

JAN BLOEM | MONIQUE VAN GESTEL - VAN GILS

PORT FOLIO MANAGEMENT

SAMEN STRATEGISCHE KEUZES MAKEN



Boom

PORTFOLIOMANAGEMENT

SAMEN STRATEGISCHE KEUZES MAKEN

Jan Bloem en Monique van Gestel-van Gils

Boom

INHOUD

Inleiding 9

- I.1 Samen strategische keuzes maken 9
- I.2 Portfoliomanagement: definitie 11
- I.3 Samenspel van bestuur en directie en portfoliomanager 12
- I.4 Portfoliomanagement maakt het verschil 14
- I.5 Portfoliomanagementprocessen 15
- I.6 Opbouw van dit boek: negen stappen bij de implementatie van portfoliomanagement 17
- I.7 Principes voor het inrichten van portfoliomanagement 19
- I.8 Iedereen meenemen bij de start 20
- Praktijkcasus: portfoliomanagement implementeren bij een agrarische bedrijvengroep om samen de strategie te realiseren 23

1 Scope en classificatiecriteria bepalen 29

- 1.1 Inleiding 29
- 1.2 Scope van het portfolio 30
- 1.3 Scopecriteria 31
- 1.4 Classificatie op basis van omvang en complexiteit 31
- 1.5 Classificatie op basis van ontwikkelperspectief 32
- 1.6 Iedereen meenemen 35
- Praktijkcasus: portfoliomanagement in het onderwijs (mbo) 37

2 Een startportfolio opbouwen en portfoliofasering 41

- 2.1 Inleiding 41
- 2.2 Initiatieven samenbrengen 42
- 2.3 Structuur van het portfolio: definities 43
- 2.4 Deelportfolio's en buckets 44
- 2.5 Eet de olifant in stukjes: portfoliofasering 46
- 2.6 Strategieonderdelen bepalen 47
- 2.7 Startportfolio vastleggen 48
- 2.8 Het startportfolio presenteren 49
- 2.9 Iedereen meenemen 51
- Praktijkcasus: efficiëntie en focus in een dynamische omgeving – strategisch portfoliomanagement bij een zbo met kerntaken in de asielketen 53

3 Portfoliogovernance inrichten 57

- 3.1 Inleiding: het nut van (good) governance 57
- 3.2 Rollen 59

3.3	Portfoliotafel in drie varianten	60
3.4	Portfolioadviesteam	63
3.5	Het portfoliobureau	64
3.6	Proces voor nieuwe initiatieven	66
3.7	Proces bij faseovergangen	67
3.8	Iedereen meenemen	68
	Praktijkcasus: projectportfoliomanagement in een ziekenhuis	71
4	Initiatieven prioriteren	77
4.1	Inleiding	77
4.2	Prioriteren: functie en doel	79
4.3	De Eisenhower-matrix	82
4.4	Bollengrafiek	84
4.5	Multicriteriascore	85
4.6	Een waarderingskader opzetten	86
4.7	Beoordeling door het adviesteam	88
4.8	Besluiten aan de portfoliotafel	90
4.9	Iedereen meenemen	92
	Praktijkcasus: prioriteren over verschillende portfolio's heen bij een ICT-dienstverlener voor de overheid	98
5	Het portfolio balanceren	103
5.1	Inleiding	103
5.2	Balanceren via deelportfolio's en buckets	105
5.3	Balanceren op ontwikkelperspectief	106
5.4	Balanceren op basis van WIP-limiet	109
5.5	Balanceren op basis van complexiteit en omvang	110
5.6	Balanceren op basis van absorptievermogen	110
5.7	Balanceren op samenhang	113
5.8	Besluiten aan de portfoliotafel	115
5.9	Iedereen meenemen	116
	Praktijkcasus: Agile portfoliomanagement in fast moving consumer goods	118
6	Plannen en bijsturen	121
6.1	Inleiding	121
6.2	Sturen op portfoliofasering (tijd)	124
6.3	Sturen op geld	126
6.4	Sturen op inzet (menskracht)	132
6.5	Sturen op risico's	139
6.6	Besluiten aan de portfoliotafel	143
6.7	Iedereen meenemen	144
	Praktijkcasus: i-portfoliogovernance in een gemeente, hoe werkt het?	146

7	Organisatiestrategie en vooruitblik	151
7.1	Inleiding	151
7.2	Wat is een goede strategie?	153
7.3	Doelen-initiatievenmatrix	156
7.4	Competenties ontwikkelen	158
7.5	Strategische roadmap: metromap	159
7.6	Strategische roadmap: plateauplanning	160
7.7	Omgeving en ontwikkeling	161
7.8	Besluiten aan de portfoliotafel	162
7.9	Iedereen meenemen	163
	Praktijkcasus: van rechtvaardiging naar sturing op strategie binnen een universiteit	165
8	Waarde uit het portfolio halen	171
8.1	Inleiding	171
8.2	De langetermijnstrategie bereiken	173
8.3	Hogere toegevoegde waarde door het juiste te doen	174
8.4	Hogere toegevoegde waarde door betere prestaties van initiatieven	176
8.5	De businesscase van een portfoliomanagementimplementatie	178
8.6	Besluiten aan de portfoliotafel	180
8.7	Iedereen meenemen: tevreden stakeholders	180
	Praktijkcasus: duurzaamheid binnen het strategisch portfoliomanagement van een internationale organisatie	184
9	Implementeren en borgen	189
9.1	Inleiding	189
9.2	Aanpak implementatie	191
9.3	Verandercurve en interventies	194
9.4	Ontwikkeling organisaties	196
9.5	Groeimodel PPM FLOW!	197
9.6	Het belang van een portfoliomindset	199
9.7	Besluiten aan de portfoliotafel	201
9.8	Iedereen blijvend meenemen	201
	Praktijkcasus: eenvormig prioriteren van initiatieven in een grote rijksoverheidsorganisatie	206
	Dankwoord	211
	Over de auteurs	213
	Gastauteurs	215
	Bronnen	217
	Register	221



INLEIDING

1.1 SAMEN STRATEGISCHE KEUZES MAKEN

De wereld om ons heen verandert steeds sneller. Kijk onder andere naar de technologische, biomedische en sociale ontwikkelingen in de maatschappij nu in vergelijking met bijvoorbeeld vijftig jaar geleden. Organisaties moeten zich dus ook steeds sneller kunnen aanpassen om relevant te blijven.

Het aantal ontwikkelinitiatieven in organisaties is de laatste decennia substantieel toegenomen. Die initiatieven doen allemaal een beroep op de schaarse middelen van de organisatie en vertonen steeds meer onderlinge afhankelijkheden en/of samenhang. Om kwaliteit, efficiëntie, snelheid en wendbaarheid te bevorderen en kosten te besparen, zijn er alternatieve benaderingen gekomen, zoals Lean en Agile ontwikkelen.

Ook zijn mensen zich steeds meer bewust van de keuzemogelijkheden die ze hebben, waarmee ze tegemoetkomen aan hun eigen belangen en behoeften. Bovendien realiseren ze zich daarbij steeds meer dat ze ook rekening moeten houden met de verschillende belangen en behoeften van andere stakeholders, en met het collectieve belang van de organisatie.

Vanuit deze context schetsen we in dit hoofdstuk het hele speelveld, om je een idee te geven van wat relevant en nodig is om portfoliomanagement in volle omvang te implementeren. In de navolgende hoofdstukken nemen we je mee de diepte in. Daarmee is dit hoofdstuk iets meer dan een inleiding.

Uitdaging

Het bepalen van een goede strategie voor een organisatie is vaak al een hele uitdaging, en het maken van de keuzes om de strategische doelen daadwerkelijk te bereiken is wellicht een nog grotere opgave. Veel publieke en commerciële organisaties zetten hiervoor portfoliomanagement in.

Portfoliomanagement gaat over de ontwikkelinitiatieven die de strategie van een organisatie helpen realiseren en daarvoor aandacht van het (senior) management vereisen. Portfoliomanagement biedt organisaties

een instrumentarium dat het maken van keuzes voor strategierealisatie faciliteert en structureert. In ‘harde’ zin in de vorm van besluitvormingsprocessen en managementdashboards, en in ‘zachte’ zin in de vorm van mindset en gedrag. Want keuzes maken is vooral succesvol als iedereen meedoet.

Ontwikkelinitiatieven zorgen voor de nodige veranderingen in organisaties en hebben een risico-element in zich, waardoor ze meer of minder voorspelbaar zijn. De focus van portfoliomanagement in een organisatie kan daarbij liggen op bepaalde typen ontwikkelinitiatieven, of op alle ontwikkelinitiatieven in een organisatie.

Brugfunctie

Portfoliomanagement beoogt de brug te zijn tussen strategievorming en operatie. Het biedt overzicht en inzicht, waardoor het management van de organisatie de effecten van besluitvorming kan overzien en daar vervolgens ook naar kan handelen. Dit is niet statisch, maar vindt plaats op regelmatige basis, want situaties kunnen snel veranderen, waardoor nieuwe besluiten vereist zijn. Modern portfoliomanagement zoals we het in dit boek beschrijven, biedt daarvoor het instrumentarium. Daarmee ontstaat een proactieve, flexibele organisatie, die in staat is om (ambitieuze) doelen realistisch te definiëren en te bereiken, en om impact te maken.

Vakgebied in ontwikkeling

Het vakgebied, ooit begonnen als ‘projectportfoliomanagement’, is veranderd. Die titel dekt de lading allang niet meer, vooral omdat de uitvoeringsmethode van in het portfolio opgenomen initiatieven van ondergeschikt belang is voor de invulling van portfoliomanagement. Daarom gebruiken wij in dit boek de term ‘ontwikkelinitiatief’ als generieke term voor de opdrachten die deel uitmaken van het portfolio, en niet (of in mindere mate) de termen ‘programma’ en ‘project’.

Een andere term die tegenwoordig veel gebruikt wordt, namelijk ‘agile portfoliomanagement’ houdt vooral verband met het agile gedachtegoed. De agile wereld kent vele methoden en benaderingen, waarvan Scrum en SAgFe (Scaled Agile Framework; <https://scaledagileframework.com/>) in Nederland enkele veelgebruikte methoden zijn. ‘Agile portfoliomanagement’ lijkt te veronderstellen dat agile werken in alle gevallen de enige te volgen ontwikkelaanpak is, terwijl portfoliomanagement juist van zichzelf al is uitgevonden om flexibiliteit en wendbaarheid te bevorderen; agile portfoliomanagement is dus eigenlijk dubbelop. ‘Portfoliomanagement’ volstaat.

I.2 PORTFOLIOMANAGEMENT: DEFINITIE

Portfoliomanagement is een managementinstrument dat zorg draagt voor selectie en monitoring van de ontwikkelinitiatieven die, in samenhang, het meeste bijdragen aan de strategische koers van een organisatie. Hierbij houdt de organisatie rekening met haar (schaarste aan) beschikbare middelen zoals tijd, geld, competenties en menskracht.

Portfoliomanagement richt zich op de balans tussen de langetermijnkoers van de organisatie en de ontwikkelingen die nu nodig zijn om de organisatie draaiend te houden. Portfoliomanagement stelt bestuur en directie in staat om vanuit een totaaloverzicht en -inzicht gedegen beslissingen te nemen over de samenstelling van het portfolio van ontwikkelinitiatieven en over het starten, pauzeren en stopzetten van (individuele) ontwikkelinitiatieven, om zo de schaarse middelen op de best mogelijke manier te benutten.

Daarbij stimuleert portfoliomanagement een constante dialoog over prioriteiten, balans, voortgang en kansen en risico's, zodat directie en management tijdig kunnen bijsturen als de omstandigheden daarom vragen. Dit geeft directie en management van organisaties grip op de ontwikkelinitiatieven om hun (strategische) doelen te bereiken en om de continuïteit en compliance binnen de organisatie te waarborgen en daarmee toekomstbestendig te zijn.

Funnel

Binnen portfoliomanagement wordt vaak gebruikgemaakt van een zogenoemde *funnel*. Een funnel is een proces dat (innovatieve) ideeën filtert en selecteert. Ideeën die te weinig meerwaarde voor de organisatie opleveren vallen af, zodat de meest kansrijke initiatieven overblijven en de meeste waarde wordt toegevoegd. Dit proces helpt niet alleen bij het prioriteren van initiatieven, maar zorgt er ook voor dat middelen efficiënt worden ingezet. Door de funnel regelmatig te evalueren en bij te stellen, kan de organisatie flexibel inspelen op veranderende omstandigheden en nieuwe kansen optimaal benutten.

Positionering portfoliomanagement

Portfoliomanagement vormt een brugfunctie tussen strategiebepaling en strategierealisatie, in de vorm van de uitvoering van veranderinitiatieven (zie figuur I.1). Portfoliomanagement raakt de strategiebepaling, het opstellen van het strategisch plan waarin de organisatie haar langetermijndoelen beschrijft en de manier waarop die kunnen worden bereikt. Het strategisch plan van de organisatie is de randvoorwaarde om portfoliomanagement goed te kunnen uitvoeren.

Portfoliomanagement raakt ook het uitvoeren van de in het portfolio opgenomen initiatieven. De uitvoering is, afhankelijk van de gekozen vorm, belegd bij de (team)leiders van bijvoorbeeld projectteams, programma-teams, agile teams en DevOps-teams. Portfoliomanagement reikt kaders aan voor deze teams.



Figuur I.1 Positionering portfoliomanagement

I.3 SAMENSPEL VAN BESTUUR EN DIRECTIE EN PORTFOLIOMANAGER

Het maken van strategische keuzes is een taak van bestuur en directie van de organisatie. Daarbij steunen zij in veel organisaties op de rol van de portfoliomanager. Beide hebben dus een sleutelrol in de strategie-executie, namelijk:

- Bestuur en directie zijn eindverantwoordelijk voor de organisatiestrategie, bepalen organisatiedoelen en governance, zetten acties uit en sturen daarop. Die organisatiestrategie is het grote kader, maar hoe weten ze of de organisatie de goede kant op beweegt? En bereiken ze op tijd en in voldoende mate de plek waar ze over een paar jaar willen zijn? Hoe zorgen ze ervoor dat de organisatie over tien jaar nog bestaat en waarde toevoegt aan de maatschappij en de klanten van dat moment?
- De portfoliomanager helpt om de portfoliodoelen te stellen en daarop te sturen. Daarvoor coördineert en stuurt hij¹ een aantal processen waarbij ook het middenmanagement en het programma- en projectmanagement betrokken zijn. Door het systematisch uitvoeren van dit proces ontstaat overzicht, inzicht en vooruitzicht. Dit geeft bestuur en directie een fundament om hun besluitvorming op te baseren.

¹ Daar waar hij staat, kan ook zij, hen of die worden gelezen.

De portfoliomanager

De zojuist beschreven rol vraagt om een portfoliomanager die objectief is en betrouwbaar, en ernaar streeft er te zijn voor alle stakeholders. Hij bouwt aan gedegen afwegingen om tot portfolio- en projectbesluiten te komen, is gericht op het zichtbaar maken van de op te leveren waarde en op het tijdig stopzetten van ontwikkelinitiatieven die geen of onvoldoende waarde gaan leveren. In de startsituatie heeft de portfoliomanager dit natuurlijk nog niet op orde; daar ligt precies de uitdaging.

Waan van de dag

In veel organisaties regeert de waan van de dag. Alles is belangrijk, alles ‘moet’ en heeft de hoogste prioriteit. De kaders om keuzes te kunnen maken, als die er al zijn, zijn vaak ruim, waardoor ‘alles kan’. De neiging is om niet voor één of enkele initiatieven te kiezen, maar ze allemaal op te starten, met als gevolg dat de boel op enig moment vastloopt en vertraagt. Bestuur en directie zijn in die situaties aangewezen op hun intuïtie en hebben moeite met het ‘terugduwen’ van voorstellen, vooral ook omdat de juiste informatie ontbreekt en ze de relatie met hun collega’s niet willen beschadigen.

In zo’n situatie gaan bestuurders en directieleden vaak ‘rood’ gedrag vertonen: ze nemen krachtig en snel besluiten en manen het management direct aan tot actie. Het liefst zagen ze het initiatief gisteren al gestart. Ze missen het overzicht, maar zien wel een organisatie met een hoge werkdruk en (te) veel veranderinitiatieven, waarvan onduidelijk is of die allemaal (nu) wel nodig zijn en wat ze precies bijdragen. En gek genoeg hebben ze vaak de neiging om nog meer nieuwe initiatieven te starten, zonder dat er zicht op is of de organisatie het nog aankan of te zorgen dat initiatieven (tijdig) worden afgerond en waarde opleveren.

WAKKERLIIGERS

In dit boek doorloop je de implementatiestappen van portfoliomanagement per hoofdstuk. Daarom noemen we in de inleidende paragraaf van elk hoofdstuk één of enkele ‘wakkerliggers’, zowel van bestuur en directie als van de portfoliomanager. In het hoofdstuk reiken we vervolgens elementen aan om deze situaties op te lossen.

Wakkerliggers voor bestuur en directie om met portfoliomanagement te beginnen zijn vaak: ‘Het groeit ons boven het hoofd, we hebben geen overzicht meer’ en ‘Mensen in de organisatie geven aan dat ze het niet meer snappen, dat het allemaal niet meer duidelijk is.’

I.4 PORTFOLIOMANAGEMENT MAAKT HET VERSCHIL

Vaak werken mensen in de organisatie aan allerlei initiatieven die, als je ze individueel bekijkt, allemaal nodig zijn voor de organisatie. Tezamen leiden die echter niet altijd tot het realiseren van de langetermijndoelen van de organisatie. Zonder adequaat portfoliomanagement is de kans groot dat ontwikkelinitiatieven tegen problemen aanlopen, die individueel niet oplosbaar zijn zonder andere initiatieven te benadelen, wat vaak leidt tot suboptimale oplossingen en herstelwerk. Dat leidt vervolgens weer tot meerwerk, vertraging, hogere werkdruk, stijgende kosten en/of het niet realiseren van beoogde doelen en waarde.

Signalen die aanleiding geven voor implementatie van portfoliomanagement zijn divers van aard, zoals: 'De organisatie vindt alles belangrijk', 'Het overzicht ontbreekt', 'Er is weinig samenhang in wat we doen', 'We nemen *decibel-driven* besluiten' (wie het hardst roept, krijgt de middelen), 'De werkdruk is hoog' (de verwachting is regelmatig dat de mensen in de organisatie het er wel even bij doen), 'Na het starten van projecten ontstaan problemen in de uitvoering ervan, en ze lopen uit op de planning', 'De waan van de dag regeert', 'Er is sprake van silo-sturing' (binnen de bedrijfskolommen hebben we alles op orde, maar daartussen nog niet).

Naarmate het aantal initiatieven stijgt, worden deze problemen groter en ontstaat op enig moment een behoefte aan portfoliomanagement. Op dat moment ontstaat draagvlak, wat noodzakelijk is om portfoliomanagement ook daadwerkelijk succesvol te kunnen toepassen.

Wat maakt portfoliomanagement de moeite waard?

De belangrijkste functie van portfoliomanagement is het bieden van overzicht en inzicht, waardoor de nodige rust en ruimte ontstaat. Dat uit zich bijvoorbeeld in het meer 'aan de voorkant komen' van initiatieven. Dit houdt in dat er meer wordt nagedacht over nut en noodzaak, vorm en keuzemogelijkheden en dat doelen, resultaten, aanpak en randvoorwaarden op papier worden gezet en afgestemd vóórdat de besluitvormers groen licht geven voor (kostbare) uitvoerende activiteiten. Daardoor zijn later minder corrigerende acties nodig en lopen planningen minder vaak uit.

Nadat portfoliomanagement is geïmplementeerd en enige tijd is toegepast, ontstaan verschillende effecten. Die effecten merk je doordat mensen in de organisatie gaan zeggen: 'Er is weer rust, ruimte en regelmaat', 'We hebben overzicht', 'Er is meer samenhang en resultaat', 'We hebben focus', 'We zien een meer integrale aanpak en samenwerking tussen disciplines', 'Er is een gezamenlijke, transparante besluitvorming', en 'We weten waarom we de dingen doen, welke waarde we creëren.'

Wat daarvoor nodig is, werken we in de volgende hoofdstukken uit.

I.5 PORTFOLIOMANAGEMENTPROCESSEN

In organisaties is de aandacht bij het sturen verschoven van input en output naar sturen op *outcome*. Met andere woorden: organisaties sturen steeds meer op het (beoogde) effect, dat wil zeggen de zichtbare impact, en steeds minder op het tastbare resultaat van ontwikkelinitiatieven, en dit sturen is nu een continu proces geworden. Eenmaal per jaar vaststellen of de waarde die wordt geleverd in lijn is met de verwachtingen is niet meer genoeg om als organisatie te kunnen blijven meedoen in de steeds sneller veranderende wereld.

De drie kernvragen voor portfoliomanagement

Om relevant te blijven en wendbaar te zijn, moeten organisaties continu het juiste doen en ervoor zorgen dat de gewenste effecten zichtbaar zijn. Kerntaak van portfoliomanagement is om dat te benoemen, faciliteren en monitoren: reflecteren op wat de bedoeling ook alweer is, wat de doelen zijn en op welke manier mensen in de organisatie hier invulling aan geven. Door het geheel te overzien, geeft portfoliomanagement de juiste input aan bestuur en directie, zodat die tijdig kunnen interveniëren en bijsturen.

Zo helpt portfoliomanagement het bestuur en de directie van een organisatie bij het beantwoorden van drie kernvragen, namelijk:

1. Wat is de bedoeling?
 - Is onze positie in de maatschappij nog valide? Hoe zit het met de snelheid en onvoorspelbaarheid van relevante veranderingen die op ons afkomen? Welke innovaties en transities door koerswijzigingen of oplossingen voor achterstallige ontwikkeling (bijvoorbeeld op gebied van digitalisering) zijn daarvoor nodig?
 - Vertaald naar portfoliomanagement: maken we voor het portfolio steeds de juiste afwegingen tussen effecten op de korte en lange termijn, waarmee we bijdragen aan de organisatiedoelen en -strategie?
2. Doet de organisatie het juiste?
 - Besteden we onze middelen en energie aan de juiste ontwikkelinitiatieven? Bevat het portfolio de initiatieven die – in samenhang – de meest maximale waarde toevoegen aan de strategische doelen, continuïteit en compliance, zodat de organisatie van meerwaarde is voor haar klanten en andere stakeholders, zowel nu als in de toekomst?
 - Vertaald naar portfoliomanagement: levert het portfolio elementen waarmee de organisatie maximale waarde kan toevoegen, door betere prioritering, balans en samenhang van ontwikkelinitiatieven?

3. Voert de organisatie de initiatieven op de juiste manier uit?

- Werkt de organisatie aan de initiatieven op de manier die voor de organisatie het beste is? Is er voldoende zicht op de samenhang en voortgang van de lopende initiatieven? Zijn er voldoende mensen en middelen beschikbaar voor een succesvolle oplevering, en is de organisatie in staat het geleverde te implementeren en te borgen?
- Vertaald naar portfoliomanagement: hoe kan de organisatie optimale slagkracht creëren in en tussen de teams (agile, programma-, project-) die de ontwikkelinitiatieven vormgeven, en met de mensen die daarin participeren of de beoogde effecten in de staande organisatie borgen?

Hoofdprocessen

Een proces is een geheel van activiteiten dat nodig is om herhaalbaar een bepaalde uitkomst tot stand te brengen. In organisaties zorgen processen voor helderheid, consistentie en efficiëntie, waardoor de kwaliteit van het werk toeneemt en het aantal fouten afneemt. Processen bevorderen transparantie en verbeteren de samenwerking tussen teams en afdelingen.

Een proces is opgebouwd uit een reeks gedefinieerde activiteiten die je systematisch volgt om een specifiek doel te bereiken, vanuit input via verwerking naar output (Obers & Achterberg, 2012). Zo zijn er ook processen te benoemen en te organiseren voor portfoliomanagement, waarin de organisatie zich al lerende steeds kan verbeteren. We definiëren de portfoliomanagementprocessen rond de drie kernvragen, te weten:

- Afstemmen van de strategie: wat is de bedoeling?
- Samenstellen van het portfolio: doet de organisatie het juiste?
- Monitoren en bijsturen van het portfolio: voert de organisatie de initiatieven op de juiste manier uit?

De processen raken elkaar, en leerpunten uit het ene proces vormen input voor het andere. Zo ontstaat een continue cirkelbeweging met een lerende aanpak waarbij de organisatie steeds beter leert kiezen en sturen.

Met de complete schets van de portfoliomanagementprocessen in figuur I.2 ontstaat de vraag: waar te beginnen bij implementatie van portfoliomanagement in een organisatie? De logische volgorde lijkt om

te beginnen bij de kernvraag ‘Wat is de bedoeling?’ (afstemmen van de strategie), vervolgens de vraag ‘Doet de organisatie het juiste?’ (samenstellen portfolio) te beantwoorden en ten slotte te focussen op ‘Voert de organisatie de initiatieven op de juiste manier uit?’ (monitoren en bijsturen). Hierdoor lijkt portfoliomanagement een lineair proces te zijn, wat het in geen geval is. Het risico van deze route is ook dat je bij aanvang al vastloopt in een omgevingsscan en abstract gedefinieerde doelen en strategie, of strandt in een lange lijst van ‘projecten’.

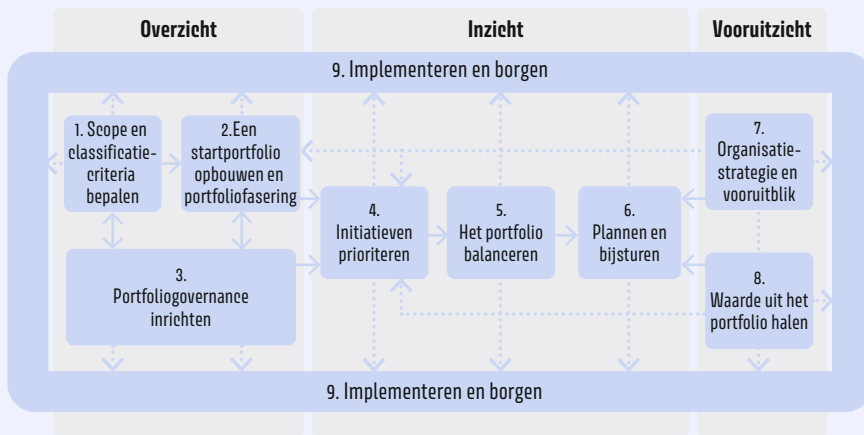


Figuur I.2 Portfoliomanagementprocessen

I.6 OPBOUW VAN DIT BOEK: NEGEN STAPPEN BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN PORTFOLIOMANAGEMENT

Om de in de vorige alinea geschetste risico's te vermijden, hebben wij een praktisch stappenplan ontwikkeld, dat ook de hoofdstukindeling van dit boek vormt. Daarin komen de portfoliomanagementprocessen terug zoals die zijn geschetst in de vorige paragraaf.

In figuur I.3 geven we deze stappen schematisch weer, te volgen van links naar rechts. Het begint bij het creëren van overzicht. Zodra je dit overzicht hebt, volgen stappen waarmee je nader inzicht krijgt, om vervolgens vanuit die kennis en ervaring verder vooruit te kijken.



Figuur I.3 Positionering portfoliomanagement

Toelichting bij de stappen in het schema van figuur I.3:

1. Scope en classificatiecriteria bepalen (hoofdstuk 1)
 - Waar gaat het portfolio over? Alle veranderingen, alleen strategische (grote) veranderingen of alleen veranderingen in een bepaald domein? Wat zijn criteria voor opname in het portfolio?
2. Opbouwen startportfolio en portfoliofasering (hoofdstuk 2)
 - Welke initiatieven zet je concreet in het portfolio? Welke indeling en fasering helpt in eerste instantie om te kiezen en te monitoren? Hoe maak je het startportfolio?
3. Portfoliogovernance inrichten (hoofdstuk 3)
 - Welke rollen zijn er nodig? Waar, aan welke tafel worden (straks) de portfoliobesluiten genomen, en wie adviseert deze tafel? Wie of wat faciliteert het proces?
4. Prioriteren van initiatieven (hoofdstuk 4)
 - Hoe zet je initiatieven in een rangvolgorde? Welk waarderingskader gebruik je daarbij? Durven we al te kiezen wat we niet (meer) gaan doen?
5. Balanceren van het portfolio (hoofdstuk 5)
 - Via welke assen kun je wikken en wegen zodat een gebalanceerd en haalbaar portfolio voor de komende periode ontstaat, met een optimale samenhang?
6. Plannen en bijsturen (hoofdstuk 6)
 - Hoe volg je de ontwikkeling en voortgang van het portfolio en de initiatieven daarin? Met welke frequentie doe je dat? En welke informatie is daarvoor cruciaal?

7. Organisatiestrategie en vooruitblik (hoofdstuk 7)
 - Wat is een goede organisatiestrategie? Wat heb je nodig om mijlpalen in beeld te hebben in een roadmap? En hoe werk je aan inzichten om in te kunnen spelen op de ontwikkelingen in de omgeving?
8. Waarde uit het portfolio halen (hoofdstuk 8)
 - Wat levert portfoliomanagement je op? Waar wordt de organisatie beter van, en hoe kun je dat concreet benoemen en meten?
9. Implementeren en borgen (hoofdstuk 9)
 - Hoe kun je zorgen voor een continu ontwikkelingstraject, waarin je samen met alle stakeholders bouwt, oefent en leert?

Tip: Als je binnen je organisatie net gestart bent met portfoliomanagement, lees dan eerst hoofdstukken 1 t/m 3 en paragraaf 6.2.

Het model in dit boek sluit logisch aan op de zogenoemde PDCA-cyclus (Plan, Do, Check, Act; Deming, 1950) en gaat uit van een iteratief proces en continue verbetering. Dit geldt ook voor de manier waarop je portfoliomanagement implementeert, namelijk: al lerend, soms met twee stappen vooruit gevolgd door één stap terug. De ‘Check’-fase in de PDCA-cyclus omvat zowel een voortdurende controle tijdens het proces als een evaluatie achteraf. Voor portfoliomanagement functioneert dit als volgt:

- P (Plan) sluit aan bij ‘organisatiestrategie’ (hoofdstuk 7), ‘prioriteren’ (hoofdstuk 4) en ‘balanceren’ (hoofdstuk 5).
- D (Do) sluit aan bij ‘plannen en bijsturen’ (hoofdstuk 6), omdat je hier uitvoering geeft aan het geprioriteerde portfolio.
- C (Check) sluit aan bij ‘plannen en bijsturen’ (hoofdstuk 6), de eerste check tijdens het proces en bij ‘portfoliowaarde’ (hoofdstuk 8), de tweede check achteraf, de zogenoemde *retrospective*, omdat je hier gaat kijken welke waarde werkelijk is gerealiseerd en hiervan gaat leren.
- A (Act) sluit aan bij ‘portfoliowaarde’ (hoofdstuk 8), omdat je het geleerde gaat vertalen naar keuzecriteria, die weer beginnen bij de P.

1.7 PRINCIPES VOOR HET INRICHTEN VAN PORTFOLIOMANAGEMENT

De principes die wij hanteren voor het ontwerpen en uitvoeren van goed portfoliomanagement staan hieronder geordend naar besluitvorming, informatie en mindset. Als je deze principes toepast – in combinatie met

andere zaken die we in dit boek beschrijven – vergroot je de kans op een succesvolle implementatie.

- **Besluitvorming**
 - Werk aan gezamenlijke besluitvorming door centrale regie, met waar mogelijk decentrale besluitvorming om het eigenaarschap te bevorderen.
 - Scheid besluitvorming, advisering/toetsing en uitvoering. Dat verkleint de kans op belangenverstrengeling en vergroot de gezamenlijkheid.
- **Informatie**
 - Zorg voor up-to-date informatie (relevant, juist, tijdig en volledig) die aansluit op de besluitvorming. Dus alléén die informatie die nodig is voor de besluitvorming, niet méér.
 - Monitor het portfolio kortcyclisch, met een frequentie die past bij de organisatiedynamiek en de intensiteit van ontwikkelprocessen. Dat versterkt de focus van het management.
- **Mindset**
 - Besteed aandacht aan de veranderkundige aspecten die samenhangen met de implementatie van portfoliomanagement: inhoud, proces en mens en cultuur.
 - Werk aan succeservaring door gewenst gedrag te belonen en successen uit te vergroten.
 - Verander in kleine stappen, blijf zo dicht mogelijk bij het ‘bestaande’ en reflecteer regelmatig.

En vooral ook: begin er gewoon mee. Duw het bootje van de kant, het hoeft in het begin nog niet allemaal tot in de puntjes geregeld te zijn. Doe en leer.

1.8 IEDEREEN MEENEMEN BIJ DE START

De implementatie van portfoliomanagement is een organisatieverandering op zich. Het verandert de bestaande gang van zaken en raakt processen en de governance. In theorie is portfoliomanagement vrij eenvoudig en logisch: overzicht en inzicht, de juiste keuzes maken, voorspelbaarheid en de gewenste organisatiedoelen realiseren, welke directie wil dat niet? Toch is de werkelijkheid weerbarstig. Bij de start van portfoliomanagement loop je vrijwel altijd tegen praktische beperkingen aan en verschijnen weerstandspatronen die voortkomen uit de cultuur en structuur van de organisatie.

Datakwaliteit

Praktisch gezien mis je bij de start van portfoliomanagement nog veel informatie om het gewenste overzicht en inzicht te creëren. Die data zijn dan nog niet voorhanden, en vaak is überhaupt nog niet bekend welke kennis en informatie nodig is om goed te kunnen sturen. De benodigde informatie is vaak ook nog van onvoldoende kwaliteit, en de toekomst is natuurlijk nooit voor honderd procent te voorspellen. Dit maakt dat de gewenste inzichten nog niet zo gemakkelijk te genereren zijn en vaak incompleet zijn. Dit vraagt om een ‘oefenmindset’, zodat je vanuit een beperkte basis toch kunt starten. Die beperkte basis wordt beschreven in hoofdstukken 1, 2 en 3.

Reacties en weerstand

In elke organisatie zijn er mensen die gedijen in situaties waarin alles niet zo strak is geregeld – dat geeft hun ruimte, vrijheid en ook positie. Zij willen dat daarom graag zo houden. Bij de implementatie van portfoliomanagement raken diegenen een deel van hun (informele) macht en invloed kwijt. Zij kunnen dan heftig reageren en de noodzaak en opzet van portfoliomanagement in twijfel trekken. Zo roepen projectmanagers soms dat zij voor hun besluitvorming al een stuurgroep hebben ingericht, dus waarom zouden ze ook nog aan portfoliomanagement gaan doen? Voor hen voelt dat als een extra loket. Ook zijn er agile coaches, product owners en scrum masters die als argument aanvoeren dat zij geen projecten doen, maar de opdracht agile uitvoeren en niet onder portfoliomanagement vallen. Op de vraag of ze budget en capaciteit nodig hebben voor hun opdracht, antwoorden ze meestal bevestigend. En afdelingsmanagers voeren vaak aan dat zij zelf prima in staat zijn om te beslissen aan welke initiatieven zij hun capaciteit toekennen en dat ze zelf in staat zijn om te besluiten in welke volgorde ze initiatieven implementeren. Op de vraag of zij alle veranderinitiatieven kunnen overzien en hier de organisatiebrede impact van kennen, antwoorden zij echter vaak ontkennend.

Focus op momentum, noodzaak en commitment

Zonder momentum, noodzaak en commitment is de implementatie van portfoliomanagement sowieso gedoemd te mislukken (zie ook hoofdstuk 9).

- Momentum ontstaat bijvoorbeeld door grote wijzigingen in de strategische koers en (daardoor) onvoldoende grip op strategierealisatie.
- De noodzaak voor portfoliomanagement ontstaat wanneer de organisatie ervaart dat ze onvoldoende slagkracht heeft voor innovatieve ambities, tekort aan financiële middelen, overbelasting van kritieke

competenties (menskracht), te veel en te lang lopende projecten en/of het ontbreken van overzicht.

- Commitment blijkt uit het onderstrepen van het belang van portfolio-management door de hoogste leiding en mandaat voor het implementatieteam, de *what's in it for us* is duidelijk voor alle stakeholders, het te managen portfolio is helder/strak afgebakend (zie hoofdstuk 2) en de informele routes om snel dingen te regelen buiten de formele procedure om, oftewel de 'geitenpaadjes', die verdwijnen.

Is er eenmaal sprake van momentum, noodzaak en commitment, dan is het tijd om stap 1 te zetten: scope en classificatiecriteria bepalen. Daarover lees je meer in hoofdstuk 1. Maar eerst volgt nu een inkijk in de praktijk. De volgende casus, die speelt bij een agrarische bedrijvengroep, beschrijft een aantal elementen die je regelt bij aanvang, om uiteindelijk met behulp van portfoliomanagement samen de (nieuwe) strategie te realiseren.

PRAKTIJKCASUS: PORTFOLIOMANAGEMENT IMPLEMENTEREN BIJ EEN AGRARISCHE BEDRIJVENGROEP OM SAMEN DE STRATEGIE TE REALISEREN

Gastauteur: Erik Gort

CONTEXT

De organisatie is een internationale en toonaangevende agrarische coöperatie die al 125 jaar bestaat en in handen is van ruim 8000 telers. Er zijn verschillende businessgroepen (BG's) actief met verschillende agrarische producten, zoals aardappelen en suikerbieten. Gezamenlijk ontsluiten deze bedrijven een breed scala aan toepassingsmogelijkheden van planten, door op duurzame wijze slimme oplossingen te produceren voor huidige en toekomstige generaties in onze samenleving.

De organisatie is goed op weg om portfoliomanagement professioneel in te richten, om op een eenduidige wijze en samen met alle businessgroepen te kunnen sturen op de strategie. Hieronder volgt een beeld van hoe dat is aangepakt.

UITDAGING

Met de verandering van de financiële holding in een strategische holding zette de organisatie drie jaar geleden een nieuwe koers in. De 'Plant Positive Way' is de visie voor de toekomst: alles uit de plant halen om slimme, duurzame oplossingen te creëren voor de huidige en toekomstige generaties.

Belangrijke vragen voor de corporate executive board (CEB) na het opstellen van de nieuwe strategie waren: 'Hoe krijgen we systematisch en concreet inzicht in hoe we samen met alle BG's binnen de organisatie de nieuwe strategie gaan realiseren?' en 'Hoe krijgen we iedereen daarin mee?' Hieruit ontstond dan ook de behoefte aan een nieuwe rol op holdingniveau, de *strategy officer*. Deze helpt de CEB met de strategie-executie. Het maken van een duidelijke strategie is een goede start, maar goede strategie-executie helpt de organisatie pas echt naar de eindstreep. De strategy officer rapporteert aan de director corporate development, die in de CEB verantwoordelijk is voor 'waar de organisatie naartoe gaat en hoe ze zich daartoe ontwikkelt'.

OPSTARTEN VAN PORTFOLIOMANAGEMENT

De strategy officer begon met een ronde langs de belangrijkste stakeholders op het gebied van strategie-executie. Dit waren zo'n zestig mensen in de verschillende managementlagen en de diverse BG's en disciplines. Dit leidde tot goede en interessante gesprekken, met vragen als: 'Wat doen we nu?', 'Hoe doen we dat nu?', 'Waarom op deze manier?', 'Waar willen we naartoe?', 'Hoe denk je dat we daar het best gaan komen?', 'Hoe verloopt het project-, programma- en portfoliomanagement nu?' Daarop kwamen weer vragen terug, zoals: 'Portfoliomanagement, dat is toch hetzelfde als programmamanagement?' De rode draad was dat men het onder andere moeilijk vond om keuzes te maken en er bijvoorbeeld geen gemeenschappelijke manier van werken was in project- en portfoliomanagement.

De organisatie is erg goed in de operatie (*run the business*): het verwerken van suikerbieten tot suiker, aardappels tot patat (of friet, voor de zuiderlingen), ci-chorei tot inuline enzovoort. Maar het managen van veranderingen (*change the business*) is toch echt iets anders. Operational excellence heeft de BG's in het verleden veel gebracht, en nu is optimale synergie nodig om de groepsstrategie te laten landen.

GEVOLGDE AANPAK

In de aanpak staan drie principes centraal:

- Gebruiken wat er al is: zodat dingen zo veel mogelijk herkenbaar zijn voor mensen. Wat goed gaat, moet je bovendien niet willen veranderen.
- KISS (Keep It Simple, Stupid).
- We doen het samen.

De samenwerking tussen de strategy officer van de holding en de *business change managers* was essentieel. Gezamenlijk vormen ze het programma-coreteam. Na een gezamenlijke kick-off zijn diverse teams aan het werk gezet op elk een eigen thema – waarbij de thema's wel onderling van elkaar afhankelijk zijn. Dit zijn thema's als:

- Governance: wie mag wanneer over een project besluiten? Hoe verdelen we de projecten over de diverse portfolio's?
- Één manier van werken: van diverse projectmethodieken naar één stage-gate-model, en eenzelfde aanpak voor programma, portfolio en scrum/agile. Uiteraard met daarbij passende templates.
- De mensen: het bouwen van een community waarin mensen van elkaar willen leren en het opzetten van een P3M Academy en mentorschap.
- Tools en dashboards: hoe zorgen we ervoor dat teams goed met elkaar kunnen samenwerken, en hoe krijgen we stuurinformatie vanuit alle projecten en programma's, zodat er op portfolio-, businessgroep- en holdingniveau wordt gestuurd op de juiste projecten?

Na door een groep interne klanten van feedback te zijn voorzien, werden alle producten van de themateams beschikbaar gemaakt via een centrale intranet-site.

In de ontwikkelfase was agile/scrum de aanpak, maar voor de implementatie bleek een lineaire aanpak beter. Het aanvankelijke idee was om vanuit de diverse teams kleine pakketjes te maken en die meteen te gebruiken. Op basis van voortschrijdend inzicht is die aanpak bijgesteld, waarbij is overgestapt op het projectmatig implementeren van clusters van onderwerpen. Het eerste onderwerpcluster betrof het implementeren van één organisatiebrede projectmethode, zodat eenduidigheid in taal en manier van werken ontstond. De themascrumteams ontwikkelen hiervoor de bouwstenen, in de vorm van templates, governance, training enzovoort. Door eerst gestandaardiseerd projectmanagement uit te rollen en daarna pas portfoliomanagement in te voeren, kon makkelijker inzicht worden gegeven in de manier waarop projecten bijdragen aan de doelen van een portfolio.

GOVERNANCE

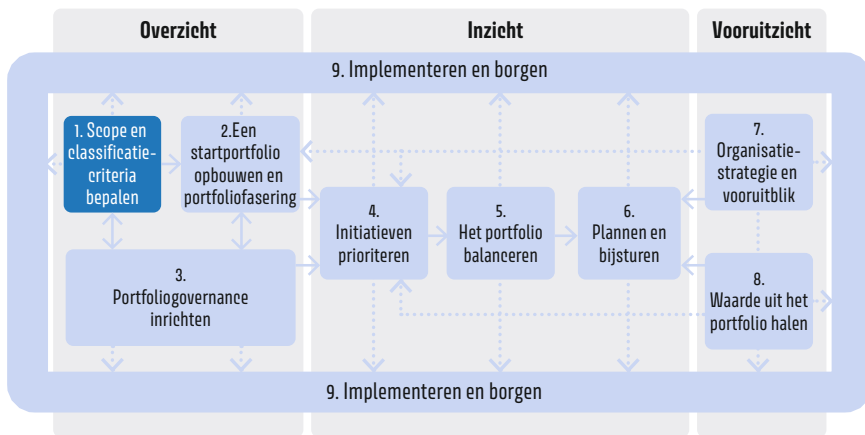
De portfoliostructuur volgt de functies: zo is er binnen elke BG een operatieportfolio, een HR-portfolio en een innovatieportfolio. Elk portfolio heeft één portfolio-owner, die ook lid is van de directie van een van de BG's. De portfolio-owner krijgt advies van meerdere portfolioboardleden, die vanuit de disciplines die zij vertegenwoordigen het beste advies kunnen geven over wat wel en niet moet worden gedaan. Elk portfolio krijgt ondersteuning van een portfoliomanagement-officer. Het geheel van de portfolio's komt op BG-niveau weer samen bij een centraal portfoliomanagement-office (PMO) of strategy office, die de besluitvorming in de BG-directie voorbereidt. De strategy officer brengt het geheel van alle BG's bij elkaar en brengt dit ter besluitvorming in bij de C&B.

ÉÉN MANIER VAN WERKEN

De organisatie is gestart met het cluster 'projectmanagement'. Dit draagt eraan bij dat alle projecten over de BG's heen vergelijkbaar blijven. Om dit te bereiken, komt er ook één (nieuw) stage-gate-model voor alle projecten. Daar is zorgvuldig over nagedacht vanuit ervaringen van de verschillende BG's en disciplines, die allemaal min of meer al een eigen stage-gate-methode hadden.

Maar hoe implementeer je zoiets? Er zijn namelijk veel lopende projecten, in verschillende stadia van ontwikkeling. Daarom is in goed overleg een passende aanpak uitgewerkt, gebaseerd op de ervaringen van verschillende BG's. Vanaf een bepaalde datum zal elk nieuw project op deze nieuwe manier starten. Voor bestaande projecten is een overgangperiode ingesteld, waarbij per geval is bekeken wat zinvol is. Projecten die bijna zijn afgerond, hoeven niet te worden aangepast. Als een project daarentegen net is begonnen met het tekenen van een nieuwe productielijn, dan past het prima om over te stappen op de nieuwe manier van werken.

SCOPE EN CLASSIFICATIE- CRITERIA BEPALEN



1.1 INLEIDING

Als eerste stap bij de inrichting van portfoliomanagement bepaal je de scope en de classificatiecriteria: wat is de inhoud van het portfolio, waar gaat het over, wat valt straks erbinnen en erbuiten, en waarom?

Om portfoliomanagement succesvol in te kunnen richten, is een gezamenlijke definitie nodig van de inhoud en reikwijdte van het portfolio. Met andere woorden: alle betrokkenen in de organisatie moeten daarover een gelijkvormig beeld hebben. Dit zorgt voor focus en eenduidigheid.

Daarom maak je afspraken over wat wel en niet in het portfolio wordt opgenomen, over de manier waarop en aan de hand van welke criteria. In dit hoofdstuk geven we voorbeelden van scoping, benoemen we scopingcriteria en gaan we in op classificatievormen en -criteria. Ten slotte

beschrijven we welke stakeholders een rol spelen bij het bepalen van de scope van het portfolio en hoe je samen met hen tot een gedragen scope en classificatie kunt komen.

WAKKERLIKKERS

Veelvoorkomende wakkerliggers rond het definiëren van de scope en classificatiecriteria zijn:

- Bestuur en directie: Hoe verhoudt het portfolio zich straks tot wat we via de staande organisatie, businessplannen en management-contracten met elkaar regelen? En: als we de scope van het portfolio beperken tot dit type ontwikkelinitiatieven, wat doen we dan met de initiatieven die erbuiten vallen? Hoe sturen we daarop, ook in samenhang?
- Portfoliomanager: Hoe gaan we om met initiatieven die niet honderd procent onder de portfoliodefinitie vallen? Welke nemen we wel op en welke niet? Hoe voorkomen we dat we overzicht verliezen doordat managers initiatieven die eigenlijk in het portfolio thuishoren bewust of onbewust buiten het portfolio houden? En hoe voorkomen we dat initiatieven die eigenlijk niet in het portfolio thuishoren met de verkeerde beweegredenen toch toegevoegd worden aan het portfolio?

Dit hoofdstuk begint met het kaderen van het portfolio, het bepalen van de scope. Daarna werken we enkele classificaties uit, die je helpen om het portfolio in te delen en te beheersen.

1.2 SCOPE VAN HET PORTFOLIO

Een portfolio is een verzameling van eenzelfde soort zaken; zo bestaan er aandelenportfolio's, projectenportfolio's, vastgoedportfolio's, assetportfolio's en applicatieportfolio's. In dit boek gaat het om portfolio's van grote, organisatiebrede initiatieven voor het ontwikkelen en veranderen van de organisatie. Deze portfolio's kunnen alle disciplines in een organisatie raken. Projectportfolio's zijn er in diverse soorten, zoals innovatieportfolio's, R&D-portfolio's, ICT-portfolio's en onderhoud & renovatieportfolio's.

De scope bakent het portfolio af en bepaalt wat er wel en niet in thuishoort, welke initiatieven er deel van uitmaken en welke niet. Als de

organisatie een strategie met doelen heeft geformuleerd, wat bij voorkeur het geval is, dan zijn daarin ankerpunten voor de scope van het portfolio te vinden. Het organisatiebrede portfolio moet immers invulling geven aan de activiteiten die nodig zijn om de strategie en de doelen te realiseren.

Bij portfoliomanagement stuur je complexe, organisatiebrede initiatieven aan via een of meer 'centrale' portfolio's. Daarbij kun je een portfolio splitsen in verschillende deelportfolio's, elk met een eigen subscope. Dat bevordert de bestuurbaarheid en het eigenaarschap (zie ook de hoofdstukken 2 en 3). Initiatieven met weinig complexiteit en een laag afbreukrisico stuur je op afdelings- of teamniveau.

1.3 SCOPECRITERIA

Om voor iedereen helder te hebben wat wel en niet binnen de scope van het portfolio valt, benoem je de criteria waaraan een initiatief moet voldoen, zoals:

- vereist een interdisciplinaire aanpak; meerdere divisies of afdelingen zijn betrokken;
- bevat hoge complexiteit, bijvoorbeeld door toepassing van nieuwe technologieën, waardoor er een lage kans van slagen is via de reguliere lijn;
- heeft een hoog afbreukrisico, zoals imago-, financiële of operationele schade;
- draagt bij aan de (strategische) doelen van de organisatie;
- kent een lange doorlooptijd en intensief middelengebruik (geld, menskracht en dergelijke);
- het besluitvormend orgaan is van mening dat het initiatief binnen de scope valt.

De initiatieven die binnen de scope vallen, volgen het portfoliomanagementproces. Initiatieven die niet aan deze criteria voldoen, volgen een ander proces, zoals besluitvorming binnen een divisie, afdeling of team.

1.4 CLASSIFICATIE OP BASIS VAN OMVANG EN COMPLEXITEIT

Een veelgebruikte indeling voor portfolioscoping is een classificatie op basis van omvang en complexiteit. Het gaat dan om kenmerken als doorlooptijd, budget, het aantal betrokken partijen of het aantal

afhankelijkheden. Daarbij wordt vaak gebruikgemaakt van een driedeling in klein, middelgroot en groot, zoals in het voorbeeld in figuur 1.1. De scope van het centrale portfolio beslaat veelal de middelgrote en grote initiatieven. Kleine initiatieven lopen in dat geval via een ander proces, bijvoorbeeld binnen een afdeling of team.

Een voorbeeld van een toepassingsregel is: 'Voldoet een initiatief aan minimaal twee van de hoogste criteria, dan deel je het daar in, tenzij het besluitvormend orgaan in de portfoliobesturing (zie hoofdstuk 3) daarover anders beslist.'

Criteria (voorbeeld)	Klein	Middelgroot	Groot
Stakeholders	< 2 directies	1 - 4 directies	> 4 directies
Processen en/of systemen	< 2 processen/systemen	2 - 3 processen/systemen	> 3 processen/systemen
Doorlooptijd	< 3 maanden	3 - 8 maanden	> 8 maanden
Capaciteitsvraag	< 200 uur	200 - 1000 uur	> 1000 uur
Investeringsvraag	< € 100.000	€ 100.000 - € 1 mln	> € 1 mln
Afbreukrisico	Laag	Gemiddeld	Hoog

Scope

Figuur 1.1 Classificatie naar omvang en complexiteit

Deze classificatie heeft ook nut als schattingsmodel voor capaciteitsvraagstukken voor inzet van menskracht ten aanzien van het portfolio. Op basis van deze classificatie en de in hoofdstuk 2 te benoemen portfoliofasering kun je immers per klasse een 'standaard' capaciteitsinschatting van inzet per team of discipline maken. Daardoor kun je de te verwachten capaciteitsvraag van het portfolio in de toekomst gemakkelijker berekenen – uitgaande van een bepaalde verhouding tussen het aantal grote, middelgrote en kleine initiatieven in een portfolioperiode.

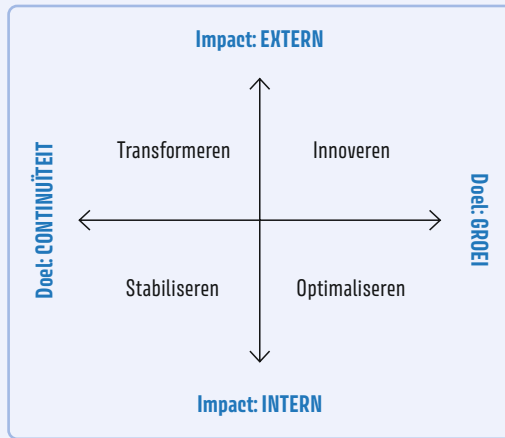
1.5 CLASSIFICATIE OP BASIS VAN ONTWIKKELPERSPECTIEF

Een interessante classificatie in het portfolio is die op basis van ontwikkelperspectief. Daarbij zijn twee soorten ontwikkelingen te onderscheiden, namelijk ontwikkelingen die gericht zijn op continuïteit en ontwikkelingen die gericht zijn op groei. Beide ontwikkelingen kennen zowel een intern als een extern perspectief.

Continuïteit omvat datgene wat je nodig hebt om te blijven bestaan. Door groei kun je je verbeteren en je anders of beter onderscheiden. Intern betekent dat de buitenwereld niet direct betrokken is bij het resultaat, terwijl extern betekent dat je alleen resultaat bereikt als je de buitenwereld (zoals klanten en partners) erbij betreft.

Als je deze invalshoeken uitzet in een assenstelsel, ontstaan daartussen vier gebieden (zie figuur 1.2):

- intern en gericht op continuïteit: stabiliseren;
- intern en gericht op groei: optimaliseren;
- extern en gericht op groei: innoveren;
- extern en gericht op continuïteit: transformeren.



Figuur 1.2 Classificatie naar ontwikkelperspectief

Toelichting bij de kwadranten van het ontwikkelperspectief, vanaf links-boven met de klok mee:

Transformeren: continuïteit extern

- Doel: het bestaansrecht op lange termijn zeker stellen, het business-model vernieuwen en een andere strategische koers, ander imago of andere identiteit creëren.
- Kiezen: op basis van visie (hoog afbreukrisico, grote bandbreedte).
- Horizon: lange termijn, 5-10 jaar.
- Voorbeeld: R&D, corporate start-up, fusie en overname.

Innoveren: groei extern

- Doel: het realiseren van kwalitatieve en kwantitatieve groei door betere producten en diensten.
- Kiezen: op basis van businesscase (rendement, risico en slagingskans).
- Horizon: middellange termijn, 3-7 jaar.
- Voorbeeld: vernieuwen en verbeteren van producten en diensten, marktkansen, samenwerking met klanten en partners.

Optimaliseren: groei intern

- Doel: het realiseren van kwalitatieve en kwantitatieve groei door efficiënter en effectiever ingerichte primaire en ondersteunende processen en systemen.
- Kiezen: op basis van businesscase óf, hoe en wanneer realisatie het beste plaatsvindt; rendement versus operationele impact op werkvloer.
- Horizon: korte tot middellange termijn, 2-4 jaar.
- Voorbeeld: reorganisatie, procesoptimalisatie, digitale transformatie.

Stabiliseren: continuïteit intern

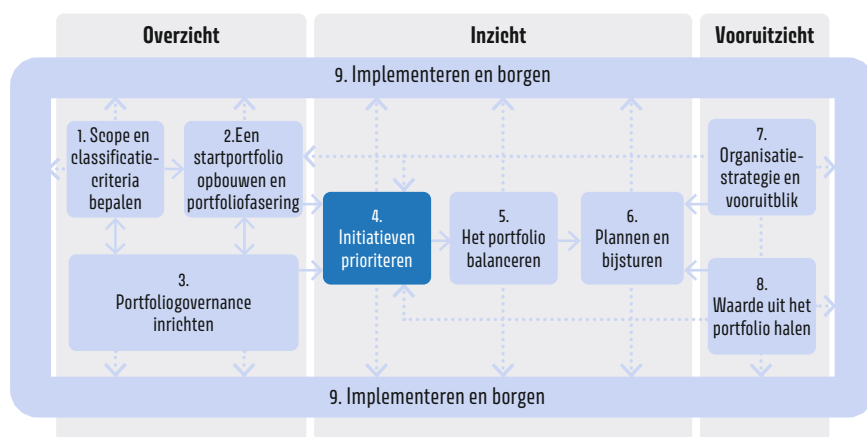
- Doel: voldoen aan wet- en regelgeving, continuïteit op korte termijn zeker stellen, risico vermijden.
- Kiezen: op basis van urgentie, laag afbreukrisico, verplichte kost, keuze is niet 'of' maar 'wanneer'.
- Horizon: korte termijn, 1-2 jaar.
- Voorbeeld: groot onderhoud, repareren en vervangen van assets, processen en systemen binnen bestaande kaders, implementeren van nieuwe wet- en regelgeving.

Een portfolio kan al deze vier perspectieven omvatten, maar ook een deel ervan. Welke dat zijn, bepaal je tijdens de portfolioscoping. Ook kun je het portfolio via deze indeling opknippen in deelportfolio's per perspectief, met zo nodig elk een eigen proces en afspraken.

Om een indeling naar deelportfolio's te maken (zie ook paragraaf 2.4), kun je bijvoorbeeld gebruikmaken van bedrijfsfuncties, waarbij je initiatieven verdeelt in deelportfolio's die aansluiten bij de bedrijfsfunctie waar de verandering betrekking op heeft. Bijvoorbeeld: kernfunctie 1, kernfunctie 2, ondersteunende functies. Bij een onderwijsinstelling zijn dat bijvoorbeeld Onderwijs, Onderzoek en Bedrijfsvoering.

INITIATIEVEN PRIORITEREN

4



4.1 INLEIDING

In deze stap komen we bij de kern van portfoliomanagement: samen initiatieven prioriteren, keuzes maken, ja of nee zeggen tegen voorstellen, aanwijzen wat de belangrijkste initiatieven zijn en gezamenlijk daarover besluiten. Daarmee zorg je voor selectie én realisatie van ontwikkelinitiatieven die tezamen het meeste bijdragen aan de strategische koers van een organisatie (zie paragraaf 1.2). Met portfoliomanagement bepaal je een set van ontwikkelinitiatieven die tezamen maximale waarde leveren voor de organisatie. Prioriteren is daarbij een eerste stap om tot portfoliokeuzes te komen. Prioriteren leidt tot een overzicht of lijst met initiatieven, met de meest waardevolle bovenaan en de minst waardevolle onderaan.

Daarna is balanceren nodig (zie hoofdstuk 5), om te zorgen dat het portfolio ook goed 'in balans' is en dat er bijvoorbeeld geen dissonanten in zitten die verstorend kunnen werken.

WAKKERLIJGERS

Veelvoorkomende wakkerlijgers rond het prioriteren van ontwikkelinitiatieven zijn:

- Bestuur en directie: Hoe houden we rekening met de belangen van al onze interne en externe stakeholders? Hoe zorgen we ervoor dat het portfolio zo is samengesteld dat we echt stappen maken in onze strategierealisatie? Hoe houden we de voortgang erin en voorkomen we dat we als organisatie achter de feiten aanlopen?
- Portfoliomanager: Hoe zorgen we ervoor dat een eenmaal vastgestelde prioritering enige tijd standhoudt en niet meteen weer verandert? Hoe voorkomen we dat we A zeggen, maar B doen? Hoe zorgen we voor de juiste samenstelling met het oog op de verschillende strategische doelen?

Consequent toepassen

Prioriteren heeft alleen zin als de gemaakte keuzes ook consequent worden toegepast. Dat wil zeggen dat de hoogst genoteerde initiatieven bij het opstarten en de uitvoering ervan ook daadwerkelijk prioriteit krijgen boven lager genoteerde initiatieven. In de meest extreme vorm wordt eerst het hoogst geprioriteerde initiatief uitgevoerd en is pas na oplevering het volgende, op twee na hoogst genoteerde initiatief aan de beurt. Agile organisatievormen werken al grotendeels zo, omdat teams hierbij opereren op basis van een op waarde geprioriteerde backlog. In organisaties die vooral opereren in de waan van de dag is prioriteren meer een formaliteit, omdat men niet de moed heeft om er werkelijk naar te handelen en nieuwe initiatieven die niet passen af te wijzen. Op papier is er dan een prioritering, maar in de praktijk loopt alles gewoon door – ook als het eigenlijk niet geprioriteerd is – en kiest elk team een eigen volgorde van uitvoering. Gevolg hiervan is dat veel extra afstemming nodig is, initiatieven onnodig lange doorlooptijden kennen en bij de implementatie niet alle resultaten met succes worden ingebed in de organisatie. Je komt hierbij vier patronen tegen: terugveren, smoren, calculeren en afketsen (Van Oss & Van 't Hek, 2014); deze worden behandeld in paragraaf 5.6. Pas als je de organisatie goed meeneemt in het waarom en hoe van portfolio-prioritering, ga je daar profijt van merken.

In dit hoofdstuk definiëren we eerst wat we onder prioriteren verstaan en lichten we enkele prioriteringsmethodieken toe. Daarna gaan we dieper in op het waarderen van initiatieven en op het opzetten en gebruiken van een waarderingskader daarbij.

4.2 PRIORITEREN: FUNCTIE EN DOEL

Door een portfolio te prioriteren, bepaal je de rangvolgorde van de initiatieven die erin zijn opgenomen. Met andere woorden: je plaatst die initiatieven in een ranking, zodat duidelijk wordt welke initiatieven het waardevolst zijn en in welke volgorde ze moeten worden uitgevoerd. Daarmee wordt ook duidelijk voor welke initiatieven geen tijd en geld is in de volgende periode, ervan uitgaande dat middelen en/of menskracht beperkt voorhanden zijn.

De streep trekken

In figuur 4.1 zie je een prioritering waarbij ‘de streep’ aangeeft welke initiatieven voor uitvoering in aanmerking komen. Voor initiatieven onder de streep zijn onvoldoende middelen en/of menskracht beschikbaar. Deze initiatieven kun je in deze planperiode dus niet starten; ze komen mogelijk pas weer aan bod in de volgende planperiode.

Er zijn vele manieren om te prioriteren. Een paar daarvan zijn:

- samen aan het bord;
- paarsgewijs vergelijken;
- Weighted Shortest Job First (WSJF).

	Ranking
	1. Initiatief A
	2. Initiatief X
	3. Initiatief V
	4. Initiatief D
	5. Initiatief K
<i>De streep</i>	6. Initiatief L
	7. Initiatief S
	8. Initiatief O
	9. Initiatief R

Figuur 4.1 Prioriteren en ‘de streep’

Samen aan het bord

Ga met alle stakeholders (bijvoorbeeld portfoliotafel, portfolioadviesteam en portfoliobureau) in een ruimte staan, met als opdracht die ruimte pas te verlaten als er een prioritering van alle initiatieven is vastgesteld. Voorzie de groep van informatie over de initiatieven, bijvoorbeeld in de vorm van initiatiefkaarten en/of een boekje waarin alle initiatieven beschreven worden. Als huiswerk kun je de deelnemers voorafgaand aan de werksessie de vraag stellen om op basis van de gegeven informatie vooraf een persoonlijke prioritering te maken, gebruikmakend van het vastgestelde waarderingskader (zie paragraaf 4.6).

Output van de bijeenkomst is een lijst van de initiatieven op volgorde van prioritering op een bord genoteerd, of bijvoorbeeld de initiatiefkaarten in rangvolgorde opgehangen of neergelegd. Dat kan een uitkomst zijn van enkele cycli, waarbij een of meer mensen een voorzet voor (een deel van) de rangvolgorde doen en anderen vervolgens reageren door een of meer initiatieven te verschuiven. Interessant is om erachter te komen waarom iemand iets op een bepaalde positie neerzet of verschuift; dat leidt tot beter gezamenlijk inzicht en begrip van elkaars posities en belangen, en dat leidt op zijn beurt uiteindelijk tot een gedragen voorstel en een beter besluit. Figuur 4.2 toont input en output van de prioriteringsbijeenkomst.



Figuur 4.2 Prioriteringsbijeenkomst, input en output

Paarsgewijs vergelijken

Een manier om systematisch tot een rangvolgorde te komen, is die van *pairwise comparison* (Mackie, 2003) oftewel paarsgewijs vergelijken. Dit kun je doen met dezelfde groep stakeholders als bij 'samen aan het bord'. Daarbij stel je steeds van een tweetal initiatieven vast welke de beste of meest waardevolle is. Uiteindelijk staat het initiatief dat het vaakst als winnaar uit de bus is gekomen bovenaan in de zo gecreëerde rangvolgorde. Figuur 4.3 laat zien hoe dat werkt.

VOLG DE TOTAALAANPAK MET 9 STAPPEN VOOR EEN SUCCESVOLLE IMPLEMENTATIE VAN PORTFOLIOMANAGEMENT.

Portfoliomanagement is een managementinstrument dat zorg draagt voor selectie, prioritering en afstemming van ontwikkelinitiatieven binnen een organisatie. Maar wat is portfoliomanagement nu precies en hoe kan dit je organisatie helpen haar strategische doelen te bereiken? Hoe begin je eraan en hoe krijg je de mensen mee? In dit boek bieden de auteurs antwoorden op al deze vragen. Ze geven inzicht in de organisatorische en veranderkundige kant van portfoliomanagement, met aandacht voor zowel de harde, instrumentele kant als de zachte, mensgerichte kant. Daarnaast verbinden ze de wereld van strategievorming met die van programma- en (agile) projectmanagement.

In dit boek vind je een integrale benadering voor het implementeren en doorontwikkelen van portfoliomanagement in je organisatie. Het biedt een degelijk plan van aanpak met 9 stappen, praktische handvatten en inspirerende praktijkvoorbeelden uit overheid, onderwijs, zorg en bedrijfsleven.

Portfoliomanagement is zowel een praktische gids als een gedegen naslagwerk. Het is relevant voor bestuurders, directeuren, portfolio- en programmamanagers en consultants die zich bezighouden met strategievorming, organisatieverandering, innovatie en agile werken.



Jan Bloem is consultant, interim-portfoliomanager, trainer en coach bij Improven en PPMpro. Hij publiceerde *Profit from Projects* en *Projecten In Control*.



Monique van Gestel-van Gils is portfolio-manager bij Fontys Hogeschool en is een ervaren docent, trainer en facilitator. Zij heeft een achtergrond in control, strategisch en verandermanagement.

