

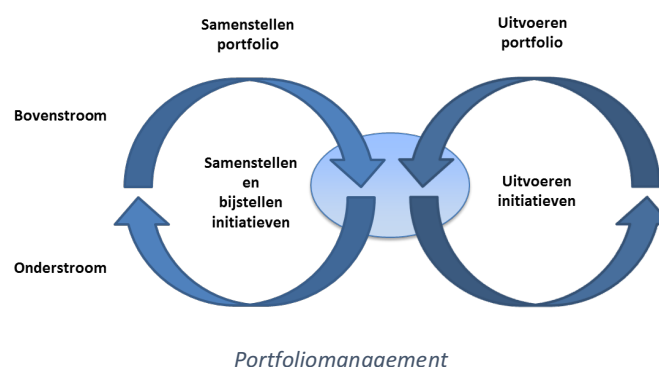
Onderzoek Portfoliomanagement in Nederland

Van fundament naar strategierealisatie

De laatste jaren heeft portfoliomanagement zich ontwikkeld tot een prominent aandachtsgebied met een eigen organisatie inrichting. Wat heeft dit opgeleverd? Ons onderzoek naar de stand van zaken van portfoliomanagement in Nederland laat zien dat het fundament van portfoliomanagement er staat. Nog veel winst is te behalen door de stap te maken van 'in control' zijn naar 'realisatie van benefits'.

Portfoliomanagement

Portfoliomanagement betreft het managen van alle veranderinitiatieven (projecten, programma's, overige activiteiten) zodat op een wendbare en effectieve wijze de strategische doelen van een organisatie worden gerealiseerd. Het gedachtengoed van portfoliomanagement is niet nieuw. Doelen uitwerken naar subdoelen en deelp producten en deze vertalen naar activiteiten en interventies is terug te voeren naar de klassieke oudheid en ook terug te vinden in de jaarcyclus van een organisatie en methodes als project- en programmamanagement. Wat portfoliomanagement toevoegt aan bestaande methodes zijn een concept en inrichting om deze werkbaar en bestuurbaar te maken voor strategische organisatiedoelen in dynamische omgevingen. De laatste jaren heeft portfoliomanagement zich meer en meer ontwikkeld tot een belangrijk aandachtsgebied met een eigen organisatie inrichting. Na enige tijd mag dan de vraag worden gesteld of deze investering heeft gebracht wat men er mee heeft beoogd.

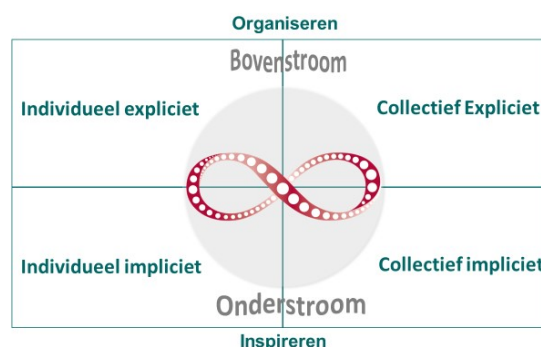


Onderzoek

Centrale vraag in het onderzoek is wat de investeringen in portfoliomanagement binnen organisaties hebben opgeleverd. Het onderzoek was oriënterend van aard en richtte zich op het verkrijgen van inzicht in de perceptie van betrokkenen bij portfoliomanagement, wat binnen hun organisatie op het gebied van portfoliomanagement goed gaat en wat niet goed gaat. Het beoogde inzicht diende voldoende informatie op te leveren om enerzijds generieke, praktische handvatten te kunnen aanreiken ter verbetering en anderzijds om gericht verder te onderzoeken en te kunnen bijdragen aan het vakgebied.

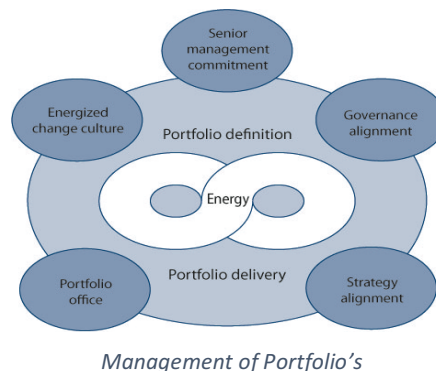
Onderzoeksoptzet

De vorm van het onderzoek was een enquête met 85 vragen die samen alle aspecten van een effectief en efficiënt ingericht en opererend portfoliomanagement-



a2Results praktijk kader voor duurzame innovatie

proces afdekken. Doelgroep voor de enquête was iedereen met een managementverantwoordelijkheid binnen portfoliomanagement. De enquêtes zijn opgevolgd door verdiepende interviews. Als raamwerk voor het onderzoek is ons a2Results praktijk kader voor duurzame innovatie gebruikt. Hierin zijn twee facetten gecombineerd.



Het eerste facet betreft de feitelijke kant van portfolio-management (de bovenstroom) en het tweede facet betreft de wijze waarop zaken als samenwerking, communicatie en leiderschap worden beleefd (de onderstroom). De enquête bevatte vragen over de perceptie van de deelnemers over beide facetten. Vragen uit de bovenstroom zijn ontleend aan de MOPTM standaard voor portfoliomanagement; vragen uit de onderstroom uit de succesfactoren voor succesvolle teams als onderdeel van onze a2Results aanpak.



De 7 succesfactoren voor succesvolle teams

Deelnemers

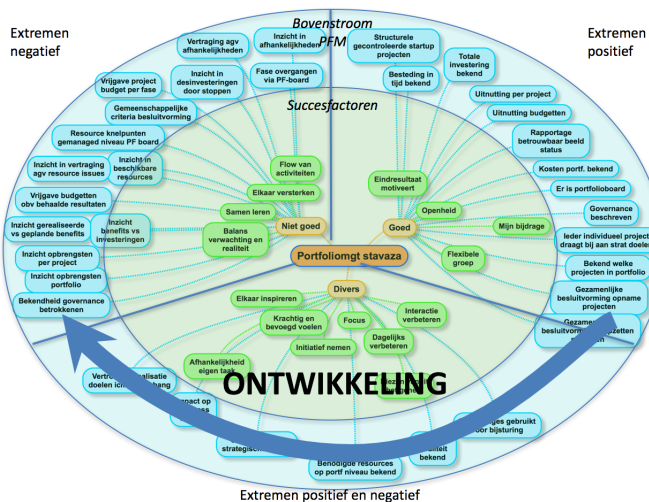
Voor het onderzoek zijn 100 organisaties benaderd. Uiteindelijk hebben ruim 90 respondenten uit meer dan 40 organisaties deelgenomen. Het gemiddelde portfolio van de deelnemende organisaties bestaat uit 62 projecten. In de portfolioboards zitten gemiddeld 11 mensen en de portfoliomanagement office wordt bemand door gemiddeld 10 mensen.

Verwerking van de uitkomsten

De uitkomsten van het onderzoek zijn opgedeeld in drie gebieden:

- Aspecten waar het merendeel van de respondenten positief over oordeelde.
- Aspecten waarover het merendeel van de respondenten óf positief óf negatief over oordeelde.
- Aspecten waarover het merendeel van de respondenten negatief over oordeelde.

Overzicht uitkomsten totaal



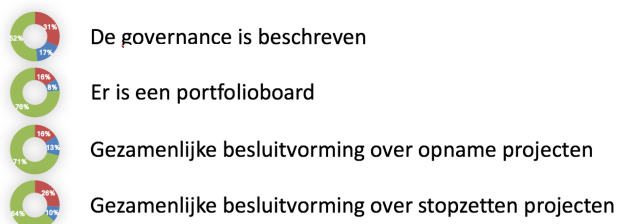
Groepering uitkomsten in drie gebieden

De ratio achter deze opdeling is dat een overwegend positief oordeel weergeeft dat betreffende aspecten in Nederland goed functioneren. Een overwegend negatief oordeel geeft weer dat betreffende aspecten nog niet goed functioneren. Aspecten waar het merendeel van de respondenten óf juist positief óf juist negatief over oordeelde, geven een indicatie dat hier in Nederland een beweging of ontwikkeling plaatsvindt (binnen de ene organisatie is dit blijkbaar al goed ingeregeld en bij de andere organisatie nog niet).

Onderstaand is per gebied een aantal samenhangende indicatoren uitgewerkt aan de hand waarvan een interpretatie van het resultaat is gemaakt. Deze interpretatie is, naast de cijfers, ook gebaseerd op de interviews en eigen ervaringen.

Overwegend positieve uitkomsten

Positief: Governance geformaliseerd



Het merendeel van de respondenten geeft een positief oordeel over het feit dat er een governance is beschreven, dat er een portfolioboard is en dat er gezamenlijke besluitvorming plaatsvindt over het opnemen en stoppen van projecten.

Interpretatie: in het merendeel van de organisaties wordt

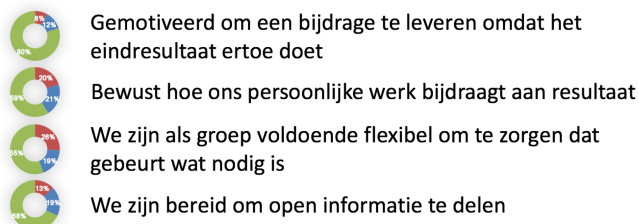
Positief: Basis controls



ervaren dat de governance rondom portfoliomanagement qua inrichting op orde is. Een kanttekening uit de praktijk is dat dit nog weinig zegt over de mate van gezamenlijkheid, gedragenheid en objectiviteit in besluitvorming.

Ook basis controls worden door het merendeel van de respondenten positief beoordeeld: er is bekend welke projecten in het portfolio zijn opgenomen, de totale investering is bekend, projecten starten op gecontroleerde wijze en rapportages geven een betrouwbaar beeld van de status (van projecten en het portfolio). Interpretatie: in het merendeel van de organisaties is bekend welke projecten er lopen, wat deze kosten en wat de status per project is.

Positief: Motivatie, flexibiliteit, openheid



Motivatie, flexibiliteit en openheid zijn met name facetten in de onderstroom. Interpretatie van de merendeels positieve beoordeling hierop is dat mensen met een

managementrol in portfoliomanagement zichzelf zien als professionals.

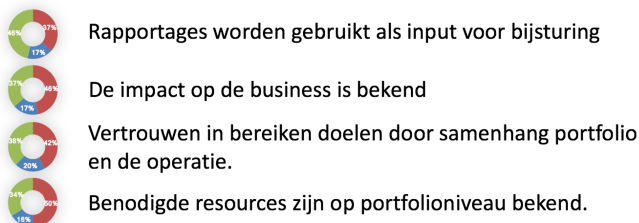
Conclusies overwegend positieve uitkomsten

Wij zien dat portfoliomanagement is ingericht voor zover het de start en de uitvoering van projecten betreft. Het effect hiervan is dat projecten in control zijn. De mensen die hieraan werken ervaren een hoge mate van persoonlijke professionaliteit. Op basis hiervan concluderen wij dat het fundament van portfoliomanagement staat. In vergelijking met wat wij een aantal jaren geleden aantreffen, is er een serieuze stap gezet van een scala aan projecten, waar bestuurlijk nauwelijks grip op was, naar een projectenportfolio dat qua uitvoering in control is. Dit is een belangrijk fundament voor verdere ontwikkeling van portfoliomanagement.

Diverse uitkomsten

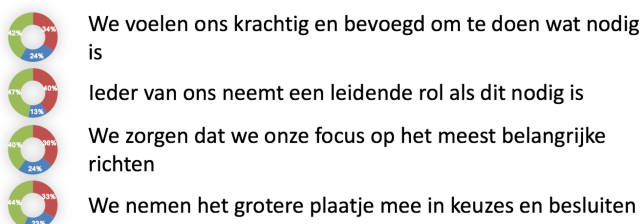
Diverse uitkomsten zijn uitkomsten waar een deel van de respondenten positief en een ander deel van de respondenten juist negatief over oordeelt. Dit geeft een indicatie dat op totaalniveau een beweging of ontwikkeling plaatsvindt.

Divers: Management van delivery



Hoewel de basis controls zijn ingericht, zien wij diversiteit in het gebruik van controls zoals bijvoorbeeld het gebruik van rapportages voor bijsturing. Het sturen van projectuitvoering op portfolioniveau is kennelijk in ontwikkeling. Hiernaast zien wij diversiteit in de samenwerking tussen de projectenorganisatie en de lijnorganisatie waardoor ook het vertrouwen in te bereiken doelen divers (in ontwikkeling) is. Dat er verschillen zijn in bekendheid met benodigde resources geeft een indicatie dat grip op de haalbaarheid van de projectresultaten in ontwikkeling is.

Divers: Leiderschap en het grotere plaatje



Bovenstaande bevindingen laten zien dat betrokkenen in portfoliomanagement zich meer en meer profileren en dat

er een beweging is te zien in de focus op realisatie van de strategie.

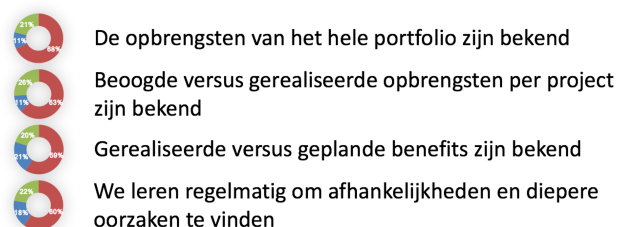
Conclusies diverse uitkomsten

Diverse uitkomsten geven een indicatie dat op totaalniveau een beweging plaatsvindt. Wij zien dat er meer wordt gestuurd op portfolioniveau, dat afstemming tussen de projecten- en lijnorganisatie toeneemt, aandacht voor resources toeneemt, betrokkenen zich meer profileren en dat de focus zich uitbreidt van control op projecten naar strategierealisatie. Samengevat: er vindt een ontwikkeling plaats van projectensturing naar sturing op portfolioniveau.

Overwegend negatieve uitkomsten

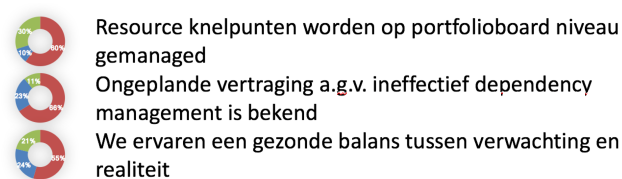
Uitkomsten die overwegend negatief worden beoordeeld geven een indicatie op welke gebieden nog veel voordeel valt te behalen.

Negatief: Benefits



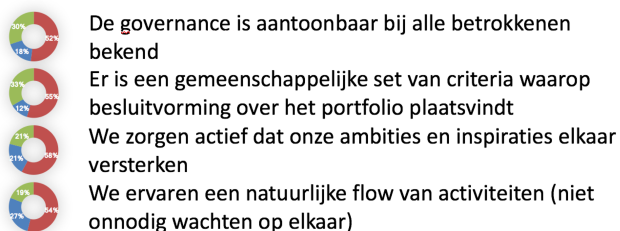
Inzicht in geplande en gerealiseerde opbrengsten of benefits is beperkt. Dit heeft tot gevolg dat er beperkt kan worden geleerd van gemaakte keuzes. De effecten zijn immers niet inzichtelijk. Het ontbreken van de leercyclus betekent dat het keuzeprocess, aan het begin van de portfoliocyclus, beperkt wordt gevoed met ervaringen. Dit heeft gevolg voor de kwaliteit van de keuzes. Ook betekent het niet (kunnen) sturen op benefits dat portfolio's waarschijnlijk worden gerealiseerd tegen hogere kosten

Negatief: Resources en afhankelijkheden



dan nodig zou zijn indien het inzicht wel zou bestaan. Beperkt inzicht in benodigde resources en afhankelijkheden betekent dat de voorspelbaarheid van projectenvoortgang beperkt is. In de praktijk zien wij dat dit in een groot aantal gevallen de oorzaak is van vertragingen of inefficiënt gebruik van schaarse resources. Het niet goed managen van resources en afhankelijkheden op portfolioniveau leidt ertoe dat met regelmaat de eigen teleurstelling wordt gecreëerd.

Negatief: Uitvoering governance



Hoewel beschreven, blijkt de governance veelal nog niet aantoonbaar bekend bij betrokkenen. Wij zien ook dat, als er gemeenschappelijke besluitvorming plaatsvindt, dit veelal niet gebeurt op basis van gemeenschappelijk gedragen criteria. Dit heeft naar onze mening sterk verband met het ontbreken van inzicht in benefits en een gezamenlijk doel. Een en ander heeft als consequentie dat individuele belangen nog steeds prevaleren boven gezamenlijke belangen.

Conclusies overwegend negatieve uitkomsten

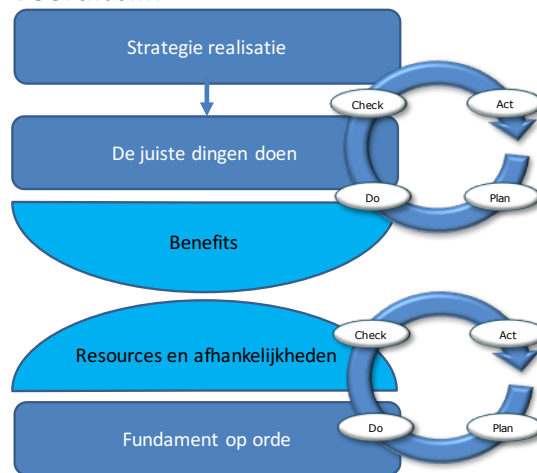
Wij zien dat inzicht in benefits, afhankelijkheden en resources nog onvoldoende zijn ingevuld. Dit betekent dat het leggen van een verbinding tussen strategie en de projectenorganisatie ook nog onvoldoende is ingevuld. Hierdoor worden de beoogde effecten van portfoliomanagement onvoldoende gehaald. Een blokkade lijkt dat individueel belang prevaleert boven collectief belang.

Overall conclusies



Op totaalniveau zien wij dat het fundament voor portfoliomanagement goed is ingericht. Wij zien een beweging van projectsturing naar sturing op portfolioniveau. De verbinding tussen projecten en de organisatiestrategie is nog onvoldoende ontwikkeld. Met een verdere ontwikkeling van portfoliomanagement is nog veel winst te behalen door een verschuiving van de focus van 'in control zijn' naar 'realisatie van benefits'. Het creëren van een gezonde balans tussen individuele en gezamenlijke belangen zal een belangrijke enabler zijn. Inzicht in benefits, afhankelijkheden en resources kan hierbij ondersteunen.

Vooruitblik



Portfoliomanagement betreft het managen van alle veranderinitiatieven (projecten, programma's, overige activiteiten) zodat op een wendbare en effectieve wijze de strategische doelen van een organisatie worden gerealiseerd. Juist op de verbinding tussen het geheel aan initiatieven en de te bereiken strategie is nog aanzienlijk voordeel te behalen. Aanknopingspunten hiervoor zijn:

- Het verhogen van de collectiviteit door het ontwikkelen van een gemeenschappelijke visie op de realisatie van de strategie, bijvoorbeeld resulterend in een set van gemeenschappelijk gedragen criteria;
- Het verbeteren van inzicht in bereikte benefits met als gevolg betere keuzes over te starten projecten;
- Het verbeteren van inzicht in resources en afhankelijkheden waardoor het geheel aan projecten efficiënter wordt uitgevoerd;
- In samenhang met bovenstaande punten het verschuiven van de focus op individuele naar collectieve belangen.

Over Ruysdael

Het gaat om verbinding met innovatieve kracht

Groei en duurzame innovatie zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In onze visie gaat het om bestendige resultaten die ertoe blijven doen. Gerealiseerd met optimale inzet van hulpbronnen, doordat we er samen de schouders onder zetten, de verbinding zoeken en wendbaar blijven. En daar dragen wij met onze passie en professionaliteit graag aan bij.

Succes maak je samen

Mensenwerk staat aan de basis van elk succes. Heb je oog voor de meerwaarde voor het omringende business ecosysteem, dan krijg je bestendige resultaten. Hoe beter de interactie tussen mensen, hoe groter de kans op succes. Daarom stellen wij in elk werkveld de menselijke succesfactoren centraal. Dit, gecombineerd met de gezamenlijke passie en expertise, maakt dat wij uw succes meer mogelijk maken.

Sneller, beter en bestendig

Acceleratie naar succesvolle resultaten, is dat mogelijk? Ons antwoord is een duidelijk 'ja'. Wij stellen in onze aanpak drie eenvoudige vragen centraal:

- Wat streven we na en voor wie?
- Hoe weten we dat het succesvol is?
- Wat is nodig voor een sneller, beter en bestendiger resultaat?