

Routekaart portfoliomanagement

Uw weg naar projectrendement –

Zes navigatiepaden

Eigendom van ProjectMastersOpen.com
René Hombergen

Eindredactie & tekstbijdrage Caroline Algra

en met een bijdrage van

Alex Claassen &

Ron J. Vinken

© Elix Uitgevers

2015

isbn 978-90-820308-0-8

1. Inleiding portfoliomanagement

Portfoliomanagement (Pfm) ontwikkelt zich de laatste jaren sterk. De discipline wordt meer en meer geïntegreerd in de algemene bedrijfsvoering van ondernemingen en instellingen. Steeds meer wordt de noodzaak erkend om de portfolio, het geheel van programma's en projecten coherent aan te sturen en nadrukkelijk te verbinden aan de door de organisatie gekozen strategie. Alle programma's en projecten moeten in onderlinge samenhang bijdragen aan de opgestelde bedrijfsdoelstellingen. Dit geldt ook voor de ICT-componenten (informatie- en communicatie-technologie). De verwevenheid van bedrijfsprocessen met digitalisering treedt bij vrijwel alle overheden en organisaties met een steeds grotere nadruk naar voren.

integrale samenhang

De ICT-integratie is een belangrijke reden waarom portfoliomanagement meer integraal en methodisch aangepakt wordt vergeleken bij het portfoliomanagement in de jaren vijftig van de vorige eeuw. Ook toen was er in de naoorlogse periode met grote groei al sprake van portfolio's. Het betrof naast een gewenste spreiding van aandelen, het slim investeren in het behouden en ontwikkelen van producten en markten. Het managen van de samenhang van de projecten in de bedrijfsvoering betrof vooral hun combinaties, de zogeheten product-markt-combinaties, en minder het digitale fundament dat bedrijfsprocessen vandaag de dag kennen.

afbakening: projecten en programma's

We spreken hier uitdrukkelijk over het portfoliomanagement van projecten en programma's. Het woord portfoliomanagement kan zoals gezegd ook verwijzen naar beleggingen of naar de publicaties van een uitgever waarbij "portfolio" dan vaak duidt op de gedrukte uitgaven in plaats van op de digitale media. In de meeste gevallen wordt met het portfoliomanagement waar wij hier op doelen, vooral van project-portfoliomanagement gesproken, in sommige gevallen is sprake van programma-portfoliomanagement. Het betreft in onze weloverwogen opvatting het leiden van het geheel aan projecten van een organisatie, waarbij de projecten al dan niet in programma's ge-

groepeerd zijn. Het organiseren van projecten in programma's heeft overigens duidelijk onze voorkeur; het geheel van diverse strategische doelstellingen van de portfolio kan dan ingedeeld worden in een programma per doelstelling met de bijbehorende projecten in het programma gegroepeerd.

het begrip portfoliomanagement

Het begrip portfoliomanagement betreft hier dus niet het leiden van een groep investeringen, producten of vermogensbronnen. Het begrip portfoliomanagement werd voor het eerst veelvuldig gebruikt voor het optimaliseren van een aandelenportfolio. Van daaruit kreeg het navolging voor investeringsbeslissingen; hoeveel rendement verwachten we van welke projecten? Portfoliomanagement in dit boek betekent, zoals gesteld: portfoliomanagement van projecten, al dan niet georganiseerd in programma's.

terzijde: lidwoord bij het woord portfolio

Bij aandelenportfolio wordt dit woord doorgaans als onzijdig geïnterpreteerd: het aandelenportfolio. In de officiële taalregels geldt portfolio overwegend nog als een onzijdig woord. In de connotatie met projecten, beluisteren wij heden meestal "de" portfolio. Wij gebruiken portfolio overwegend met dit lidwoord "de", om een enkele keer van een uitzondering gebruik te maken en het over "het" portfolio te hebben.

gebruik van portfolio-methoden...

Merk overigens op dat vraag naar het bestaan van portfoliomanagement voor de meeste methoden een relevante bestaansvraag is... Is er in de praktijk wel sprake van een substantieel management van portfolio's van projecten met gebruikmaking van een methode? Of blijven de methodieken beperkt tot theoretische verhandelingen die in de praktijk nog geen toepassing kennen? Het antwoord is tweeledig: ja er bestaan meerdere vormen van praxis om een projectportfolio te leiden; en nee, dat geschiedt in nog maar weinig organisaties met het enkele gebruik van een zichzelf als integraal en coherent beschrijvende methode. De praktijk kent vele gebruiken. De diverse gepubliceerde aanpakken creëren een eigen verzameling; met soms een aanvullend concept.

...in de praktijk

Kent A4 nog weinig gebruikers en dekt bij Agile wellicht de vlag (het aan de naam verbonden uitgangspunt), de lading niet; voor EPM geldt dat de aanpak ook maar een beperkt gebruik kent en bovendien weinig gepromoot wordt door de organisatie waar de visie is ontstaan. En MoP is nog zeer jong en heeft daarmee nog slechts een beperkte toepassing, hoewel zondermeer een uitgebreide toepassing verwacht mag worden gezien de grote bekendheid in Europa van de onderliggende verbonden project- en programma-managementmethode. Eigenlijk worden slechts de twee Amerikaanse methoden PfmNP en SPfM sinds langere tijd daadwerkelijk gebruikt als portfoliomethoden die alle projecten van een organisatie in samenhang managen en koppelen aan de strategie. “Good” dan wel “best” practice-aanpakken zoals SPfM en MoP bieden weinig aanvullende concepten. Extra, op de praktijkgebruiken aanvullende denkwijzen vindt u meer in de vier andere aanpakken. Zij maken een methode niet alleen tot een handelwijze voor het al bekende, maar ook tot een denkwijze die van nut is bij nieuwe, onbekende zaken.

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

leeswijzer voor dit hoofdstuk

We kijken

1. (in paragraaf 1) eerst naar het nut van een methode voor portfoliomanagement,
2. vervolgens (in paragraaf 2) naar mogelijke definities van portfoliomanagement
3. voordat we (in paragraaf 3) historische typen portfolio's bezien,
4. dan (in paragraaf 4) de vraag stellen wat een methode voor portfoliomanagement te bieden heeft,
5. nadien een afbakening geven (paragraaf 5),
6. het doel van dit boek bespreken (paragraaf 6) en
7. tot slot van dit hoofdstuk (paragraaf 7) een verantwoording voor de gekozen zes methoden en
8. een leeswijzer voor het gehele boek weergeven (paragraaf 8).

1.1. Portfoliomanagement aanpakken met een methode

Een manier om alle projecten en programma's in onderlinge samenhang te laten bijdragen aan strategische bedrijfsdoelstellingen, is gebruikmaken van een portfoliomanagement-methode. En hoewel portfoliomanagement- methodieken steeds meer worden gehanteerd, is er niet één specifieke methode die werkt voor iedere organisatie. Belangrijk is het om de diverse methodieken te kennen en die methoediek (of een mix van enkele methodieken) toe te passen die het beste schikt op dat moment in die omgeving.

...of zonder een methode

Portfolio's kunnen echter ook geleid worden met een niet-expliciete methode voor portfoliomanagement. Impliciet worden dan elementen uit andere managementdisciplines gebruikt om de portfolio met een eigen aanpak te leiden. De vraag of het gebruik van een coherent beschreven methode voor portfoliomanagement suboptimaal is, of dat het niet gebruiken van een methode maar een eigen aanpak als verzameling of keuze van diverse elementen, tot suboptimale oplossingen leidt, komt aan bod bij de verkenning van een toekomst van portfoliomanagement aan het einde van dit boek. Voorlopig gaan we er vanuit dat een aanpak een helpende hand biedt en zorgt voor meer overzicht. En methode stelt een voorbeeld een norm, en maakt daarmee het handelen productiever... zolang de methode een middel voor een doel blijft, het aan te vatten werk, en geen doel op zich wordt om over te redetwisten – al dan niet met certificaten op zak...

gereedschap

Goed gereedschap is het halve werk; dat geldt zeker voor het managen van portfoliomanagement. U bent graag als vakman of vakvrouw op de hoogte van de diverse typen gereedschap die u voor uw opdracht kunt gebruiken.

overzichtsboek

Dit boek is mede ontstaan omdat er nog geen overzicht van portfoliomanagement-methoden bestaat. Die boeken bestaan er wel voor projectmanagement, "Wegwijzer projectmanagement in Nederland"

uit 2006; en voor programmamanagement, “Keuzemenu programmamanagement” uit 2011.

een helpende hand

Een andere reden voor het schrijven van dit boek betreft het nog geringe aantal organisaties dat portfoliomanagement heeft geïmplementeerd. Veel organisaties doen al aan projectmanagement, weinige aan programma-management en slechts enkele aan portfoliomanagement. Organisaties die onlangs portfoliomanagement hebben ingevoerd, kunnen met deze publicatie overwegen of zij de juiste keuzen hebben gemaakt. Organisaties die voor een implementatie van portfoliomanagement staan, kunnen hiermee hun mogelijkheden verkennen, hun keuzen maken en deze meer motiveren.

portfoliomanagement

Portfoliomanagement lijkt, zoals gesteld, van recente datum. Pas rondom de laatste eeuwwisseling verschijnen meerdere uitgaven over het vakgebied. Dat wil zeggen publicaties over methoden voor portfoliomanagement sec. Portfolio's worden al langer geleid.

zonder portfoliomanagement-methode

Eerder waren het vooral gecombineerde elementen uit strategie, marketing en bedrijfseconomie waarmee een portfolio werd aangepakt. Het denken in investeringsbeslissingen, product- en marktstrategieën, kortom het rationeel overwegen van de gewenste vernieuwingen en daar gericht op sturen, bestaat zeker sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw.

product-markt-combinaties leiden

Toen bestonden portfolio's eveneens en werden zij rationeel en weloverwogen geleid, echter zonder de concepten van een portfoliomanagement-methode maar al wel met noties van (andere) elementen uit de bedrijfskunde; denk aan het gericht overwegen van investeringen voor product-markt-combinaties. Achterliggende (in meer of mindere mate wetenschappelijk onderbouwde) concepten over een coherente aanpak van een portfolio speelden destijds nog geen rol in het tot stand brengen van de diverse resultaten en doelstellingen.

en met portfoliomanagement-methoden

Door bijvoorbeeld vergaande wet- en regelgeving en de impact van automatisering tot in alle haarvaten van de organisatie, is het meer en meer noodzakelijk geworden om projecten in lijn te houden met de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering is complexer geworden omdat processen meer met elkaar verweven zijn en diepgaand gekoppeld aan de ICT-systemen.

bedrijfsprocessen in samenhang vernieuwen

Daardoor is er in toenemende mate behoefte aan methoden die de totale portfolio zien als één samenhangend geheel, ofwel integrale methoden voor het leiden van een portfolio. Een portfoliomanagementmethode is een adequaat middel om projecten en programma's op elkaar en op de strategische bedrijfsdoelstellingen af te stemmen. Hiermee gaat het om het inzicht in de totale samenhang en het optimaliseren van die samenhang. Methodieken voor portfoliomanagement die rekening houden met de diepgaande onderlinge verwevenheid van vernieuwende projecten op de diverse bedrijfsprocessen en -systemen, presenteren zich, zoals blijkt uit de publicaties over het onderwerp, pas rond de meest recente eeuwwisseling.

1.2. Definities van portfoliomanagement

In de hoofdstukken waarin portfoliomanagement-methoden worden behandeld, is te vinden hoe iedere methode het begrip portfoliomanagement hanteert. In deze paragraaf volgen eerst enkele (andere) definities.

algemene begrip van portfoliomanagement

Als een algemeen begrip van portfoliomanagement komt regelmatig de omschrijving voor:

- "Zorgen dat uw organisatie de juiste projecten doet én blijft doen."

Dit begrip lijkt met name uit de internationale standaard voor portfoliomanagement te ontspruiten; in de internationaal meest gebruikte methode SPfM ligt de nadruk voor portfoliomanagement op "de juis-

te projecten doen” waar de nadruk voor projectmanagement dan ligt “de projecten juist doen”.

vijf (andere) definities

Naast een algemeen begrip bestaan in de praktijk verschillende definities van het begrip portfoliomanagement. Iedere methode hanteert een definitie. De vijf onderstaande andere definities komen in alfabetische volgorde van een managementbureau (Arlande), een onderzoeksinstituut (Gartner), een projectmanagementvereniging (IPMA), een auteur portfoliomanagement (Levine) en een adviesbureau (NolanNorton). Deze andere definities van portfoliomanagement die worden gehanteerd (dus anders dan de nog in Deel II volgende definities van de zes in dit boek te behandelen, gepubliceerde methoden) zijn onder meer:

- ❑ Het proces voor het bepalen van een optimale set van projecten die maximale waarde toevoegen aan uw organisatie (Arlande).
- ❑ Portfoliomanagement is zowel een analytisch framework om initiatieven (projecten) op een objectieve manier van prioriteit te voorzien als het proces om de levenscyclus van deze initiatieven (projecten) te managen (Gartner).
- ❑ Portfoliomanagement is managen van een bewust gekozen, cyclisch veranderend geheel van activiteiten, projecten en programma's om de strategische doelstellingen van een organisatie te bereiken. De doelstelling van portfoliomanagement is het vaststellen van de optimale balans tussen het belang van de activiteiten en het gebruik van de schaarse resources, het rekening houden met de risico's en kansen die de omgevingsfactoren bieden en het bereiken van de strategische doelstellingen van de organisatie (IPMA).
- ❑ Project portfoliomanagement is een set van bedrijfstoepassingen die de wereld van projecten integreert met andere bedrijfsprocessen. Het brengt projecten in lijn met de strategie, met de mensen en middelen en met het managementperspectief op de onderneming, en het biedt de structuur en het proces voor de besturing van de project portfolio (Harvey Levine).

- Portfoliomanagement zorgt ervoor dat de juiste projecten – die bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen – worden opgestart en uitgevoerd (Nolan Norton).

doelstelling portfoliomanagement

De doelstelling van portfoliomanagement is het borgen dat uitsluitend die programma's en projecten starten die daadwerkelijk bijdragen aan het realiseren van de strategische bedrijfsdoelen. Daarbij wordt ook gestreefd naar een optimale onderlinge samenhang en het maximaliseren van de waarde van de totale portfolio van programma's en projecten.

1.3. Vier historische typen portfolio's

De geschiedenis van portfoliomanagement-methoden bestaat zo'n tien tot vijftien jaar, die van portfoliomanagement zo'n halve eeuw maar de historie van portfolio's is beduidend langer. Methoden voor het portfoliomanagement van projecten en programma's zijn weliswaar pas rond of na de millenniumwisseling gepubliceerd maar al midden vorige eeuw probeerden organisaties welbewust grip te houden op al hun projecten voor product- en marktvernieuwing, kortom bedreven zij portfoliomanagement. En al voordat het bewustzijn bestond dat alle projecten van een organisatie om een integrale blik vroegen, hielden mensen portfolio's van bezittingen bij, bijvoorbeeld graanschuren, zoals het begrip ook initieel ontstaan is als een portfoliomanagement van bezittingen en met name aandelenportefeuilles.

portfolio's bestaan al lang...

Misschien bestonden portfolio's al voordat mensen bestonden... Er zijn historisch vier typen portfolio's te onderscheiden:

1. natuurlijke portfolio's;
2. traditionele portfolio's;
3. bestuurde portfolio's; en
4. methodisch gemanagede portfolio's.

Zie de hierna volgende tabel met kenmerken en voorbeelden.

<i>Type portfolio</i>	<i>Voorbeeld</i>	<i>Een onderscheidend kenmerk</i>
<i>Natuurlijke portfolio</i>	Waterwerken bevers	Genetisch gedreven
<i>Traditionele portfolio</i>	Inpolderingen	Traditioneel gedreven
<i>Bestuurde portfolio</i>	Deltawerken	Aanpak ondersteund met planningsalgoritmen
<i>Gemanagede portfolio</i>	Portfolio-roadmap	Aanpak ondersteund met portfoliomanagement-methode

Vier typen historische portfolio's

Ad 1) Natuurlijke portfolio's

Misschien waren er al portfolio's toen de geschiedenis van de mensheid nog niet was gestart... Wellicht is het aanleggen van dammen door bevers in hoofd- en zijtakken van een riviertje als een portfolio aan te merken? Of denk aan het verzamelen van voedsel wat veel diersoorten doen.

Ad 2) Traditionele portfolio's

Van portfolio's is in ieder geval sinds het bestaan van de menselijke beschaving sprake. Denk dan niet alleen aan het aanleggen van noten- of graanvoorraden zoals vroege mensen deden maar ook aan het bouwen van piramides in Egypte en in Zuid-Amerika, aan het ontwikkelen van wegen en steden, en het irrigeren van landbouwgronden zoals dat al duizenden jaren geleden in Mesopotamië aan de Eufraat en Tigris geschiedde. Of denk aan het grootschalig inpolderen van moerassen en het inrichten van uitgebreide kanalenstelsels enkele eeuwen geleden in Europa en Midden-Amerika. Mexico (de stad) leek met al zijn waterwerken een drijvende wereld toen de Europeanen er arriveerden.

Ad 3) Bestuurde portfolio's

Portfolio's die nog niet met een portfoliomanagement-methode zijn aangepakt maar waarbij wel wetenschappelijke noties uit de bedrijfskunde een rol spelen, zien we als eerste bewust gestuurde portfolio's. Het ontwerpen en uitvoeren van de portfolio is niet meer alleen een traditioneel proces maar ook weloverwogen proces waarbij expliciet over de aanpak wordt nagedacht en deze niet langer een louter traditioneel gegeven is. De kennis is grotendeels overdraagbaar. Zie bijvoorbeeld de portfolio's die vanaf de jaren vijftig van de vorige eeuw zijn uitgevoerd door bedrijven die strategisch gekozen nieuwe producten op bestaande markten brachten, die bewust nieuwe markten gingen veroveren. De bedrijven overwogen hun investeringsbeslissingen rationeel en gaven vervolgens gerichte opdrachten tot realisatie van programma's en projecten. Of denk aan overheden die de schaarse middelen rationeel verdeelden en de eigen diensten voor de opgave stelden om de doelstellingen waar te maken. Bijvoorbeeld de Nederlandse overheid die een onderdeel de opdracht gaf om de Deltawerken te realiseren teneinde zee-doorbraken en overstromingen te voorkomen.

Ad 4) Methodisch gemanagede portfolio's

Methodisch portfoliomanagement start (in een vrijelijk beschikbare publicatie) kort voor de eeuwwisseling met Portfolio Management for New Products (PfmfNP). In het kielzog daarvan en in het kielzog van eerder beschreven aanpakken voor project- en programma-management, verschijnen enkele jaren later meerdere publicaties rondom portfoliomanagement-methoden. Het betreft achtereenvolgens: Standard for Portfolio Management (SPfM), Enterprise Programme Management (EPM), Agile Portfolio Management (APM), Management of Portfolio's (MoP) en A4-Portfolio-Ondernemerschap (A4). De kennis wordt gericht beschreven.

primair marketing perspectief

De eerst gepubliceerde methode PfmfNP structureert vooral de doorontwikkelde inzichten uit het meer impliciete portfoliomanagement dat sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw gemeengoed was.

De aanpak borduurt ook sterk voort op de projectmanagement-aanpak NPD ofwel volledig New Product Development for Fast Moving Consumer Goods. De aanpak is sterk marketing georiënteerd.

integrale oriëntatie

Later gepubliceerde methoden (SPfM, EPM, Agile, MoP en A4) hebben hun focus minder afgebakend op afnemers. Deze portfoliomanagement-methoden liggen nadrukkelijker (meer dan PFMfNP) in het verlengde van methoden voor project- en programma-management die een bredere oriëntatie hebben dan marketing. Meer dan NPD dat een pijler is voor PFMfNP, pogen bijvoorbeeld de overige projectmanagement-methoden niet alleen voor marketing- of productontwikkelingsprojecten een slagvaardige aanpak te bieden maar voor alle typen projecten; groot of klein, spelend in zowel ICT als primair proces, toepasbaar in alle sectoren. De latere aanpakken voor portfoliomanagement beogen integrale aanpakken te zijn evenals de project- en programma-management-methoden waar zij op voort borduren. Het op consumentenmarketing gerichte perspectief van PFMfNP is verruimd naar een perspectief dat voor alle projecten, programma's en portfolio's moet werken. De latere methoden presenteren zich meer context-onafhankelijk dan PFMfNP.

1.4. Wat bieden methoden voor portfoliomanagement?

Na een natuurlijk, een traditioneel en een impliciet portfoliomanagement, is er sinds de eeuwwisseling dus sprake van een meer methodisch portfoliomanagement. Portfoliomanagement-methoden trachten een brug te slaan tussen:

- ❑ het behalen van de strategische doelstellingen van een organisatie die met vernieuwing hebben te maken, en
- ❑ alle programma's en projecten die de doelstellingen en resultaten voor die vernieuwingen realiseren.

verbinding strategie en projecten

Portfolio-methoden leggen nadrukkelijk een verbinding tussen de strategie die organisaties definiëren en de uitvoering van program-

ma's en projecten. Ofwel een brug naar boven, de strategie, en een onderlinge link, de projecten en programma's in samenhang.

een keuze voor een aanpak?

Met meerdere mogelijke methoden als een handleiding kan er vooraf integraal over de aanpak van een portfolio worden nagedacht. Welke aanpak werkt naar verwachting het beste op basis van een vergelijking van de sterkten en zwakten van een aantal mogelijke methoden? Hoe wordt de situationele toepasbaarheid voor het eigen bedrijf beoordeeld? Vereist de voorkeursmethode specifieke aanvullingen of aanpassingen om de aanpak succesvol te laten zijn?

integraal en geïnstrumenteerd

Wat de zes genoemde methoden onderscheidt van de eerdere bestuurd portfolio's is hun integrale en geïnstrumenteerde karakter. De methoden beweren een overkoepelende visie op het sturen van een portfolio te hebben en stellen een voldoende set aan hulpmiddelen (ofwel instrumenten ofwel gereedschappen) te bieden om een portfolio uit te voeren. Dat geldt zowel voor het initiële PFMfNP als voor de latere vijf; hoewel PFMfNP integraliteit minder benadrukt, is de aanpak ook zondermeer bedoeld om toe te passen in andere sectoren dan strikt aan marketing gerelateerde portfolio's. Alle nieuwe producten en diensten leiden immers naar afnemers... Een ("stage-gate") proces à la PFMfNP om per fase (*stage*) de voortgang in een beslissingspoort (*gate*) te toetsen op de wensen van uiteindelijke afnemers, past voor alle projecten... De totaalvisie en de instrumenten van de portfoliomanagement-methoden maken een ontwerp en beheersing van alle onderdelen van de portfolio mogelijk.

onderscheid methode en niet-methode

Het onderscheid tussen enerzijds het tot stand brengen van de traditionele portfolio's, bijvoorbeeld piramiden, landgoederen en waterwerken, en het minder integrale besturen van portfolio's midden vorige eeuw om nieuwe markten en nieuwe producten in samenhang tot rendement te brengen; en anderzijds het managen van portfolio's met gebruikmaking van een portfoliomanagement-methode, is zowel gradueel als discreet. Er is sprake van geleidelijke overgangen en van markerende overgangen.

gradueel onderscheid

Het graduele karakter van het onderscheid betreft het gebruik van kennis en vaardigheden die traditioneel meer impliciet zijn en steeds meer expliciet worden. De competenties betreffen eerst een verzameling werkzame gebruiken uit marketing en productontwikkeling en monden vervolgens uit in een coherent beschreven set instrumenten en denkwijzen specifiek toegesneden op het leiden van een portfolio aan projecten.

discreet onderscheid

Het discrete onderscheid betreft het "wetenschappelijke" karakter van modern portfoliomanagement. De zojuist beschreven overgang markeert de doorgroei van portfoliomanagement naar een zelfstandig gekaderd bedrijfswetenschappelijk terrein. Zoals bedrijfskunde is ontstaan als een doorsnede van andere disciplines maar met een zelfstandig bestaansrecht als deelverzameling, zo ontstaat portfoliomanagement op een zelfde wijze binnen de bedrijfskunde. Verschillende elementen van diverse technische studies (specificatie), operationeel management (planning), psychologie (samenwerking en motivatie) en economie (waardevermeerdering) worden gebundeld rondom het thema vernieuwing.

een "wetenschappelijk" karakter

"Wetenschappelijk" betekent niet per definitie beter of succesvoller. De bundeling van diverse thema's uit verschillende disciplines tot (project-, programma- en) portfoliomanagement, mag dan leiden tot een grotere objectiveerbaarheid omdat de methoden beschreven worden en portfoliomanagement daarmee niet louter meer ondeelbare gedachten in hoofden betreft; met de deelbaarheid in een openbaar toegankelijk vertoog ontstaat nog niet per definitie een grotere bruikbaarheid in de praktijk van organisaties. Ter vergelijking: onze geschriften over portfoliomanagement-methoden waren de Egyptenaren waarschijnlijk van weinig nut geweest om hun bouwwerken te maken.

een nuttig karakter?

Wetenschappelijk betekent hier eerst en vooral beschreven en gemotiveerd met alle kwaliteiten die een methode zelf hanteert voor zijn

beschrijving, maar in ieder geval gepubliceerd en daarmee toetsbaar op zijn aanspraken door derden. Door het toetsbare karakter worden vergelijkingen en verbeteringen mogelijk. De beschreven methoden kunnen als een theorie getoetst worden aan de praktijk en praktische inzichten kunnen toegevoegd worden aan de methoden of deze corrigeren. Met het wetenschappelijke karakter ofwel de coherente methodische weergave van aanpakken voor portfoliomanagement, ontstaat een voeding van de praktijk. Moderne portfoliomanagers zijn anders dan de Oude Egyptenaren in staat om de moderne geschriften over portfoliomanagement op hun merites te beoordelen, de bruikbaar geachte punten toe te passen en na toepassing te evalueren.

toetsbaar, bruikbaar, te evalueren en te verbeteren

Kortom, de methoden worden doorontwikkeld op basis van praktijkervaringen en mogelijke nieuwe theoretische onderzoeken. Vergelijken bij andere wetenschappelijke disciplines is project-, programma- en portfoliomanagement een vakgebied waar de theorie de praktijk weinig voedt, maar het gebeurt met de gepubliceerde methoden en achterliggende artikelen enigszins. Hoe weinig de publicaties kwantitatief en wellicht ook kwalitatief mogen voorstellen vergeleken bij allerlei andere managementdisciplines, de publicaties bestaan en bieden een fundament voor het optimaliseren van portfoliomanagement.

minder subjectief

De traditionele overdracht van portfoliomanagement-kennis was sterk aan subjecten gebonden. Met de publicatie van de concepten en de als werkzaam bewezen geachte gebruiken, werd de portfoliomanagement-kennis meer objectiveerbaar. Het discrete onderscheid zit dus niet zozeer in het gebruik van rationaliteit en vaardigheden – ook in de traditionele portfolio's gebruikten onze voorouders al hun aanwezige kennis en kunde –, maar vooral in de mate waarin een aanpak onderdeel vormt van een apart rationeel vertoog. In modern portfoliomanagement bestaat de aanpak ook los van de ermee verbonden subjecten, de portfoliomanagers, en objecten, de projectresultaten en -rendementen.

onverkort toepasbaar?

Met de publicatie van diverse methoden, wordt portfoliomanagement een moderne wetenschappelijke discipline (of sub-discipline van bedrijfskunde) met als onderwerp alle samenhangende vernieuwingen van een organisatie. De publicaties vergemakkelijken een verdere ontwikkeling van het vakgebied. Omgekeerd betekent een verdere ontwikkeling van een methode niet per se dat de doorontwikkelde methode in de praktijk tot succes leidt. Een methode voor integrale vernieuwing kan niet zondermeer als een lopende band worden toegepast.

ook gevoel en vakmanschap

Toepassing van portfoliomanagement is en blijft meer dan een puur *scientific* management ook een kwestie van gevoel en ervaring. Portfoliomanagement bestaat in belangrijke mate uit vakmanschap; dit vakmanschap wordt weliswaar geschraagd door een coherente cognitieve methode geschraagd maar niet gezekeerd. Ambachtelijk inzicht blijft van belang. Het ambachtelijk inzicht is niet volledig in kennis en competenties te vatten.

1.5. Afbakening

We bakenen het onderwerp portfoliomanagement geschiedkundig en geografisch af. En we bakenen de onze bespreking van portfoliomanagement af naar type publicatie. We gebruiken als bronnen de publicaties die zich presenteren als een openbaar toegankelijke beschrijving van een integrale aanpak. We bezien dus met name:

- a) de periode sinds het midden van de 20^e eeuw, en
- b) de situatie in Angelsaksische landen plus Nederland
- c) met als achtergrond in boekpublicaties beschreven methoden.

Ad a) Historische afbakening

De geschiedenis van portfoliomanagement-methoden bouwt enerzijds voort op de geschiedenis van programma- en projectmanagementmethoden en is anderzijds breder. De geschiedenis betreft ook de geschiedenis van portfolio's, programma's en projecten die geleid

zijn zonder portfoliomanagement-methode maar waar andere noties uit de bedrijfskunde gebruikt zijn om de aanpak te rationaliseren.

twee moderne portfoliotypen

De bestuurde en gemanagede portfolio's zijn onderwerp van dit boek. Traditionele en dierlijke portfolio's komen niet nader aan bod; zij zijn weergegeven ter inleiding, illustratie en afbakening van het meer modern portfoliomanagement in de afgelopen vijftig jaar.

Ad b) Afbakening naar locatie

Een andere geschiedkundige afbakening betreft die naar locatie. De geschiedenis van projecten, programma's en portfolio's, de geschiedenis van het managen daarvan en de geschiedenis van de ontwikkeling van de methodieken, wordt bezien voor Engeland, Nederland en de USA. In het huidige perspectief is het vakgebied vooral in deze landen ontstaan en ontwikkeld.

beperking tot Engeland, Nederland en USA

Historische ontwikkelingen in andere landen worden in dit perspectief niet meegenomen. De reden hiervoor is simpel en arbitrair; de auteurs zijn initieel niet op de hoogte met publicaties en ontwikkelingen buiten deze drie landen. En investering in onderzoek naar de historische groei van portfoliomanagement buiten deze gebieden, is te tijdsintensief om in het kader van dit boek uit te voeren. Wel wordt op basis van de eventueel te onderkennen trends in de genoemde drie Westerse landen, gekeken of overwegingen en aanbevelingen uit deze landen voor de toekomst meer universeel geldig kunnen zijn dan voor de gekozen geschiedkundige lokale afbakening van de drie landen alleen.

Ad c) Afbakening naar methoden in boekpublicaties

Een derde afbakening betreft de blik op project-, programma- en portfoliomanagement voor zover het openbare boekuitgaven betreft. De vele onderliggende artikelen en verbonden website-publicaties zijn niet integraal onderzocht. Evenmin komen de methoden aan bod die daarop aanspraak maken maar slechts beperkt toegankelijk zijn,

namelijk uitsluitend via het eraan verbonden advies- of servicebureau.

openbare methoden

Oftewel: *proprietary* (eigen, afgeschermd) aanpakken worden niet behandeld. Inhoudelijk levert dit naar verwachting nauwelijks een beperking op; voor zover wij kennis hebben van deze methoden in eigendom, geldt dat zij niet met eigen inzichten komen maar steeds een specifiek aspect van een bepaalde al bestaande andere methode uitvergroten en vervolgens dit aspect vaak zinvol combineren met een ander bekend concept. De combinatie levert dan weliswaar een niet alleen commercieel maar ook inhoudelijk interessante invalshoek op, maar leidt desalniettemin helaas niet tot nieuwe inzichten in portfoliomanagement. Meestal licht een “*proprietary*” methode vooral een al bekend toepassingsaspect nader toe.

geen afzonderlijke website-content

Over portfoliomanagement wordt veel en leuk geblogd op websites en social media. Deze content wordt door ons deels gevolgd maar wordt door ons niet als bron voor een weergave van portfoliomanagement gebruikt. Een flauwe formele reden is dat het ondoenlijk is alles te volgen. Een meer inhoudelijke reden is dat de diverse uitingen op deze social content zich vrijwel altijd overwegend binnen het kader van een van de zes hier besproken methoden afspeelen. Verbindingen worden er weinig gelegd. Het betreft vooral praktische tips bij de toepassing van een portfolio-aanpak of omgekeerd juist een roep om meer inspiratie in de toepassing.

uitzondering op boek als bron

Op de regel van boekpublicaties als bron, maken we één uitzondering. Slechts bij Agile wordt een verwijzing naar een manifest als een expliciet ontstaansmoment besproken. Voor het overige worden artikelen die aan een bepaalde methode ten grondslag liggen, niet behandeld. Reden hiervoor is dat de artikelen vaak pas in retrospectief hun belang hebben gekregen en ten tijde van publicatie vooral reacties en voorstellen in een actuele context waren en nog niet het meer eigenstandige gedachtegoed dat als een integrale methode gemarkeerd kan worden.

1.6. Doel van dit boek

Merk op dat de afbakening tot openbaar toegankelijke methoden niet inhoudt dat (wij stellen dat) het kennisnemen van een methode in alle gevallen de beste investering is om portfoliomanagement onder de knie te krijgen. Het voorschrijven van een aanpak is niet immer het beste consult. Soms werkt een algemeen of specifiek advies beter.

specifieke aanpak of algemeen advies?

Denk aan een algemeen advies om beter te communiceren (zie bijvoorbeeld het advies van Levin¹ als zij over portfoliomanagement schrijft) of aan een specifiek advies over de toepassing van portfoliomanagement. Wellicht is een methode dermate universeel dat kennis hiervan snel voorhanden is of impliciet al beschikbaar. We vernieuwen als mensheid immers al zo oud als we zijn en niet pas sinds methoden beschreven zijn. Kortom we hebben (impliciet) waarschijnlijk al honderdduizenden jaren kennis over hoe te vernieuwen, hoe die vernieuwing in een resultaat, projectmanagement, en een doel, programma-management uit te laten monden, en hoe alle vernieuwingen in samenhang te zien, portfoliomanagement. Vraag is of het dan veel zin heeft in expliciete kennis te investeren...

gewoon praktijkvoorbeelden lezen

Wat is de waarde van een meer methodische of wetenschappelijke benadering van een procesmatig management-vraagstuk? In plaats van nadenken hoe iets aan te pakken, is het misschien zinvoller gewoon goede voorbeelden na te volgen. Wellicht loont het om vooral te kijken naar voorbeelden in verschillende branches (zonder deze voorbeelden te verheffen tot algemene aanpakken) en ze losjes te koppelen aan de eigen impliciete kennis om tot de gewenste vernieuwingen te komen. Denk aan het werk van Sanwal² die veel praktische toepassingen schetst van portfoliomanagement. Het boek bevat een schat aan pragmatische aanbevelingen zonder dat een achterliggende methode of theorie uitputtend wordt behandeld. Het gedachtegoed is weliswaar sterk op Standard for Portfolio Management ge-

¹Levin, G. *Interpersonal Skills for Portfolio, Program, and Project Managers*, 2010.

²Anand Sanwal (2007) *Optimizing Corporate Portfolio Management: Aligning Investment Proposals with Organizational Strategy* ISBN: 978-0-470-12688-2.

baseerd maar het werk suggereert in al zijn kracht dat het zinvoller is om kennis te nemen van praktijk dan van theorie.

kennis loont...?

Een andere reden om niet in kennis te investeren is het bekende fenomeen dat voor succes kennissen voornamer zijn dan kennis. Ofwel het is beter te netwerken dan te werken. Ondanks de beperkingen dat goede kennis zo goed als zeker minder waarde heeft dan goede contacten en dat kennis opdoen van praktijkvoorbeelden op zichzelf al lonend kan zijn, presenteren we hier zes methoden om kennis van te nemen inclusief hun ontstaansachtergronden en onderlinge overeenkomsten en verschillen. Wellicht laten wij ons leiden door de gedachte van Lewin³ dat niets zo praktisch is als een goede theorie...

doelgroep en doelstelling

Dit boek is dus met name bedoeld voor wie snel een overzicht op gepubliceerde aanpakken voor portfoliomanagement wil hebben en hun mogelijke betekenis vanuit onze overtuiging dan wel aanname dat kennis van integrale aanpakken uw praktische slagvaardigheid vergroot.

1.7. Verantwoording gekozen methoden

Anno 2014 zijn in Nederland zes portfoliomanagement-methoden beschikbaar. Deze zes methoden in alfabetische volgorde en het hoofdstuk waarin zij worden besproken, betreffen:

- a) A4-Portfolio-Ondernemerschap - *hoofdstuk 2*;
- b) Agile Portfolio Management - *hoofdstuk 3*;
- c) Enterprise Programme Management - *hoofdstuk 4*;
- d) Management of Portfolio's - *hoofdstuk 5*;
- e) Portfolio Management for New Products - *hoofdstuk 6*; en
- f) Standard for Portfolio Management - *hoofdstuk 7*.

Bij onze keuzen hebben we ons laten leiden door een aantal overwegingen. Deze overwegingen geven we hier weer.

³ Referentie aan Lewins beroemde uitspraak uit 1951.

waarom dit zestal?

Waarom deze zes portfoliomanagement-methoden?

- ❑ Omdat het als zodanig gepubliceerde methoden zijn.
- ❑ Algemene open adviezen zoals beter communiceren of het beter benutten van competenties, zijn ook zondermeer essentieel voor portfolio's maar geven niet het eigen karakter van het werken in een portfolio aan; deze open adviezen zijn algemeen geldig en daarmee niet voldoende onderscheidend voor portfoliomanagement.
- ❑ De methoden bieden een aanpak voor het geheel van het leiden van de vernieuwingen van een organisatie hoewel zij onderling verschillen in definities van het leiden van programma's en/of projecten.
- ❑ Hoewel projectmanagement- en zeker programma-management-methoden belangrijke aanzetten voor portfoliomanagement bevatten, zijn zij niet bedoeld en niet geschikt voor het leiden van alle projecten van een organisatie in strategische samenhang.
- ❑ Planningstools bieden geen integrale aanpakken voor portfoliomanagement en vallen daarmee buiten de afbakening.
- ❑ De methoden worden ter keuze, naast elkaar gepresenteerd; vandaar een neutrale alfabetische weergave in plaats van een historische die een doorontwikkeling suggereert.

1.8. Leeswijzer voor volgende hoofdstukken

De volgende hoofdstukken betreffen zoals gezegd de zes zojuist genoemde methoden voor portfoliomanagement. Na een weergave van deze methoden volgt een vergelijking en een verantwoording.

De komende hoofdstukken

Na dit inleidende hoofdstuk dat deel I vormt, komen in deel II dus de verschillende portfoliomanagement-methoden in alfabetische volgorde aan bod:

2. A4-Portfolio-Ondernemerschap (*hoofdstuk 2*),
3. Agile Portfolio Management (*hoofdstuk 3*),
4. Enterprise Programme Management (*hoofdstuk 4*),

5. Management of Portfolio's (*hoofdstuk 5*),
6. Portfolio Management for New Products (*hoofdstuk 6*), en
7. Standard for Portfolio Management (*hoofdstuk 7*).
8. Daarna worden in deel III de aanpakken op hun situationele toepasbaarheid vergeleken (*hoofdstuk 8*),
9. om ter afronding in deel IV een samenvatting te presenteren (*hoofdstuk 9*), en
10. de gevolgde werkwijze ter verantwoording weer te geven (*hoofdstuk 10*).