

# PORTFOLIOMANAGEMENT RAPPORT 2018



## CLOSING THE GAPS



## Inleiding

Portfoliomanagement is van alle tijden. Strategische doelen realiseren is, als onderdeel van de jaarlijkse planning en control cyclus, al tientallen jaren de taak van het (senior) management. De noodzaak om portfoliomanagement, net als bijvoorbeeld financiën of HR, als apart gebied te onderkennen ontstond door de toenemende impact en het groeiend aantal veranderingen in organisaties. Vele organisaties hebben deze noodzaak vertaald naar een organisatievorm voor portfoliomanagement en het aantal portfoliomanagers is daarmee sterk toegenomen.

In 2016 heeft Ruysdael het eerste grootschalige onderzoek gedaan. Vanuit het thema duurzame innovatie werd onderzocht in hoeverre de gedane investeringen in portfoliomanagement de beoogde benefits opleveren. In 2017 is dit onderzoek verdiept. We kijken nu ook naar de invloed van Agile en naar onderlinge beïnvloeding van portfoliomanagement, Agile en menselijke succesfactoren.

## Opzet van het onderzoek

Het belangrijkste vertrekpunt is dat de perceptie van (actieve) betrokkenen bij het portfoliomanagement een betere graadmeter is voor de analyse, dan wat er formeel is vastgelegd. We hebben gewerkt vanuit het a2Results® referentiekader. Hierin staan menselijke succesfactoren en best practices voor snellere, betere en duurzame resultaten centraal.

De opzet van het onderzoek betrof een enquête met 94 vragen over efficiënt en effectief portfoliomanagement, verdeeld over 4 categorieën:

1. Algemene gegevens over het portfolio;
2. Portfoliomanagement;
3. De invloed van Agile;
4. Menselijke succesfactoren (zie kader).

### Closing the gaps

De gaps tussen strategie, operatie, benefitplanning en benefitrealisatie zijn de grootste uitdagingen voor organisaties die portfoliomanagement serieus nemen.

Bij de verwerking van de gegevens zijn 3 invalshoeken gebruikt:

- De gemiddelde scores zijn berekend, wat een indicatie is van de volwassenheid van de organisatie op een bepaald aspect.
- Per persoon is vastgesteld of hij neutraal of onder- of bovengemiddeld tevreden is over een aspect.
- Er hebben verdiepende interviews plaatsgevonden waar de achtergronden van de percepties zijn besproken.

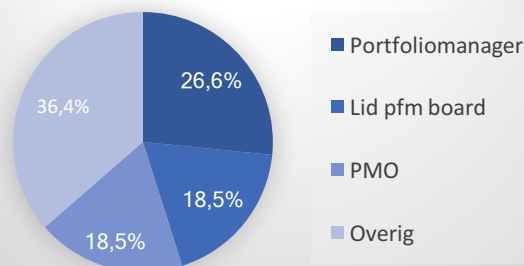
### Succesfactoren

Resultaten ontstaan doordat we er samen de schouders onder zetten. Basiscondities, ofwel succesfactoren, zijn nodig om succesvol te zijn en samen duurzame resultaten neer te zetten. Je kunt de succesfactoren zien als een verzameling van krachten in het speelveld van een team, project of samenwerkingsverband. Afhankelijk van de situatie zal een bepaalde combinatie van succesfactoren de beste basis zijn om in die situatie succes mogelijk te maken. Elke succesfactor werkt vanuit een bepaald principe en bestaat uit vijf succesmarkers, die de succesfactor bespreekbaar en beïnvloedbaar maken.

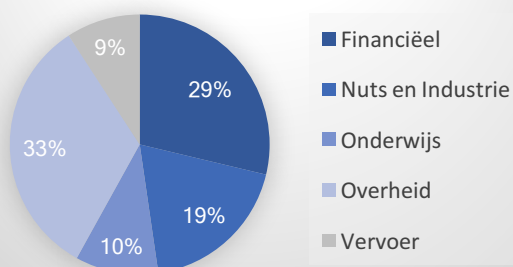
## De deelnemers

Totaal hebben ruim 200 mensen uit ongeveer 50 organisaties de enquête ingevuld. De deelnemers zijn onderverdeeld naar de diverse rollen die ze uitvoeren. Opvallend is dat ruim 36% van de deelnemers de rol “overig” heeft ingevuld, bijvoorbeeld programmamanager of controller. Dat betekent dat een relatief groot deel van de uitkomsten in dit rapport wordt geschetst aan de hand van de beelden van mensen die zonder formele portfoliomanagement rol, betrokken zijn c.q. portfoliomanagement “ondergaan”.

### Rollen van de deelnemers



### Branches

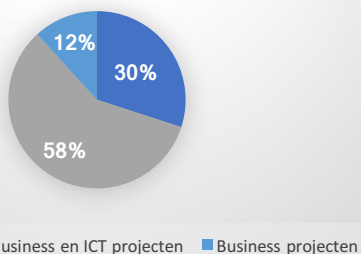


De deelnemers aan het onderzoek zijn toe te delen naar 5 branches. Vervoer, nuts en industrie doen van oudsher al veel aan portfoliomanagement, veelal Asset Management genoemd. De Financiële sector loopt voorop in Agile werken en is zodanig interessant om de relatie tussen Agile en portfoliomanagement te zien. De meeste deelnemers komen uit de overheidssector, waar transparantie en verantwoording belangrijke thema's zijn.

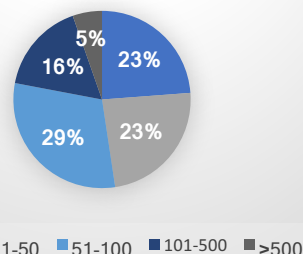
## De kenmerken van de portfolio's

We hebben de deelnemers gevraagd naar een aantal kentallen van hun portfolio's. Wederom dient hierbij te worden aangetekend dat we hebben gevraagd naar de perceptie. Opvallend is dat de diverse deelnemers binnen een organisatie vaak zeer afwijkende antwoorden gaven. Deels wordt dit verklaard door het individuele blikveld van de deelnemers. Een programmamanager heeft bijvoorbeeld veelal alleen de blik op het programma en niet op het totale portfolio.

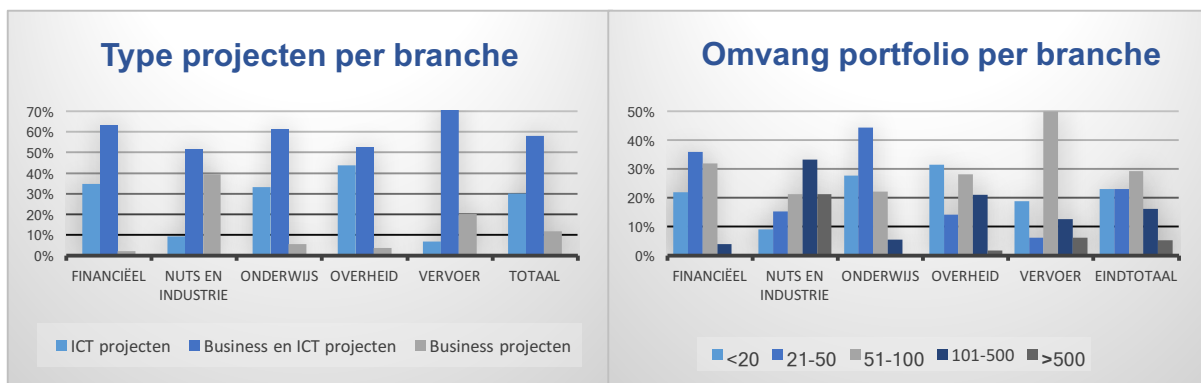
### Type projecten



### Omvang portfolio

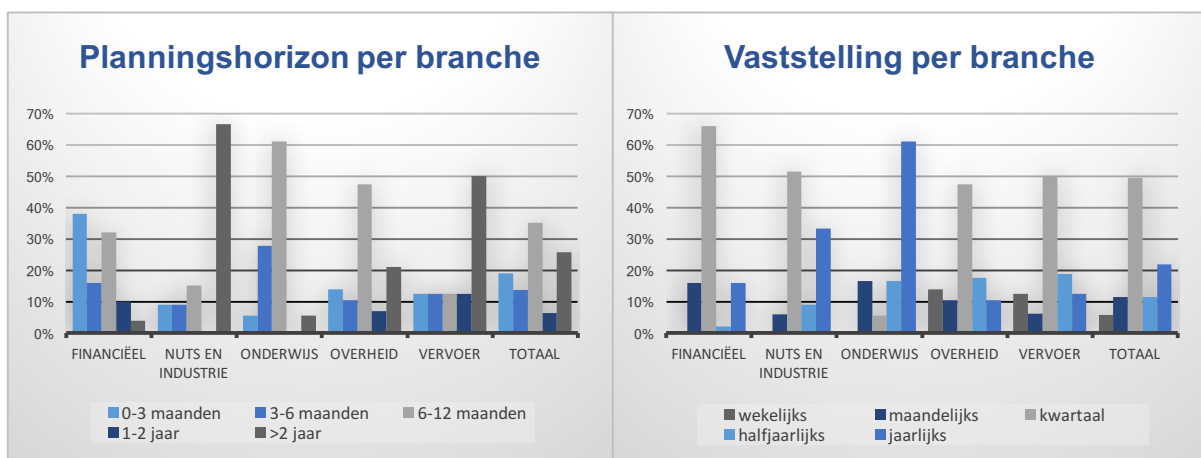


Deze gegevens zijn een uitbreiding op het vorige onderzoek in 2016. De indruk bij de presentatie van het rapport was toen dat portfoliomanagement in Nederland zich met name beperkte tot ICT portfolio's. Dit jaar is de overall perceptie dat de business meer leidend is.



In alle branches geven de meeste deelnemers aan dat het portfolio bestaat uit een mix van ICT en Business projecten. Binnen de Overheid valt de relatief hoge score voor ICT projecten nog op (44%). Mogelijk dat men in deze sector een grotere uitdaging heeft om de ICT ontwikkelingen te koppelen aan de business doelstellingen van de Overheid. Bij Nuts en Industrie valt het hoge percentage Businessprojecten op (40%). Dit wordt vooral verklaard doordat er naast ICT projecten een grote hoeveelheid andersoortige projecten worden uitgevoerd in deze sector.

Qua omvang van het portfolio springen Nuts en Industrie en de Overheid eruit. Bij Nuts en Industrie wordt dit met name veroorzaakt door de lange planningshorizon (67% meer van 2 jaar, in de regel tot 5 jaar vooruit). Binnen de overheid hebben we voor de omvang geen harde verklaring kunnen achterhalen. We vermoeden dat het met de omvang van betrokken organisaties te maken heeft.



De gemiddelde planningshorizon ligt op 20 maanden. De spreiding is erg groot. Naast de al eerder genoemde sector Nuts en Industrie valt de Financiële sector op, waarbij 38% van de respondenten een planningshorizon van 3 maanden ervaart. In combinatie met de uitkomst dat in de Financiële sector bij 66% van de portfolio's de vaststelling ieder kwartaal plaatsvindt, voorzien wij het risico dat de lange termijn strategie in deze sector uit het oog wordt verloren.

*Het risico van kort cyclisch werken is dat mensen een steeds kortere tijdshorizon hebben en de lange termijn strategie uit het oog verliezen.*

In de sector Onderwijs vindt volgens 61% van de deelnemers vaststelling ieder jaar plaats. Dit sluit aan bij de planningscyclus van een schooljaar. Hierbij bestaat het risico dat onvoldoende wordt ingespeeld op de snel veranderende omgeving.

|                   | Omvang Portfolioboard | Omvang Portfolio office |
|-------------------|-----------------------|-------------------------|
| Financieel        | 6,2                   | 6,2                     |
| Nuts en Industrie | 6,5                   | 6,5                     |
| Onderwijs         | 7,9                   | 3,2                     |
| Overheid          | 7,9                   | 4,5                     |
| Vervoer           | 8,0                   | 8,1                     |
| <b>Totaal</b>     | <b>7,2</b>            | <b>5,6</b>              |

De omvang van de portfolioboard en portfolio office verschilt per branche niet al te veel. In de portfolioboard zitten gemiddeld zo'n 7 deelnemers en de portfolio office wordt bemenst door 5,6 personen.

Met een board van 7 personen worden in onze ervaring alle belangen goed afgedekt, waarbij het risico aanwezig is dat ieder zijn eigen belang vertegenwoordigt en er te weinig aandacht is voor de gemeenschappelijke strategie. Dit risico wordt bevestigd door de resultaten uit de succesfactorscan.

Een portfolio office van 5,6 personen is relatief groot en komt voort uit de fase van in control komen waarin portfoliomanagement in vele organisaties nog zitten. Portfoliomanagers opereren op een operationeel niveau, waardoor er meer nodig zijn en de overlap met het reguliere PMO is hoog.

---

*Omdat portfoliomanagement zich veelal nog bevindt in de fase van 'in control komen', heeft portfoliomanagement vaak nog een te operationeel karakter en is de omvang van de portfolio office relatief groot.*

---

## Portfoliomanagement

Binnen het onderdeel portfoliomanagement zijn 37 aspecten onderzocht verdeeld over 8 aandachtsgebieden:

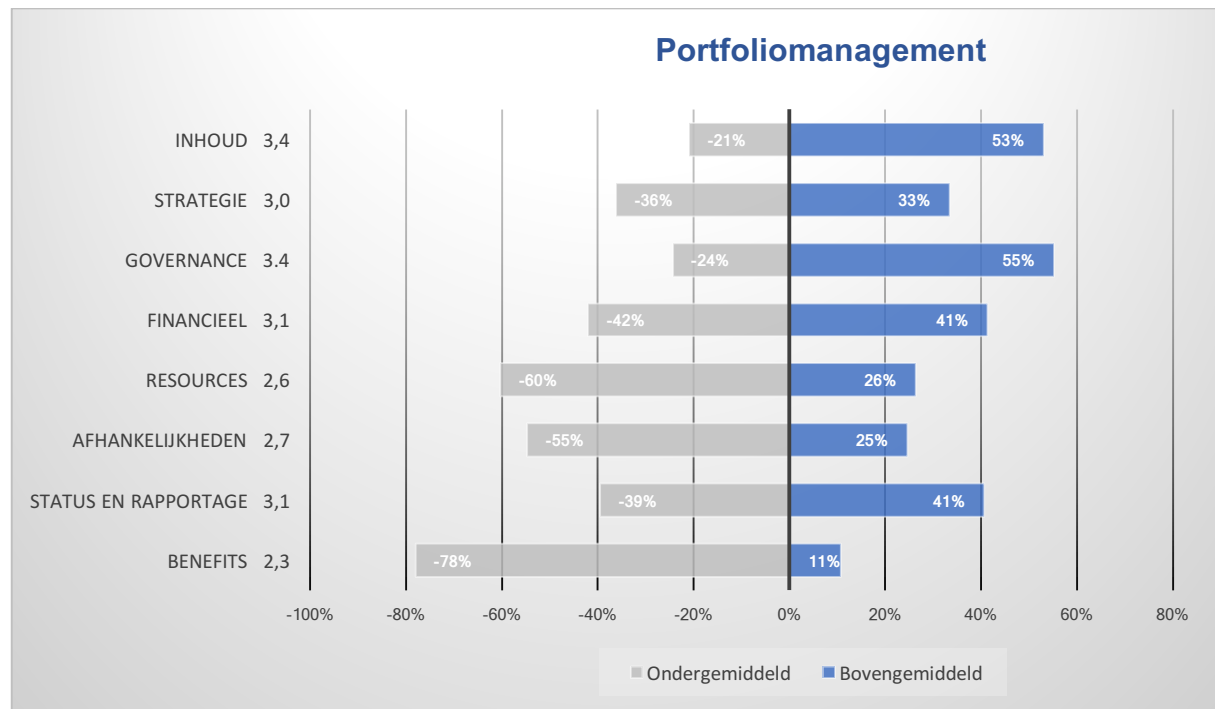
1. De inhoud van het portfolio
2. De koppeling aan de strategie
3. De Governance van het portfolio
4. Financiële sturing
5. Resource management over de projecten heen
6. Afhankelijkheden tussen projecten
7. De status en rapportage
8. Benefit Management

### Definitie

**Portfoliomanagement:** het definiëren en managen van alle veranderinitiatieven (projecten, programma's, overige activiteiten) zodat op een wendbare en effectieve wijze de strategische doelen van de organisatie worden gerealiseerd.

De aandachtsgebieden Inhoud en Governance worden zowel in absolute als relatieve zin het hoogst gewaardeerd, gevolgd door Status en rapportage en Financiële sturing. Dit is volledig in lijn met de bevindingen tijdens het onderzoek van 2016, waarin is geconstateerd dat het fundament op orde is. Het bevestigt tevens het beeld dat portfoliomanagement zich de afgelopen periode heeft gericht op het in control komen.

Ook in lijn met 2016 scoren Benefit Management, Afhankelijkheden en Resource management het minst positief. Wel zien we dat een aantal organisaties op deze gebieden stappen hebben gezet, waardoor het geheel positiever is geworden. Zeker op Benefit Management in combinatie met Strategie hebben een aantal organisaties een positieve ontwikkeling doorgeemaakt.



### Strategie en Benefits

Met betrekking tot Benefit Management zien we 2 ontwikkelingen die de toenemende aandacht voor dit onderwerp verklaren. Enerzijds is door de economisch mindere periode binnen organisaties, met de CFO voorop, een toenemende vraag ontstaan om inzichtelijk te maken wat de investeringen in projecten opleveren. Daarbovenop komt nu een publieke roep om meer transparantie over hoe (grote) organisaties omgaan met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid, zowel financieel als qua duurzaamheid.

---

*Samenstelling van het portfolio gebeurt veelal bottom up, waardoor niet helder is of de strategische doelen volledig worden gerealiseerd.*

---

De koppeling van het portfolio aan de strategie vindt nog grotendeels bottom-up plaats. Ruim 75% van de deelnemers is neutraal of tevreden over het inzicht dat ieder project bijdraagt aan de strategische doelen van een organisatie. De concretisering van deze bijdrage in de vorm van geplande Benefits is beter dan in 2016, maar scoort nog steeds laag (59% van de deelnemers is ontevreden). Daarnaast scoort 40% van de deelnemers ontevreden als het gaat over het inzicht in de mate waarin het portfolio als geheel de strategische doelen ondersteunt.

Qua uitvoering van Benefit Management constateren we dat het moeilijk is de geplande Benefits te benoemen. Het volgen van de gerealiseerde Benefits scoort met 86% negatief ronduit slecht.

### *Inhoudelijke aspecten*

Geheel in lijn met het in control zijn scoort de inhoud van het portfolio hoog. Ruim 85% van de deelnemers geeft aan goed zicht te hebben op de inhoud van het portfolio. Het aspect anticiperen middels forecasts, waardoor projecten gecontroleerd en voorspelbaar opstarten scoort lager (40% tevreden). Een voorzichtige conclusie is dan ook dat portfolio's vooral periodiek worden vastgesteld en een relatief stabiel karakter hebben. Ten opzichte van 2016 zijn er wel vaker gemeenschappelijke criteria op basis waarvan projecten worden toegevoegd aan het portfolio.

Qua Financiën valt een duidelijke tweedeling op. Of organisaties hebben dit goed op orde, vaak ingegeven door een noodzaak tot (externe) verantwoording, of organisaties scoren hier heel negatief op. Uit verdiepende interviews komt dan naar voren dat veelal slechts op bepaalde financiële aspecten wordt gemanaged, zoals out of pocket kosten, maar niet op de integrale financiële aspecten van een project.

De beleving van Status en rapportage sluit volledig aan bij het overall beeld. Men vertrouwt de rapportages over tijd en geld, maar de aspecten resources, kwaliteit, benefits en risico's scoren onder gemiddeld. De rapportages worden wel vaker gebruikt voor bijsturing van het portfolio.

## De invloed van Agile

In nagenoeg alle gesprekken die we hebben gevoerd speelt de opkomst van Agile werken in een organisatie een rol. Als we uit al die gesprekken op voorhand 1 conclusie kunnen trekken is het dat het begrip Agile op veel verschillende manieren wordt geïnterpreteerd en gehanteerd. Dit varieert van "we doen scrum of gebruiken een Kanban", tot "het is een gedachtegoed dat impliciet in je organisatie aanwezig moet zijn".

### **Definitie**

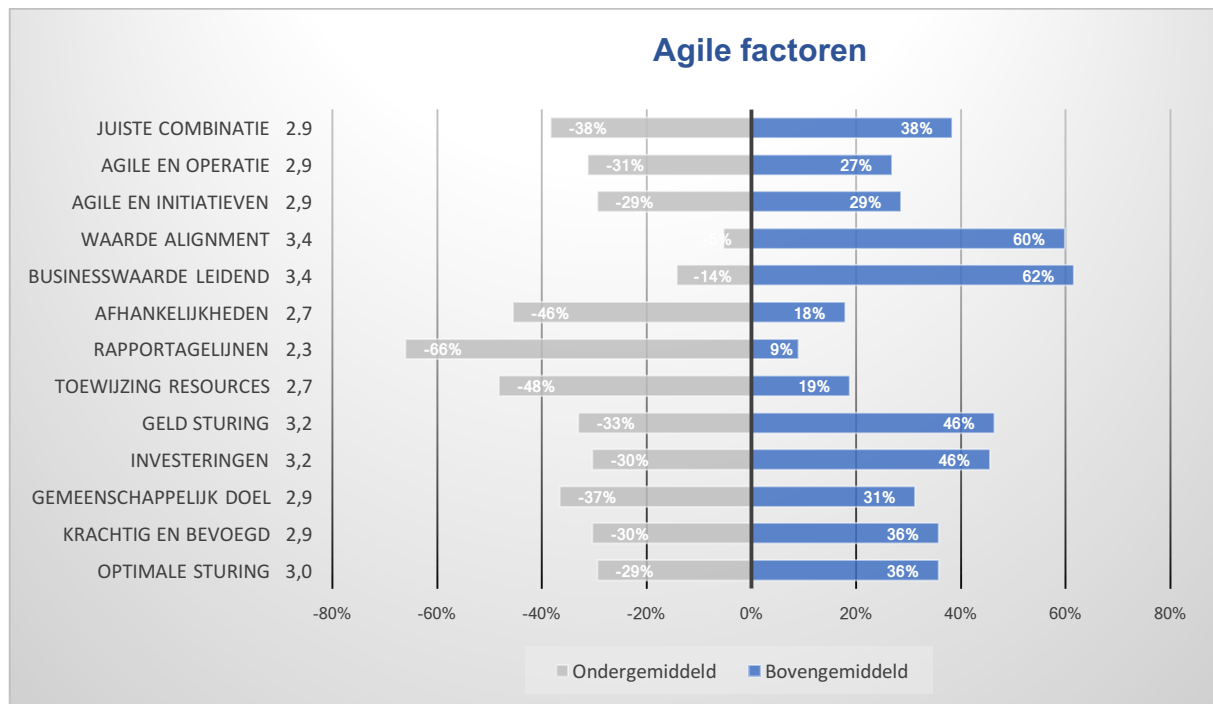
**Agile:** het omarmen van veranderingen tijdens ontwikkeling, door een kort cyclische aanpak, incrementeel op te leveren businesswaarde, met een collectieve focus door samenwerkende multidisciplinaire teams.

Een feit is dat er binnen organisaties vele nieuwe werkvormen zijn ontstaan die autonoom functioneren en van invloed zijn op het functioneren van portfoliomanagement. Omdat er met betrekking tot de invloed van Agile op portfoliomanagement geen eenduidig kader is voor het onderzoek, hebben we samen met een aantal relaties zelf een aantal portfoliomanagement gerelateerde aspecten over Agile werken benoemd die spelen bij veel organisaties.

Ruim 70% van de deelnemers geeft aan dat Agile wordt toegepast binnen hun organisatie. We kunnen dan ook wel stellen dat Agile werken een fact of life is geworden binnen vele organisaties.

### *Strategie en benefits*

Dat Agile initiatieven direct business waarde toevoegen wordt door 62% van de deelnemers als evident beschouwd. Tevens gelooft 60% dat de geleverde waarde in lijn is met de organisatie strategie. Net als bij het onderdeel portfolio worden ook de initiatieven bottom-up vastgesteld en zijn niet direct afgeleid van de strategie. Daarmee is het ook bij Agile werken niet inzichtelijk of de volledige strategie wordt gerealiseerd.



Uit verdiepende gesprekken is vastgesteld dat Benefit Management binnen Agile werken nog in de kinderschoenen staat. Bij de start van een sprint wordt wel gepraat over wat de verwachte Benefits van een initiatief zijn, maar veelal wordt deze niet geconcretiseerd, laat staan achteraf gecontroleerd.

*De keuze voor Agile of projectmatig werken heeft geen invloed op de mate waarop inzicht bestaat of de organisatie strategie volledig wordt gerealiseerd.*

### Gemeenschappelijkheid

Een belangrijk element van Agile werken betreft de samenwerking in een team. We constateren dat in de beleving van de deelnemers de samenwerking beperkt blijft tot het team. Team overstijgende aspecten als afhankelijkheden en afstemming met operatie en andere initiatieven scoren beduidend lager.

De laagste score is de bekendheid van de stuur- en rapportagelijnen tussen de Agile teams en de portfolioboard (66% ontevreden). Uit de verdiepende gesprekken is geen eenduidig beeld gekomen over de oorzaken of het gevolg. We durven wel de conclusie te trekken dat het onbekend zijn van deze lijn een nadelig effect heeft op het doorleven en realiseren van de strategische doelen van een organisatie. Een belangrijke compenserende factor die vaak wordt besproken is de Product Owner. Een goede Product Owner is een belangrijke succesfactor om de goede business waarde op te leveren. In de praktijk krijgt de Product Owner vaker zijn input vanuit de dagelijkse operatie dan vanuit de portfolioboard.

### Succesfactoren

De laatste 3 vragen gaan over succesfactoren, aangepast naar een Agile context. Opvallend is dat de vragen over een gemeenschappelijk doel en het krachtig en bevoegd voelen in absolute zin substantieel lager scoren dan in de traditionele portfoliomanagement omgeving. Hier is geen nadere verklaring voor gevonden.



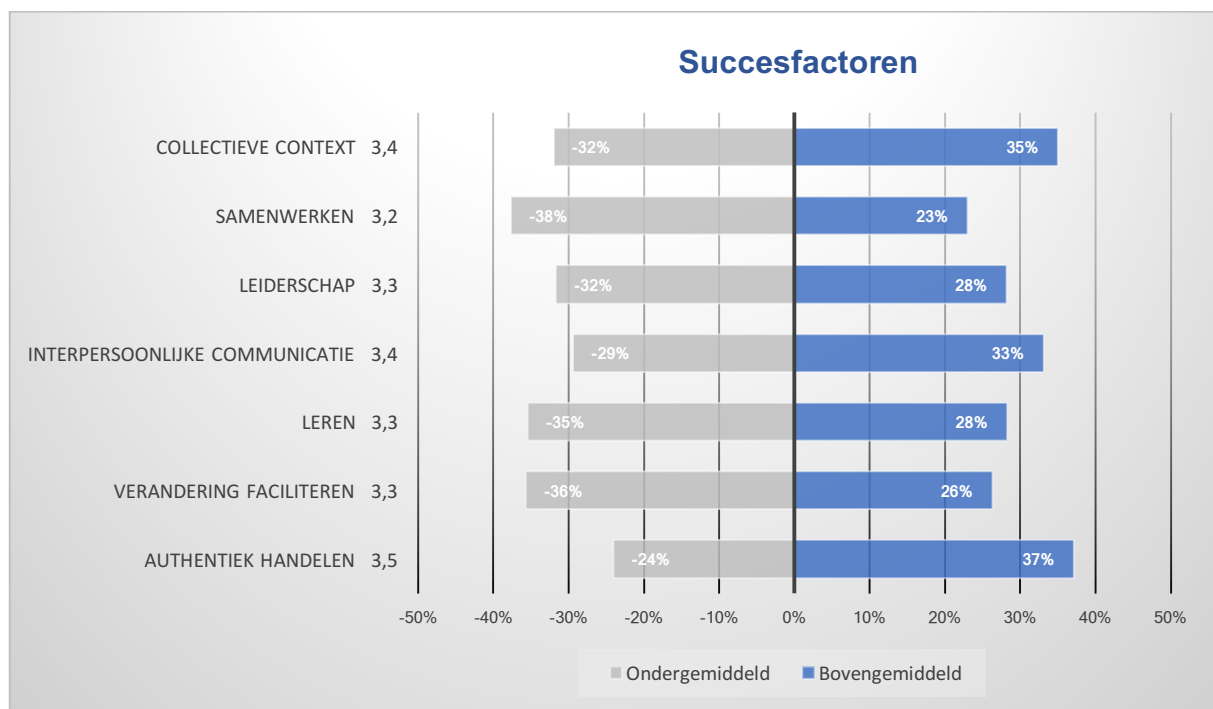
## Menselijke succesfactoren

Hoeveel processen en procedures er binnen een organisatie ook zijn, de doorslaggevende factor of een resultaat daadwerkelijk wordt bereikt is de mens of het team van mensen. Daarom besteden we als Ruysdael in dit onderzoek ook aandacht aan deze doorslaggevende factor.

### Definitie

**Succesfactoren:** basiscondities binnen een team, die nodig zijn om succesvol te zijn en samen duurzame resultaten neer te zetten.

Het kader wat we hiervoor hanteren zijn de succesfactoren, welke na jarenlange ontwikkeling tot stand zijn gekomen en die aangeven in hoeverre belangrijke basiscondities voor het bereiken van een resultaat binnen een team aanwezig zijn. De succesfactoren kunnen ook worden gebruikt om te analyseren waarom bepaalde zaken gaan zoals ze gaan en ondersteunen daarmee de waarnemingen in de andere onderdelen van het onderzoek.



Overall valt op dat Authentiek handelen het hoogste scoort. Deze factor is een indicatie in hoeverre een individu zich aan het grote plaatje kan verbinden. In termen van portfoliomanagement: in hoeverre kan iedere persoon zich verbinden aan de strategische doelen van een organisatie. Hoog scoren op deze factor is dus een belangrijke basisconditie voor portfoliomanagement.

Kijken we één niveau dieper naar de voor portfoliomanagement belangrijke succesmarkers dan valt op dat de Gemeenschappelijke betekenis (48% ontevreden) en een duidelijk beeld over de Samenhang (49% ontevreden) laag scoren. Dus hoewel men het grote plaatje graag meeneemt in de persoonlijke besluiten is de kwaliteit van het gemeenschappelijk beeld over wat we inhoudelijk nastreven laag.

Deelnemers ervaren een overmatige Planning en control en scoren laag op het Individueel stellen van de juiste prioriteiten, met als gevolg dat Autonomie en wendbaarheid te wensen over laat. Dit is in lijn met de "in control" fase waarin portfoliomanagement zich veelal nog bevindt.

Een laatste succesfactor die voor portfoliomanagement en met name Benefit management belangrijk is, is Leren. Leren scoort laag, onderliggend versterkt door het elkaar onvoldoende versterken en het niet samen zoeken naar oorzaken. Leren van de in het verleden gemaakte keuzes wordt hiermee sterk belemmerd en doet afbreuk aan de leercyclus die Benefit management nodig heeft.

## Nadere analyse per doelgroep

Per doelgroep is geanalyseerd wat de gemiddelde score voor de onderdelen Portfoliomanagement en Succesfactoren zijn en welke factor het meest positief en meest negatief wordt gewaardeerd.

Per doelgroep zijn er relatief weinig verschillen in welke factoren men in meer of mindere mate waardeert. De uitkomsten zijn in lijn met de overall rapportage waarin de op control gerichte factoren Governance en Inhoud hoog worden gewaardeerd en het “zorgenkindje” Benefit management door iedereen ook zo wordt ervaren.

|                    | Portfoliomanagement |                |                | Succesfactoren   |                     |                         |
|--------------------|---------------------|----------------|----------------|------------------|---------------------|-------------------------|
| Rol                | Gemiddelde score    | Hoogste factor | Laagste factor | Gemiddelde score | Hoogste factor      | Laagste factor          |
| Lid portfolioboard | 3,1                 | Governance     | Benefits       | 3,4              | Authentiek handelen | Verandering faciliteren |
| Portfoliomanager   | 3,2                 | Inhoud         | Benefits       | 3,5              | Authentiek handelen | Verandering faciliteren |
| PMO                | 3.1                 | Inhoud         | Benefits       | 3,4              | Authentiek handelen | Samenwerking            |
| Overig             | 2,8                 | Governance     | Benefits       | 3,2              | Authentiek handelen | Samenwerking            |

Opvallend is dat de portfoliomanagers en het PMO de Inhoud het hoogste scoren en de mensen die wat meer op afstand staan (Leden portfolioboard en groep Overig) meer houvast hebben aan de Governance. Een mogelijke verklaring hiervoor is tweeledig. De Portfolioboard bestaat veelal uit managers die verantwoording af moeten leggen, waardoor Governance voor hen belangrijk is.

Voor de groep Overig zou een verklaring kunnen zijn dat zij meer worden geconfronteerd met de resultaten van portfoliomanagement dan dat zij invloed uit kunnen oefenen op de inhoud. Validiteit van de uitkomst c.q. is de Governance op orde geeft dan meer zekerheid over de juistheid van de genomen beslissingen.

Opvallend en zorgwekkend is dat de groep Overig over de hele linie substantieel lager scoort. De groep Overig bestaat uit mensen die hebben aangegeven geen onderdeel uit te maken van het portfoliomanagementproces. Het lager scoren is een teken dat zij meer op afstand staan bij de totstandkoming van het portfolio. Dit terwijl ze veelal wel verantwoordelijk zijn voor de realisatie van het portfolio. Een teken van de kloof tussen Strategie en Operatie.

---

*De groep Overig is veelal verantwoordelijk voor de realisatie van het portfolio, maar staan op afstand bij de totstandkoming.*

---

## Nadere analyse per branche

Per Branche is geanalyseerd wat de gemiddelde score voor de onderdelen portfoliomanagement en succesfactoren zijn en welke factor het meest positief en meest negatief wordt gewaardeerd.

| Rol               | Portfoliomanagement |                |                | Succesfactoren   |                     |                         |
|-------------------|---------------------|----------------|----------------|------------------|---------------------|-------------------------|
|                   | Gemiddelde score    | Hoogste factor | Laagste factor | Gemiddelde score | Hoogste factor      | Laagste factor          |
| Financieel        | 3,0                 | Inhoud         | Benefits       | 3,3              | Authentiek handelen | Samenwerking            |
| Nuts en industrie | 3,2                 | Inhoud         | Benefits       | 3,6              | Authentiek handelen | Samenwerking            |
| Onderwijs         | 2,9                 | Inhoud         | Benefits       | 3,3              | Authentiek handelen | Samenwerking            |
| Overheid          | 2,7                 | Governance     | Benefits       | 3,1              | Collectieve context | Verandering faciliteren |
| Vervoer           | 3,3                 | Governance     | Benefits       | 3,7              | Authentiek handelen | Samenwerking            |

Ook de uitkomsten per Branche zijn in lijn met de overall uitkomsten. Het feit dat de branches Financieel, Nuts en Industrie en Onderwijs de factor Inhoud hoger hebben staan, kan betekenen dat zij nadrukkelijker sturen op het gewenste effect van een portfolio. De score op Governance bij Overheid is vooral te verklaren doordat binnen deze sector nog vaak de nadruk ligt op het afleggen van verantwoording.

De vervoerssector is als geheel het meest tevreden over zijn portfoliomanagement. De Overheid het minst tevreden. Vanuit verdiepende interviews zien we dat men binnen de Overheid vaak wordt overvallen door de waan van de politiek, waarmee men een beperkte voorspelbaarheid ervaart.

## Conclusie en aanbevelingen

Het vakgebied van portfoliomanagement is volop in ontwikkeling. In vergelijking met het voorgaande onderzoek en de verdiepende gesprekken kunnen we constateren dat binnen organisaties flinke stappen worden gezet. Tegelijkertijd wordt slechts in beperkte mate invulling gegeven aan de kern van portfoliomanagement: het realiseren van de strategische doelen.

---

*Momenteel wordt slechts beperkt invulling gegeven aan de kern van portfoliomanagement: het realiseren van de strategische organisatie doelen.*

---

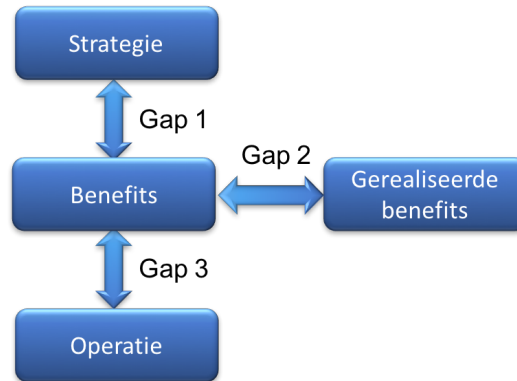
De druk om inzichtelijk te maken wat een organisatie zowel financieel als qua maatschappelijke bijdrage toevoegt neemt toe. Deze druk komt zowel van binnen de organisatie, door een toenemende vraag over de financiële doelmatigheid van projecten, als vanuit de publieke opinie over de maatschappelijke inzet en effecten van een organisatie.

We zien dan ook een verschuiving van de rol van portfoliomanagement inclusief portfolioboard, van in control komen naar het effectueren van de Strategie door het initiëren van de juiste initiatieven en het gecontroleerd realiseren van de beoogde Benefits. Een bijkomende uitdaging daarbij is de opkomst van Agile werken in een organisatie, waarbij de verantwoordelijkheid voor het maken van keuzes lager in de organisatie wordt belegd. Deze ontwikkeling maakt de alignment tussen strategie en de operatie nog belangrijker.



Kortom we zien een aantal “gaps”:

- tussen Strategie en beoogde Benefits;
- tussen beoogde en gerealiseerde Benefits;
- tussen de beoogde Benefits en de operatie.



Door decentralisatie van besluitvorming (mede door de invoering van Agile werken), worden deze gaps potentieel alleen maar groter.

Samenvattend is onze aanbeveling voor portfoliomangement in 2018 dan ook: **“Closing the gaps”**, concreet vertaald in de volgende stappen:

1. Stel de te realiseren Strategie centraal;
2. Vertaal deze strategie naar concrete beoogde Benefits;
3. Volg de realisatie van de Benefits en leer van de gemaakte keuzes;
4. Zorg voor alignment van strategisch tot uitvoerend niveau;
5. Zorg dat de samenhang en betekenis van portfoliomangement gemeenschappelijk wordt.

## 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 mogelijk maken.

### Sneller, beter en bestendig

Acceleratie naar succesvolle resultaten, is dat mogelijk? Ons antwoord is een duidelijke 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?