

## ✓ Profiel sheet type portfolio: Initiatief portfolio

| Omgeving   |   |  |  | Portfolio besturing |  |
|--|---|--|--|---------------------|--|
| <b>Ontwikkelingen</b><br>Nieuwe ontwikkelingen, wetgeving, kansen en wensen zowel extern en ook uit interne organisatie.                 | <b>Dynamiek</b><br>Afhankelijk van de situatie moet snel worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen. Soms is het wel planbaar.                                      | <b>Stuurcriteria</b><br>Balans, Strategische fit, Effectief/ efficiënt resourcegebruik, waarde maximalisatie   | <b>Investerings vehikel</b><br>Investerings in verandering, vernieuwing, innovatie e.a. om zo maximale waarde voor de organisatie te bieden binnen beschikbare middelen. |                     |  |
| <b>Strategie</b>   |   | <b>Portfolio governance</b>  |  |                     |  |
| <b>Relevante strategie</b><br>Organisatie strategie of functionele strategie afhankelijk van de initiatief objecten in het portfolio.    | <b>Dynamiek</b><br>Afhankelijk van initiatief objecten in het portfolio, kunnen omgevings- of organisatie factoren aanleiding zijn de strategie vaker aan te passen | Soms worden aparte gremia ingericht voor de besluitvorming over het portfolio, naast de lijn organisatie.  |  |                     |  |
| Organisatie besturing  |   | Portfolio executie   |  |                     |  |
| <b>Positionering PFM</b><br>Afhankelijk van de aard van de initiatief objecten kan dit in staf of operatie zijn, concern of divisie/ BU. | <b>Organisatie structuur</b><br>Initiatief portfolio's hebben minder directe samenhang met een basis organisatie structuur, vaak aparte change organisatie.         | <b>Besturing executie</b><br>De besturing is afhankelijk van de wijze waarop initiatieven zijn ingevuld. Kan projectmatig, iteratief, experimenteel e.a. | <b>Executie standaarden</b><br>Bij de aanpak van initiatieven horen standaarden voor organisatie, documentatie, stappen/ faseplan/ faseovergangen e.d.                   |                     |  |

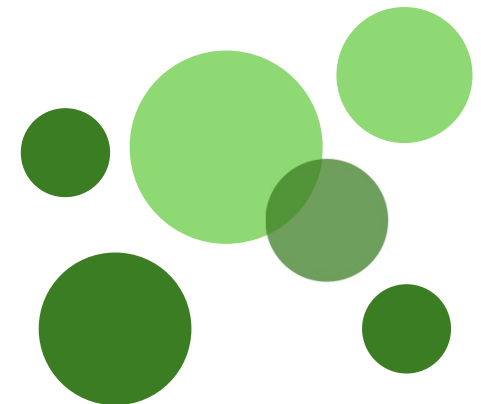
| Portfolio   |  |   |
|---|--|---|
| <b>Samenhang/ indeling</b><br>Samenhang op kenmerken van initiatieven, kan heel divers zijn. Bijz. op type initiatief, strategisch belang, functioneel gebied etc.    | <b>Afhankelijkheden objecten</b><br>Afhankelijkheden op planning, resource gebruik, technologie e.a. komen veelvuldig voor.          | <b>Instream nwe objecten</b><br>Omv ontwikkelingen of knelpunten kunnen vele nieuwe initiatieven ontstaan, voor opname in het portfolio |
| <b>Dynamiek/ flow</b><br>Initiatieven blijven in het portfolio totdat ze zijn afgerond of eerder zijn gestopt. Omvang van initiatieven bepalen mede dynamiek en flow. | <b>Resultaten/ rendement</b><br>Initiatieven die succesvol zijn afgerond en de waarde die de initiatieven (evt tussentijds) leveren. |   |

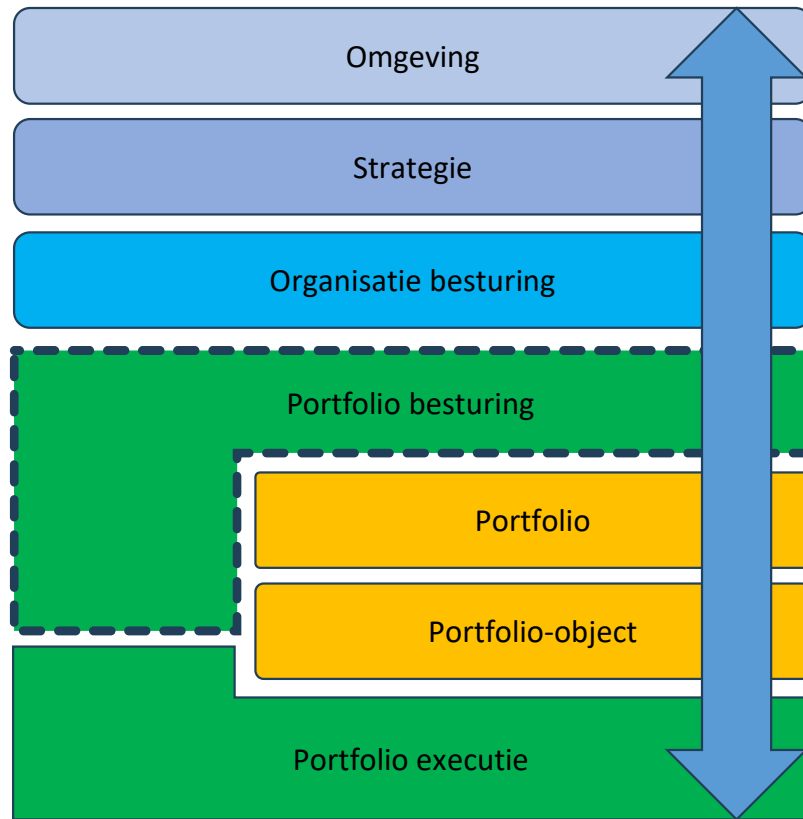
| Portfolio-object   |   |   |
|--|---|---|
| <b>Kenmerken</b><br>Initiatieven met een beoogd doel, planning, aanpak e.a. Afhankelijk van type initiatief heeft dit meer/ minder detail en hardheid  | <b>Levenscyclus object</b><br>De levenscyclus zal per type initiatief verschillen, van eenvoudig (gestart, afgerond) tot uitgebreid (voorbereiding, ontwerp, ontwikkeling, oplevering). | <b>dynamiek object</b><br>Afhankelijk van het initiatief kan de dynamiek hoger zijn. Hangt ook af van de mate van voorspelbaarheid van de uitkomst. |
| <b>status object</b><br>Is een initiatief actief of afgerond/ gestopt. Ook wordt status afgemeten aan afwijking van plannen en knelpunten (kleurscore) | <b>Waarde/ prestaties</b><br>De (tussentijdse) uitkomsten van een initiatief bepalen de waarde voor de organisatie en 'klanten'. Draagt het bij aan de strategische doelen?             |   |

# Vergelijk Portfolio typen Profiel sheet per portfolio type

Hoort bij Blogreeks Portfoliomanagement (blog 5)

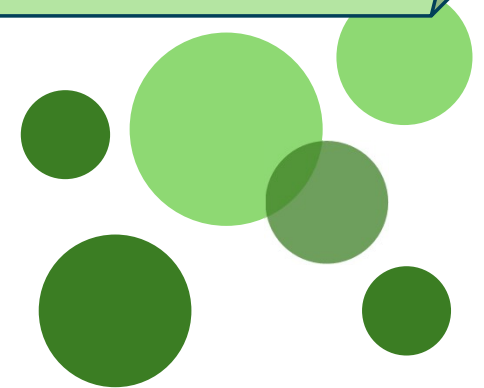


# Contextmodel portfoliomanagement



## **Toelichting:**

Dit model is ontwikkeld in het kader van de blogreeks portfoliomanagement. Daarin wordt met breed perspectief naar Portfoliomanagement gekeken. Portfoliomanagement (**Portfolio besturing**) zal altijd goed geijkt moeten worden op de andere lagen in dit model. Dus wat voor type **portfolio-objecten** gaat het om en hoe passen ze in het **portfolio**. Hoe vindt de **portfolio executie** plaats. En binnen welke context van **Omgeving, Strategie** en **Organisatie besturing** vindt portfoliomanagement plaats.





COMMERCIEEL

# Profiel sheet type portfolio: commercieel portfolio

| Omgeving  |  | Portfolio besturing  |   |
|---|--|--|---|
| <b>Ontwikkelingen</b><br>Markt ontwikkelingen en trends op productontwikkeling  | <b>Dynamiek</b><br>Is sterk afhankelijk van de markt waarin wordt geopereerd. Snelheid van verandering hangt samen met concurrentie. | <b>Stuurcriteria</b><br>Diversiteit, Winstgevendheid, Product/ markt combinaties, Marktaandeel                             | <b>Investerings vehikel</b><br>Investerings in (nieuwe en bestaande) producten in (nieuwe en bestaande) markten |
| Strategie   |  | <b>Portfolio governance</b><br>Beslissingen over portfolio worden in de (verkoop-) lijnorganisatie genomen.                |   |
| <b>Relevante strategie</b><br>Commerciële product portfolio strategie en bedrijfsstrategie  | <b>Dynamiek</b><br>Afhankelijk van product- en omgevings ontwikkelingen zal de strategie vaker/ minder vaak worden aangepast         |  |   |
| Organisatie besturing   |  | Portfolio executie   |   |
| <b>Positionering PFM</b><br>Afhankelijk van de omvang van de organisatie en producten, kan dat centr./ decentr. staf zijn binnen Verkoop. | <b>Organisatie structuur</b><br>Divisie structuur komt voor bij grotere organisaties, rondom productgroepen.                         | <b>Besturing executie</b><br>Productmanagement, let op kosten, winstgevendheid, productverbetering en product levenscyclus | <b>Executie standaarden</b><br>Executie gaat over productstandaarden, productiestandaarden, verkoopbenadering.  |

| Portfolio   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Samenhang/ indeling</b><br>Samenhang op productkenmerken Naar productgroepen, assortiment. Naar klanten/ markten   | <b>Afhank.tussen objecten</b><br>Beperkt, eventueel op technologie en (productie-) processen  | <b>Instroom nwe objecten</b><br>Nieuw ontwikkelde producten in assortiment, of overname van nieuwe spelers met andere producten |
| <b>Dynamiek/ flow</b><br>Als producten eenmaal volwassen zijn, kunnen ze lang in het portfolio blijven. Als er geen markt meer is, dan gaan ze ook uit het portfolio. | <b>Resultaten/ rendement</b><br>Uitgedrukt in verkoopcijfers en winstmarges over de hele portfolio.   |   |
| Portfolio-object  |   |   |
| <b>Kenmerken</b><br>Product verkoop gerelateerd, zeer afhankelijk van wat er verkocht wordt.  | <b>Levenscyclus object</b><br>Product levenscyclus, met fasen marktontwikkeling, groei, volwassenheid en terugloop. Verlenging bij productvernieuwing | <b>dynamiek object</b><br>Product is meestal relatief stabiel, wel vernieuwing/ innovaties.                                     |
| <b>status object</b><br>Actief of inactief (van de markt genomen).  | <b>Waarde/ prestaties</b><br>Uitgedrukt in verkoopcijfers en winstmarges voor het specifieke product.   |   |



# Profiel sheet type portfolio: Technisch object portfolio

| Omgeving  |   | Portfolio besturing   |   |
|---|---|---|---|
| <b>Ontwikkelingen</b>   | <b>Dynamiek</b>   | <b>Stuurcriteria</b>  | <b>Investerings vehikel</b>   |
| Maatschappelijke en technologische ontwikkelingen   | Wat minder dynamisch, lange termijn ontwikkelingen zijn meestal beter in te schatten.                                   | Betrouwbaarheid, Kosten effectief, Gestandaardiseerd                          | Investerings in (nieuwe en bestaande) objecten icm beheer en onderhoud.           |
| Strategie   |   | <b>Portfolio governance</b>   |   |
| <b>Relevante strategie</b>  | <b>Dynamiek</b>   | Beslissingen worden in de (beheer/ asset-) lijn organisatie genomen.          |   |
| Assetmanagement strategie en bedrijfsstrategie  | De strategie op Assets zal niet vaak worden herzien. Wellicht dat bij nieuwe assets ook de strategie wordt aangescherpt |   |   |
| Organisatie besturing   |   | Portfolio executie  |   |
| <b>Positionering PFM</b>  | <b>Organisatie structuur</b>  | <b>Besturing executie</b>   | <b>Executie standaarden</b>   |
| Meestal in de staf bij de uitvoerings-organisatie. Bij grote organisaties dan dus decentraal. | Als het om locatiegebonden objecten, dan kan dit een indeling naar geografische regio's zijn.                           | Assetmanagement zorgt voor een passend beheer/ onderhoudsplan bij een object. | Afhankelijk van de objecten gelden technische standaarden in onderhoud en beheer. |

| Portfolio  |  |  |
|--|--|--|
| <b>Samenhang/ indeling</b>   | <b>Afhank.tussen objecten</b>  | <b>Instroom nwe objecten</b>   |
| Samenhang op objecten met eenzelfde functie, technologie   | Technische afhankelijkheid (aansluitingen), inzet van resources                          | Aanschaf, installatie, bouw van nieuwe objecten. Kunnen nog al wat tijd vragen (procedures). |
| <b>Dynamiek/ flow</b>  | <b>Resultaten/ rendement</b>   |  |
| Bestaande objecten kunnen lang in het portfolio blijven. Uitstroom bij verkoop of uitfaseren van object. | Hooguit uitgedrukt in betrouwbaarheid of een vergelijking met planning van activiteiten. |  |
| Portfolio-object   |  |  |
| <b>Kenmerken</b>   | <b>Levenscyclus object</b>   | <b>dynamiek object</b>   |
| Object beheer gerelateerd. Een object zal dan wel uit allerlei technische componenten bestaan            | Asset levenscyclus, met fasen aanleg, operatie en uitfasering.                           | Technische objecten in de regel stabiel, maar verstoringen komen voor en dienen opgelost.    |
| <b>status object</b>   | <b>Waarde/ prestaties</b>  |  |
| Actief of inactief (uit functie).  | Gemeten betrouwbaarheid van het object   |  |



# Profiel sheet type portfolio: Financieel portfolio

| Omgeving   |  | Portfolio besturing  |   |
|--|--|--|---|
| <b>Ontwikkelingen</b><br>Beurs/ politieke/ technologische trends en ontwikkelingen                                       | <b>Dynamiek</b><br>Bij een stabiel beursklimaat kan de dynamiek meevallen, echter onvoorspelbaar bijv. door geopolitiek. | <b>Stuurcriteria</b><br>Rendement, Risicospreiding, Diversiteit  | <b>Investerings vehikel</b><br>Investering in nieuwe of bestaande beleggingen of financiële producten.                      |
| Strategie  |  | <b>Portfolio governance</b><br>Beslissingen in de lijn organisatie van financieel beheer.                        |   |
| <b>Relevante strategie</b><br>Investerings/ beleggings strategie van organisatie   | <b>Dynamiek</b><br>Strategie zal periodiek wijzigen obv verwachtingen en markt ontwikkelingen                            |  |   |
| Organisatie besturing  |  | Portfolio executie   |   |
| <b>Positionering PFM</b><br>Bij financiële instellingen is dit een kern activiteit, dus in de lijnorganisatie verankerd. | <b>Organisatie structuur</b><br>Georganiseerd naar klantgroepen/ product combinaties.                                    | <b>Besturing executie</b><br>Op basis van besluiten in het portfolio, worden opdrachten gegeven tot aan/verkoop. | <b>Executie standaarden</b><br>Voor de handel in financiële producten gelden zowel interne als externe (beurs) standaarden. |

| Portfolio   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Samenhang/ indeling</b><br>Samenhang op beleggingsproducten, naar klantgroepen, sectoren, e.a.   | <b>Afhank.tussen objecten</b><br>Sectorsamenhang, maar verder geen directe of technische samenhang.   | <b>Instroom nwe objecten</b><br>Nieuwe beleggingen worden beoordeeld naar de organisatie(s) waar ze voor staan. Loopt via de beurzen. |
| <b>Dynamiek/ flow</b><br>Samenstelling kan snel wisselen zowel welke beleggingen als welke omvang. Uitstroom betekent dat belegging van de hand gaat. | <b>Resultaten/ rendement</b><br>Uitgedrukt in beleggingsresultaten (na aftrek van kosten) en in vergelijking met benchmark                  |   |
| Portfolio-object  |   |   |
| <b>Kenmerken</b><br>Beleggingen in financiële producten met een actuele/ prognose koers/ waarde.  | <b>Levenscyclus object</b><br>Beleggingen kennen geen levenscyclus. Bij einde van (onderliggende) organisaties vervallen ook de beleggingen | <b>dynamiek object</b><br>Beleggingen zijn als product stabiel, de waarde fluctueert.   |
| <b>status object</b><br>In of uit beleggingsportfolio   | <b>Waarde/ prestaties</b><br>De waarde fluctueert met de koers van het financieel object.   |   |



# Profiel sheet type portfolio: Organisatie portfolio

| Omgeving  |  | Portfolio besturing   |  |
|---|--|---|--|
| <b>Ontwikkelingen</b>   | <b>Dynamiek</b>  | <b>Stuurcriteria</b>  | <b>Investerings vehikel</b>  |
| Kansen voor nieuwe acquisities en deelnemingen of bedreigingen voor bestaande deelnemingen. | Investeren in organisaties heeft een lange termijn doelstelling. Dynamiek dus minder hoog.                                       | Winst, Liquiditeit, Synergie, Diversificatie  | Aankoop of deelneming in bestaande organisaties voor een optimale mix en toegevoegde waarde. |
| Strategie   |  | <b>Portfolio governance</b>   |  |
| <b>Relevante strategie</b>  | <b>Dynamiek</b>  | Beslissingen in het topmanagement van de organisatie.   |  |
| Organisatie en expansiestrategie  | Deze strategie zal voor langere tijd gelijk blijven, tenzij specifieke gebeurtenissen om aanpassing van de strategie vragen.     |   |  |
| Organisatie besturing   |  | Portfolio executie  |  |
| <b>Positionering PFM</b>  | <b>Organisatie structuur</b>   | <b>Besturing executie</b>   | <b>Executie standaarden</b>  |
| Dit zal altijd op (top) management niveau van de organisatie zijn.                          | Bij een portfolio van bedrijfseenheden is er een BU structuur. Bij deelnemingen en advies zijn het basis organisatie structuren. | Management van het organisatie onderdeel. Staat op afstand van de holding of deelnemings maatschappij | Is verantwoordelijkheid van het organisatie onderdeel.                                       |

| Portfolio  |   |  |
|--|---|--|
| <b>Samenhang/ indeling</b>   | <b>Afhank.tussen objecten</b>   | <b>Instroom nwe objecten</b>   |
| Samenhang op producten en diensten, geografisch of ondersteuning met advies in specifieke fase van de organisatie  | Zal beperkt zijn. Aankoop/ overname kan wel aanleiding zijn om eenheden samen te voegen.                                    | Gedegen onderzoek zal plaatsvinden bij instroom in portfolio.                              |
| <b>Dynamiek/ flow</b>  | <b>Resultaten/ rendement</b>  |  |
| Als de markt kansen biedt kan er wat meer dynamiek zijn. Uitstroom bij stoppen met eenheid of verkopen deelneming. | Bedrijfsresultaten voor het collectief van organisatie eenheden. Bij deelnemingen geldt ook groei deelnemingen door advies. |  |
| Portfolio-object   |   |  |
| <b>Kenmerken</b>   | <b>Levenscyclus object</b>  | <b>dynamiek object</b>   |
| Organisatie kenmerken, financiële situatie, specifieke uitdagingen, ontwikkeling van de organisatie.               | Organisatie levenscyclus, veelal groei en volwassenheid   | Markt omstandigheden e.a. kunnen het bestaan van de organisatie eenheid in gevaar brengen. |
| <b>status object</b>   | <b>Waarde/ prestaties</b>   |  |
| In of uit het organisatie portfolio, bij deelnemingen het % aandeelhouderschap.                                    | Uitgedrukt in jaarcijfers en prognoses.   |  |



INITIATIEF

# Profiel sheet type portfolio: Initiatief portfolio

## Omgeving

| Ontwikkelingen  | Dynamiek  |
|---|---|
| Nieuwe ontwikkelingen, wetgeving, kansen en wensen zowel extern en ook uit interne organisatie. | Afhankelijk van de situatie moet snel worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen. Soms is het wel planbaar. |

## Strategie

| Relevante strategie   | Dynamiek   |
|---|--|
| Organisatie strategie of functionele strategie afhankelijk van de initiatief objecten in het portfolio. | Afhankelijk van initiatief objecten in het portfolio, kunnen omgevings- of organisatie factoren aanleiding zijn de strategie vaker aan te passen |

## Organisatie besturing

| Positionering PFM  | Organisatie structuur   |
|--|---|
| Afhankelijk van de aard van de initiatief objecten kan dit in staf of operatie zijn, concern of divisie/ BU. | Initiatief portfolio's hebben minder directe samenhang met een basis organisatie structuur, vaak aparte change organisatie. |

## Portfolio besturing

| Stuurcriteria  | Investerings vehikel  |
|--|---|
| Balans, Strategische fit, Effectief/ efficiënt resourcegebruik, waarde maximalisatie | Investerings in verandering, vernieuwing, innovatie e.a. om zo maximale waarde voor de organisatie te bieden binnen beschikbare middelen. |

## Portfolio governance

Soms worden aparte gremia ingericht voor de besluitvorming over het portfolio, naast de lijn organisatie.

## Portfolio executie

| Besturing executie  | Executie standaarden  |
|---|---|
| De besturing is afhankelijk van de wijze waarop initiatieven zijn ingevuld. Kan projectmatig, iteratief, experimenteel e.a. | Bij de aanpak van initiatieven horen standaarden voor organisatie, documentatie, stappen/ faseplan/ faseovergangen e.d. |

## Portfolio

| Samenhang/ indeling  | Afhank.tussen objecten   | Instroom nwe objecten   |
|--|--|---|
| Samenhang op kenmerken van initiatieven, kan heel divers zijn. Bijv. op type initiatief, strategisch belang, functioneel gebied etc.         | Afhankelijkheden op planning, resource gebruik, technologie e.a. komen veelvuldig voor.              | Obv ontwikkelingen of knelpunten kunnen vele nieuwe initiatieven ontstaan, voor opname in het portfolio |
| Dynamiek/ flow   | Resultaten/ rendement  |   |
| Initiatieven blijven in het portfolio totdat ze zijn afgerond of eerder zijn gestopt. Omvang van initiatieven bepalen mede dynamiek en flow. | Initiatieven die succesvol zijn afgerond en de waarde die de initiatieven (evt tussentijds) leveren. |   |

## Portfolio-object

| Kenmerken   | Levenscyclus object   | dynamiek object   |
|---|---|---|
| Initiatieven met een beoogd doel, planning, aanpak e.a. Afhankelijk van type initiatief heeft dit meer/ minder detail en hardheid | De levenscyclus zal per type initiatief verschillen, van eenvoudig (gestart, afgerond) tot uitgebreid (voorbereiding, ontwerp, ontwikkeling, oplevering). | Afhankelijk van het initiatief kan de dynamiek hoger zijn. Hangt ook af van de mate van voorspelbaarheid van de uitkomst. |
| status object   | Waarde/ prestaties  |   |
| Is een initiatief actief of afgerond/ gestopt. Ook wordt status afgemeten aan afwijking van plannen en knelpunten (kleurenscore)  | De (tussentijdse) uitkomsten van een initiatief bepalen de waarde voor de organisatie en 'klanten'. Draagt het bij aan de strategische doelen?            |   |