

PORTFOLIOKRACHT



Wat zegt onderzoek
over de **effectiviteit** van
portfoliomanagement?



Wat kunnen we leren van onderzoeken naar portfoliomanagement? Een samenvatting van negen onderzoeken naar de succesfactoren, met inzichten die organisaties kunnen helpen hun portfoliomanagement capaciteiten te versterken.

Deze onderzoeksresultaten sluiten aan bij wat we in de praktijk zien. Uit onze jarenlange ervaring bij diverse organisaties herkennen we de bevindingen, waarbij vooral drie punten opvallen:

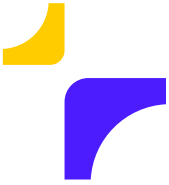
1. Afstemming van projecten op de strategie is een absolute randvoorwaarde

Geen verrassing: als je heldere strategische doelen stelt en alle initiatieven daarop afstemt, behaalt je organisatie niet alleen meer return on investment, maar creëer je ook helderheid en focus. Toch blijkt dit in de praktijk lastiger dan het klinkt. Het vraagt constante aandacht en begeleiding: zowel bij het scherp krijgen van de doelen, als bij de communicatie richting organisatie en stakeholders om die doelen te verankeren.

2. Portfoliomanagement vraagt om een veranderkundige aanpak

Succesvol portfoliomanagement gaat veel verder dan processen en systemen. Het gaat vooral ook om de mensen die processen uitvoeren en zorgen dat portfoliomanagement leidt tot strategische beslissingen. Dit aspect wordt in de praktijk veelvuldig onderschat of over het hoofd gezien, terwijl het zo hard nodig is voor duurzaam succes.

>>



Als je als managementteam moeilijke keuzes ontwijkt en strategische afstemming niet borgt, haal je geen resultaat uit portfoliomanagement – ongeacht hoe geavanceerd je processen en dashboards zijn. Als daarbij ook programma- en projectmanagers portfoliomanagement ervaren als administratieve rompslomp, dan vraagt dit om een gerichte verander-aanpak.

3. Het belang van risicomanagement voor goed portfoliomanagement

Daarnaast onderschrijven meerdere onderzoeken het belang van effectief risicomanagement binnen portfolio's. In de praktijk blijkt een veelgemaakte fout dat organisaties risicomanagement op portfolioniveau interpreteren als een 'uitgebreidere versie' van het managen van projectrisico's. Dit is een fundamentele misvatting.

In projectmanagement gaat risicomanagement over de klassieke vier: tijd, geld, scope, kwaliteit. Belangrijk, maar vooral operationele beheersing.

In portfoliomanagement ziet risicomanagement er totaal anders uit. Daar sturen we op toegevoegde waarde voor de strategische doelen, urgentie, haalbaarheid binnen de kaders én afhankelijkheden: wat gebeurt er met de hele portfolio als één project schuift, wijzigt of vastloopt?

Een project kan perfect op koers liggen, terwijl de portfolio strategisch onder water loopt. Niet omdat het project zelf faalt, maar omdat de samenhang kraakt.

Zonder dit integrale perspectief is risicomanagement bij portfoliomanagement niet meer dan een optelsom van individuele projectrisico's.

Portfoliomanagement: inzichten uit recent onderzoek

Portfoliomanagement helpt organisaties hun projecten slim te kiezen en effectief aan te sturen, zodat middelen maximaal bijdragen aan bedrijfsdoelen.

Maar wat werkt écht, en wat zijn de lessen uit onderzoek?

Negen (inter)nationale onderzoeken over belangrijke inzichten voor praktijk en beleid.



De 9 onderzoeken tonen samen aan:

1. Het belang van verandermanagement:

Portfoliomanagement vraagt naast goede systemen en processen om het begrijpen van menselijk gedrag

2. Strategische afstemming is cruciaal:

Bedrijven moeten ervoor zorgen dat hun projecten werkelijk aansluiten bij hun bedrijfsdoelen

3. Risicobeheer is essentieel:

Bedrijven die risico's goed herkennen en beheren, hebben veel meer succes

4. Snelheid en flexibiliteit zijn voordelen:

Bedrijven die snel kunnen reageren op veranderingen en snel beslissingen kunnen nemen, presteren beter

5. Goede structuren ondersteunen succes:

Formele processen, duidelijke regels en sterk leiderschap helpen allemaal

6. Voortdurende afstemming is nodig:

Enmalige planning is niet genoeg – bedrijven moeten regelmatig controleren of hun projecten nog steeds op de juiste spoor liggen

7. Niet alle praktijken werken overal:

De beste aanpak hangt af van het soort bedrijf en hoe het tegen verandering aankijkt

Portfoliomanagement, wanneer goed uitgevoerd, helpt bedrijven betere resultaten te bereiken en hun strategische doelen sneller na te streven.

1 Trends in portfoliomanagement

Onderzoek:

Dit onderzoek analyseerde twintig invloedrijke wetenschappelijke artikelen over projectportfoliomanagement.

Resultaten:

Het onderzoek toonde aan dat ouder onderzoek vooral gericht was op het creëren van systemen om projecten te selecteren en prioriteiten te stellen.

Nieuwere onderzoeken verschuiven echter naar het begrijpen van de menselijke kant van portfoliobeheer: hoe mensen beslissingen nemen en hoe bedrijven flexibel kunnen reageren op veranderingen.

Succesvol portfoliobeheer gaat niet alleen over regels en processen, maar ook over de mensen die deze processen uitvoeren en hun vermogen om aan te passen.

Daarbij is het veranderkundig aspect van portfoliomanagement doorgaans onderbelicht.

- Hansen & Svejvig (2018) Literatuuroverzicht portfoliomanagement research
- Bron: https://pure.au.dk/portal/files/313086141/2548_Towards_rethinking_Project_portfolio_mana.pdf

2

Overzicht, focus, wendbaarheid

Onderzoek:

Dit onderzoek keek naar 189 bedrijven in Nederland om te begrijpen wat succesvolle portfoliobesluitvorming betekent. De onderzoekers verzamelden gegevens van verschillende managers in dezelfde bedrijven, zodat ze vanuit verschillende perspectieven naar hetzelfde onderwerp keken.

Resultaten:

Het onderzoek toonde aan dat bedrijven die drie dingen goed doen – een goed overzicht van alle projecten hebben, zich concentreren op de juiste projecten (focus), en snel kunnen reageren op veranderingen (wendbaarheid) – veel betere resultaten bereiken.

Bedrijven met deze sterke eigenschappen behaalden betere scores op drie belangrijke successcriteria: het afstemmen van projecten op bedrijfsdoelen, het behalen van maximale waarde en het creëren van balans in de portefeuille.

Interessant genoeg levert een gebalanceerde verdeling van projecten over risico's (portfolio balance) niet automatisch betere marktprestaties op, maar helpt eerst om het portfolio beter te koppelen aan de strategie en vervolgens om meer waarde uit het portfolio te halen; via die twee effecten verbetert uiteindelijk de marktprestatie.

- Kester, Hultink & Griffin (2014) An Empirical Investigation of the Antecedents and Outcomes of NPD Portfolio Success
- Bron: https://pure.port.ac.uk/ws/portalfiles/portal/8583970/HULTINK_2014_cright_JPIM_An_Empirical_Investigation_of_the_Antecedents_and_Outcomes_of_NPD_Portfolio_Success.pdf

3

Risicobeheer als sleutel

Onderzoek:

Dit onderzoek onderzocht 176 bedrijven en concentreerde zich op hoe risicobeheer in de portefeuille het succes beïnvloedt.

Resultaten:

De studie vond dat bedrijven die twee dingen goed uitvoeren – risico's duidelijk herkennen en rapporteren (risicotransparantie) en weten hoe ze met risico's moeten omgaan – veel meer succes hebben met hun projectportfolio.

Als bedrijven bijvoorbeeld bepalen welke risico's er zijn, deze monitoren en deze informatie gebruiken bij het leiden van projecten, kunnen ze veel beter reageren op problemen.

Ook het hebben van een sterke cultuur rond risicobeheer helpt bedrijven voorkomen dat risico's escaleren:

- Medewerkers zien risico's als normaal gespreksonderwerp, niet als "fout" of "lastig".
- Gewenst gedrag rond risico's (melden, bespreken, escaleren) wordt door leidinggevenden voorgeleefd en beloond.
- Risicobewustzijn is breed aanwezig, niet alleen bij risk officers of controllers.

- Teller & Kock (2013) [An empirical investigation on how portfolio risk management influences project portfolio success](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786312001688)
- Bron: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786312001688>

4

Strategie als kompas

Onderzoek:

Dit Bulgaarse onderzoek verzamelde informatie van 184 bedrijven die met projectportfoliomanagement werken. De onderzoekers maten zowel korte-termijnprestaties (bijvoorbeeld of projecten op tijd en binnen budget werden afgerond) als lange-termijnprestaties (bijvoorbeeld of de projecten werkelijk aansluiten bij de doelen van het bedrijf).

Resultaten:

Het gemiddelde projectsucces scoorde 5,34 op een schaal van 1 tot 7, wat betekent dat bedrijven redelijk goed hun projecten afronden met betrekking tot kosten, planning en kwaliteit. De strategische afstemming scoorde echter lager op 4,92, wat aangeeft dat veel bedrijven moeite hebben met het afstemmen van hun projecten op de bedrijfsstrategie.

Dit suggereert dat bedrijven zich beter moeten concentreren op het kiezen van de juiste projecten.

Er was ook een sterke relatie tussen korte-termijn en lange-termijn prestaties, wat aantoont dat goed projectmanagement helpt bij een betere afstemming van projecten op de strategie..

- Alexandrova (2018) Evaluation of Project Portfolio Management Performance: Long and Short-Term Perspective
- Bron: <https://pdfs.semanticscholar.org/7eee/edb1eac0301498063601b45e7b77e842cac5.pdf>

5

Digitale systemen werken alleen in samenhang

Onderzoek:

Dit onderzoek analyseerde gegevens van 181 projectportefeuilles en keek hoe softwaresystemen voor portfoliobeheer de prestaties beïnvloeden.

Resultaten:

Softwaresystemen voor portfoliobeheer hebben inderdaad een positief effect op de kwaliteit van portfoliobeslissingen en het uiteindelijke succes.

Dit werkt echter alleen goed als bedrijven ook hun processen hebben geformaliseerd. Met andere woorden, technologie helpt alleen als bedrijven weten wat ze willen bereiken en hoe zij dat willen doen.

Het niveau van complexiteit van de portefeuille (aantal projecten, onderlinge afhankelijkheden) had verrassend genoeg geen invloed op deze resultaten.

- Kock et al. (2020) Project portfolio management information systems' positive influence on performance – the importance of process maturity
- Bron: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263786320300314>

6

Snel en selectief kiezen

Onderzoek:

Dit was een grootschalig vergelijkingsonderzoek waarbij honderden bedrijven werden geëvalueerd op hun manier van omgaan met meerdere projecten tegelijk. De onderzoekers deelden bedrijven in drie groepen in: de topbedrijven (best performers), gemiddelde bedrijven (mid performers) en zwakker presterende bedrijven (low performers).

Resultaten:

De topbedrijven evalueerden gemiddeld maar 1,7 projectvoorstellen per afgerond project, terwijl zwakker presterende bedrijven 4,4 voorstellen per project evalueerden. Dit betekent dat topbedrijven veel selectiever waren en minder projecten begonnen.

Topbedrijven waren ook veel sneller in het nemen van portfolio-beslissingen, wat helpt bij het reageren op marktveranderingen.

Het onderzoek toonde aan dat het vermogen van bedrijven om snel hun portfolio aan te passen aan veranderende omstandigheden een zeer sterke indicator van succes is.

- MPM Study 2020 - 10th Multi-Project Management Benchmarking Study
- Bron: <https://multiprojectmanagement.org/wp-content/uploads/2024/07/Website-MPM-10-General-Report-TeaserEN.pdf>

7

Risicomanagement: praktijkvoorbeelden

Onderzoek:

Dit onderzoek combineerde een analyse van wetenschappelijke artikelen met een praktijkcase in een industrieel bedrijf om te begrijpen hoe risicobeheer in projectportfolio's werkt.

Resultaten:

Het onderzoek ontdekte dat veel bedrijven niet genoeg aandacht besteden aan risicobeheer in hun portfolio. In het bestudeerde bedrijf waren slechts 40% van de projecten echt succesvol, en slechts een derde van de projecten vertoonde significante voordelen door actief risicobeheer.

Wanneer bedrijven hun risico's niet goed beheren, krijgen zij een onevenwichtige portfolio waarbij projecten elkaar in de weg zitten en strategische doelen niet worden bereikt.

Dit onderzoek stelde een handige matrix voor waarmee bedrijven kunnen meten hoe intens zij hun risico's beheren en hoe dit hun succes beïnvloedt.

- Zanfelicce & Rabechini Jr (2021) - The influence of risk management on the project portfolio success – proposal of a risk intensity matrix
- Bron: <https://www.scielo.br/j/gp/a/m8Cg5C4s73cVHcjVTLthJfp/?format=pdf&lang=en>

8

Effectiviteit versterken door continue sturing

Onderzoek:

Dit was een meerjaren-onderzoek waarin Killen en collega's bedrijven volgden die portfoliobeheerpraktijken invoerden.

Resultaten:

Het onderzoek toonde aan dat bedrijven die projectportfoliomanagement goed invoerden, een stijging van 23% zagen in hun strategische afstemming over drie jaar. Met andere woorden, na drie jaar waren projecten veel beter afgestemd op bedrijfsdoelen.

Ook bedrijven met duidelijke governancestructuren (regels en verantwoordelijkheden) waren 1,9 keer meer waarschijnlijk om hoge niveaus van strategische afstemming te bereiken.

Bovendien hadden bedrijven die voortdurend hun strategie en portefeuille afstemden 1,8 keer meer kans om hun strategische doelen te bereiken dan bedrijven die dit slechts één of twee keer per jaar deden.

- Killen, Hunt & Kleinschmidt - Longitudinale strategische afstemming studie
- Bron: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9791798.pdf> en https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/1903_KILLENCATHERINE_185.PDF

9

Samenspel van strategie, mensen en systemen

Onderzoek:

Dit onderzoek onderzocht hoe de bereidheid van bedrijven om risico's te nemen en innovatief te zijn (hun 'entrepreneurial orientation') samenwerkt met projectportfoliomanagement voor beter succes.

Resultaten:

Het onderzoek toonde aan dat vier managementpraktijken belangrijk zijn: het betrekken van belanghebbenden (stakeholders), duidelijkheid over strategie, het controleren of projecten nog steeds hun voordelen leveren (business case monitoring), en wendbaarheid (vermogen om een innovatieportfolio snel en effectief aan te passen aan veranderingen in markt en technologie).

Deze praktijken werkten echter beter voor bedrijven die meer geneigd waren om risico's te nemen en innovatief te zijn. Dit betekent dat dezelfde portfoliobeheertechnieken niet voor alle bedrijven even goed werken. Het hangt ook af van het type organisatie en hoe deze denkt over verandering en innovatie.

- Kock et al. (2021) – How entrepreneurial orientation can leverage innovation portfolio management effectiveness
- Bron: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/230169/1/radm.12423.pdf>

Meer weten over portfoliomanagement & portfoliosturing?



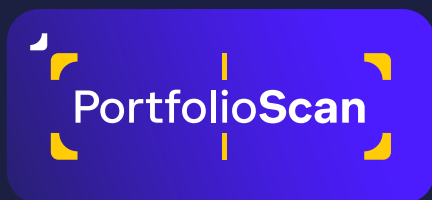
Whitepaper

Strategische portfoliosturing

Hoe acteer je als organisatie in deze huidige complexe en snel veranderende wereld? Welke symptomen & problemen ervaar je bij het realiseren van je doelen? Hoe pak en houd je de regie?

Herkenbare problematiek, praktische – soms confronterende – inzichten en concrete stappen om tot bestuurskracht te komen met portfoliosturing...

<https://www.intermedius.nl/downloaden/>



PortfolioScan

Verbeter de slagkracht van je portfoliomanagement

Wil je portfoliomanagement binnen je organisatie verbeteren of doorontwikkelen?

Met de Intermedius PortfolioScan krijg je inzicht in de volwassenheid van alle onderdelen van portfoliomanagement, de knelpunten & de kansen.

Met als eindresultaat een concreet verbeterplan om zelf door te ontwikkelen naar meer slagkracht...

<https://www.intermedius.nl/portfolioscan/>



Wil je een vrijblijvend gesprek over
portfoliomanagement?

Je bent van harte welkom:

E • welkom@intermedius.nl

W • intermedius.nl

T • 0182-519115

PORTFOLIOKRACHT