

# PORTFOLIOMANAGEMENT IN DE PUBLIEKE SECTOR

LEIDRAAD VOOR PORTFOLIOMANAGERS

AMIR SHARAFKHANI  
HANNE VAN KASTEREN  
FREDERIEKE SEDEE



Boom

# Portfoliomanagement in de publieke sector

Leidraad voor portfoliomanagers

Amir Sharafkhani  
Hanne van Kasteren  
Frederieke Sedee

**Boom**

# INHOUD

VOORWOORD	9	
PORTFOLIOMANAGEMENT: ESSENTIËLE SCHAKEL VOOR (SEMI)PUBLIEKE ORGANISATIES	10	
HOE DIT BOEK IS OPGEBOUWD	14	
<b>1</b>	<b>PORTFOLIOMANAGEMENT IN HET KORT</b>	<b>19</b>
1.1	VIJF SIGNALEN DAT DE ORGANISATIE TOE IS AAN PORTFOLIOMANAGEMENT	19
1.2	DEFINITIE VAN PORTFOLIOMANAGEMENT	20
1.3	RAAKVLAKKEN MET ANDERE PROCESSEN EN WERKVORMEN	22
1.4	DRIE VRAGEN OM HET GOEDE GESPREK TE VOEREN	23
1.5	DE KRACHT VAN PORTFOLIOMANAGEMENT	24
	<i>PRAKTIJKCASUS – UNIVERSITEIT UTRECHT</i>	26
<b>DEEL 1</b>	<b>ONTWERPEN VAN PORTFOLIOMANAGEMENT</b>	<b>31</b>
<b>2</b>	<b>PROCES &amp; TOOLS</b>	<b>33</b>
2.1	INVENTARISEREN	34
2.2	TOETSEN	39
2.3	AFWEGEN	44
2.4	MONITOREN	55
2.5	EVALUEREN	60
2.6	ONZE LESSEN UIT DE PRAKTIJK	63
2.7	PORTFOLIOCANVAS	64
	<i>PRAKTIJKCASUS – GEMEENTE NIJMEGEN</i>	66
<b>3</b>	<b>INRICHTING &amp; POSITIONERING</b>	<b>69</b>
3.1	PORTFOLIOMANAGEMENT ALS VOLWAARDIG ONDERDEEL VAN HET BESTURINGSMODEL	70
3.2	INRICHTINGSPRINCIPES	71

3.3	KERNSPELERS	73
3.4	CENTRALE EN DECENTRALE PORTFOLIOTAFELS	80
3.5	POSITIONERING EN EIGENAARSCHAP	82
3.6	AANSLUITING OP BESTAANDE PROCESSEN EN ROLLEN	82
3.7	ONZE LESSEN UIT DE PRAKTIJK	84
3.8	PORTFOLIOCANVAS	85
	<i>PRAKTIJKCASUS – ERASMUS MEDISCH CENTRUM</i>	<i>87</i>
<b>4</b>	<b>OVERZICHT &amp; INZICHT</b>	<b>90</b>
4.1	OVERZICHT VOOR MEER GRIP OP HET WERK	90
4.2	DRIE SOORTEN OVERZICHTEN	91
4.3	PORTFOLIO-OVERZICHT	92
4.4	CAPACITEITSOVERZICHT	97
4.5	FINANCIEEL OVERZICHT	102
4.6	ONZE LESSEN UIT DE PRAKTIJK	104
4.7	PORTFOLIOCANVAS	106
	<i>PRAKTIJKCASUS – GEMEENTE RAALTE</i>	<i>107</i>
	<b>DEEL 2 RANDVOORWAARDEN VOOR EFFECTIEF PORTFOLIOMANAGEMENT</b>	<b>111</b>
<b>5</b>	<b>STRATEGISCHE FOCUS</b>	<b>112</b>
5.1	FUNCTIES VAN STRATEGIE	114
5.2	STRATEGIEREALISATIE VIA RUN EN CHANGE	117
5.3	BENADERINGEN VAN STRATEGIEVORMING EN -REALISATIE	118
5.4	DRIE INDICATOREN VAN STRATEGISCHE FOCUS	120
5.5	ONZE LESSEN UIT DE PRAKTIJK	128
5.6	PORTFOLIOCANVAS	129
	<i>PRAKTIJKCASUS - SURPLUS</i>	<i>131</i>
<b>6</b>	<b>PLANMATIG WERKEN</b>	<b>134</b>
6.1	PLANMATIG WERKEN: EERST DENKEN, DAN DOEN	135
6.2	DRIE INDICATOREN VAN PLANMATIG WERKEN	140
6.3	ONZE LESSEN UIT DE PRAKTIJK	149
6.4	PORTFOLIOCANVAS	151
	<i>PRAKTIJKCASUS – IBN</i>	<i>152</i>

<b>DEEL 3 ONTWIKKELEN VAN PORTFOLIOMANAGEMENT</b>	<b>157</b>
<b>7 CULTUUR &amp; LEIDERSCHAP</b>	<b>160</b>
7.1 VERANDEREN BEGINT BIJ HET HERKENNEN VAN CULTUUR	161
7.2 VERANDEREN VRAAGT LEIDERSCHAP	165
7.3 DRIE ORGANISATIEWAARDEN VOOR EFFECTIEF PORTFOLIOMANAGEMENT	168
7.4 ONZE LESSEN UIT DE PRAKTIJK	179
7.5 PORTFOLIOCANVAS	180
<i>PRAKTIJKCASUS – FRISIUS MEDISCH CENTRUM</i>	<i>181</i>
<b>8 WERKEND KRIJGEN VAN PORTFOLIOMANAGEMENT</b>	<b>184</b>
8.1 WERKEND KRIJGEN VAN PORTFOLIOMANAGEMENT VIA VIER FASEN	186
8.2 VERKENNEN	187
8.3 VORMGEVEN	199
8.4 VERBETEREN	206
8.5 VERANKEREN	211
8.6 PORTFOLIOCANVAS	216
<i>PRAKTIJKCASUS – MINISTERIE VAN LANDBOUW, VISSERIJ, VOEDSELZEKERHEID EN NATUUR</i>	<i>219</i>
<i>PRAKTIJKCASUS – GEMEENTE DEN HAAG</i>	<i>222</i>
<i>PRAKTIJKCASUS – OVERHEIDSDATACENTRUM NOORD</i>	<i>225</i>
<i>PRAKTIJKCASUS – GEMEENTE HELLENDOORN</i>	<i>228</i>
AAN DE SLAG!	231
DANKWOORD	233
OVER DE AUTEURS	235
BEGRIPPENLIJST	237
BRONVERMELDINGEN	243

# VOORWOORD

In de publieke sector staan organisaties voor grote maatschappelijke opgaven en transitie. De druk om met schaarse mensen en middelen zichtbaar verschil te maken, vraagt om het vermogen te prioriteren en te kiezen. Portfoliomanagement biedt precies dat: een integraal en transparant besturingsproces dat strategische doelen verbindt aan haalbare initiatieven en zo helpt focussen op wat nodig is en praktisch werkt.

Dit boek is geschreven voor professionals in de publieke sector die praktisch met portfoliomanagement aan de slag willen. Geen abstracte theorie, maar concrete handvatten, voorbeelden en taal om relevante keuzes te maken, momentum te organiseren en resultaten te borgen. Portfoliomanagement geeft richting bij het selecteren, starten, stoppen en opschalen van initiatieven. En helpt organisaties te leren gaandeweg het proces.

Mijn verwachting is dat de behoefte aan prioriteren en kiezen bij publieke organisaties alleen maar toeneemt. Binnen TwynstraGudde hebben we portfoliomanagement daarom expliciet verankerd als kerncompetentie en opgenomen in ons interne opleidingscurriculum, de *School of Impact*, zodat collega's het vak beheersen én ontwikkelen in samenhang met leiderschap, cultuur en strategie.

Ik heb portfoliomanagement de afgelopen jaren sterk zien groeien, binnen én buiten TwynstraGudde. De belangstelling voor advies, training en kennisdeling neemt zichtbaar toe. We investeren daarom in onze zogenoemde gildes voor vakontwikkeling en kennisdeling, leerlijnen en ontwikkeling van materiaal om het gedachtegoed in de praktijk verder te brengen.

Dit boek is een uitnodiging om met vertrouwen keuzes te maken, koers te houden en duurzame resultaten te realiseren. Veel leesplezier en vooral veel succes in de uitvoering.

*Ton de Jong*  
*Directievoorzitter TwynstraGudde*

# PORTFOLIOMANAGEMENT: ESSENTIËLE SCHAKEL VOOR (SEMI) PUBLIEKE ORGANISATIES

Voor ons is portfoliomanagement ons dagelijks werk. Als adviseurs breiden we onze kennis en ervaring in portfoliomanagement voortdurend uit, zowel binnen onze eigen organisatie, TwynstraGudde, als in de organisaties waar we actief zijn. Door de jaren heen hebben we een volwaardige methode ontwikkeld die organisaties helpt om meer maatschappelijke impact te realiseren. Ons gedachtegoed, de lessen die we hebben geleerd en onze best practices brengen we in dit boek samen. Met het doel portfoliomanagers en andere betrokkenen te helpen portfoliomanagement (beter) werkend te krijgen. We putten dankbaar uit alle kennis en expertise van TwynstraGudde op het gebied van onder meer strategie, veranderkunde, organisatiekunde, planmatig werken en leiderschap. Dat maakt dit boek een veelzijdige leidraad voor het ontwerpen, ontwikkelen en verankeren van portfoliomanagement.

We onderbouwen de theorie steeds met praktijkvoorbeelden en nemen af en toe stelling vanuit onze ervaring. Het boek is daarmee praktisch van aard en primair bedoeld voor (startende) portfoliomanagers en anderen die zich voorbereiden om aan de slag te gaan met portfoliomanagement of dit overwegen. Daarnaast biedt het waardevolle inzichten voor onder meer managementleden en project- en programmamanagers die hun rol hierin beter willen begrijpen.

Tegelijkertijd heeft het schrijven van dit boek ons ook geholpen om onze inzichten uit de praktijk aan te vullen, te toetsen en weer in te zetten in onze opdrachten, trainingen en kennissessies. Zo dragen we bij aan steeds beter portfoliomanagement in de publieke sector. En we zijn zeker nog niet uitgeleerd. Portfoliomanagement in de publieke sector is een vakgebied in ontwikkeling, en wij leren iedere dag bij over wat wel en niet werkt. In dit boek delen we onze aanpak, uitdagingen en tips.

## **BEHOEFTE AAN PORTFOLIOMANAGEMENT GROEIT**

In dit boek focussen we op (semi)publieke organisaties. Onze ervaring bij overheden, zorg- en onderwijsinstellingen, infra, veiligheid en andere domeinen in de publieke sector leert dat juist daar het belang van portfoliomanagement de laatste jaren sterk

toeneemt. Dat heeft een aantal oorzaken. Maatschappelijke opgaven vragen steeds meer van publieke organisaties. Er lopen vaker en meer projecten en programma's naast en ook door elkaar. En er zijn - mede door de vele reorganisaties en bezuinigingen - structurele tekorten aan mensen en financiële middelen. En dat in een context met een politiek-bestuurlijke dynamiek en een relatief 'zachte' cultuur met veel autonomie en weinig strakke sturing. Voldoende reden dus om het werkend krijgen van portfoliomanagement bij (semi)publieke organisaties centraal te stellen.

Hierna gaan we dieper in op de genoemde oorzaken voor de toenemende behoefte aan portfoliomanagement bij publieke organisaties.

### **MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN VRAGEN MEER VAN PUBLIEKE ORGANISATIES**

Nederland staat voor grote maatschappelijke opgaven, zoals hoe om te gaan met stikstof, woningnood en asiel. Fundamentele veranderingen in de zorg, mobiliteit en energietransitie nemen decennia in beslag, met publieke organisaties in een sleutelpositie. Neem de vervanging van infrastructuur die in de jaren 50 en 60 van de vorige eeuw is aangelegd. Door de bebouwing eromheen is dat nu technisch én maatschappelijk ingewikkelder dan voorheen, met directe impact op burgers. Bovendien zijn budgetten en personele inzet ontoereikend, zeker omdat destijds veel infrastructuur tegelijk is gebouwd en dus ook ongeveer op hetzelfde moment moet worden vervangen. Dit vraagt om overzicht, scherpe keuzes en gerichte inzet van schaarse middelen. Portfoliomanagement kan helpen bij het afwegen van opties en komen tot onderbouwde korte- en langetermijnkeuzes.

### **STEEDS MEER PROJECTEN EN PROGRAMMA'S**

Vanwege de complexiteit van maatschappelijke opgaven groeit binnen publieke organisaties het aantal tijdelijke initiatieven: de projecten en programma's. Dit vraagt om een multidisciplinaire aanpak. Maar die botst vaak met bestaande organisatiestructuren die zijn ingericht op reguliere werkprocessen. Teams blijven daardoor gefocust op hun eigen werk, en integraal samenwerken is lang niet overal vanzelfsprekend. Portfoliomanagement biedt een raamwerk om integraal te prioriteren, te sturen op het geheel aan initiatieven en de samenhang met het reguliere werk te bewaken.

### **STRUCTURELE TEKORTEN AAN MENSEN EN FINANCIËLE MIDDELEN**

Het tekort aan capaciteit raakt publieke organisaties in zowel ondersteunende functies als in het primaire proces. Denk aan tekorten aan adviseurs op het gebied van juridische zaken, financiën en informatiemanagement, maar ook aan verpleegkundigen, planologen en leraren. Alleen al voor de aanpak van de woningbouwopgave, die nog wel enige tijd zal blijven bestaan, was er in 2024 een landelijk tekort van 1.300-2.200 fte's (Brink, 2024). Dat maakt het hebben van overzicht en inzicht in de ingezette en beschikbare capaciteit nog urgenter. Net als het maken van keuzes over de verdeling

van die capaciteit. Ook qua financiën moeten publieke organisaties flink bezuinigen en is er vaak sprake van een tekort.

Juist in deze context biedt portfoliomanagement een noodzakelijke structuur om grip te krijgen op deze schaarste. Door projecten en programma's systematisch te beoordelen op hun strategische waarde, haalbaarheid en urgentie, helpt portfoliomanagement keuzes expliciet te maken en middelen doelgericht in te zetten. Zo wordt zichtbaar waar beperkte capaciteit en financiën het verschil kunnen maken. En waar het beter is om te stoppen, uit te stellen of te herprioriteren. Daarmee draagt portfoliomanagement niet alleen bij aan efficiëntie, maar ook aan het versterken van de bestuurlijke wendbaarheid, het vergroten van de maatschappelijke impact en het verminderen van de kwetsbaarheid van publieke organisaties.

### **POLITIEK-BESTUURLIJKE CONTEXT**

Veel directer dan in private organisaties kent de publieke sector een politieke dimensie. Gemeenten, provincies en ministeries, maar ook uitvoeringsorganisaties, zorg- en onderwijsinstellingen opereren onder invloed van verkiezingen, Haagse besluitvorming en mediagevoeligheid. De impact hiervan is groot: van bezuinigingen die de haalbaarheid van het portfolio onder druk zetten tot politieke uitspraken die de prioritering van projecten en programma's ingrijpend kunnen veranderen. Publieke organisaties worden voortdurend geconfronteerd met deze dynamiek.

Daarnaast is er sprake van een fundamenteel spanningsveld: bestuurders willen binnen hun bestuursperiode zichtbare resultaten boeken, terwijl maatschappelijke opgaven zoals klimaatadaptatie, digitalisering of kansengelijkheid juist vragen om langetermijndenken en consistente inzet. Dit leidt tot onzekerheid over wat prioriteit moet krijgen en hoe keuzes zijn te legitimeren. Het zorgt ook voor spanning tussen de politiek-bestuurlijke dynamiek en de behoefte aan stabiliteit, voorspelbaarheid en rust binnen de organisatie.

Een treffend voorbeeld is het portfolio van een gemeente die wij hebben ondersteund. De samenstelling ervan werd sterk bepaald door politieke toezeggingen. Doordat de publieke opinie en het politieke klimaat elkaar over en weer beïnvloedden, ontstond een voortdurend schuivend speelveld waarin het lastig was om koersvast te blijven. Portfoliomanagement bood hier een stabiel kompas. Het hielp om transparant te prioriteren, keuzes te onderbouwen en consistent te sturen, ook als de politieke wind draaide. Door het portfolio te koppelen aan strategische doelen en maatschappelijke impact, ontstond een fundament waarop bestuurders konden bouwen, zelfs in een turbulente omgeving.

Portfoliomanagement helpt dus in het gesprek tussen bestuur en de (ambtelijke) organisatie. Tegelijkertijd blijft het in de praktijk altijd zoeken naar hoe het ingezet kan worden, en wie nou precies welke keuze mag maken. In dit boek refereren we

geregeld aan deze verhouding, en geven we praktische handvatten om het gesprek hierover aan te gaan.

### **ZACHTE CULTUUR MET BEPERKTE ZAKELIJKHEID**

Publieke organisaties kennen vaak een cultuur van inhoudelijke gedrevenheid, hard werken en een grote mate van loyaliteit. Zakelijkheid is niet altijd vanzelfsprekend: beslissingen blijven vaak impliciet, het aanspreken op prestaties gebeurt mondjesmaat en scherpe keuzes worden uitgesteld of vermeden. Het risico bestaat dat middelen versnipperd raken en strategische doelen uit het zicht verdwijnen.

Portfoliomanagement biedt dan een krachtig tegenwicht met een gestructureerde aanpak om initiatieven met elkaar te vergelijken en te beoordelen, onder meer op hun bijdrage aan organisatiedoelen en de benodigde capaciteit en financiële middelen. Zo helpt portfoliomanagement de zachte cultuur in balans te brengen met gezonde zakelijkheid.

# HOE DIT BOEK IS OPGEBOUWD

Bij het schrijven van dit boek zijn we uitgegaan van een context waarin er niet, of in ieder geval niet effectief met portfoliomanagement wordt gewerkt. En waarbij er sprake is van interesse in en vragen over wat portfoliomanagement vraagt en kan brengen, en hoe je er concreet mee aan de slag kunt.

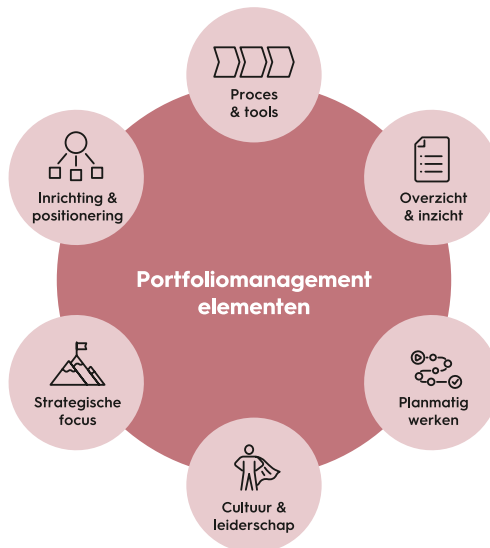
Met dit in gedachten vervolgen we dit boek met een korte introductie van portfoliomanagement. Daarna nemen we je in zes hoofdstukken, verdeeld over drie delen, stapsgewijs mee in hoe je portfoliomanagement vorm kunt geven binnen jouw organisatie. Tussendoor is er ruimte om je eigen vragen en ideeën op papier te zetten. Zo werk je al lezend richting een eigen plan van aanpak voor het werkend krijgen van portfoliomanagement. In het laatste hoofdstuk brengen we alles samen in een voorbeeld van een implementatietraject, gebaseerd op onze best practices.

## **ZES ELEMENTEN VAN PORTFOLIOMANAGEMENT ALS RODE DRAAD**

Op basis van onze ervaringen zien we dat de volgende elementen bepalend zijn voor het succes van portfoliomanagement bij publieke organisaties:

- **Proces & tools:** het inventariseren, toetsen, afwegen, monitoren en evalueren van nieuwe initiatieven en het portfolio als geheel.
- **Inrichting & positionering:** eigenaarschap over en een passende positionering van portfoliomanagement binnen de organisatie en de aansluiting met andere (besturings)processen.
- **Overzicht & inzicht:** in het portfolio, de (kritieke) capaciteiten en in de financiële middelen.
- **Strategische focus:** richtinggevende doelen en strategisch handelen, leren en herijken.
- **Planmatig werken:** scherpe opdrachtformuleringen bij projecten en programma's, goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap, en periodieke voortgangsbewaking.
- **Cultuur & leiderschap:** het voorgaan in de gewenste houding en gedrag, gebaseerd op waarden als integraliteit, transparantie en moed.

Deze elementen vormen de rode draad van dit boek.



**Figuur 1** De elementen van portfoliomanagement

## Hoofdstuk 1 Portfoliomanagement in het kort

We beginnen met een korte introductie van portfoliomanagement: wat is het, hoe is het ontstaan, hoe verschilt het van onder meer project- en programmamanagement en welke meerwaarde kan het hebben voor jouw organisatie?

### DEEL 1 ONTWERPEN VAN PORTFOLIOMANAGEMENT

Drie elementen vormen de basis voor het opzetten van portfoliomanagement en vragen een meer ontwerpgerichte benadering: proces & tools, inrichting & positionering en overzicht & inzicht. We nemen je mee in wat deze drie elementen inhouden en hoe je ze het beste kunt vormgeven.

#### Hoofdstuk 2 Proces & tools

Hoe zorg je voor een gestructureerde en eenduidige aanpak voor het integraal prioriteren en sturen van initiatieven, met aandacht voor strategische doelen, capaciteit en financiële middelen? Dit hoofdstuk schetst de verschillende stappen die je hierbij doorloopt: inventariseren, toetsen, afwegen, monitoren en evalueren. Verder komen tools aan bod als een initiatiefdocument, afwegingskader en portfoliorapportage.

#### Hoofdstuk 3 Inrichting & positionering

Welke functies, rollen en gremia spelen een rol binnen het portfolioproces? Denk aan de portfoliomanager, de samenstelling van de portfoliotafel en de positionering en

inbedding van portfoliomanagement binnen de lijnorganisatie. Ook de verhouding tot andere besturingsprocessen komt in dit hoofdstuk ter sprake.

#### **Hoofdstuk 4 Overzicht & inzicht**

We lichten toe hoe je overzicht van en inzicht in het daadwerkelijke portfolio creëert door het afbakenen en verdiepen van de initiatieven en de beschikbare capaciteit en financiële middelen binnen het portfolio. Daarnaast staan we stil bij verschillende analysemogelijkheden om tot de nodige inzichten te komen voor (bij)sturing op het portfolio.

### **DEEL 2 RANDVOORWAARDEN VOOR EFFECTIEF PORTFOLIOMANAGEMENT**

Het tweede deel staat in het teken van strategische focus en planmatig werken. Randvoorwaardelijke elementen die technisch gezien buiten de scope vallen van portfoliomanagement en de verantwoordelijkheid van de portfoliomanager, maar die wel bepalend zijn voor het succes ervan.

#### **Hoofdstuk 5 Strategische focus**

Hoe zorg je ervoor dat de organisatiestrategie daadwerkelijk richting geeft aan het dagelijks handelen? Dit hoofdstuk gaat over het samenspel tussen strategie en portfoliomanagement. Hoe kom je tot richtinggevende doelen? Hoe stimuleer je strategisch handelen binnen de organisatie? En hoe kun je leren en je strategie herijken op basis van inzichten vanuit het portfolio?

#### **Hoofdstuk 6 Planmatig werken**

Zonder goed project- en programmamanagement wordt portfoliomanagement nooit veel meer dan een goed uitgedacht proces. In dit hoofdstuk lichten we toe waarom scherpe opdrachtformuleringen, goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en periodieke voortgangsbewaking bepalend zijn voor de uitvoering van het portfolio.

### **DEEL 3 ONTWIKKELEN VAN PORTFOLIOMANAGEMENT**

Met het ontwerpen van de basiselementen en het organiseren van de randvoorwaarden ben je er nog niet. Portfoliomanagement doet namelijk ook iets met de verhoudingen en dynamiek binnen de organisatie. Het succes van portfoliomanagement valt of staat dan ook met het begrijpen, aanleren en borgen van de houding, het gedrag en de waarden die daarbij horen. Daarom vragen het element cultuur & leiderschap en het implementatietraject van portfoliomanagement ook om een ontwikkelgerichte benadering.

#### **Hoofdstuk 7 Cultuur & leiderschap**

Organisatiecultuur en leiderschap zijn weliswaar minder zichtbaar, maar spelen een cruciale rol in het begrijpen van de dynamiek van een organisatie. We laten zien hoe

je cultuur herkent aan taal en gedrag, hoe verschillende cultuurtypen en portfoliomanagement zich tot elkaar verhouden en welke rol leiderschap speelt in het versterken van waarden als integraliteit, moed en transparantie.

### **Hoofdstuk 8 Werkend krijgen van portfoliomanagement**

In dit afsluitende hoofdstuk komt de input uit alle eerdere hoofdstukken tot leven in het daadwerkelijk werkend krijgen van portfoliomanagement. We maken de stap van analyse naar actie. Hoe begin je, wat kom je onderweg tegen en hoe kun je daarmee omgaan? We delen de fasen, interventies en succescriteria van de aanpak die ons bij veel organisaties heeft geholpen. Ook vind je hier een aantal praktische hulpmiddelen voor het implementeren van portfoliomanagement.

De hoofdstukken zijn ook goed apart te lezen, bijvoorbeeld wanneer je vooral geïnteresseerd bent in één bepaald element.

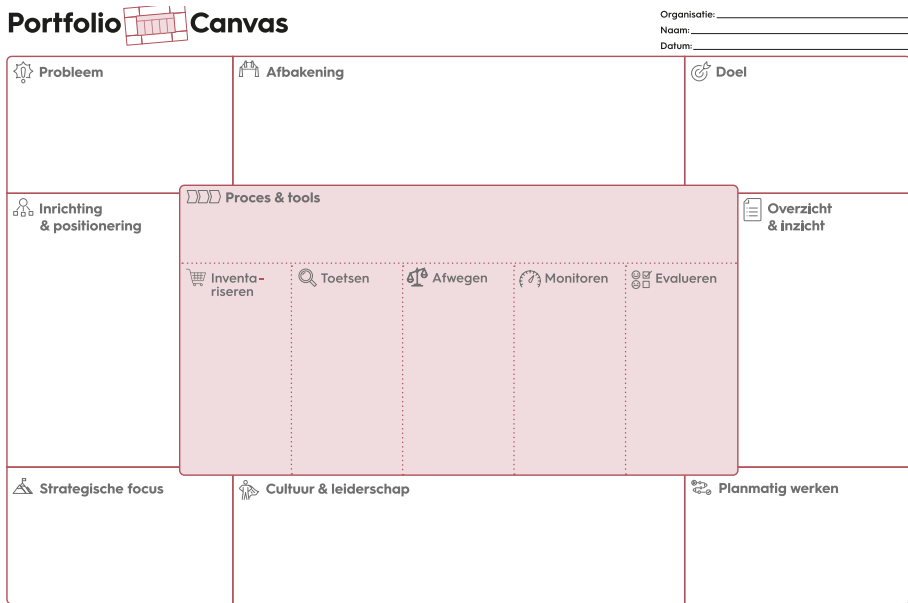
### **LESSEN UIT DE PRAKTIJK**

Aan het einde van elk hoofdstuk presenteren we onze lessen uit de praktijk: de succesfactoren en valkuilen waar je in jouw traject rekening mee kunt houden. In het slothoofdstuk schetsen we enkele struikelblokken: uitdagingen waar wij zelf voor kwamen te staan en wat we daarvan hebben geleerd.

### **PORTFOLIOCANVAS**

Om je te helpen bij het op papier zetten van je eerste vragen en ideeën voor het aan de slag gaan met portfoliomanagement, hebben we een portfoliocanvas ontwikkeld. Dit canvas bevat de zes elementen van portfoliomanagement, aangevuld met probleem, doel en afbakening. Eenmaal ingevuld, geeft het inzicht in de huidige én gewenste situatie van portfoliomanagement en helpt het je bij het opstellen van een plan van aanpak.

Het canvas komt aan het einde van elk hoofdstuk terug, met de uitnodiging om specifieke onderdelen die in dat hoofdstuk zijn behandeld op hoofdlijnen in te vullen, met jouw specifieke context in gedachten. Het canvas is via [www.twynstragudde.nl/aanpakken/portfoliocanvas](http://www.twynstragudde.nl/aanpakken/portfoliocanvas) kosteloos te downloaden, zodat je het fysiek kunt ophangen en met collega's kunt langslopen.




**Figuur 2** Het portfoliocanvas

**UITGEBREIDE PRAKTIJKCASES**

Tot slot vind je na elk hoofdstuk een uitgebreide praktijkcase die je een inkijkje geeft in de toepassing van portfoliomanagement bij uiteenlopende publieke organisaties: Universiteit Utrecht, gemeente Nijmegen, Erasmus Medisch Centrum, gemeente Raalte, Surplus, IBN, Frisius Medisch Centrum, Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur, gemeente Den Haag, Overheidsdatacentrum Noord en gemeente Hellendoorn. Eerlijk en met direct toepasbare tips. Met deze praktijkgerichte insteek willen we je inspireren en voorzien van concrete handvatten. Uiteraard is het aan jou om te bepalen wat wel en niet toepasbaar is in je eigen praktijk.

## HOOFDSTUK 1

# PORTFOLIOMANAGEMENT IN HET KORT



‘Elke drie jaar maken we een strategisch plan, op basis van een heel proces waarbij we met management, medewerkers en externe partners in gesprek gaan en hun wensen ophalen. We kijken ook vooruit en stemmen af met het ministerie. Uiteindelijk ligt er altijd een mooi stuk waar iedereen zich in meer of mindere mate in kan vinden. Maar daarna dringen de dagelijkse hectiek en politiek-bestuurlijke gedoetjes zich weer op en verdwijnt het strategisch plan te vaak in de la. Tot het tijd is om de volgende versie op te stellen. Projecten sturen we los van elkaar aan, zonder totaaloverzicht of integrale afstemming. We willen naar een situatie waarbij we als MT projecten aan de voorkant goed integraal bespreken en zorgvuldig afwegen en koppelen aan onze strategie. En die projecten vervolgens als collectief van opdrachtgevers monitoren of het ons ook echt verder brengt.’

*Algemeen directeur van een onderwijsinstelling*

### **1.1 VIJF SIGNALLEN DAT DE ORGANISATIE TOE IS AAN PORTFOLIOMANAGEMENT**

De afgelopen jaren hebben we talloze organisaties gesproken, vanuit alle hoeken in de publieke sector. Hoe verschillend ook, ze staan allemaal onder druk vanwege de complexe maatschappelijke opgaven waar zij met beperkte middelen in een politiek-bestuurlijke context aan moeten bijdragen. Publieke organisaties worstelen vaak met min of meer dezelfde vraagstukken:

1. Door het ontbreken van een duidelijk prioriteringsproces en heldere inrichting starten projecten en programma's te makkelijk op, versnipperd over verschillende plekken binnen de organisatie.
2. Ontoereikend overzicht over het reguliere werk en de projecten en programma's of over de ingezette en nog beschikbare capaciteit en financiële middelen. Dit maakt het moeilijk ergens onderbouwd nee tegen te zeggen.
3. Vanwege een gebrek aan monitoring en sturing lopen projecten en programma's vaak uit. Dit werkt door op de rest van het onderhanden werk, aangezien dit met dezelfde groep mensen en capaciteit moet worden gedaan.
4. Strategische langetermijndoelen verliezen het van de dagelijkse ad-hoc-hectie, wat de betrouwbaarheid van de organisatie en haar vermogen om vooruit te kijken onder druk zet.
5. Een cultuur van (te) veel autonomie en te weinig zakelijkheid leidt ertoe dat dit alles maar moeilijk wordt doorbroken. Daardoor valt de organisatie terug op geitenpaadjes, 'decibelsturing' en een 'mouwen opstropen en gaan'-mentaliteit.

Deze signalen zijn vaak de start van een zoektocht naar een geschikte manier om meer overzicht en grip te krijgen op het geheel van projecten en programma's. En daarmee op de strategierealisatie. Een groeiende behoefte bij het management en bestuur van publieke organisaties.

## 1.2 DEFINITIE VAN PORTFOLIOMANAGEMENT

Er zijn allerlei uiteenlopende definities van portfoliomanagement in omloop, elk met net andere accenten. Veel organisaties kiezen voor een eigen definitie die beter past bij hoe zij het willen inzetten. Daar is niets op tegen, als maar duidelijk is wat je er als organisatie onder verstaat. Wij hanteren de volgende definitie:

Portfoliomanagement is een integraal prioriterings- en besturingsproces, gericht op het realiseren van de strategische doelen, door het kiezen van de meest wenselijke én haalbare veranderinitiatieven, rekening houdend met de beschikbare mensen en financiële middelen.

In de basis is het een cyclisch proces. En daarmee een manier voor het management om projecten en programma's binnen de organisatie te *prioriteren* en te *sturen*.

Het is een *integraal* proces, omdat prioritering en sturing alleen effectief zijn vanuit overzicht van en inzicht in het *totaal* aan werk: de reguliere terugkerende werkzaamheden en de eenmalige tijdelijke veranderinitiatieven. En dat in het licht van het *totaal* aan beschikbare capaciteit en financiële middelen.

Integraal benadrukt ook dat management en bestuur als *collectief* verantwoordelijk zijn voor een goede uitvoering van portfoliomanagement. Uiteraard vanuit hun eigen rollen en passend bij hun verantwoordelijkheid voor strategierealisatie en de bijbehorende inzet van mensen en middelen. En met oog voor het belang van afwegingen die verder gaan dan die van individuele domeinen, sectoren, afdelingen of teams. In dit boek verstaan we onder *management* het geheel van lijnmanagement binnen een organisatie: van teamleiders en afdelingshoofden tot regiomanagers en directeuren. Bestuurders en democratisch gekozen organen rekenen we hier nadrukkelijk niet toe.

De *strategische doelen* in combinatie met de beschikbare mensen (capaciteit en expertise) en financiële middelen bepalen de *wenselijkheid* en *haalbaarheid* van *verander-initiatieven*, en vormen het fundament om prioriteiten te stellen en bij te sturen.

### Het ontstaan van portfoliomanagement

Portfoliomanagement ontstond in de jaren 50 van de vorige eeuw met de theorie van Markowitz over risicospreiding in aandelenportefeuilles (Enoch & Labuschagne, 2014). Dit principe werd vanaf de jaren 70 ook steeds meer toegepast op projectportfoliomanagement (door ons portfoliomanagement genoemd): het selecteren van projecten, gebaseerd op het risicoprofiel. Later werd dit verrijkt met de *multi-criteria utility theory*: niet alleen risico's zijn relevant, ook de strategische betekenis, het competitieve vermogen van een project en de kosten-batenanalyse spelen een belangrijke rol. Dit principe werd weer aangevuld met capaciteits- en financieel management.

In de Amerikaanse private sector ontwikkelde portfoliomanagement zich in de jaren 90 tot een volwaardig managementproces, vooral binnen IT, financiën en R&D. Het ontstond als antwoord op de vraag naar strategische afstemming van projecten en efficiënte inzet van middelen (Romano, 2015). Vanuit de Verenigde Staten verspreidde het zich naar Europa en Azië, vooral binnen multinationals en kennisintensieve industrieën.

In Nederland begon portfoliomanagement eveneens in het bedrijfsleven, maar deed het vanaf de jaren 00 ook zijn intrede in de publieke sector, vooral om transparantie, prioritering en strategische sturing te verbeteren. Door de jaren heen groeide portfoliomanagement uit tot een professioneel vakgebied met academische onderbouwing. Het leidde tot bredere adoptie en de opkomst van portfolio-offices en governancestructuren (Enoch & Labuschagne, 2014). Inmiddels zijn er ook standaarden zoals Management of Portfolios (MOP), PMI's Standard for Portfolio Management en Scaled Agile Framework (SAFe).

### 1.3 RAAKVLAKKEN MET ANDERE PROCESSEN EN WERKVORMEN

Portfoliomanagement staat nooit op zichzelf. Het raakt aan verschillende andere processen binnen een organisatie, zoals strategisch management, informatiemanagement en risicomangement. Qua inrichting staat portfoliomanagement, een zogenaamd tertiair proces, ook dicht bij dergelijke processen. Samen zijn ze bedoeld voor het richten, coördineren en verbeteren van de primaire en secundaire processen binnen de organisatie (Stuive, 2022).

**Tabel 1.1** Drie procestypen

Procestype	Beschrijving	Voorbeelden
Primaire processen	Processen die rechtstreeks waarde leveren aan de klant (burger, patiënt, student, etc.), ook wel de kerntaken van de organisatie genoemd.	Vergunningen verlenen, patiëntenzorg, lesgeven.
Secundaire processen	Ondersteunen van de primaire processen, ook wel ondersteunende diensten of bedrijfsvoering genoemd.	HR, ICT, financiën, facilitair.
Tertiaire processen	Richten en randvoorwaarden scheppen voor zowel primaire als secundaire processen, ook wel management- of besturingsprocessen genoemd, vaak ingezet als stafdiensten/-afdelingen.	Strategie, juridisch, communicatie, risico, kwaliteit, innovatie.

Portfoliomanagement hangt daarnaast sterk samen met projectmanagement, programmanagement en multiprojectmanagement. Wat is het verschil?

Projecten zijn gericht op het creëren van concrete resultaten (producten, diensten). Hiervoor 'lenen' ze capaciteit en geld van de lijnorganisatie. Projecten zijn per definitie eindig en daarmee onderdeel van een portfolio. Daarom wordt portfoliomanagement ook vaak projectportfoliomanagement genoemd. Portfoliomanagement helpt nieuwe en lopende projecten te prioriteren en te sturen.

Programma's zijn gericht op het realiseren van doelen via diverse samenhangende inspanningen, waaronder projecten. Ook een programma is eindig, leent capaciteit en geld van de lijnorganisatie en is onderdeel van een portfolio. Dus moeten programma's, net als projecten, concurreren met de andere initiatieven binnen het portfolio als het gaat om capaciteit en geld.

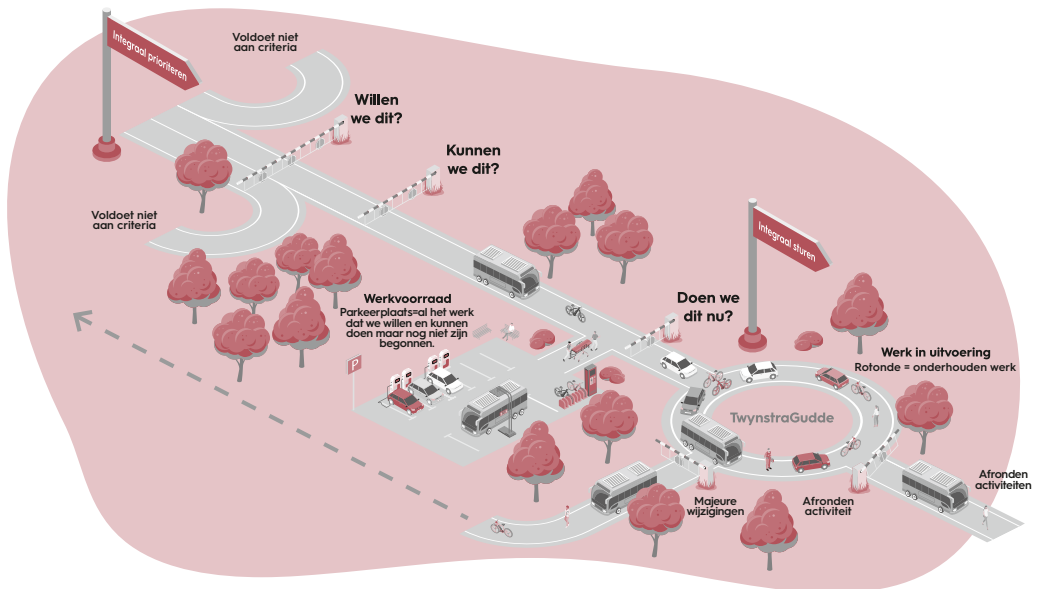
Multiprojectmanagement is net als portfoliomanagement een doorlopend managementproces. Doel is ervoor te zorgen dat voldoende projecten tegelijkertijd kunnen worden uitgevoerd en dat geld en capaciteit efficiënt worden ingezet. Het betreft nadrukkelijk de operationele kant en ligt daarmee dicht bij capaciteitsmanagement. De inhoudelijke samenhang tussen projecten en de koppeling met strategische doelen van de organisatie is, anders dan bij portfoliomanagement, niet of nauwelijks relevant.

## 1.4 DRIE VRAGEN OM HET GOEDE GESPREK TE VOEREN

Portfoliomanagement is nadrukkelijk geen doel op zich, maar een middel om de strategische doelen van de organisatie te bereiken. En omdat je als publieke organisatie beperkte capaciteit en financiën hebt, moet je keuzes maken in wat je wel en niet onderneemt. Niet alleen op basis van strategische waarde, maar ook op basis van de haalbaarheid en urgentie van een project of programma. Dit raakt voor ons de essentie van portfoliomanagement als besturingsproces: portfoliomanagement faciliteert het management en bestuur, maar ook eventuele democratisch gekozen organen en partnerorganisaties, om het goede gesprek te voeren en tot onderbouwde en gedragen keuzes te komen.

Dit goede gesprek kan per initiatief worden teruggebracht tot drie kernvragen (zie figuur):

- Willen we dit (wenselijkheid)?
- Kunnen we dit (haalbaarheid)?
- Doen we dit nu (urgentie)?



Figuur 1.1 De essentie van portfoliomanagement

Voordat een initiatief mag starten, moet het eerst deze drie 'slagbomen' passeren. Een initiatief dat wenselijk en haalbaar is, hoeft niet altijd direct te starten. Het is bijvoorbeeld minder urgent of belangrijk dan andere initiatieven. De parkeerplaats in de figuur vertegenwoordigt de initiatieven die voor uitvoering in aanmerking komen op het moment dat capaciteit vrijkomt.

Eenmaal in uitvoering – op de rotonde in de figuur – blijf je het initiatief volgen en waar nodig bijsturen. De (ambtelijk) opdrachtgever draagt de directe eindverantwoordelijkheid en volgt de voortgang via reguliere overleggen met de opdrachtnemer. Periodiek kijkt ook de portfoliotafel mee: past het initiatief nog binnen de kaders, is bijsturing nodig en draagt het voldoende bij aan strategische doelen? De portfoliomanager ondersteunt dit proces door voortgangsinformatie te verzamelen, knelpunten te signaleren en de tafel te adviseren over eventuele interventies. In hoofdstuk 2 (Proces & tools) en 3 (Inrichting & positionering) gaan we hier nader op in.

## 1.5 DE KRACHT VAN PORTFOLIOMANAGEMENT

'Logisch verhaal, waarom lukt ons dit niet?' of: 'Klinkt goed, fijn als het voor de volgende begroting (dus over drie maanden) geïmplementeerd is'. Dit soort reacties krijgen we vaak wanneer we portfoliomanagement voor het eerst bij een organisatie introduceren. Uit ervaring weten we: het in de praktijk werkend krijgen van portfoliomanagement is zo simpel nog niet. Het vraagt tijd en uithoudingsvermogen.

Het implementeren en werkend krijgen van portfoliomanagement is complexer dan je denkt, omdat het raakt aan de processen in de organisatie én iets doet met de dynamiek van de organisatie. Je springt als het ware op een rijdende trein en raakt niet alleen de structuur van de organisatie, maar ook de organisatiecultuur. Want voor sommigen is het juist heel fijn dat er geen sturing is op het geheel van projecten en programma's, dat geeft namelijk veel autonomie. Een gestructureerd proces volgen om iets voor elkaar te krijgen, kan best lastig zijn als je voorheen je eigen keuzes kon maken. Portfoliomanagement roept hierdoor weerstand op en kan als bedreiging worden gezien voor de status quo. Dit vraagt, zeker in het begin, overtuiging en volharding van het leiderschap binnen de organisatie.

Maar als het lukt, heb je echt wat in handen! Een goed werkend portfolioproces helpt organisaties om:

- De link tussen de initiatieven en de organisatiestrategie te verbeteren, door meer focus via een goed afwegingskader en het scherpe integrale gesprek over de projecten en programma's.
- Een vast en voorspelbaar ritme te creëren in het bespreken en opstarten van nieuwe projecten en programma's, waardoor meer rust ontstaat in de organisatie.

- Beter onderbouwd nee te zeggen tegen bepaalde projecten en programma's, waardoor je kunt werken aan de projecten en programma's die er het meest toe doen.
- Meer eigenaarschap te voelen op de strategische doelen van de organisatie, omdat duidelijk is hoe deze worden gerealiseerd en inzichtelijk is of dat ook lukt.
- Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap te verbeteren door het overkoepelend monitoren van de kwaliteit van de uitvoering en uitvoerders.
- Wendbaarder te worden en beter te kunnen inspelen op onverwachte zaken, juist doordat je overzicht hebt op de werkvoorraad en de beschikbare capaciteit.
- Een betrouwbaardere partner en overheid te zijn, door transparantie in besluitvorming en door het waarmaken van beloftes of tijdig bijsturen wanneer dat niet lukt.

DEEL 1

# ONTWERPEN VAN PORTFOLIOMANAGEMENT



In dit eerste deel van het boek behandelen we de drie basiselementen van portfoliomanagement: proces & tools, inrichting & positionering, overzicht & inzicht. Basiselementen, omdat ze direct raken aan wat portfoliomanagement is en nodig heeft om te functioneren. Dit zijn ook de elementen waar je als portfoliomanager het meest invloed op hebt.


Met portfoliomanagement implementeer je een nieuw besturingsproces in de organisatie: een reeks stappen met in- en output, ondersteund door een afweingskader en enkele formats en rapportages, gericht op het integraal prioriteren en sturen van projecten en programma's. In hoofdstuk 2 (Proces & tools) leer je hoe het proces er praktisch uitziet en wat jij als portfoliomanager concreet te doen hebt.

Het wat kan niet zonder het wie. Daarom behandelen we vervolgens de inrichting en positionering van portfoliomanagement (hoofdstuk 3). Daarbij gaat het om de vraag: wie gaat waarover binnen het portfolioproces en hoe verhoudt portfoliomanagement zich als proces tot andere processen binnen de organisatie? In dit hoofdstuk beschrijven we ook verschillende samenstellingen van portfoliotafels en de verhouding met het bestuur. Tevens gaan we dieper in op de verschillende rollen.

We sluiten dit eerste deel af met Overzicht & inzicht (hoofdstuk 4) en daarmee het portfolio van projecten en programma's en de bijbehorende capaciteit en financiële middelen. We behandelen formats en geven handvatten voor het vaak heidense karwei van overzicht en inzicht creëren. Ook gaan we in op relevante analyses van het portfolio en op het al dan niet inzetten van portfoliomanagementsoftware.

## HOOFDSTUK 2

# PROCES & TOOLS



‘Binnen onze organisatie komen nieuwe initiatieven en projectaanvragen werkelijk van alle kanten op ons af. Het voelt alsof auto’s vanuit allerlei wegen de organisatie binnenrijden, terwijl er tegelijkertijd grote vliegtuigen – de joekels vanuit bestuur of ministerie – op de landingsbaan landen. Slagbomen zijn er niet, of beter gezegd: ze staan altijd omhoog en er zit niemand om ze te bedienen. Aanvragen bereiken ons dus ook via directeuren, managers en teamleiders, in alle mogelijke vormen: van lange en korte mailtjes tot een praatje bij het koffieapparaat of zelfs een appje. Omdat een duidelijk proces ontbreekt, pakken we alles zo goed als we kunnen op. Het gevolg is dat mijn mensen tot over hun oren in het werk zitten, net als de collega’s in het primaire proces. Dat is niet houdbaar.’

*Manager project- en programmamanagerspoule van een provincie*

### **WILLEN, KUNNEN EN DOEN WE DIT NU?**

Het eerste element van portfoliomanagement dat we uitgebreid behandelen, is proces & tools. Portfoliomanagement is namelijk op de eerste plaats een proces: een aantal stappen om periodiek te doorlopen en zo tot weloverwogen keuzes te komen over het portfolio. Welke initiatieven pak je nu op, welke later en welke niet? Nieuwe initiatieven mogen dus niet vanzelfsprekend de ‘rotonde op rijden’. Eerst moeten ze worden getoetst, geprioriteerd en gepland. Ook als een initiatief eenmaal in uitvoering is, blijft

bijsturing nodig. Portfoliomanagement is dan ook geen eenmalige selectie, maar een continu proces van afwegen en aanpassen.

Het succes van dit proces staat of valt met de kwaliteit van het gesprek aan de portfoliotafel – dé plek waar keuzes over het portfolio worden gemaakt (meer hierover in hoofdstuk 3 Inrichting & positionering). Dit vraagt om een gestructureerde, integrale en scherpe dialoog over de initiatieven aan de hand van drie kernvragen:

- Willen we dit? Dit gaat over de wenselijkheid en de toegevoegde waarde van het initiatief.
- Kunnen we dit? Dit betreft de haalbaarheid (ook wel maakbaarheid genoemd) en de beschikbaarheid van mensen en financiële middelen.
- Doen we dit nu (of later)? Dit heeft betrekking op de urgentie en bepaalt de timing van het initiatief.

Dit hoofdstuk gaat over het portfolioproces dat dit gezamenlijke gesprek faciliteert. Eerst kijken we naar het totale proces. Vervolgens zoomen we per processtap in op wat moet worden bereikt, hoe je dat kunt aanvliegen, welke tools (instrumenten en technieken) je daarbij kunt inzetten en waar je op moet letten.

## HET PORTFOLIOPROCES

Het portfolioproces bestaat in de basis uit vijf stappen met bijbehorende handelingen en tools (zie tabel 2.1). Het is een cyclisch proces, waarbij elke stap een eigen ritme kent. Als een klok met meerdere wijzers draaien sommige sneller en andere langzamer.

Het proces begint met het inventariseren en toetsen van nieuwe initiatieven. Daarna volgt het afwegen aan de portfoliotafel en wordt besloten of en zo ja wanneer een initiatief in uitvoering mag. Eenmaal in uitvoering blijf je vanuit portfoliomanagement initiatieven periodiek monitoren totdat ze zijn afgerond. Tot slot evalueer je periodiek de afgeronde initiatieven en het portfolioproces zelf. Deze vijf stappen helpen de organisatie om veranderinitiatieven te prioriteren en te sturen op het gehele portfolio. Hierna lichten we het portfolioproces per stap toe.

### 2.1 INVENTARISEREN

Inventariseren, de eerste stap van het portfolioproces, gaat over het verzamelen van nieuwe initiatieven om aan de portfoliotafel te prioriteren. Deze stap is belangrijk voor de kwaliteit van de initiatieven en daarmee voor de kwaliteit van het gesprek aan de portfoliotafel. Bij een goede inventarisatie worden initiatieven eenduidig uitgewerkt, zijn er werkafspraken om nieuwe initiatieven centraal aan te melden en kan de portfoliomanager valideren of een initiatief geschikt is om te bespreken aan de portfoliotafel.

Tabel 2.1 Portfolioproses

Proces-stap	1. Inventariseren	2. Toetsen	3. Afwegen	4. Monitoren	5. Evalueren
<b>Handelingen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eenduidig uitwerken</li> <li>Centraal aanmelden</li> <li>Valideren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toetsen op inhoud</li> <li>Toetsen op balans</li> <li>Adviseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beoordelen</li> <li>Prioriteren</li> <li>Besluiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plannen</li> <li>Rapporteren</li> <li>Bijsturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalueren waardecreatie</li> <li>Evalueren portfolioproses</li> </ul>
<b>Tools</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portfoliocriteria</li> <li>Initiatiefdocument</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Portfolio-, capaciteits- en financieel overzicht</li> <li>Adviesformat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afwegingskader</li> <li>Prioriteringsmatrix</li> <li>Besluitformat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Roadmap</li> <li>Portfoliorapportage</li> <li>Dashboard</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluatieformat</li> </ul>
<b>Ritme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jaarlijks + doorlopend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tweewekelijks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zeswekelijks</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Drie-maandelijkse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Halfjaarlijks</li> </ul>

Een veelgebruikte werkwijze is om één keer per jaar een uitgebreide inventarisatie te doen, gelijktijdig met het opstellen van de jaarplannen en begrotingen. Dit stelt je in staat initiatieven vroegtijdig te verzamelen en onderling af te wegen. Gedurende het jaar kunnen aanvullende initiatieven doorlopend ingediend worden, om vervolgens op vaste momenten – bijvoorbeeld elke zes weken of drie maanden – afgewogen te worden aan de portfoliotafel. Een fijne combinatie van ruimte voor nieuwe initiatieven en structuur in de behandeling daarvan. Een portfoliomanagementjaarplanning met deadlines helpt hierbij.

Hieronder een uitwerking van de handelingen binnen de processtap inventariseren.

### EENDUIDIG UITWERKEN

Voor een effectief portfolioproses is het belangrijk dat alle initiatieven op uniforme wijze worden uitgewerkt. Dan ontstaat een gelijksoortig informatieprofiel, zodat portfoliomanager en portfoliotafel initiatieven consistent kunnen bespreken en vergelijken. Een format met een aantal vaste vragen voor de initiatiefnemer helpt hierbij.

Vaak wordt een initiatief pas besproken wanneer een of meer medewerkers er al weken of zelfs maanden aan denkwerk op hebben zitten. Zonde, want de vraag of een initiatief past binnen de strategische doelen of om andere redenen wenselijk is, is vaak snel te beantwoorden. Een initiatief hoeft in deze eerste stap dan ook nog niet tot in detail te zijn uitgewerkt; het gaat erom de bedoeling ervan helder te maken. Het initiatiefdocument helpt de initiatiefnemer om het juiste abstractieniveau te behouden en zo het gesprek aan de portfoliotafel beter mogelijk te maken.

Houd het format daarom bewust beknopt en nadrukkelijk minder uitgewerkt dan een project- of programmaplan of businesscase. Die komen pas in latere processtappen aan bod. Een heldere beschrijving van een of twee pagina's voorkomt overbodige papierstromen en een gevoel van onnodige bureaucratie. Bovendien dwingt het de initiatiefnemer om sneller tot de kern te komen. Lukt het niet om het initiatief in een paar A4'tjes te beschrijven, dan is het in principe niet rijp genoeg voor het portfolioproces. De portfolio-manager fungeert hierbij als kwaliteitsbewaker, uiteraard naast de initiatiefnemer zelf.

Hieronder vind je voorbeeldvragen voor een initiatiefdocument. Pas het aan op basis van wat jouw organisatie nodig heeft voor een goede afweging aan de portfoliotafel. Zorg dat het document aansluit bij de formats van het projectplan en het programmaplan.

### **Voorbeeld initiatiefdocument**

Initiatiefnemer  
Opdrachtgever  
Datum

1. Geef een korte beschrijving van het beoogde initiatief.
2. Welk probleem lost dit initiatief op, en hoe urgent is dit?
3. Hoe draagt dit initiatief bij aan de organisatiestrategie, welke (financiële) baten zijn te verwachten?
4. Welk resultaat levert dit initiatief op?
5. Welke afbakening hoort bij dit initiatief: wat valt buiten de scope?
6. Wat is de doorlooptijd en wat zijn de beoogde begin- en einddatum van de uitvoering?
7. Hoeveel capaciteit (inzet per week/maand) vraagt dit initiatief per benodigde expertise?
8. Hoeveel financiële middelen vraagt dit initiatief en in hoeverre zijn deze middelen al gereserveerd?
9. Wat zijn de voornaamste risico's (maximaal 5) bij de uitvoering van dit initiatief en/of borging van de uitkomsten?
10. Welke afhankelijkheden van en raakvlakken met andere initiatieven of reguliere werkprocessen zijn er?

De initiatiefnemer vult het initiatiefdocument in, het is tenslotte zijn of haar voorstel. Idealiter is dit een van de managementleden en beoogd opdrachtgever bij een eventuele uitvoering van het initiatief. In de praktijk delegeren managers en directeurs het opstellen van een initiatiefdocument vaak aan een medewerker of aan de beoogd project- of programmamanager. Bijvoorbeeld omdat ze te weinig tijd hebben of te ver van de inhoud af staan. Ook dan is het belangrijk dat ten minste een van de managementleden betrokken is bij de uitwerking van het initiatief en ervoor staat gedurende het portfolioproces en de uitvoering van het initiatief. Wil niemand vanuit het management of bestuur het initiatief hebben en aansturen, dan heeft het ook weinig zin om het in het portfolioproces toe te laten. Een principe dat hierbij goed werkt, is: geen opdrachtgever = geen initiatief.

Als portfoliomanager ben je tijdens het uitwerken van het initiatief beschikbaar en ondersteunend. Juist in deze eerste processtap krijg je een goed beeld van het initiatief en kun je toetsen of het voldoet aan de kwaliteitseisen. Met een frisse, niet-inhoudelijke blik kun je de initiatiefnemer helpen om de inhoud aan te scherpen door kritische vragen te stellen. Zo ontstaat een goed onderbouwd document dat zich laat vergelijken met andere voorstellen.

### **CENTRAAL AANMELDEN**

Nieuwe initiatieven kunnen allerlei aanleidingen hebben: managementleden kunnen ze indienen op basis van ambities in jaarplannen, bestuurders vanwege actuele problemen of kansen in de omgeving of medewerkers vanwege een verbeteridee. Ook van buiten komen nieuwe ideeën de organisatie binnen via samenwerkingsverbanden, gebiedstafels of andere ingangen. Om hier direct aan de voorkant van het portfolioproces regie op te krijgen, dient voor iedereen duidelijk te zijn dat nieuwe initiatiefdocumenten bij de portfoliomanager moeten worden ingediend.

Wees als portfoliomanager dus zichtbaar en bereikbaar, zodat mensen je ook echt weten te vinden. Bijvoorbeeld door een fysieke plek in te richten waar collega's terecht kunnen met vragen en initiatieven, zoals een eigen portfoliomailbox, een portfoliomanagement-SharePoint- of intranetpagina dan wel een portfoliomanagement-softwareapplicatie.

Het helpt ook wanneer je als portfoliomanager zelf actief en benaderbaar bent. Door niet te wachten tot ideeën naar je toekomen, maar proactief de dialoog op te zoeken met medewerkers, managers en bestuurders, stimuleer je het delen van initiatieven. Bied ook minder zichtbare afdelingen en medewerkers de ruimte om ideeën in te brengen. En geef altijd een terugkoppeling aan indieners van voorstellen die besproken zijn aan de portfoliotafel. Dit vergroot de betrokkenheid en voorkomt dat het portfolioproces wordt ervaren als een black box.

Eveneens bevorderlijk: maak het portfolioproces inzichtelijk en navolgbaar. Leg helder uit wat het proces inhoudt, waarom het bestaat en wat het oplevert. Een visuele uitwerking, zoals een praatplaat op maat, helpt om het verhaal krachtig over te brengen.

### VALIDEREN

Bij de inventarisatie heb je als portfoliomanager een belangrijke signalerende, verbindende en faciliterende rol. Het valideren of initiatieven voldoen aan de voorwaarden om aan de portfoliotafel te worden besproken, is al een eerste filter in het portfolio-proces. Met deze voorwaarden – die we ook wel portfoliocriteria noemen – zorg je dat initiatieven binnen de vooraf bepaalde afbakening vallen. Daarnaast helpen portfoliocriteria je bij het categoriseren van initiatieven en het balanceren van het portfolio verderop in het proces.

Een paar voorbeelden van portfoliocriteria:

- Betreft het een veranderinitiatief, dus tijdelijk en gericht op (significante) verbetering, vernieuwing of innovatie? Hiermee sluit je kleinere verbeterlagen in het reguliere werk uit.
- Heeft het initiatief een (beoogd) opdrachtgever vanuit het management of bestuur? Hiermee houd je initiatieven buiten die nog geen ambassadeur in het MT hebben. Ook sorteert je direct voor op een aanspreekpunt aan de portfoliotafel, stimuleer je eigenaarschap tijdens de uitvoering en leg je de basis voor duurzame borging van resultaten naderhand.
- Leidt het initiatief tot aantoonbaar toegevoegde waarde via concrete resultaten en/of effecten voor de strategische doelen van de organisatie? Hiermee stimuleer je het denken in termen van strategische doelen en creëer je een kwaliteitsdrempel. Initiatieven waarvan de toegevoegde waarde voor de strategie onduidelijk is, worden in principe niet behandeld aan de portfoliotafel.
- Sluit het initiatief qua inhoud, scope en omvang aan bij de betreffende portfoliotafel? Dit is relevant als er meerdere portfoliotafels actief zijn en voorkomt dat initiatieven aan de verkeerde portfoliotafel worden besproken.
- Afhankelijk van de inrichting en positionering van portfoliomanagement en de portfoliotafel(s) worden soms ook kwantitatieve portfoliocriteria gehanteerd. Dit om te voorkomen dat te kleine initiatieven aan de portfoliotafel besproken worden:
  - Minimale doorlooptijd initiatief, bijvoorbeeld 6 maanden.
  - Minimale inzet van capaciteit, bijvoorbeeld 100 uur.
  - Minimale financiële investering, bijvoorbeeld € 50.000.

## OVER DE AUTEURS

**Amir Sharafkhani** werkt sinds 2012 als adviseur project- en portfoliomanagement in de publieke sector. Hij ziet organisaties in onder meer overheid, onderwijs en zorg zichtbaar worstelen met de veelheid aan projecten en programma's, met hoge werkdruk en achterblijvende doelen als gevolg. Portfoliomanagement biedt volgens hem het ontbrekende puzzelstukje om management en bestuur te helpen integraal te prioriteren en te sturen op tijdelijke initiatieven. Het verbindt planmatig werken met organisatiekunde en brengt focus en structuur waar die nu vaak ontbreken. Daarom



heeft Amir zich sinds 2020 gespecialiseerd in de ontwikkeling van portfoliomanagement voor de publieke sector. Met daarbij specifieke aandacht voor een context waarin maatschappelijke opgaven, politiek-bestuurlijke dynamiek en professionele autonomie leidend zijn. Sindsdien heeft hij talloze organisaties geholpen portfoliomanagement eigen te maken. Zijn kracht ligt in het creëren van een gedeelde werkwijze door een helder verhaal te combineren met praktische oplossingen.

**Hanne van Kasteren** is vanaf 2018 werkzaam als projectmanager en adviseur in project- en portfoliomanagement, vooral in de wereld van mobiliteit en infrastructuur. Ze zag steeds weer hoe belangrijk het is dat een organisatie actief en integraal stuurt op het portfolio aan projecten en programma's - en wat voor last organisaties ervan kunnen hebben in de uitvoering van projecten als dat niet gebeurt. Hanne helpt gemeenten,



ministeries en andere organisaties in de publieke sector om portfoliomanagement te implementeren. Haar focus ligt op de inbedding van portfoliomanagement als nieuwe methode in een bestaande organisatie, met aandacht voor het samenspel tussen verschillende rollen, belangen en persoonlijke karakters. Want uiteindelijk bepaalt de mens, en niet het proces, of de organisatie vanuit een gezamenlijke strategie de goede keuzes weet te maken. Haar overtuiging: een goed, transparant en inclusief implementatietraject legt het fundament voor een werkende portfoliomanagementmethode.

**Frederieke Sedee** is sinds 2020 actief als adviseur project-, programma- en portfolio-management in de publieke sector. Ze ziet hoe publieke organisaties worstelen met een groeiende stapel opgaven, terwijl capaciteit en middelen tekortschieten. Het gevolg: men raakt het overzicht kwijt, en versnippering en werkdruk nemen toe, terwijl juist behoefte bestaat aan rust, focus en betere samenwerking.

Frederieke helpt publieke organisaties om portfolio-management werkend te krijgen.

Ze denkt mee van ontwerp tot uitvoering, en loopt mee totdat het écht werkt in de



praktijk. Portfoliomanagement is voor haar geen doel op zich, maar een middel om toekomstbestendig te worden: door grip te krijgen op wat er speelt, bewust te kiezen wat prioriteit heeft en integraal te sturen op strategische doelen. Haar ervaring daarbij is dat de implementatie van portfoliomanagement alleen slaagt als het past bij de organisatie. Als het aansluit bij de structuur, cultuur en manier van werken. Alleen dan ontstaat de kracht om écht toekomstbestendig te worden.

# KRIJG PORTFOLIOMANAGEMENT WERKEND MET DEZE PRAKTISCHE LEIDRAAD EN MAAK HET VERSCHIL BIJ DE AANPAK VAN MAATSCHAPPELIJKE OPGAVEN EN STRATEGISCHE DOELEN.

Wie in de (semi)publieke sector werkt, merkt dat maatschappelijke opgaven steeds groter worden en de druk toeneemt. Projecten en programma's stapelen zich op, terwijl mensen en middelen schaars blijven en de link met de strategische doelen niet altijd duidelijk is. Hoe krijg je hier meer grip op? En hoe zorg je dat je de juiste dingen prioriteit geeft en daar als organisatie integraal op stuurt?

Dit boek helpt je om portfoliomanagement succesvol te implementeren en werkend te krijgen. Met heldere beschrijvingen, concrete interventies en herkenbare praktijk-cases helpen de auteurs je stap voor stap bij het ontwerpen en ontwikkelen van portfoliomanagement in jouw organisatie. Ze besteden daarbij aandacht aan de volgende elementen: proces & tools, inrichting & positionering, overzicht & inzicht, strategische focus, planmatig werken en cultuur & leiderschap. Met oog voor de specifieke dynamiek in de publieke sector en de verandering die portfoliomanagement met zich meebrengt.

*Portfoliomanagement in de publieke sector* is gebaseerd op jarenlange ervaring en talloze implementatietrajecten, trainingen en kennissessies, en laat zien waar de kansen én de uitdagingen liggen. Voor iedereen die met portfoliomanagement aan de slag wil en zo het verschil wil maken bij complexe maatschappelijke opgaven.

**Amir Sharafkhani, Hanne van Kasteren en Frederieke Sedee** zijn adviseurs bij organisatieadviesbureau TwynstraGudde. Ze zijn gespecialiseerd in portfoliomanagement bij organisaties in de publieke sector.



boom.nl  
boommanagement.nl