

Bijlage 1: Detail dimensies uit survey resultaten

De resultaten van het onderzoek per dimensie worden hieronder als volgt gepresenteerd:

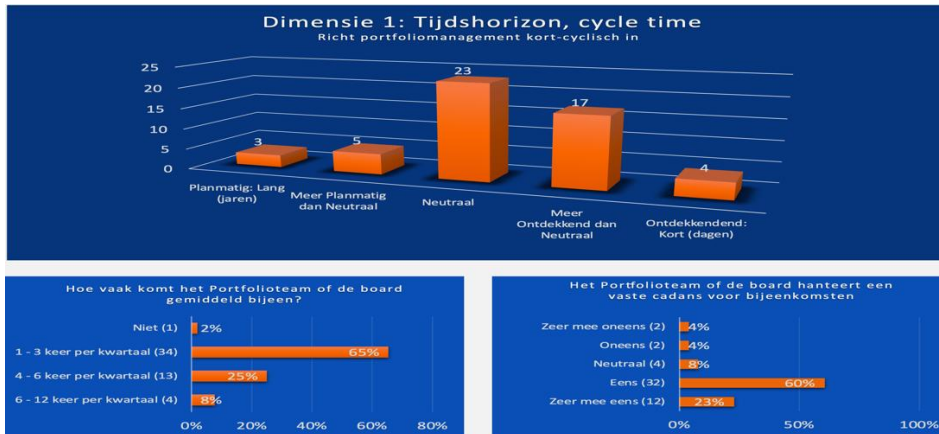
- In het blauw-grijze blok beginnen we met een beknopte beschrijving van de dimensie. We nemen deze synopsis hier nog eens op omdat we de feedback hebben gekregen dat het soms moeilijk is de dimensies goed te kunnen begrijpen/uit elkaar te kunnen houden¹.
- In de donkerblauwe blokken staan de grafieken met de survey resultaten per dimensie. Rechtsboven wordt de gemiddelde score van de dimensie nog eens weergegeven. Dat begint met een kolommengrafiek waarin de verdeling van absolute scores worden weergegeven (N=52). Daaronder de grafieken met de responses over de hulpvragen per dimensie.
- Vervolgens linksonder een tekstbox met een samenvatting van de survey resultaten, en een mogelijke verbinding met survey resultaten uit deel A van de survey, de achtergrondvariabelen.
- Tot slot rechtsonder op de pagina een tekstbox met key-observaties uit de interviewronde met portfoliomanagers².

¹ Om die reden werd in de uitgezonden survey per dimensie ook een beknopte toelichting gegeven

² Trends in Portfoliomanagement, van Langen, voorjaar 2024. Resultaten uit deze (nog steeds lopende) interviewronde zijn net als de survey gerecapituleerd per dimensie.

1. Tijdshorizon/cycle time: Richt portfoliomanagement kort-cyclisch in.

Maak het ritme van portfoliomanagement sneller. Vaker korter bij elkaar komen voor kleinere beslissingen is namelijk beter dan weinig bij elkaar komen voor grote beslissingen. Breng een ritmiek (de cadans van de organisatie) aan van een korte wekelijkse bijeenkomst, een maandelijkse bijsturing en elke kwartaal op hoofdlijnen verder vooruitkijken.

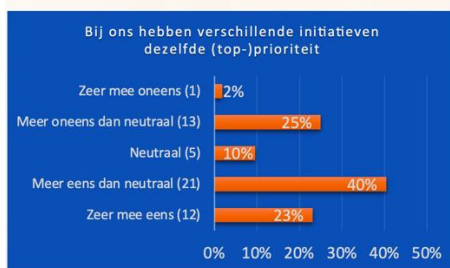
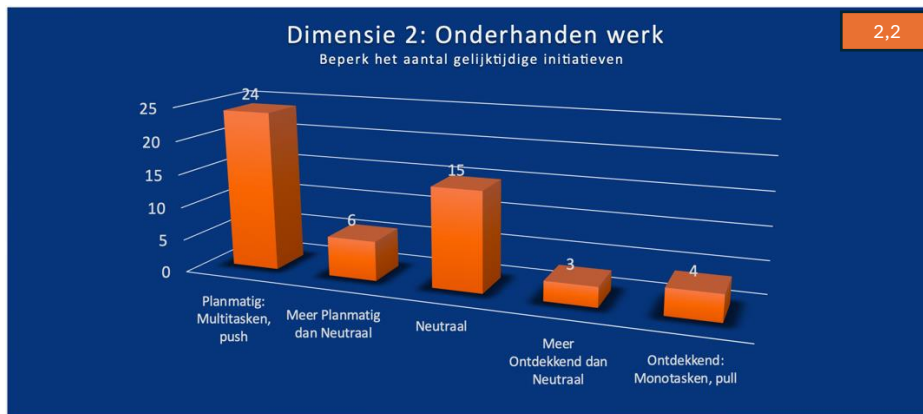


- Dit is een relatief ontdekkend uitgevoerde portfolio dimensie (score 3,1)
- Portfolioteams hanteren in de praktijk een vaste cadans (82%). Dat wordt ook in deel A verwoord door respondenten.
- In het merendeel (65%) van de gerepresenteerde organisaties komt het portfolio team of de portfolio board max 1 keer per maand bijeen.
-

- Men stuurt over het algemeen in kwartalen.
- De meeste organisaties hebben een doorlooptijd van 6-12 maanden nodig voor strategie-implementatie.

2. Onderhanden werk (WIP): Beperk het aantal gelijktijdige initiatieven.

Cross-functionele Agile teams zijn superkrachtig in het voorspelbaar leveren van resultaat, maar focussen is daarbij een cruciale randvoorwaarde. Vaak van focus wisselen tussen sprints of (nog erger) aan meerdere projecten werken tijdens een sprint maakt teams aantoonbaar minder productief. 100% resource utilization betekent namelijk: 0% flow. Werk dus aan minder projecten tegelijkertijd en maak eerst een één af voor het volgende wordt opgepakt. Gelukkig is de agile organisatie met haar pull-systeem vanaf de productbacklogs daarop al ingericht. Het opsplitsen en kleiner maken van werk is een kerngedachte binnen agile zodat ook dat wordt versterkt.



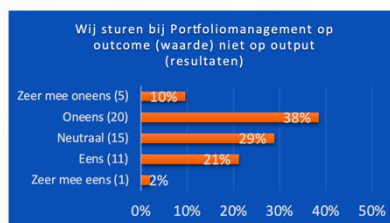
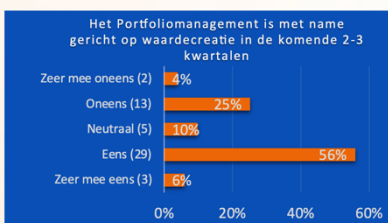
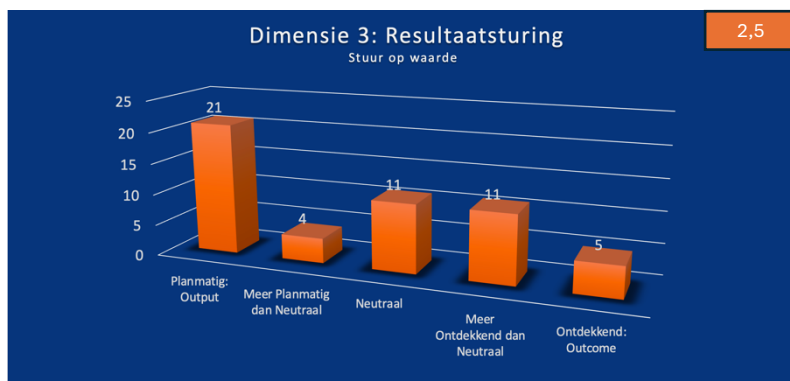
Afgaande op de gemiddelde score wordt deze dimensie **onderhanden werk** het meest planmatig uitgevoerd.

- 20% van de respondenten bevestigt dat er een limiet wordt gehanteerd bij het aantal grote initiatieven dat tegelijkertijd wordt uitgevoerd.
- 73% van de respondenten geeft aan dat bij hen een dergelijke WiP limiet niet wordt gehanteerd.
- Het merendeel van de respondenten (63%) geeft aan dat bij hen verschillende initiatieven dezelfde (top-)prioriteit hebben.

- Over het algemeen een *push* van een behoorlijk aantal initiatieven naar de teams/value streams/release trains.
- De focus van portfoliomanagement ligt op het optimaliseren van zoveel mogelijk werk in een kwartaal.
- Kwartalen leveren doorgaans minder op dan vooraf is toegezegd.

3. Resultaatsturing: Stuur op waarde.

Portfoliomanagement heeft de neiging om te focussen op outputs van projecten en programma's doordat voorrang wordt bepaald welke systemen op functionaliteiten worden geleverd. Onder deze focus ligt de aanname dat die output ook gaat leiden tot een zekere outcome. Dit is echter niet zeker, hiervoor bestaat slechts een (sterk) vermoeden. Bij agile portfoliomanagement is het daarom noodzakelijk om de sturing (en dus ook de voortgangsrapportage!) te verleggen van output naar outcome. Maak kortcyclisch inzichtelijk welke waarde al is gerealiseerd en welke onzekerheid daarmee

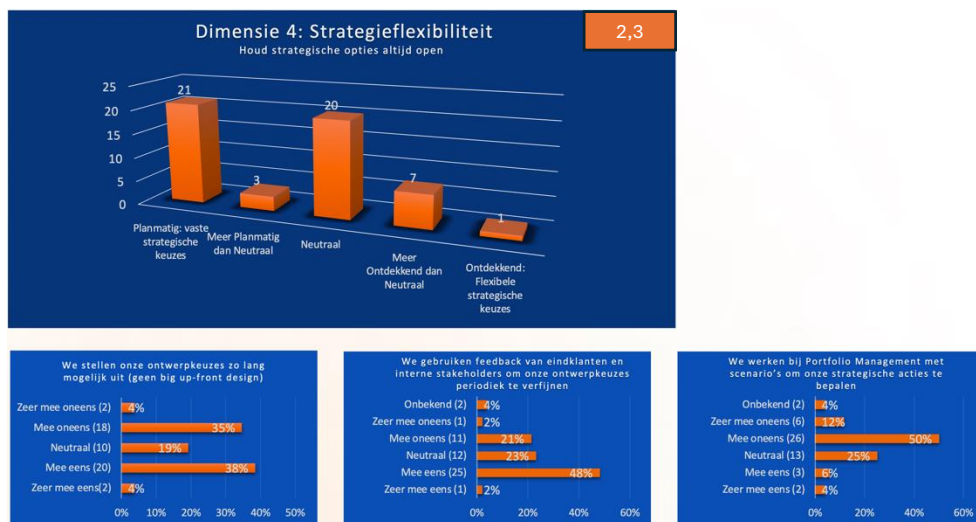


- De gemiddelde score van 2.5 op deze dimensie geeft aan dat er relatief vaak op output wordt gestuurd. De meeste respondenten (48%) bevestigen te sturen op output. 22% van de respondenten bevestigt te sturen op business uitkomsten (outcome).
- De focus van de meeste (62%) portfoliotteams ligt op de komende 2-3 kwartalen
- Ruim 50% van de organisaties scoort neutraal of hoger bij het per kwartaal inzichtelijk maken van gerealiseerde waarde.

- Men stuurt vooral op *output* – waarbij deze weliswaar geprioriteerd wordt op verwachte *outcome*, maar deze wordt doorgaans niet vooraf gevalideerd.
- De mate waarin geplande output ook wordt gerealiseerd wordt als resultaat gezien.

4. **Strategieflexibiliteit: Houd strategische opties altijd open.**

Portfoliomanagementbeslissingen zijn onzeker. Ze zijn gebaseerd op de aanname dat initiatieven waarde opleveren, dat de gekozen tijdpaden haalbaar zijn en dat de benodigde capaciteit en competenties voorhanden zijn. Het bijzondere is dat die onzekerheden niet primair op tafel liggen. Portfoliomanagement uitvoeren in de vorm van mogelijke scenario's en opties, in combinatie met keuzes in termen van hypothesen, helpt om onzekerheid expliciet te benoemen. Daarbij is het nuttig om verder vooruit te kijken in scenario's over de huidige grenzen heen.

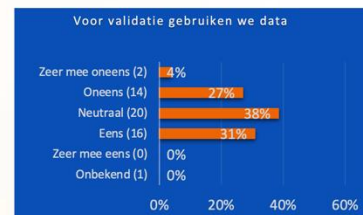
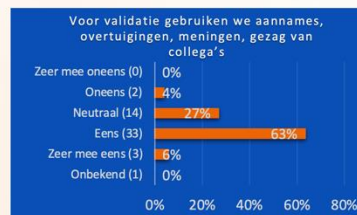
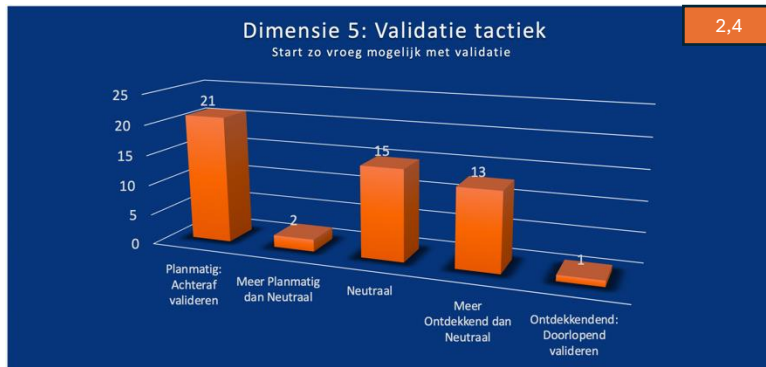


- Het aandachtsgebied **strategieflexibiliteit** scoort met 2,7 op het gemiddelde van de surveyresultaten. Hierbij valt op dat 50% van de respondenten bevestigt dat gebruik wordt gemaakt van feedback loops met klanten/stakeholders (en 50% dus **niet**).
- 40% van de respondenten bevestigt niet meer te werken met een big-up-front design.
- 10% van de respondenten bevestigt te werken met scenario's.

- Hier blijkt in de interviews juist de grootste variatie te zitten. Strategievolharding en strategiebijstelling komen zeer divers voor.
- Juist die organisaties die nog een beperkte volwassenheid in hun portfoliomanagementprocessen hebben ook juist die organisaties zijn die makkelijker switchen. En dat de organisaties die meer structuur hebben aangebracht in hun portfoliomanagement sterker de neiging (of behoefte) hebben aan volharding in gemaakte keuzes.

5. Validatietactiek: Start zo vroeg mogelijk met validatie.

Als bij portfoliomanagement wordt onderkend dat er sprake is van veel onzekerheid dan is het ook logisch om aannames zo vroeg mogelijk te toetsen. Het uitvoeren van (strategische en tactische) experimenten in elke sprint ligt dan voor de hand. Onzekerheden benoemen in termen van hypothesen helpt om dergelijke experimenten te definiëren. Dit betekent dat aannames in portfoliokeuzes worden getoetst om op basis daarvan bij te sturen. Dat lukt alleen als vanuit de portfoliomanagement gericht capaciteit is gereserveerd voor dergelijke experimenten. Kortetermijn resultaten opleveren en langetermijn opties onderzoeken horen naast elkaar op de backlogs te staan.

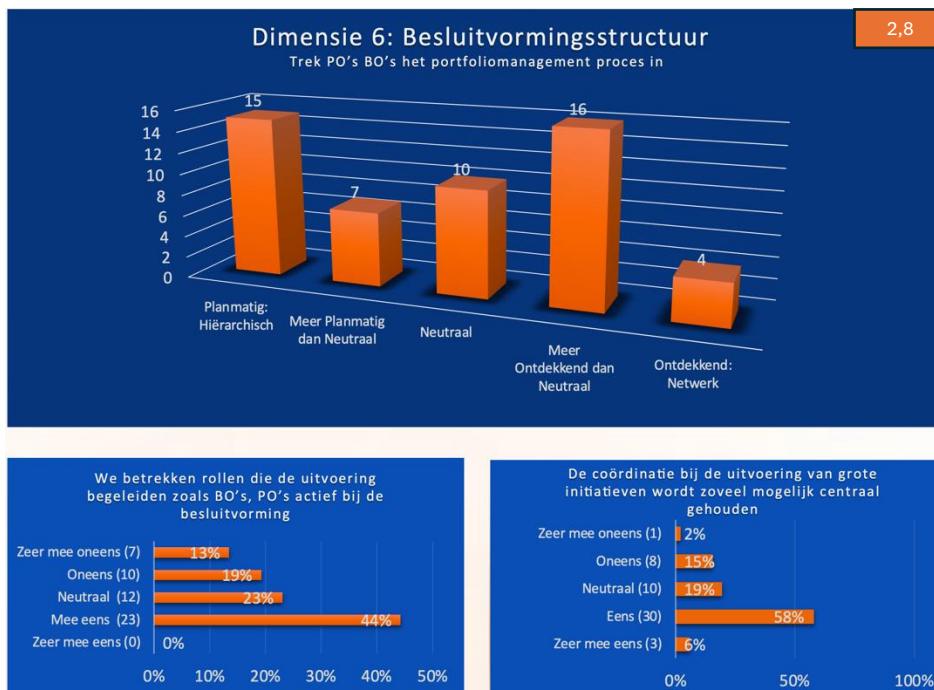


- De dimensie **validatietactiek** (2,4) scoort onder het gerapporteerde gemiddelde op het continuüm planmatig-ontdekkend (2,7) en wordt relatief planmatig uitgevoerd.
- Respondenten geven aan dat grote initiatieven weliswaar in kleine kortlopende initiatieven worden opgeknipt, maar dat er geen sprake is van experimenten die de (on-) juistheid van te valideren hypothesen aantonen.
- 69% van de respondenten geeft bovendien aan dat aannames, overtuigingen en meningen aan de basis liggen van besluiten welke initiatieven worden uitgevoerd. Dat ligt in lijn met de respons bij aandachtsgebied 7 besluitvormingsfactoren, waarbij 67% respondenten aangeeft niet van tevoren vast te stellen welke data later nodig is om

- Bij organisaties waar geïdentificeerde onduidelijkheid aanwezig is, kwamen we expliciet kort- cyclische tussentijdse validatie in kleine experimenten tegen.

6. Besluitvormingsstructuur: Trek PO's/BO's het portfoliomanagement proces in.

Het aantonen van succes (het portfolio moet helpen om de organisatiestrategie te realiseren) en het toetsen van aannames vindt plaats in de ontwikkelorganisatie. De personen die bepalen wat daarin als eerste wordt opgepakt, zijn de product owners (PO's) en business owners (BO's). Zij kunnen portfoliohypothesen omzetten in experimenten die boven aan de backlog staan voor de eerstvolgende sprint. Daarmee wordt het portfolioproces gevoed met échte data. Betrek product en business owners daarom intensief bij portfoliomanagement, ook al tijdens het maken van keuzes. Zij hebben namelijk korte lijnen met de kennis en knowhow in hun teams. Vaak zijn meerdere routes mogelijk richting een beoogd doel waarvoor de benodigde inspanning zeer sterk verschilt. De kennis daarover is extreem waardevol bij het maken van afwegingen.

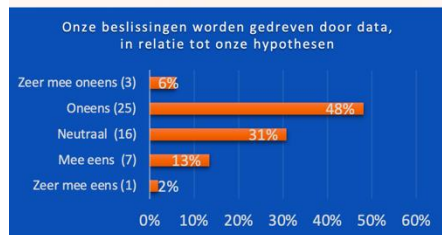
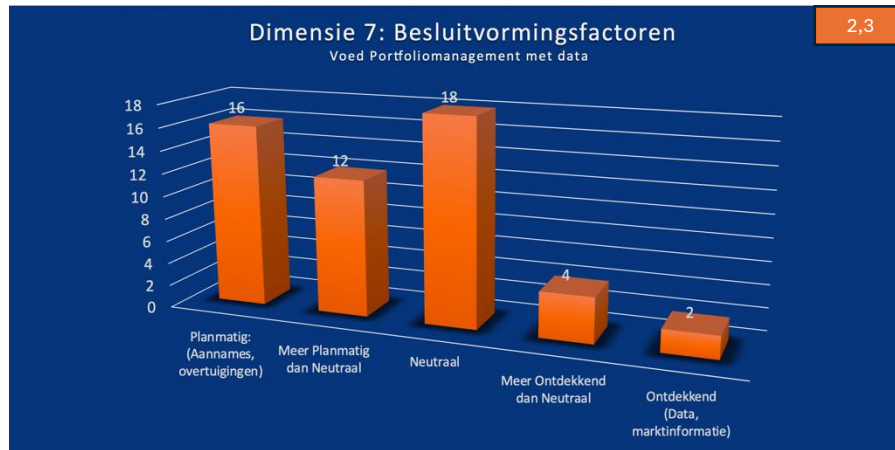


- Deze dimensie scoort met een gemiddelde van 2,8 net boven het gemiddelde van de respondenten over alle dimensies (2,7)
- 44% van de respondenten bevestigt dat PO's/BO's een rol hebben in de portfoliomanagementfunctie
- De coördinatie van de uitvoering van grote initiatieven wordt centraal gehouden

- Er wordt een correlatie geconstateerd tussen expliciete portfoliomanagement sturing en hiërarchische besturing;
- De meeste organisaties hebben hun voorspelbaarheid en procesmatigheid van portfoliomanagement ingericht met een balans die meer op top-down dan op bottom-up ligt

7. Besluitvormingsfactoren: Voed portfoliomanagement met data.

Neem portfoliobeslissingen op basis van data en bewijs i.p.v. meningen en aannames. Het kort-cyclische ritme van agile teams biedt de mogelijkheid data snel te leveren. Hierdoor ontstaat een korte feedbackloop tussen portfolioniveau en uitvoeringsniveau en wordt de kwaliteit van portfoliobeslissingen snel sterk verbeterd. Portfoliomanagement kan dan bottom-up worden verrijkt. Objectives and key-results (OKR's) bieden daarvoor goede handvatten, met de passende mate van onzekerheid. Daarnaast zijn niet alleen interne data gewenst, maar ook data van buiten – wat gebeurt er elders, wat gloort er aan de horizon en welke disruptieve innovaties zijn wellicht relevant? Het concept obeya kan hierbij helpen: dit draagt zorg voor inzicht, transparantie en

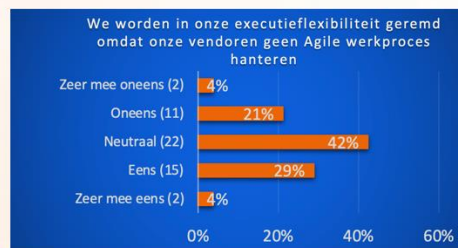
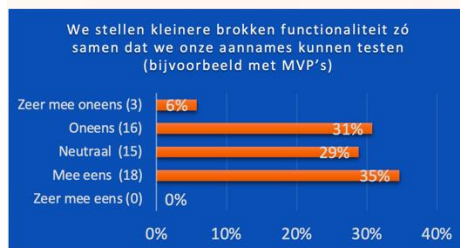
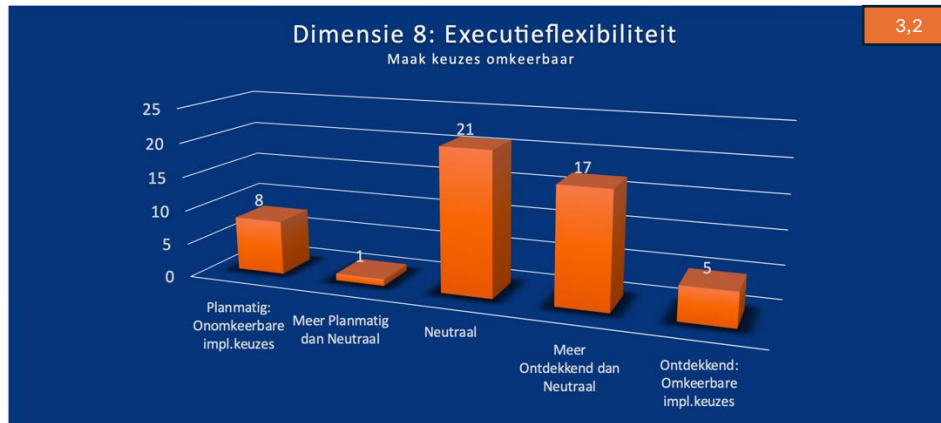


- Bij de dimensie besluitvormingsfactoren wordt aandacht gevraagd voor de informatie die wordt verzameld voor portfoliobeslissingen. Het is een van de meest planmatig uitgevoerde dimensies volgens deze survey (gemiddeld 2,3).
- Slechts 15% van de respondenten bevestigt dat beslissingen worden genomen o.b.v. data.
- Tweederde van de respondenten (67%) geeft aan niet van tevoren vast te stellen hoe later gemeten wordt dat hypothesen kloppen.

- [...] In lijn met dimensie 3 ontbreekt hier toch ook vaak nog de data. Omgevingen die structureel objectief valideren met kleine experimenten om daarna op basis van bewezen waarde op te schalen, kwamen we in de interviews nog niet tegen. Expertise, ervaring en opinie lijken toch vooral de boventoon te voeren. Zowel top-down als bottom-up.

8. Executieflexibiliteit: Maak keuzes omkeerbaar.

Omdat per definitie de juistheid van portfoliokeuzes onzeker is, is het noodzakelijk te zorgen dat ze kunnen worden teruggedraaid. Vaak lukt dat alleen door ze op te splitsen. Het resultaat is dan een serie van kleinere keuzes die elk omkeerbaar zijn, en zodoende als experiment kunnen worden uitgevoerd. Maak daarbij gebruik van *Minimal Viable Products* (MVP's). Omkeerbare keuzes zijn pas wenselijk nadat succes is bewezen.

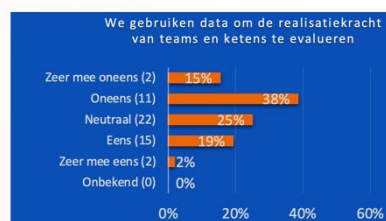


- Het aandachtsgebied **executieflexibiliteit** (3,2) scoort relatief hoog; organisaties hebben hier dus relatief meer stappen gezet richting ontdekkend portfoliomanagement.
- 35% van de respondenten bevestigt dat er zó wordt 'gesliced' dat hypothesen getest kunnen worden.
- (het gebrek aan) Agility van vendoren remt bij 31% van de respondenten de executieflexibiliteit af. Dat lijkt in lijn te liggen met de survey uitkomst uit deel A; respondenten gebruiken geen *Agile contracts* om kaders, structuur en doelen te formuleren

- Vooral het vooraf uitwerken van de oplossing. Daarin wordt soms wel enige flexibiliteit uitgewerkt indien deze bekend is. Echter, zodra dit op voorhand onbekend is dan wordt toch vooral uitgegaan van een definitief idee dat uitgewerkt gaat worden zoals op voorhand is bedacht.

9. Executiemindset: Blijf realisatiekracht uitbouwen.

Veel portfoliobeslissingen worden genomen op basis van huidige prestaties van teams, vaak onder de aanname dat deze constant zullen blijven. Het tegendeel is echter waar. Blijf daarom investeren in het versterken van de realisatiekracht van de teams. Investeren in de realisatiekracht maken deel uit van het portfolio; Bijvoorbeeld door de onderlinge afhankelijkheden tussen teams zichtbaar te maken en te verkleinen, hun cross-functionaliteit te verhogen, hun architectuur te vereenvoudigen en in verregaande automatisering te investeren. Hoe krachtiger het uitvoeringsapparaat, hoe sterker de impact van portfoliomanagement. Dergelijke investeringen maken deel uit van het portfolio. Stem het aantal teams en hun competenties af op de strategie en kijk periodiek hoeveel en wat voor soort teams nodig zijn voor het portfolio in de toekomst.

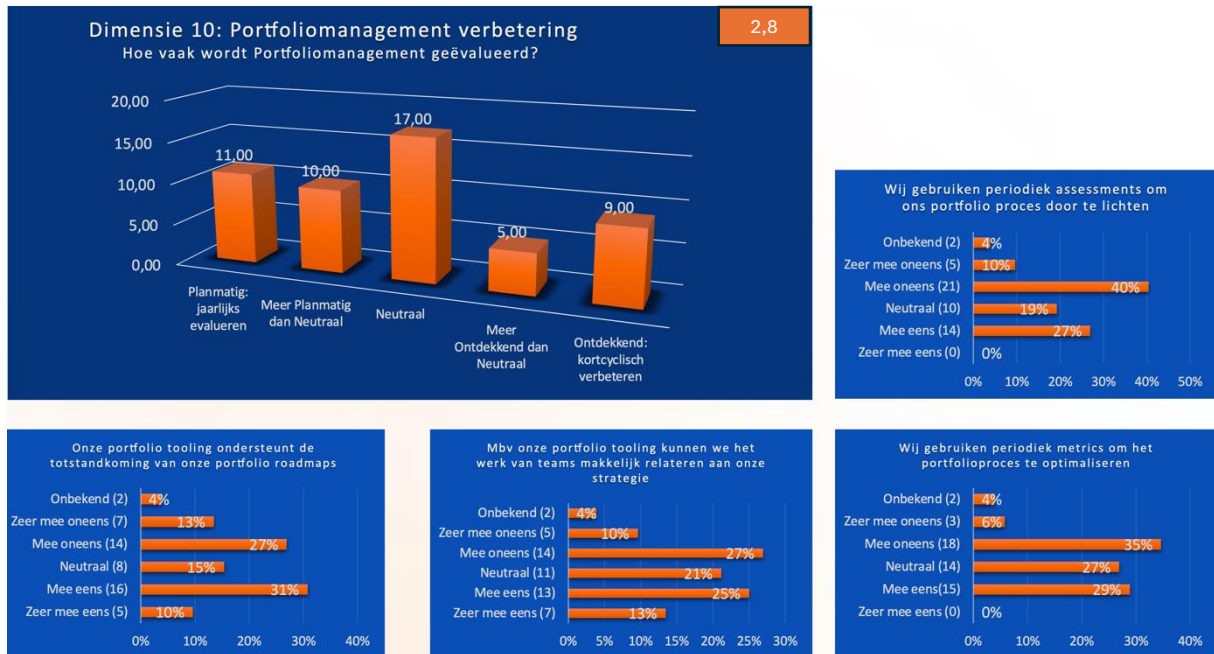


- De dimensie **executiemindset** scoort met 2,7 op het gemiddelde van de survey, maar wordt meer planmatig dan ontdekkend uitgevoerd.
- 21% van de respondenten geeft aan dat data gebruikt worden om de performance van teams te verbeteren.
- Bij ruim de helft van de respondenten wordt systematisch gewerkt aan het vereenvoudigen van de architectuur en het wegwerken van *technical debt*.
- Het verbeteren van cross-functionaliteit in teams is een beduidend minder populair instrument om de realisatiekracht te verbeteren.

- Het verhogen van de productiviteit, doorlooptijd, kwaliteit, nieuwe technologie adoptie, verbetering van werkwijzen, wordt (nog) niet als onderdeel van portfoliomanagement gezien.
- In de praktijk wordt het verbeteren en verhogen van prestaties overgelaten aan de teams zelf.

10. Portfoliomanagementverbetering: Verbeter portfoliomanagement doorlopend.

Tot slot is ook portfoliomanagement zelf niet constant. Periodiek verbeteren en leren door te doen horen er ook bij. *Retrospectives* zijn daarvoor een uitstekend instrument.



- Portfoliomanagementverbetering scoort met 2,8 net boven het gemiddelde van het continuüm planmatig-ontdekkend (2,7)
- In deel A van de survey geeft 27% van de respondenten aan de portfoliomanagement functie te transformeren naar Ontdekkend portfoliomanagement. De helft scoorde hier neutraal; het laatste kwart geeft aan hier niet mee bezig te zijn.
- Ca 40% van de respondenten geeft aan dat tooling voor portfoliomanagement redelijk op orde is: deze respondenten kunnen inzicht geven in roadmaps op verschillende niveaus en kunnen de verbinding maken tussen het werk van teams en de strategie met behulp van tooling. Dat ligt in lijn met het gerapporteerde in deel A van de survey: tooling behoort niet tot de belangrijkste uitdagingen
- Ruim een kwart van de respondenten geeft aan metrics (29%) en assessments (27%) te gebruiken om hun portfoliomanagementfunctie periodiek te verbeteren.

- We zien doorgaans een actieve houding ten aanzien van het verbeteren van portfoliomanagement, en worden er veel voorbeelden gegeven over hoe men bezig is de processen en tooling te verbeteren en het senior management meer te betrekken bij het maken van strategische keuzes.

Bijlage 2: Karakteristieken van de Agile Portfoliomanagement Survey

Karakteristieken:

- Het is een jaarlijkse survey (derde keer)
- Ons doel is om kennis en inzichten te delen met onze portfoliomanagement community.
- Survey is uitgezet in het Portfoliomanagement netwerk van Prowareness Xeleron: wat kunnen we leren van elkaar, van marktontwikkelingen?
- Het is een kleine survey: het zegt iets over portfoliomanagement in het netwerk

- Survey in de laatste maand van 2023
- Bijzonderheden:
 - Achtergrond variabelen geven zicht op de context
 - Dimensies ontdekkend Portfoliomanagement is komen er nu in terug
 - Geïllustreerd met observaties uit de interviewronde met Portfoliomanagers
 - Uitnodiging via directe mail
 - Survey heeft 4 weken opengestaan in Agile cockpit

De survey naar de uitvoering van de portfoliomanagementfunctie is in het najaar van 2023 gehouden en uitgezet bij roldragers die zicht hebben op de uitvoering van het portfoliomanagement proces in hun organisatie.

De respondenten van de survey zijn m.n. gekomen uit een database van roldragers en organisaties die al een connectie hebben met Prowareness/Xeleron en waarvan we konden vermoeden dat ze geïnteresseerd zijn in portfoliomanagement; ze hebben bijv. een luisterlunch bijgewoond, of een masterclass gevolgd. De survey is geen aselechte steekproef uit organisaties in Nederland die met (Agile) portfoliomanagement bezig zijn. We zijn enorm blij met het aantal van 52 respondenten, maar we kunnen o.b.v. van deze omvang ook geen dwingende uitspraken doen over hoe (Agile) portfoliomanagement in Nederland wordt uitgevoerd. Wat we wel kunnen, is met enig gezag (ca 85% betrouwbaarheid) iets roepen over de populatie respondenten (in organisaties) die al een connectie heeft met Prowareness/Xeleron.

Structuur van de survey

De 2023 survey was een wat lijviger survey dan voorgaande jaren, met name omdat de dimensies van ontdekkend portfoliomanagement voor het eerst werden uitgevraagd bij respondenten.

De survey is onderverdeeld in drie onderdelen:

- Achtergrondvariabelen: Deze vragen gaan over de context waarin portfoliomanagement in de organisatie wordt uitgevoerd
- Score op 10 dimensies van portfoliomanagement: Bij elke dimensie wordt een korte beschrijving gegeven. Vervolgens krijgt de respondent de gelegenheid te scoren op de dimensie. Voor het juiste begrip van de dimensie zijn per dimensie bovendien een paar hulpvragen geformuleerd. Deze vragen zijn facultatief maar kunnen wat kleur geven aan de hoofdscore op de dimensie
- Tot slot: In dit onderdeel kan de respondent aangeven hoe zij/hij het invullen van de survey heeft ervaren en of er contact na versturing van de survey mag worden

opgenomen. Ook is er ruimte om opmerkingen aan ons mee te geven in een vrij tekstveld.

De antwoorden zijn vertrouwelijk en anoniem behandeld; antwoorden zijn niet herleidbaar naar respondenten, noch naar de specifieke organisatie die respondenten vertegenwoordigen. Via een directe mail zijn respondenten uitgenodigd deel te nemen aan het onderzoek.

De survey heeft ca. 4 weken opengestaan in Agile cockpit, een Prowareness/Xeleron tool waarmee Agile transformaties worden ondersteund.

Bijlage 3 Kwalitatief onderzoek Thought Leaders Network voorjaar 2024

Onderstaand volgt een weergave van de resultaten van het kwalitatieve onderzoek dat in het voorjaar 2024 werd gepubliceerd door Prowareness/Exeleron. Enkele observaties zijn opgenomen in de survey rapportage in hoofdstukken 2 en 3.

Dimensie 1

Deze eerste dimensie gaat over de doorlooptijd tussen de strategische keuze en de daadwerkelijke realisatie. Grofweg hebben de meeste organisaties een doorlooptijd van 6-12 maanden nodig voor strategie-implementatie; men stuurt over het algemeen in kwartalen. Dit betekent echter niet dat een doorlooptijd van 3 maanden het meest voorkomt, omdat doorgaans bij de start van een kwartaal direct de voorbereiding van de volgende begint. Met andere woorden: tussen de beslissing om iets te prioriteren zit een kwartaal voorbereiding en een kwartaal uitvoering.

En indien er op basis daarvan nog aanpassingen nodig zijn, dan worden die (tenzij klein van aard) ook pas weer een half jaar later opgeleverd (want eerst een kwartaal voorbereiding). Kortom, de tijdshorizon van portfoliomanagement ligt gemiddeld zo rond de 6-12 maanden. Wel wordt uiteraard globaal vooruitgekeken naar de jaren daarna. Maar de structuur en concrete activiteiten focussen vooral op de eerste 6-12 maanden.

Dimensie 2

Deze tweede dimensie gaat over het aantal initiatieven dat parallel wordt uitgevoerd. Hoe meer tegelijkertijd, hoe langer de doorlooptijd door regelmatig switchen en doordat initiatieven op elkaar wachten. Hoe minder tegelijkertijd hoe belangrijker prioriteren wordt. Over het algemeen zien we tijdens de interviews een focus op een *push* van een behoorlijk aantal initiatieven naar de teams/value streams/release trains. De focus van portfoliomanagement ligt op het optimaliseren van zoveel mogelijk werk in een kwartaal, waarbij geprobeerd wordt om zoveel mogelijk belanghebbenden daarin te bedienen. Hoewel er veel werk is verzet in de meeste organisaties om structuur aan te brengen in portfoliomanagement komen we een 'pull-principe' doorgaans pas tegen tijdens de executie van het werk in een kwartaal. Het volledig opvullen van een kwartaal heeft daarbij als nadeel dat kleine tegenlagen in een enkel team ervoor kunnen zorgen dat de output van het hele kwartaal zelfs gehalveerd kan worden. Een algemene observatie uit bijna alle interviews is dat kwartalen doorgaans minder opleveren dan vooraf is toegezegd.

Dimensie 3

Deze derde dimensie gaat over de wijze waarop gestuurd wordt tussen enerzijds sturing op output (het wat) en anderzijds op outcome (het waarom). Hoe planmatiger er gestuurd wordt hoe sterker de aanname dat vooraf gedefinieerde *output* ook tot *outcome* zal leiden. Hoe meer ontdekkend er wordt gestuurd, hoe sterker er direct gekeken wordt naar het bereiken van die gewenste outcome. Op deze derde dimensie zat in de interviews de minste spreiding. Portfoliomanagement in de praktijk stuurt vooral op *output* – waarbij deze weliswaar geprioriteerd wordt op verwachte *outcome*, maar deze wordt doorgaans niet vooraf gevalideerd.

Kortom: de roadmap en backlogs staan vol met werk die door de teams in een kwartaal gerealiseerd moeten worden. De mate waarin geplande output ook wordt gerealiseerd wordt als resultaat gezien. Of die *output* ook daadwerkelijk waardevol is in de praktijk, wordt in de meeste organisaties nog niet actief meegenomen in het portfoliomanagement.

Dimensie 4

Deze vierde dimensie gaat over de mate waarin een strategie wordt 'vastgezet' en gestuurd wordt op volharden in de gemaakte keuzes. Of juist het tegenovergestelde waarin wordt onderkend dat een gekozen strategie ook maar een aanname is, dus dat juist constant moet worden gekeken of die keuze wel juist is. Dan wordt vooral gewerkt met strategische opties waartussen gewisseld kan worden als blijkt dat dat nodig is. Hier blijkt in de interviews juist de grootste variatie te zitten. Strategievolharding en strategiebijstelling komen zeer divers voor.

Wat wel opviel in de interviews is dat juist die organisaties die nog een beperkte volwassenheid in hun portfoliomanagementprocessen hebben ook juist die organisaties zijn die makkelijker switchen. En dat de

organisaties die meer structuur hebben aangebracht in hun portfoliomanagement sterker de neiging (of behoefte) hebben aan volharding in gemaakte keuzes.

Dimensie 5

Deze vijfde dimensie gaat over de doorlooptijd waarop getoetst wordt of een investering vanuit het portfolio ook het verwachte resultaat of rendement oplevert. En dan in het bijzonder of eerst de volledige investering wordt gedaan alvorens te valideren, of dat eerst een zo klein mogelijk deel wordt geïnvesteerd om dit te toetsen en vervolgens bij te sturen, door te gaan of te stoppen. Uiteindelijk is elke investering een experiment. Hoe meer kort-cyclisch geïnvesteerd en getoetst wordt, hoe eerder data beschikbaar komt om op basis van validatiegegevens bij te sturen. Over het algemeen kan gezegd worden dat men in de praktijk in het verlengde van dimensie 2 en 3 toch vooral stuurt op het creëren van output, om deze vervolgens aan het eind in totaliteit te valideren. Dit verklaart ook waarom het meten van waarde (impact/outcome) onderbelicht is in dimensie 3: de investering is toch al volledig gedaan. Bij organisaties waar geïdentificeerde onduidelijkheid aanwezig is, kwamen we expliciet kort- cyclische tussentijdse validatie in kleine experimenten tegen.

Dimensie 6

Deze zesde dimensie gaat over de mate van top-down besturing (directie-gedreven) versus bottom-up besturing (door teams zelfbepaald, vaak in samenwerking met stakeholders). Ook hierin zien we in de interviews een vergelijkbare grote spreiding als bij dimensie 4 (strategieflexibiliteit). Hoe meer structuur er aan het portfoliomanagement wordt aangebracht, hoe sterker de hiërarchische sturing lijkt te worden. Bij die omgevingen waar bottom-up besloten wordt is er vooral weinig portfoliobesturing aanwezig. De teams en hun product owners besluiten zelf wat wel en wat niet wordt gedaan. In principe kan dat goed werken, alleen is er een risico voor de integraliteit tussen de losse initiatieven en is het lastig om grote trajecten op te pakken. Idealiter is een mix tussen enerzijds top-down strategische prioritering maar zonder een *push* van het werk zelf, waardoor dan bottom-up via een *pull*-mechanisme deze prioriteiten worden opgepakt. De meeste organisaties hebben hun voorspelbaarheid en procesmatigheid van portfoliomanagement ingericht met een balans die meer op top-down dan op bottom-up ligt.

Dimensie 7

Deze zevende dimensie gaat over de objectiviteit van besluitvormingsfactoren. Verloopt dit op basis van bewezen data uit experimenten waar wordt vastgesteld dat een idee ook daadwerkelijk leidt tot de verwachte waarde, of wordt vooral op basis van aannames, opinie, macht en positie besloten. Deze zevende dimensie schuurt dicht aan tegen dimensie 6 en lijkt in de interviews redelijk gelijk op te gaan. Dus hoe meer top-down, hoe meer op basis van niet gevalideerde data keuzes worden gemaakt. Met het risico dat pas heel laat wordt ontdekt dat een idee helemaal niet werkt. Hoe meer bottom-up en hoe dichter op de echte klant/gebruiker keuzes worden gemaakt, hoe meer argumentatie gegeven kan worden en hoe meer echte data er is om die keuzes te onderbouwen.

Echter, in lijn met dimensie 3 ontbreekt hier toch ook vaak nog de data. Omgevingen die structureel objectief valideren met kleine experimenten om daarna op basis van bewezen waarde op te schalen, kwamen we in de interviews nog niet tegen. Expertise, ervaring en opinie lijken toch vooral de boventoon te voeren. Zowel top-down als bottom-up.

Dimensie 8

Deze achtste dimensie gaat over de mate waarin vooraf rekening wordt gehouden met tussentijdse aanpassingen. Wordt er gedacht met vast keuzes die hard worden verankerd of wordt er juist uitgegaan van tijdelijkheid en de noodzaak van flexibele realisatie omdat aanpassing zeer waarschijnlijk is? De interviews laten zien dat in het portfoliomanagement in de praktijk toch vooral via een push van initiatieven wordt gewerkt waarbij de output (het product, systeem of de dienst) vooraf worden uitgewerkt. Dus vooral het vooraf uitwerken van de oplossing. Daarin wordt soms wel enige flexibiliteit uitgewerkt indien deze bekend is. Echter, zodra dit op voorhand onbekend is dan wordt toch vooral uitgegaan van een definitief idee dat uitgewerkt gaat worden zoals op voorhand is bedacht. De executieflexibiliteit blijkt in de interviews ingericht door deze in de voorbereiding mee te nemen daar waar flexibiliteit en aanpasbaarheid verwacht wordt.

Dimensie 9

Deze negende dimensie gaat over het uitgangspunt of prestaties van de teams op voorhand stabiel zijn en vastliggen, of dat deze nog verder kunnen groeien. In andere woorden: is de snelheid van het voortbrengingsproces een gegeven (onder de aanname dat deze reeds maximaal is) of zit er nog voldoende groeipotentie in? Als deze laatste mindset aanwezig is, dan is het ook logisch om alle acties en maatregelen voor de verhoging van die prestaties óók via het portfoliomanagement mee te prioriteren. Als bijvoorbeeld de prestaties van de teams verdubbeld kan worden door een sterk verbeterde development- infrastructuur (die ook tijd en geld kost), dan is het logisch om die investering juist via portfoliomanagement mee te prioriteren. En deze doorgaans als eerste op te pakken, zodat daarna meer werk sneller door de teams kan gaan. In de interviews zien we dat portfoliomanagement vooral focust op business initiatieven. Het verhogen van de productiviteit, doorlooptijd, kwaliteit, nieuwe technologie adoptie, verbetering van werkwijzen, wordt (nog) niet als onderdeel van portfoliomanagement gezien. Dat is bijzonder omdat juist het portfoliomanagement zelf hiervan de meeste vruchten zou plukken. In de praktijk wordt het verbeteren en verhogen van prestaties overgelaten aan de teams zelf.

Dimensie 10

Deze laatste dimensie gaat over de mate waarin het portfoliomanagement zelf bezig is om portfoliomanagement te verbeteren. Daarin zien we dat daarvoor best veel aandacht is. We zien doorgaans een actieve houding ten aanzien van het verbeteren van portfoliomanagement, en worden er veel voorbeelden gegeven over hoe men bezig is de processen en tooling te verbeteren en het senior management meer te betrekken bij het maken van strategische keuzes. Dat kan natuurlijk ook liggen aan diegenen die we in de interviews hebben gesproken.

Dit laat zien dat (agile) portfoliomanagement een actueel onderwerp is waaraan de organisaties die wij spraken bewust werken.

n ook niet op voorhand volledig te plannen door de portfoliomanager. Valideren dat veranderingen tot een betere uitoefening van de portfoliomanagementfunctie leidt, vereist het gebruik van feedbackloops die inspireren om oplossingsrichtingen bij te stellen.

De aanname is dat bovengenoemde uitdagingen juist ontstaan omdat het inrichten en continu aanpassen/verbeteren van de portfoliomanagementfunctie *complex werk* is. Voor het leveren van waarde in een relatief onvoorspelbare omgeving hebben we een framework.

Ter vergelijking: Tijdens veel Agile transformaties zijn andere bedrijfsfuncties als Riskmanagement, HR, Finance meer ontdekkend vormgegeven. Het gaat bij die transformaties niet alleen om wat de impact van wendbare teams is op deze functies, maar ook *hoe zij zelf meer wendbaar kunnen worden*.