Is het eigenaarschap van het probleem en de opdrachtgever goed belegd binnen de gebruikersorganisatie? Bij onduidelijkheid hierover wordt het risico groter.

Afhankelijkheden; staat het project redelijk op zichzelf of is het afhankelijk van markt, projecten of externe factoren?

Beheer mogelijkheden; Is bekend hoe men omgaat met het beheer als eenmaal het project is opgeleverd?

Cultuur; Sluit het project aan bij de reeds bestaande gang van zaken in de gebruikersorganisatie of is het een rigoureuze wijziging van inzicht?

De uiteindelijke output van deze lijst kan weergegeven worden in een **heatmap**. Dit zijn in kleuren uitgewerkte indicaties van de bovenstaande criteria, waarin de projecten geplot zijn.

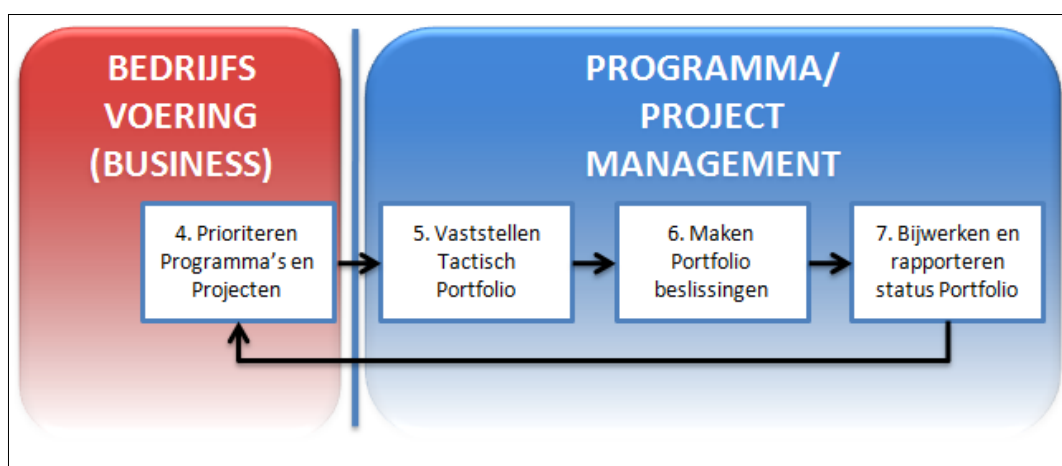


Figuur 10 Heatmap risico's

In Figuur 10 wordt een voorbeeld van een heatmap gegeven. Hierbij wordt de waarschijnlijkheid van het risico afgezet tegen de consequenties. Het is een visueel eenvoudige wijze om de diverse projecten, en dus de mix van risico, inzichtelijk te maken.

D. Prioriteren Programma's en Projecten

Het proces **4. Prioriteren Programma's en Projecten** is het rangschikken van de lijst met Programma's en Projecten oplopend in toegevoegde waarde voor de organisatie met haar Visie en Strategie. Acties die onderdeel zijn van dit proces hebben niet alleen hun toepassing op projecten en programma's die nog niet gestart zijn, maar ook wanneer deze reeds wel begonnen zijn. Prioriteren is de start van een cyclus, die zich voortzet in de processen van het Project Portfolio domein.



Figuur 11 Project cyclus

Het vierde proces, Prioriteren Programma's en Projecten, is een proces dat precies op de grens valt van **Idee** Portfolio Management en Project Portfolio Management (zie bovenstaande figuur). Het proces wordt beschreven in dit hoofdstuk, maar met een duidelijke link naar het aangrenzende hoofdstuk en portfolio. De reden voor het feit dat de grens precies op dit proces ligt is omdat de prioriteit in principe bepaald wordt door de business (Strategisch Portfolio), maar in samenspraak met de uitvoering van de projecten (Tactisch Portfolio) moet worden opgesteld. Dit vanwege beperkende factoren die van invloed zijn vanuit de projecten zoals **resourcing**, technische haalbaarheid en afhankelijkheden tussen projecten.

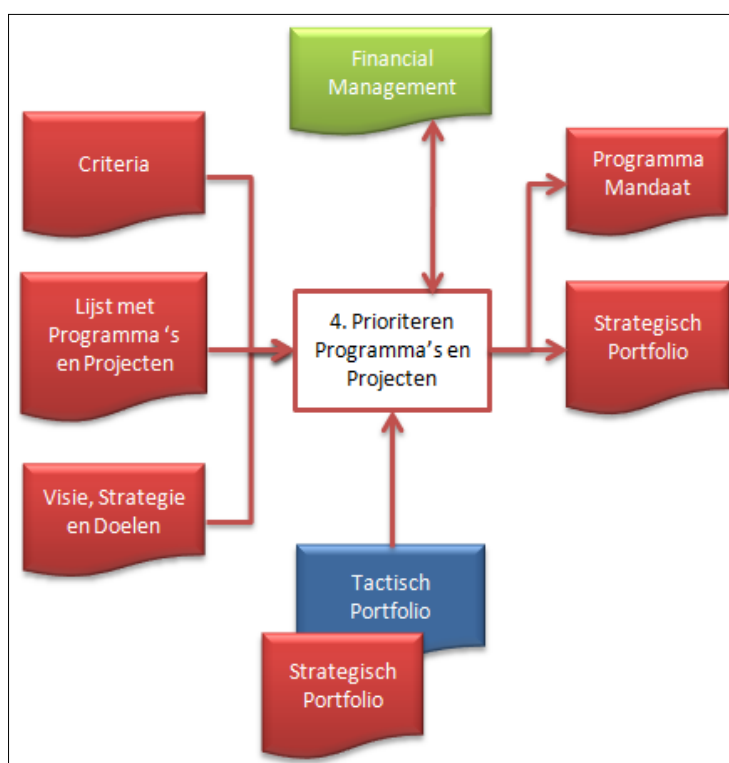
Zoals in Figuur 11 Project cyclus is weergegeven zijn de processen 4, 5, 6 en 7 verbonden met elkaar door een periodieke verwerking. Na het prioriteren van projecten worden deze in een projectkalender opgenomen. Hierna wordt besloten welke projecten kunnen starten en ad hoc beslissingen genomen over voortgang, uitzonderingen, etc.. Gedurende de loop van deze cyclus wordt de status van het portfolio/project/programma bijgewerkt, waarna de project cyclus weer opnieuw begint.

Dit is in de praktijk overigens geenszins een vanzelfsprekendheid. De bedrijfsvoering kan binnen de **governance** structuur van de organisatie door o.a. goede politiek te bedrijven enorme budgetten verkrijgen waarbij niet of nauwelijks gekeken wordt naar het veranderend vermogen van de lijnorganisatie. Zie voor de algemene beschrijving paragraaf 2 **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** op pagina **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.** Een vaak voorkomend probleem is het feit dat programma's zich over langere tijd uitstrekken en starten in de naïeve gedachte dat in de tussentijd de wereld tot stilstand komt. Bij grote ICT trajecten als het implementeren van ERP programma's, is het ondoenlijk om een lijn uit te zetten en te volgen, zonder dat er additionele wensen (en dus projecten) zich voordoen. De wereld verandert te snel om nu reeds

in te schatten welk project er over een jaar moet starten. Gedacht moet worden aan bijvoorbeeld het lanceren van een **marketing opportunity** die zodanig wordt ingeschaald dat de bedrijfsvoering eist deze prioriteit 1 te geven.

Daarnaast laat de praktijk vaak zien dat de uitvoerende organisatie, dus het programma management, zelfstandig de processen inricht voor het bepalen van de prioriteiten binnen het programma zelf. Er is dus geen standaard werkwijze gedefinieerd vanuit een PMO organisatie. De beslissingen worden genomen in samenspraak met de opdrachtgever en hebben haar invloed binnen het programma. Een programma bestaande uit 20 projecten, zal in het ingerichte proces de volgorde en wenselijkheid binnen het programma zelf bepalen. De prioritering van projecten buiten het programma (dus over programma's of projecten heen) gebeuren vaak eenzijdig door de bedrijfsvoering zelf zonder samenspraak met programma management. Hierbij worden de programma's dus geconfronteerd met gemaakte beslissingen die vervolgens als voldongen feit geaccepteerd moeten worden.

Een programma dat loopt binnen een bepaalde **business unit** heeft voor het uitvoeren van de projecten reeds een infrastructuur neergelegd. Het is dus ook eenvoudig te beslissen om een nieuw project dat gedurende de looptijd van het programma ineens actueel wordt, hier in te plaatsen. Menig opdrachtgever is zich echter niet van bewust dat met deze huiding de **scope** van het programma wordt opgerekt. De programma manager wordt in dit geval langzaam een portfolio manager.



Figuur 12 Prioriteren Programma's en Projecten

Zoals beschreven is het vierde proces de start van een cyclus die zich over de komende drie processen heen strekt. Hierdoor is de input van het vierde proces niet slechts de input vanuit het vorige proces (Proces 3; Uitwerken naar programma's en projecten), maar ook de output van

proces 7 (Bijwerken en Rapporteren status Portfolio). Deze output wordt weergegeven onder in de figuur in de vorm van het Tactisch Portfolio.

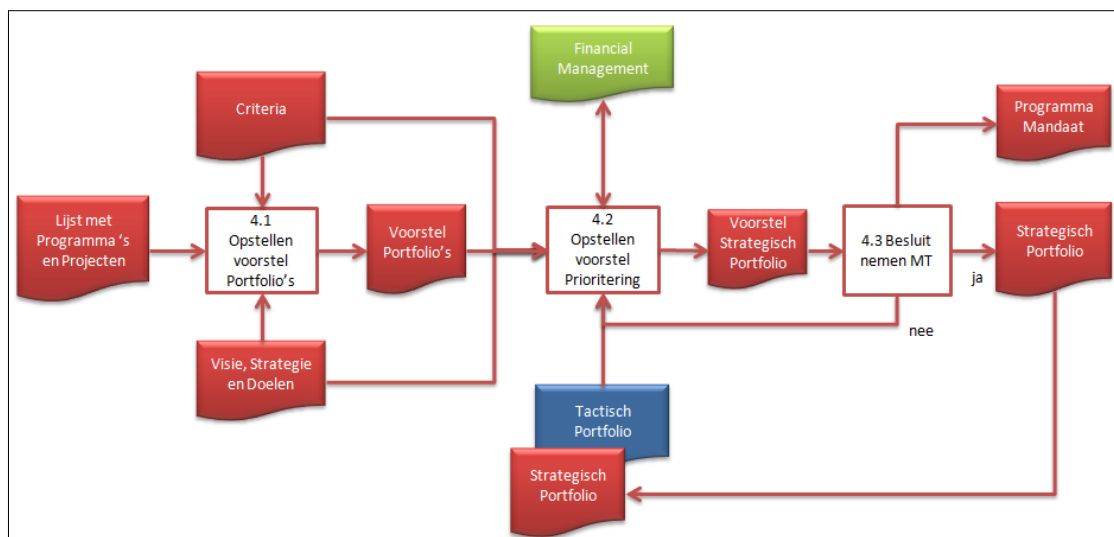
In de figuur staan twee portfolio's weergegeven, namelijk het Strategische en het Tactische Portfolio. Het grote verschil tussen beide portfolio's is dat het Strategische Portfolio alle projecten bevat die nog niet zijn goedgekeurd en het Tactisch Portfolio de projecten die wel zijn goedgekeurd en dus reeds begonnen zijn. Beide portfolio's zijn dus complementair aan elkaar, samen vertegenwoordigen ze alle projecten die gedefiniëerd zijn binnen een organisatie. Het Strategische Portfolio ontstaat als output van dit proces, proces **4. Prioriteren Programma's en Projecten**, en het Tactische Portfolio zal ontstaan in proces **5. het vaststellen van de Projectkalender**. Dit portfolio zal bijgewerkt worden in proces 6 en 7, waarna het weer als input dient om te prioriteren (proces 4). Hiermee wordt de **loop** gesloten.

In Figuur 12 Prioriteren Programma's en Projecten wordt als input voor het proces 4 zowel het huidige Tactische Portfolio als het huidige Strategisch Portfolio meegenomen. In de figuur worden beide weergegeven omdat het prioriteren van nieuwe projecten/ideeën gebeurt ten opzichte van alle projecten/ideeën die reeds zijn ingediend. Daarbij maakt het niet uit of deze nu in de wacht staan om te starten of dat deze nu reeds begonnen zijn.

Daarnaast is de uitkomst van het prioriteren van programma's tevens het mandaat voor het starten van programma's. Het starten van een programma gebeurt dus op basis van het stellen van prioriteiten ten opzichte van andere programma's. Binnen de CPM methode is nadrukkelijk het moment van starten van projecten niet belegd in dit proces, aangezien deze zowel op een ander niveau als met andere criteria wordt beoordeeld. De Programma Mandaat verschilt van het Project Mandaat in de mate van informatie die beschikbaar is op het moment van prioriteren. Een project moet duidelijk aan kunnen geven wat de scope is met een gedetailleerde uitwerking van tijd, geld, kwaliteit en **scope**. Het starten van een programma gaat zonder dat voor elk individueel project de details bekend zijn.

1. Doel

Het doel van dit proces is het opstellen van een competitieve lijst waarbij, n.a.v. het wegen tegen objectieve (of althans: dezelfde subjectieve) criteria, (deel)projecten tegen elkaar worden afgezet. De meest wenselijke programma's krijgen daarbij een Programma Mandaat. Deze lijst is het Strategisch Portfolio. Het Strategisch Portfolio is een prioriteiten lijst voor de bedrijfsvoering van de meest efficiënte projecten ter ondersteuning van de gekozen Visie en Strategie. Dit ongeacht of een project gestart is en ongeacht of een project nu direct is ontstaan vanuit de Visie en Strategie of dat deze vanuit de bedrijfsvoering via het indienen van een idee. Tevens wordt hier via het vorige proces alle wijzigingen meegenomen die onderdeel zijn van de **Release Kalender**.



Figuur 13 Deelprocessen Prioriteren Projecten

Input voor dit proces zijn diverse lijsten:

1. Criteria; Voor het prioriteren worden twee soorten criteria gebruikt. De eerste set criteria heeft te maken met het indelen van projecten in portfolio's. De tweede set criteria heeft te maken met het prioriteren binnen deze portfolio's. Op basis van deze waarden kunnen de projecten tegen elkaar worden gewogen. Deze beide sets criteria zullen bij de invoering van CPM bij een organisatie worden opgesteld als onderdeel van het implementatie plan. Tevens moeten de criteria per organisatie worden ingericht omdat deze zeer verschillend (kunnen) zijn.
2. Strategische doelen; dit is de lijst met uiteindelijk te realiseren (bedrijfs)doelstellingen voor het bedrijf. Deze zijn output van proces 1 Vaststellen Visie, Strategie en Doelen.
3. Lijst met Programma's en Projecten; dit is de lijst met ongeautoriseerde programma's en projecten die nog geen prioriteit toegewezen hebben en nog niet opgenomen zijn in de Project Kalender. Deze is output van proces 3 Uitwerken naar Programma's en Projecten.

Proces 4.1 bestaat uit het bepalen en inrichten van Bedrijf Portfolio's en het toewijzen van project aan zo'n portfolio. Dit zijn verzamelingen van projecten behorende tot een bepaalde groep waarbinnen beslissingen genomen kunnen worden. Hier wordt specifiek niet een programma genoemd of mee bedoeld. Het opstellen en uitvoeren van een programma gebeurt onder leiding van een programma directeur die een gezamenlijk doel poogt te bereiken. Een portfolio is een verzameling projecten die een overkoepelende gezamenlijke eigenschap hebben, maar niet noodzakelijker wijs onder dezelfde programma directeur vallen.

Bedrijf Portfolio's kunnen gezien worden als een bepaalde "blik" op de projecten. Deze blik kan bijvoorbeeld traditioneel vanuit de **Business Units** komen waarbij elke **Business Unit** zicht heeft op haar eigen projecten. Zo zal de Portfolio Manager die het portfolio beheert van de financiële afdeling in haar portfolio zowel projecten hebbend die behoren bij het programma SEPA als bij het programma Solvency II. Hierbij kan als logische leidraad kunnen dienen a) waarover zou ik een aparte rapportage willen ontvangen? of b) voor welke verzameling aan projecten zou ik iemand verantwoordelijk willen stellen? Een programma is natuurlijk een

ultiem voorbeeld van een portfolio. Een programma is in principe een verzameling projecten met een gemeenschappelijk doel en met een mogelijke afhankelijkheid met elkaar. Echter dekt een programma niet alles af, namelijk afhankelijkheden tussen projecten van verschillende programma's of beslissingen over prioriteiten buiten de mandaat van het programma. Deze afhankelijkheid zal een Portfolio Manager uiteindelijk wel moeten afvangen.

Mogelijke Bedrijf Portfolio's:

1. **Business Unit;** Elke afdeling is een afgebakend werkgebied dat zich goed leent voor een blik op alle wijzigingen die voor haar onderhanden zijn of komen. Denk hier niet specifiek aan slechts aan projecten in de ICT ter ondersteuning van het doorvoeren van applicatiewijzigingen. Ook een verkoopafdeling kan een portfolio blik hanteren op alle projecten die onderhanden zijn om de verkoop van producten te ondersteunen. Het mandaat van de Portfolio Manager is hoog, omdat deze persoon in de programma of project boards meedraait als (vertegenwoordiger van) de eindgebruiker of opdrachtgever.
2. Strategisch doel; Wanneer voor elk specifiek bedrijfsdoel een portfolio wordt ingericht, kan op een zeer duidelijke afgebakende manier bestuurd worden over alle initiatieven die dit doel ondersteunen. Het mandaat van de Portfolio Manager is zeer hoog, aangezien de verantwoording ook richting directie is.
3. Technologie/platform; Alle projecten die te maken hebben met een bepaalde technologie, bijvoorbeeld het Internet, specifiek het aanbieden van **online services**, alle projecten behorende bij **compliance & risk**, alle projecten ten behoeve van het beveiligen van data of aansluiting op een **corporate** infrastructuur zouden als portfolio ingevuld worden. Dit zou een tijdelijk portfolio kunnen zijn dat weer opgeheven wordt indien de projecten afgerond zijn. Een alternatief zou een portfolio kunnen zijn voor alle primaire (deel)applicaties binnen een organisatie. Hierbij beheert de Portfolio Manager het totale overzicht van ideeën, projecten en changes, maar ook de operationele issues van bijvoorbeeld de HR-applicatie. De Portfolio Manager mandaat hoeft niet groot te zijn. Wanneer het portfolio geen verband heeft met een bedrijfsdoel of hiërarchische vertegenwoordiging heeft, zal het altijd af hangen van inhoudelijke argumenten om politieke rugdekking te krijgen. De rol die de Portfolio Manager dan heeft is meer een coördinerende en signalerende functie. Hierbij moet wel vooraf een duidelijk escalatie proces beschreven zijn.
4. Portfolio over de drie genoemde domeinen; Binnen een bedrijf kan het zinvol zijn om de strategische, tactische en operationele objecten binnen een portfolio te onderscheiden en ook apart door een Portfolio Manager te beheren.

Hierbij kan een project in meerdere Bedrijf Portfolio's voorkomen. Het is namelijk goed mogelijk dat een project dat in het marketing portfolio zit, ook ingedeeld wordt in een portfolio waarin een specifiek Strategisch Doel wordt ondersteund. Hierbij zullen afspraken gemaakt moeten worden hoe deze verdeeld worden in het mandaat van twee ondersteunende Portfolio Managers.

Het handhaven van de indeling om slechts per **Business Unit** een Bedrijf Portfolio te geven, houdt de gedachte om beslissingen voor het starten of coördineren van projecten over de afdelingen heen psychisch lang tegen.

Wanneer de Bedrijf Portfolio gedachtegoed ingebed wordt in een organisatie zal ook de rol van de meetlat van de objectieve criteria veranderen. Een project met meer dan gemiddeld risico maar ook met de kans op grote opbrengst, kan via de objectieve meetlat een lagere prioriteit krijgen dan een project zonder risico en een lagere opbrengst. Echter vanuit de gedachte van een Bedrijf Portfolio is het goed mogelijk dat de keuze van een wat risicovoller project goed valt binnen de mix van de projecten die reeds binnen het Bedrijf Portfolio zijn opgenomen.

Proces 4.1 betreft het indelen van de projecten in portfolio's waarna alle projecten ingedeeld zijn in minimaal één portfolio. Deze Bedrijf Portfolio's hebben een eigenaar die verantwoordelijk is voor het handhaven van dit portfolio, maar niet specifiek over de inhoud. Het geïllustreerde voorstel voor portfolio's is niet zozeer bedoeld om aan te geven dat ook portfolio's nog ter discussie staan. De aard en het aantal zal niet wijzigigen. Het voorstel betreft de indeling van de projecten die als input dienen in het proces 4.2.

De verschillende bovenliggende programma's worden niet geprioriteerd. Dit is een niet zinvolle rangschikking aangezien hier geen beslissingen op genomen (kunnen) worden en de onderliggende projecten geprioriteerd moeten worden. Ook de Bedrijf Portfolio's zelf zullen onderling geen prioriteit krijgen om dezelfde redenen.

Proces 4.2 is geen eenvoudig proces waarbij projecten via objectieve criteria eenvoudig op een meetlat gelegd worden. Bij het bepalen van de prioriteiten, zeker overkoepelend voor afdelingen, spelen ook niet zichtbare of meetbare factoren een rol. Belangrijkste hierbij zijn subjectieve of persoonlijke criteria van de beslissers en de politieke krachten rondom projecten. Zeker wanneer projecten (bijna) gelijk geijkt worden op de criteria meetlat, zullen dit soort factoren een prominentere rol spelen in de besluitvorming.

Een aparte uitkomst van proces 4.2 is een lijst met de terugkoppeling naar de strategische doelen zoals deze in proces 1 zijn gedefinieerd. Deze lijst geeft inzicht in de dekking van de projecten voor de doelstellingen die uitgezet zijn door de directie.

{voorbeeld} Wanneer een doelstelling uitgezet is van het bereiken van een marktgroei van 7% zullen er bedrijfsinitiatieven tegenover moeten staan om dit ook daadwerkelijk te bereiken. Wanneer er twee individuele marketing projecten starten in de loop van het jaar, zal gekeken moeten worden of in de **business cases** van deze projecten cumulatief dit percentage gehaald wordt. Wellicht moet er nog een project toegevoegd worden.

Proces 4.2 heeft echter geen invloed op het starten van individuele projecten. Hierdoor is de daadwerkelijke dekking van projecten voor de doelstellingen nog niet geborgd. Aangezien het proces 4 onderdeel van een **loop** is zal hier ook de daadwerkelijke status van de projecten moeten meegenomen worden. Van de in het voorbeeld genoemde twee projecten is het aannemelijk dat deze nog niet beiden gestart zijn. Dat betekent dat met zekerheid gezegd kan worden dat 1 project een deel gaat dekken, maar dat in de planning er nog een andere zit die ook noodzakelijk is. Daarnaast zal de uitkomst van dit proces verfijnder worden naar mate voor de diverse projecten meer en betere informatie beschikbaar is. Deze informatie zal uit de andere processen van de **loop** komen.

Proces 4.3 is het vaststellen van de definitieve versie van de indeling en prioritering van projecten binnen de daarvoor vastgestelde portfolio's.

Specifiek is weergegeven dat het Strategisch Portfolio gehanteerd blijft aan het einde van het proces 4.3 en weer dient als input van proces 4.2. Bij het doorlopen van de deelprocessen van aannemen van een nieuw idee, het initiëren van een nieuw project (eventueel gekoppeld aan een nieuw programma) zal bij proces 4 een nieuw idee als project worden afgewogen ten opzichte van de projecten die reeds onderdeel zijn van het bestaande Strategisch Portfolio en zoals eerder besproken het bestaande Tactische Portfolio.

Niet weergegeven is het feit dat het Tactisch Portfolio, als input, aangeleverd wordt door het proces 7 Bijwerken en Rapporteren actuele status, waar het als output vandaan komt.

2. Output

4.1	Opstellen voorstel Portfolio	Aanvulling van de informatie behorende bij de individuele projecten: • Portfolio • Project type Alle nieuwe projecten die opgeleverd worden vanuit de creatie van projecten in proces 3 worden ingedeeld in de verschillende portfolio's: • Lijst met Bedrijf Portfolio's en haar projecten.
4.2	Voorstel Strategisch Portfolio	Het uiteindelijk op te leveren resultaat is een voorstel voor prioritering gerangschikt in verschillende portfolio's: • Lijst met projecten gerangschikt op wenselijkheid binnen het Bedrijf Portfolio • Lijst met dekking van de Strategische Doelstellingen
4.3	Besluit nemen MT	Geaccordeerde lijst met: • Lijst met Bedrijf Portfolio's en alle daartoe behorende projecten • Projecten gerangschikt op meest geschikt ter ondersteuning van de bedrijfsvoering. Dit staat gelijk aan het Strategisch Portfolio Programma mandaat

N.B. Hierbij wordt impliciet uitgegaan van het feit dat de prioriteiten van projecten **business unit** overstijgend zijn. Het budget van de ene business unit zou dus kunnen worden ingezet door een andere **business unit**, indien daar een project speelt wat meer bijdraagt aan de overall doelstellingen van het bedrijf.

Het is ook daarom dat de beslissing van het MT aan het einde van het proces wordt weergegeven. Daar komen beide voorgaande deelprocessen samen om in zijn geheel goed gekeurd te worden.



Voor het prioriteren van projecten is het **Financial Management** van belang voor het opnemen en beoordelen van projecten in het grote kader van de bovenliggende programma's. Wanneer de Strategische Doelen financiële aspecten met zich meedragen (% omzetsijging komend jaar) zullen de prioriteiten van de projecten hierop afgestemd worden. Hierdoor is het **Financial Management** input in het proces.

Tevens is het mogelijk om nu reeds inzage te krijgen in de status van de beoogde doelstellingen van een organisatie. Wanneer alle projecten bij elkaar opgeteld maar 80% kunnen verklaren van de gewenste omzetsijging komende jaar, is nu duidelijk dat dit of niet gehaald kan worden of dat er nog initiatieven ontplooit moeten worden. Dit is beschreven in proces 4.2.

3. **Rollen**

De rollen die onderdeel uitmaken van de deelprocessen binnen het Strategisch Portfolio Management proces m.b.t. het prioriteren van programma's en daarbij behorende projecten zullen hieronder worden benoemd. Deze zijn niet in een bepaalde volgorde.

1. Directie
2. Hoofd **Business Unit**
3. Programma Management
4. Portfolio Manager

Het bepalen van de prioriteiten resulteert in een lijst met tegen elkaar afgewogen projecten en programma's. Met invloed van externe factoren betreft dit een lijst waarbij gekeken wordt op een mix van haalbaarheid, risico, fysieke afhankelijkheden of restricties van **sourcing** aard en de eerder genoemde financiële zijde. Hierbij is de belangrijkste component in de rollen de vraagzijde (gebruikers en opdrachtgever) en niet zozeer de uitvoerende project kant.

Groot belang bij deze stappen is het mandaat van elke rol, aangezien de verschillende afdelingen moeten prioriteren over de hele organisatie. Dit is mogelijk door iedereen een weegfactor te geven op basis waarvan hij/zij kan stemmen of door zeer duidelijke criteria vast te leggen op basis waarvan men prioriteiten kan stellen. Dat laatste is objectief, echter moet het feit dat politiek ook meespeelt in beslissingen als prioritering niet onderschat worden. Het proces is geen puur rationeel gebeuren dat eventueel vervangen kan worden door een computer.

Aangezien de programma mandaten in dit proces worden geautoriseerd, is dit dus de groep mensen die uiteindelijk de start geeft aan de programma's. Zoals later in de processen duidelijk zal worden, zijn de autorisaties op projectniveau pas in proces 5 opgenomen. Afhankelijk van de ingerichte **governance** kan dit een lagere hiërarchische functie zijn. Dit betekent dat er een

grotere vrijheid wordt gegeven aan het programma om binnen de algemene goedkeuring van het programma zelf de projecten indeling, volgorde en start te bepalen.

4. Methodes

Er zijn strikt genomen geen bekende methodes die bepalen welke stappen ondernomen moeten of kunnen worden voor het bepalen van de gewenste volgorde van projecten. Zonder ondersteuning van een integrale CPM hulpmiddel zal hierin een exercitie moeten plaatsvinden van gewogen gemiddeldes. Hierin worden scores gemaakt per project waarbij de score een factor is bestaande uit de voor een organisatie belangrijke aspecten.

De ondersteuning in hulpmiddelen is afhankelijk van de geïnstalleerde CPM tool, waarbij duidelijk verschillen bestaan. Het primair uitzetten van de gewenste volgorde kan echter wel in hoofdgroepen worden weergegeven.

Financiële mogelijkheden. Een organisatie kan maar een beperkte hoeveelheid budget reserveren voor veranderingen. Ongeacht of er veel **business cases** liggen waarbij de opbrengst meer is dan de kosten, zullen in de praktijk altijd meer verandervragen zijn dan er budget voor over is. Dit is over het algemeen de belangrijkste beperkende factor. Uiteraard zullen projecten met een hogere opbrengst prioriteit hebben boven die met een lage of geen opbrengst. Tevens heeft de financiële component bij de meeste organisaties een grote impact in het uitwerken van een **business case**. Voor sommige projecten zullen andere factoren belangrijker zijn dan een positieve **business case**. Deze zullen hierna genoemd worden. Vele projecten, zeker in de categorie van de multi-project, zullen puur op basis van opbrengst en kosten worden beoordeeld. Bij het kiezen tussen meerdere projecten die primair als doel hebben de kosten binnen een organisatie te verminderen, zijn de financiën ook het primaire criterium waarmee gekozen moet worden. Onderdelen van de **business case** die hierbij betrekking hebben zijn de kosten, de winst (of besparing) en de terugverdien periode (en dus impliciet ook de doorlooptijd van het project).

Strategische doelen. Wanneer vanuit de eerder genoemde processen de focus op een bepaald strategisch doel komt te liggen, bijvoorbeeld marktaandeel groeien in het buitenland, zullen projecten ter ondersteuning van dit doel prioriteit krijgen boven andere projecten. Dit zal in de weegfactor naar boven moeten komen, aangezien de projecten niet allemaal goede opbrengsten zullen hebben omdat groei wellicht gepaard gaat met investeringen.

Projecttype. In de output van proces 4.1 staan twee additionele eigenschappen van de projecten. De eerste is een projecttype, de tweede het portfolio. De keuze van prioriteiten kan afhangen van het type project die een bedrijf definieert. Het is ook mogelijk om prioriteiten binnen een portfolio te bepalen. Bijvoorbeeld wanneer een bedrijf een projecttype *onderhoud* definieert, kan het een andere groep mensen zijn die de prioriteiten bepaalt dan het type *nieuwe functionaliteit*.

Wettelijke bepalingen. Projecten die de vanuit de overheidswege verplichte uitkomsten produceren zullen ongeacht de weging moeten worden uitgevoerd. Gedacht moet worden aan SEPA projecten in 2013, Solvency II voor verzekeringsorganisaties of Basel III voor de bancaire sector. Binnen de uit te voeren lijst met projecten zullen deze een aparte status verkrijgen. Hoe groot deze projecten zullen worden of via welke aanpak ze het doel gaan bereiken is uiteraard geen weegfactor in de prioriteitstelling. Voor de gegeven voorbeelden is het vrij eenvoudig dat deze voorrang dienen te krijgen. Dit zijn voor de betreffende organisaties vaak programma's

waaronder diverse projecten gestart zijn. Deze zullen allen individueel het criterium moeten meedragen voor het objectief afwegen van de prioriteit. Maar binnen de wettelijke bepaling zijn ook zeker de wat minder zichtbare projecten van belang. Banken hebben tegenwoordig, vanuit bijvoorbeeld de Nederlandse Bank of **SOX compliancy**, de verplichting om alleen door de leverancier ondersteunde software te gebruiken. Hierdoor komt een relatief eenvoudig project als de upgrade naar een nieuwe software versie, zonder veel financieel gewin en mogelijk veel beslag op geld en tijd, door deze wettelijke bepaling per definitie in de top van de prioriteitenlijst. Voor het bepalen van de prioriteit kan het zodanig ingericht worden dat de wettelijke bepaling een project type is.

Risico's. Voor de wegingen van de verschillende projecten is de inschatting van het risico medebepalend. Deze hoeft niet altijd negatief de weging te beïnvloeden, maar speelt zeker een rol. Het risico dat ingeschat wordt door een projectmanager kan uit verschillende factoren zijn opgebouwd zoals dit eerder is beschreven (Inschattingen van risico op pagina 96). Niet alle risico's binnen het project spelen hierbij een rol in de afweging. Als weegcriterium kan bijvoorbeeld een inschatting van de complexiteit van uitvoer of gebruikte technologie worden gebruikt. Verder kan het risico van niet opleveren (bijvoorbeeld een project voor het openen van een nieuwe markt, dus een gemiste **business opportunity**) ook een factor in de afweging zijn. Tevens moet hier gekeken worden naar de relatie tussen risico en opbrengst. Zoals elke grote of kleine ondernemen weet is het zonder risico nemen slecht geld verdienen. Voor het opstellen van het risico van een project kan ook een risico profiel worden gemaakt. Dit kan als basis dienen voor de indeling van projecten met hetzelfde profiel, ondanks verschillende redenen, in dezelfde categorie.

Samenhang. Sommige projecten zijn in de totale afweging niet belangrijk genoeg om de top van de lijst te bereiken en zullen normaliter de lat van uitvoer nooit bereiken. Echter is een of meerdere projecten mogelijk afhankelijk van de oplevering van dit project, waardoor de prioriteit van het project enorm stijgt.

Voor het bepalen van de prioriteit van de projecten en programma's is hierbij dus niet gekeken naar eventuele haalbaarheid. Deze haalbaarheid is een operationele keuze die expliciet in het volgende proces wordt beschreven. Dus de totale verandercapaciteit van een organisatie speelt op dit moment geen rol in de besluitvorming van de prioriteiten.

Tevens moet hier opgemerkt worden dat de keuzes voor de prioriteiten gebundeld bekeken dient te worden. De output van het gehele proces is een goedgekeurd portfolio van projecten. Binnen een portfolio is een mix tussen wettelijk, noodzakelijk, wenselijk en risicovol eerder te rechtvaardigen dan wanneer men een project met grote risico's zonder samenhang probeert te verdedigen t.o.v. de programma stuurgroep.

Hulpmiddelen, zoals een geïntegreerd CPM pakket, kunnen dit proces versnellen door gebruik te maken van de interne scenario functionaliteit. Vaak gebeurt dit tegelijk met inachtneming van de boven genoemde restricties van bijvoorbeeld reeds gestarte projecten of **bottlenecks** in **resource** capaciteit. Dit laatste is strikt genomen pas het volgende proces in de CPM methode. Sommige hulpmiddelen zijn zeer geschikt voor het uitwerken van scenario's, wat voornamelijk goed van pas komt bij wijzigingen op de eenmaal ingestoken koers.

De scenario functionaliteit kan ook echt toegevoegde waarde hebben voor het bepalen van scenario's die niet makkelijk via de recht-toe-recht-aan hulpmiddelen als Microsoft Project of Microsoft Excel inzichtelijk te maken zijn. Een voorbeeld hiervan is het uitzetten van de curve voor het maximale resultaat gegeven een bepaald budget. Deze curve kan bijvoorbeeld aangeven dat met een minimale extra financiële prikkel een groter stuk winst, marktaandeel of andere doelen bereikt kan worden. Dit alles met in acht neming van alle vooraf bepaalde restricties daarbij.

Wanneer een organisatie geen geautomatiseerde omgeving heeft waarbinnen men kan rekenen, zal een eenvoudige weegfactor genomen moeten worden met het verwerken van de hierboven genoemde criteria. Deze zullen gewogen moeten worden tegen dezelfde lat, waarbij de minder meetbare aspecten zoveel mogelijk buiten beschouwing gelaten moeten worden. Bij het opstellen van de lat van een organisatie, alsmede het proces van het meten van projecten tegen deze lat, is een zeer politiek gevoelig steekspel. Hierbij zullen dus de personen moeten meedraaien die daarbij het hoogste mandaat met zich meenemen.

De uiteindelijke afweging van de prioriteit van projecten gebeurt op basis van een opgestelde project scorecard. Dit is een ingevulde samenvatting van de project eigenschappen zoals ze nodig zijn voor het bepalen van een weegfactor ter prioritering.