

# PORTFOLIOMANAGEMENT RAPPORT 2019



## 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 afgelopen periode is portfoliomanagement een separaat gebied geworden waarin steeds meer portfoliomanagers werkzaam zijn. Ontwikkelingen uit historisch en maatschappelijk perspectief vragen de komende jaren om een andere invulling van dit vakgebied, waarbij de essentie verschuift van “in control over” naar effectiviteit van de gedane investeringen.

In 2016 heeft Ruysdael het eerste grootschalige onderzoek gedaan. Vanuit het thema duurzame innovatie is onderzocht in hoeverre de gedane investeringen in portfoliomanagement de beoogde benefits opleveren. In 2017 en 2018 is dit onderzoek herhaald en verdiept, waarbij jaarlijks een speciaal thema wordt uitgelicht. In 2018 is het thema benefitmanagement uitgelicht om vast te stellen in hoeverre organisaties in Nederland bezig zijn met het managen van de effectiviteit van gedane investeringen.

## Opzet van het onderzoek

Het belangrijkste vertrekpunt is dat de percepties van de respondenten een betere graadmeter zijn voor de analyse, dan zaken die formeel zijn 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 93 vragen over efficiënt en effectief portfoliomanagement, verdeeld over 3 categorieën:

1. Algemene gegevens over het portfolio.
2. Portfoliomanagement.
3. Menselijke succesfactoren (zie kader).

Zestien vragen gaan over benefitmanagement, het speciale thema van dit jaar.

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.
- In tientallen verdiepende interviews zijn de achtergronden van de percepties besproken.

### Changing the game

Ontwikkelingen uit historisch en maatschappelijk perspectief vragen de komende jaren om een andere invulling van portfoliomanagement, waarbij de essentie verschuift van “in control over” naar effectiviteit van de gedane investeringen.

### 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.

## Portfoliomanagement

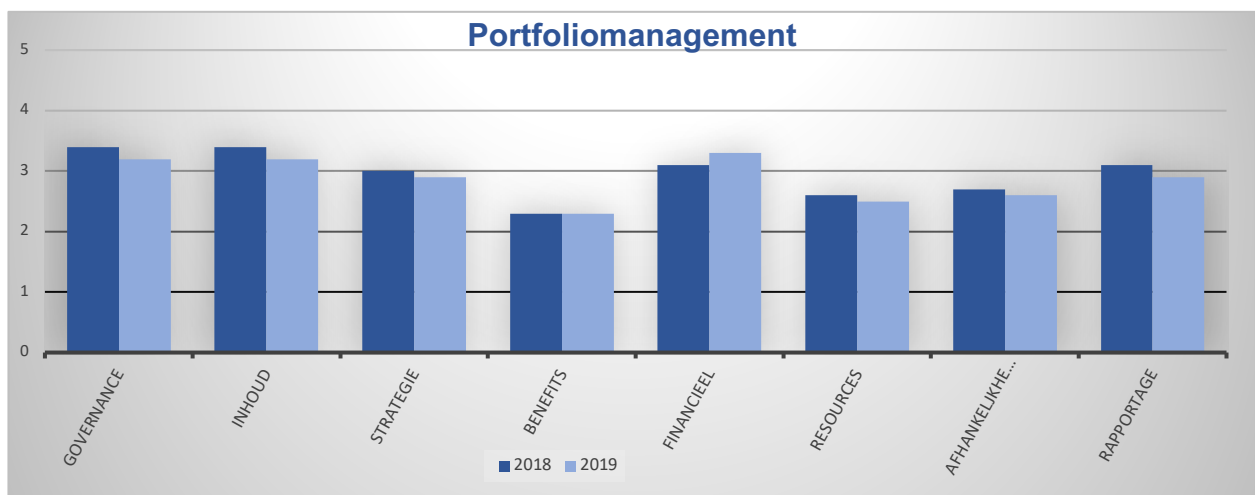
Binnen het onderdeel portfoliomanagement zijn 37 aspecten onderzocht verdeeld over 8 aandachtsgebieden:

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

### Definitie

**Portfoliomanagement:** het definiëren en managen van alle veranderinitiatieven, zodat op een wendbare en effectieve wijze de strategische doelen van de organisatie worden gerealiseerd.

De essentie van portfoliomanagement is het realiseren van de strategie. De aandachtsgebieden Strategie en Benefits zijn hierbij de sleutels, waarbij de overige aandachtsgebieden ondersteunen.



Als de uitkomsten van 2019 worden vergeleken met de uitkomsten uit 2018 zijn er nauwelijks verschillen waarneembaar. Ook de onderliggende details laten slechts minieme afwijkingen zien. Eén en ander is in lijn met de gesprekken die we bij tientallen organisaties hebben gevoerd. De basis van portfoliomanagement, die gericht is op control, is goed op orde. Governance, Inhoud en Financieel scoren het hoogst. De onderdelen die het bestaansrecht van portfoliomanagement vormen, Strategie en Benefits, scoren lager. Strategie scoort relatief hoog, hetgeen kan betekenen dat de organisatiestrategie input is bij het opstellen en managen van het portfolio. Benefitmanagement scoort laag, we meten de strategierealisatie niet of nauwelijks en zijn dus niet in staat om bij te sturen.

De toegevoegde waarde van portfoliomanagement staat daarmee binnen een aantal organisaties ter discussie. Naar onze overtuiging verdwijnt op termijn portfoliomanagement in zijn huidige vorm en gaat samen met andere organisatieonderdelen/processen die strategierealisatie ondersteunen. Deze transitie kan op vele manieren met als uitersten het opheffen van portfoliomanagement of het integreren in de bestaande bedrijfsvoeringsprocessen.

---

*Nog steeds wordt slechts bepekt invulling gegeven aan de kern van portfoliomanagement: het realiseren van de strategische organisatiedoelen*

---

Om de kansen en bedreigingen van portfoliomanagement goed in te schatten kijken we naar de ontwikkeling van portfoliomanagement in de loop van de tijd tot en met het huidige tijdbeeld.

### *Ontwikkeling 1*

Om de oorsprong van portfoliomanagement te begrijpen kijken we hoe organisaties met veranderingen omgaan. Tientalen jaren geleden waren organisaties vooral gefocust op stabiliteit, standaard processen en producten en een minimum aan interne veranderingen. Veranderingen werden doorgevoerd door grote reorganisaties of overzichtelijke, kleinschalige “klusjes” buiten de staande organisatie.

### *Ontwikkeling 2*

Het aantal (interne) veranderingen wordt grootschaliger en de “klusjes” worden serieuze projecten. Voor de staande organisatie blijft operational excellence en standaardisatie leidend. Projecten ontwikkelen de gewenste verandering buiten de staande organisatie en parallel aan het reguliere proces. Na afloop van het project probeert men geruisloos de verandering in het reguliere proces te implementeren.

### *Ontwikkeling 3*

Omdat verandering steeds meer de norm wordt, groeit het aantal projecten, maar ook het aantal mislukkingen. De roep om voorspelbare projecten neemt toe en er ontstaan structuren, methoden en technieken om projecten te managen. De nadruk ligt op het sturen op tijd, geld en scope van een project.

### *Ontwikkeling 4*

Door de toename van de hoeveelheid projecten ontstaat ook de behoefte aan overzicht en neemt portfoliomanagement een steeds prominentere plaats in. Dit is om de goede keuzes te maken en te investeren in de juiste projecten, maar met name om een totaaloverzicht te krijgen over de voortgang. Deze fase heeft geleid tot nadruk op de elementen van portfoliomanagement die nu goed scoren: Governance, Inhoud en Financieel.

---

*Portfoliomanagement in zijn huidige vorm zal verdwijnen. De wijze waarop dat gebeurt bepalen we zelf!*

---

### *Ontwikkeling 5*

Sinds een aantal jaren gaat het om wendbaarheid, waarbij sneller moet worden ingespeeld op veranderingen, toenemende afhankelijkheden en veranderingen die meer en meer samen met c.q. in de staande organisatie worden uitgevoerd. Besluitvorming over veranderinitiatieven wordt in steeds grotere mate gedecentraliseerd naar multidisciplinaire teams. Ook in organisaties waar nog steeds “klassieke” projecten worden uitgevoerd, zoals bijvoorbeeld in de nutssector, is deze trend zichtbaar. Het vaak procedureel en op control gerichte portfoliomanagement staat hiermee op gespannen voet.

Ontwikkeling 5 is in 2018 mede de reden geweest voor ons advies “Closing the gaps” waarin de verbinding wordt gemaakt tussen strategie, operatie en benefits. Dit jaar voegen we daar aan toe dat portfoliomanagement in navolging van het veranderproces moet integreren met de staande organisatie. Concreet moet portfoliomanagement niet meer als apart besturingsproces binnen organisaties acteren, maar een integraal onderdeel uit gaan maken van het standaard bedrijfsvoeringsproces.

## Ontwikkeling 6

Zowel binnen als buiten organisaties neemt de roep om transparantie over de bereikte effecten toe. De financiële crisis van de afgelopen jaren heeft intern in de organisatie de noodzaak doen ontstaan om helder te maken welke baten de geïnvesteerde euro's nu echt opleveren. In de maatschappij worden organisaties en overheden steeds vaker afgerekend op wat ze toevoegen in plaats van wat ze doen.

Burgers zijn bijvoorbeeld best bereid om te investeren in het verbeteren van het milieu, mits maar helder is wat dit oplevert, niet alleen in geld, maar ook in klimaatverbetering. Deze roep om transparantie over de bereikte effecten (lees benefits) is een grote kans om de omslag te maken van sturen op control naar strategierealisatie.

Deze ontwikkeling biedt een kans om het portfolioproces versneld te ontwikkelen en de omslag naar effectsturing en strategierealisatie te maken.

---

*Organisaties die starten met portfoliomanagement kunnen versnellen door benefits centraal te stellen bij het maken van inrichtingskeuzes.*

---

Aan de hand van bovenstaande ontwikkelingen en het onderzoek van de afgelopen jaren concluderen wij dat:

- De roep om voorspelbaarheid en overzicht ertoe heeft geleid dat de nadruk van portfoliomanagement op Governance, Inhoud en Financieel ligt.
- Decentralisatie van de besluitvorming leidt tot noodzaak tot effectsturing: verbinding tussen strategie, benefits en operatie.
- Het toenemende samengaan van de veranderorganisatie met de staande organisatie vraagt om integratie van portfoliomanagement met de reguliere bedrijfsvoering.
- Een toenemende vraag om transparantie biedt een uitgelezen kans voor de introductie van effectsturing / benefitmanagement.

### *Tijd voor “changing the game”*

Organisaties die succesvol veranderingen willen doorvoeren om benefits en daarmee hun strategie te realiseren moeten portfoliomanagement op een andere wijze gaan vormgeven:

- Portfoliomanagement moet integraal onderdeel uit gaan maken van het standaard besturingsproces.
- Stel effectsturing centraal, stuur veranderingen op tijd, geld en effect. Voer dit door tot het niveau van projecten en (multidisciplinaire) teams.
- Richt ondersteunende aandachtsgebieden als Governance, Inhoud en Financieel in met effectsturing als inrichtingsprincipe.

Juist voor organisaties die nog in het beginstadium van portfoliomanagement staan biedt dit een grote kans, omdat de volwassenheidsstappen waarin “in control” komen centraal staat effectiever worden uitgevoerd.

---

*Stuur veranderingen op tijd, geld en effect. Voer dit door tot het niveau van projecten en (multidisciplinaire) teams.*

---

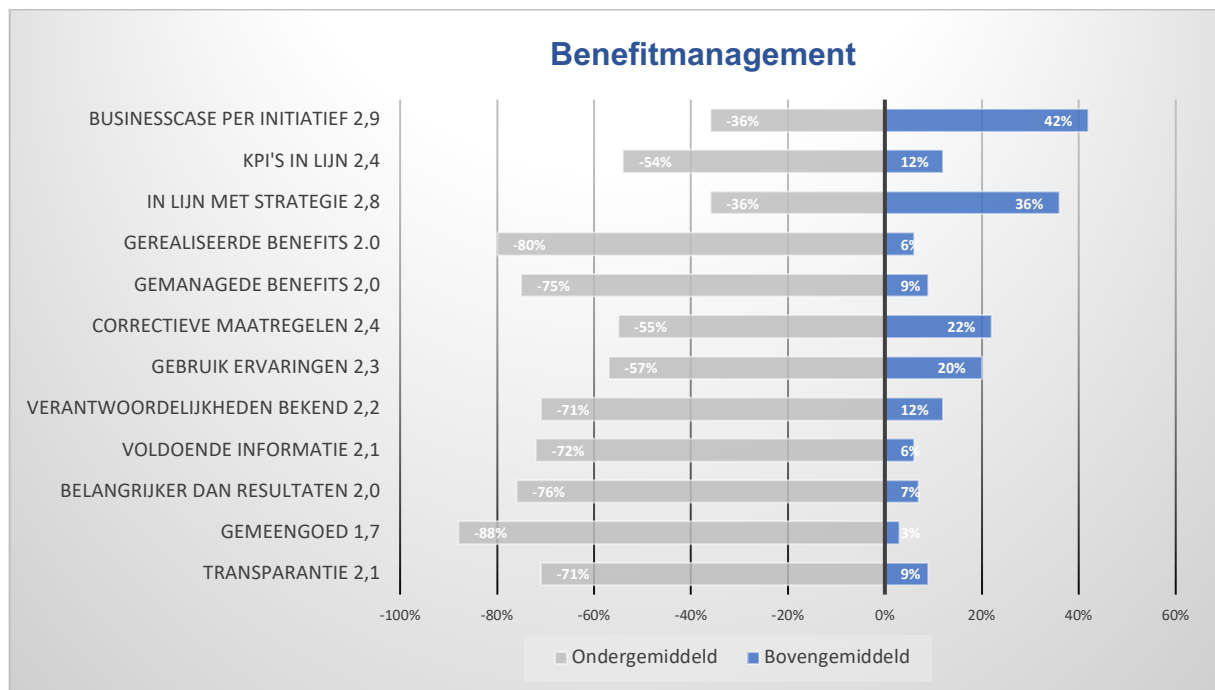
## Benefitmanagement

In nagenoeg alle gesprekken die we hebben gevoerd speelt benefitmanagement een belangrijke rol. Als we uit al die gesprekken op voorhand één conclusie trekken is het dat benefitmanagement binnen iedere organisatie onderwerp van gesprek is en tegelijkertijd wordt aangegeven dat “we” het nog niet doen en dat het moeilijk is.

### Definitie

**Benefits:** de kwantitatieve en kwalitatieve voordelen voor de organisatie als gevolg van het doorvoeren van veranderingen.

Zoals al aangegeven doet de roep om transparantie de noodzaak van benefitmanagement toenemen. Binnen de standaard portfoliomanagement methodieken is dit onderwerp veelal beperkt uitgewerkt. Daarom hebben we samen met een aantal relaties zelf een aantal portfoliomanagement gerelateerde aspecten rondom benefitmanagement benoemd die spelen bij veel organisaties.



Hoewel absoluut niet hoog, scoren binnen benefitmanagement de onderdelen ongeveer in hetzelfde patroon als overall portfolio. Er zijn businesscases met KPI's die in lijn zijn met de strategie. Dit is het startpunt van benefitmanagement en binnen organisaties is hier in ieder geval aandacht voor. De absolute score geeft wel een indicatie dat de kwaliteit van de businesscases voor verbetering vatbaar is. Een eerste handvat voor verbetering is het in lijn brengen van de gebruikte KPI's met de KPI's die worden gebruikt bij de besturing van de organisatie.

Het volgen van de gerealiseerde benefits (80% ontevreden) en het managen hiervan op portfolioniveau (75% ontevreden) is duidelijk iets wat nog niet gebeurt. Mede op basis van onze praktijkervaring en de verdiepende gesprekken durven we de conclusie te trekken dat de meeste portfolioboards sturen op het starten van de juiste projecten en het vervolgens binnen budget en tijd blijven van deze projecten. Dat laatste is een taak van de stuurgroepen. De portfolioboord moet indachtig het motto “Changing the game” meer aandacht gaan geven aan de beoogde effecten dan wel benefits op het totaal van de portfolio en bewaken dat daarmee de strategie wordt gerealiseerd.

Iets positiever, maar nog verre van tevreden, is men over de bijsturing. Het nemen van correctieve maatregelen (22% tevreden) en het gebruik van de opgedane ervaringen (20% tevreden) scoren relatief hoog en daarmee wordt een belangrijke basis gelegd voor benefitmanagement.

Benefitmanagement is immers de terugkoppel c.q. leerloop over de gemaakte keuzes bij het opstellen van het portfolio. Hoe beter deze loop functioneert, hoe effectiever het portfolio.

De governance rondom benefitmanagement is een punt dat voor verbetering vatbaar is. De respondenten geven aan dat de governance diffuus is (71% ontevreden) en de juiste informatie ontbreekt (72% ontevreden). Zeker wat betreft het beleggen van de verantwoordelijkheden zijn wij hier enigszins verbaasd over. Immers als je een project of Agile sprint start is er meestal een opdrachtgever c.q. een businessowner aangewezen die ultiem verantwoordelijk is voor de gerealiseerde benefits. Ook het ontbreken van de juiste stuurinformatie is zorgwekkend, immers de KPI's zouden in lijn moeten zijn met de wijze waarop de organisatie dagdagelijks wordt bestuurd.

Een mogelijke verklaring ligt in de laatste drie indicatoren die een maat zijn voor de cultuur binnen een organisatie rondom benefits. Hieruit spreekt duidelijk dat benefitmanagement geen gemeengoed is (88% ontevreden) en benefits niet belangrijker zijn dan resultaten (76% ontevreden).

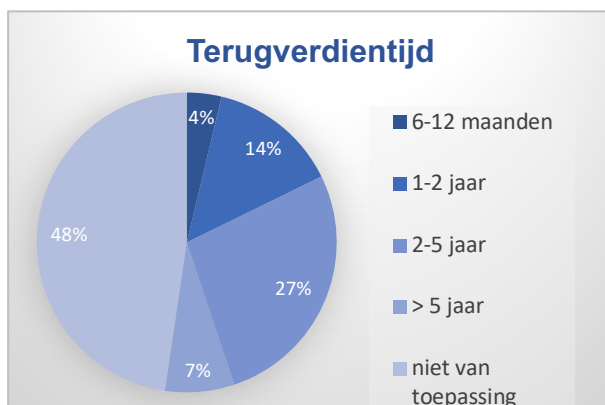
De score over transparantie (71% ontevreden) is laag. Transparantie is een absolute voorwaarde om te leren en de terugkoppelloop van het keuzeproces te sluiten. In verdiepende gesprekken komen hier de in- en externe toezichthouders vaak ter sprake die (te) rigide gerealiseerde benefits afmeten tegen de beloofde benefits en daarbij alle ontwikkelingen en onvoorziene omstandigheden buiten beschouwing laten. Daarbij komt dat het meten van een beoogd effect of benefit veelal pas na afloop van het project kan en slechts ten dele zelf kan worden beïnvloed. Denk bijvoorbeeld aan een doelstelling om een bepaald marktaandeel te verkrijgen, andere partijen willen dit ook en mogelijk nieuwe toetreders kunnen de hele marktwerking veranderen.

---

*De beoogde benefit is, in tegenstelling tot het (project)resultaat, slechts ten dele zelf te beïnvloeden. Er zijn vele in- en externe factoren die invloed uitoefenen*

---

Samenvattend zien wij dat bij de vaststelling van het portfolio het aspect benefitmanagement, in de vorm van business cases, een rol speelt. De gerealiseerde benefits worden niet expliciet gemeten, maar er wordt wel (impliciet) bijgestuurd en geleerd. Factoren die hier een positieve invloed op kunnen hebben is het minder diffuus maken van de governance en het stimuleren van denken in effecten, transparantie en leren.

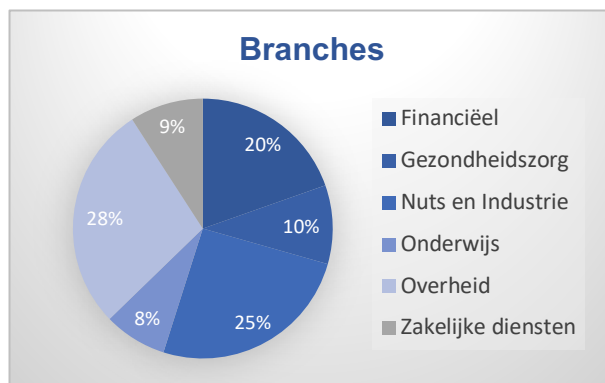
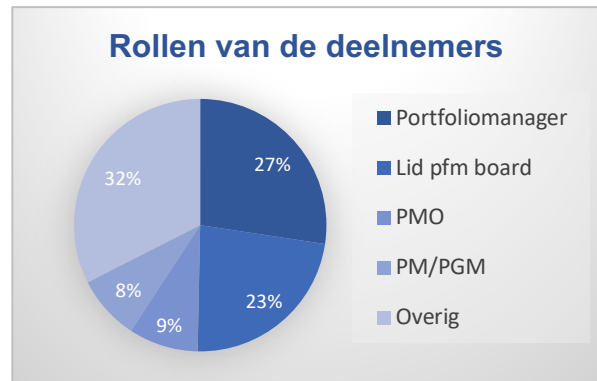


### Terugverdientijd

Een parameter voor benefitmanagement is de terugverdientijd. Op landelijk niveau heeft 48% van de respondenten de perceptie dat deze binnen hun organisatie niet van toepassing is. Ook bij nagenoeg alle deelnemende organisaties zien we een sterk versplinterd beeld over de terugverdientijd. Deze uitkomst verklaren wij doordat er naast terugverdientijd nog andere parameters zijn waarop investeringsbeslissingen worden genomen en terugverdientijd niet de meest dominante is.

## De deelnemers

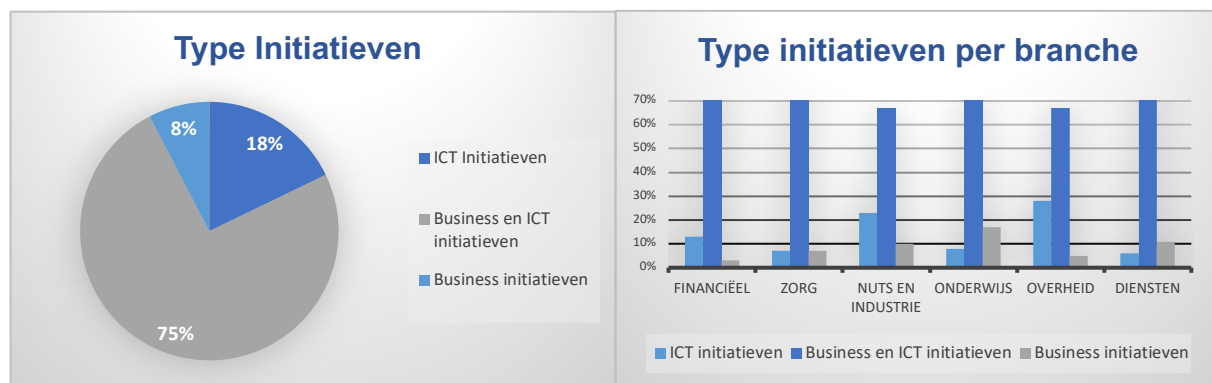
In totaal hebben ruim 175 mensen uit ongeveer 80 organisaties de enquête ingevuld. De deelnemers zijn onderverdeeld naar de diverse rollen die ze uitvoeren. Opvallend is dat ruim 40% van de deelnemers de rol “project/programmamanager” en/of “overig” heeft ingevuld, bijvoorbeeld manager of adviseur. Dat betekent dat een deel van de uitkomsten in dit rapport wordt geschetst aan de hand van de beelden van mensen die geen formele portfoliomanagement rol hebben, c.q. portfoliomanagement “ondergaan”.



De deelnemers aan het onderzoek zijn toe te delen naar 6 branches. 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

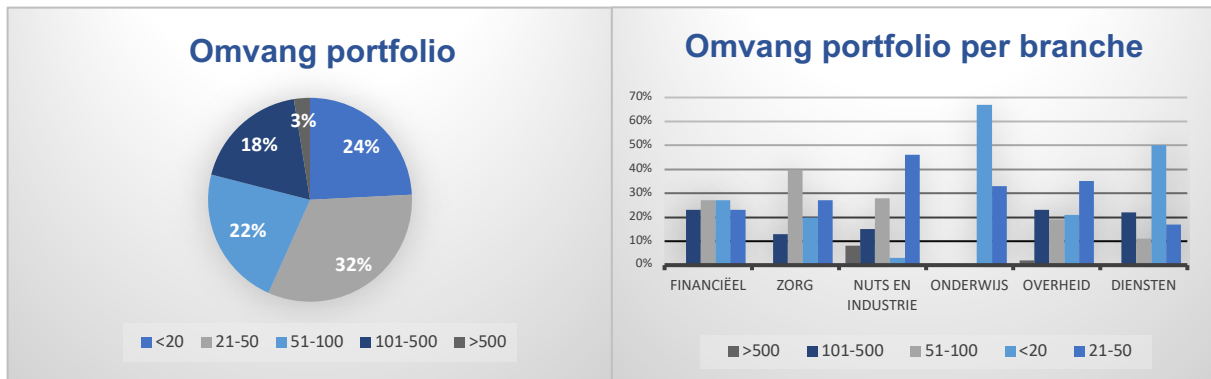
We hebben de deelnemers gevraagd naar een aantal kentallen van hun portfolio's. Wederom dient hierbij te worden aangetekend dat we hebben gevraagd naar de perceptie. Net als vorig jaar valt op dat de diverse deelnemers binnen een organisatie vaak zeer afwijkende antwoorden gaven. Deels wordt dit verklaard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



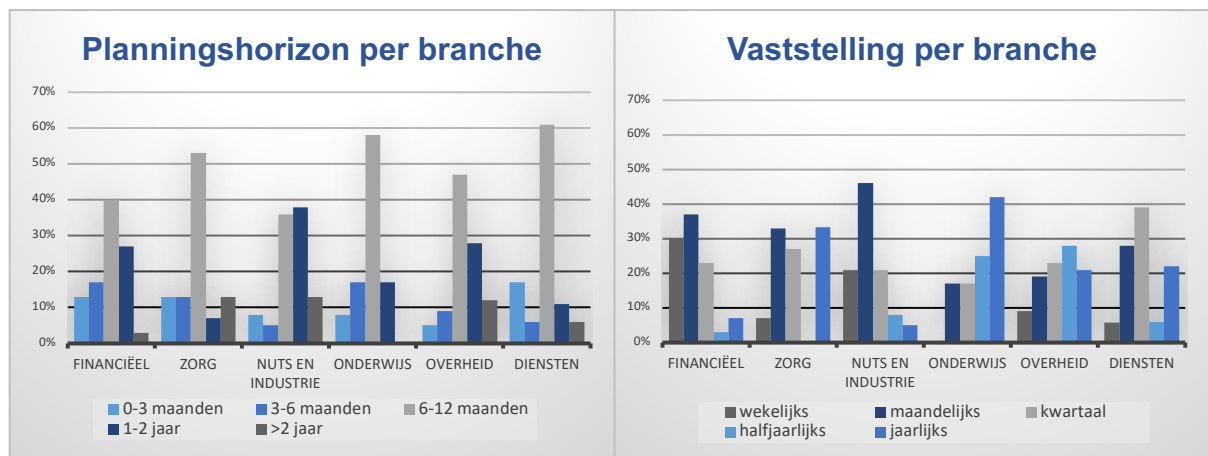
Twee jaar geleden bestond het beeld dat portfoliomanagement in Nederland zich met name beperkte tot ICT portfolio's. Vorig jaar zagen we dat 58% van de initiatieven business en ICT initiatieven betreft. Dit jaar is dit aantal toegenomen tot 75%, dus de overall perceptie is dat de business meer leidend is.



In alle branches geeft een meerderheid van de respondenten aan dat het portfolio bestaat uit een mix van ICT en Business projecten. Bij de Overheid en in mindere mate bij Nuts en Industrie zien we nog relatief hoge percentages ICT initiatieven. Dit neemt echter af ten opzichte van vorig jaar, wat een indicatie geeft dat business en ICT op het gebied van portfoliomanagement verder integreren.



Gemiddeld bestaat een portfolio uit ruim 100 projecten, echter de variaties zijn groot. De grootste portfolio's vinden we terug bij Nuts, Industrie (soms groter dan 1.000 initiatieven bij asset management) en Overheid. Een mogelijke verklaring voor deze omvang ligt in de langere planningshorizon in deze branches. De kleinste portfolio's vinden we terug in het onderwijs.



De gemiddelde planningshorizon ligt op 16 maanden. De langste planningshorizon vinden we terug bij Nuts, Industrie (13% meer dan 2 jaar) en Overheid (12% meer dan 2 jaar), waar investeringen soms lange aanlooptijden kennen i.v.m. vergunningen en wet- en regelgeving. Bijna 10% van alle respondenten ervaart tegelijkertijd een planningshorizon van 0 tot 3 maanden, waarin we een behoefte aan wendbaarheid herkennen maar tegelijkertijd het risico zien dat bij zo'n korte planningshorizon de lange termijn strategie 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.*

Het aantal vaststellingen van een portfolio gebeurt het vaakst in de financiële sector (53% maandelijks of nog vaker) en het minst in de sector onderwijs (42% jaarlijks).

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

De omvang van de portfolioboard verschilt per branche niet al te veel. In de portfolioboard zitten gemiddeld zo'n 8 deelnemers. De omvang van de portfolio office loopt meer uiteen van 2 personen in Zorg en Onderwijs tot 5 personen in Financieel en Overheid.

Met een board van 8 personen worden in onze ervaring alle belangen voldoende 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.

Door de nadruk te leggen op de strategische invulling van portfoliomanagement en een (toekomstig) intensievere samenwerking met de staande organisatie, wordt een kwalitatief adequaat portfolio office van groter belang. Uit verdiepende gesprekken zien we ook dat een aantal organisaties serieuze stappen zet in verzwaring van de portfolio offices, onder andere door een hogere waardering van de functie van de portfolio officer.

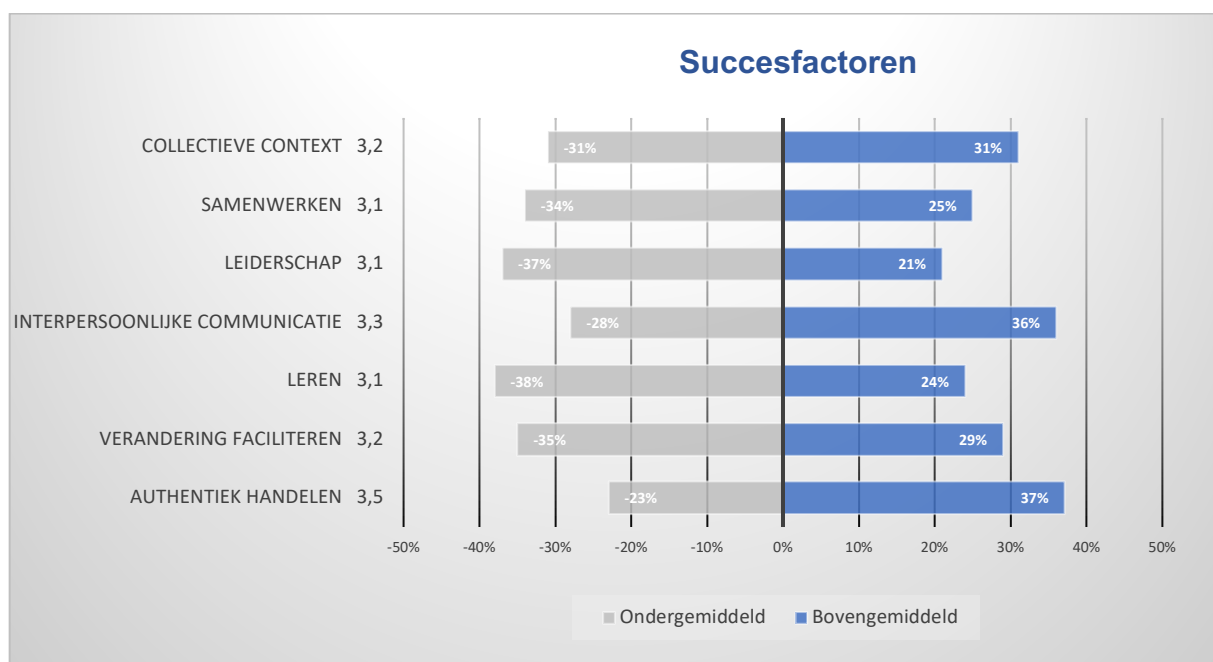
*De nadruk op de strategische invulling van portfoliomanagement vraagt om een zwaardere invulling van de functie van portfolio officer.*

## 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 of niet 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 (50% ontevreden), een duidelijk beeld over de Samenhang (43% ontevreden) en we zorgen dat we allemaal de Focus op het meest belangrijke richten (45% 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 men een beperkte bewegingsruimte ervaart. Dit is een bedreiging voor de verandering die portfoliomanagement de komende jaren door moet maken.

Een laatste succesfactor die voor portfoliomanagement en met name benefitmanagement belangrijk is, is Leren. Leren scoort laag, onderliggend versterkt door het gebrek aan evalueren 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 benefitmanagement 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 Financieel hoog worden gewaardeerd en het “zorgenkindje” Benefits door iedereen ook zo wordt ervaren.

Rol	Portfoliomanagement			Succesfactoren		
	Gemiddelde score	Hoogste factor	Laagste factor	Gemiddelde score	Hoogste factor	Laagste factor
Lid portfolioboard	3,0	Governance	Benefits	3,4	Authentiek handelen	Leren en kennisdeling
Portfoliomanager	3,0	Financieel	Benefits	3,3	Authentiek handelen	Gezamenlijk leiderschap
PMO	2,8	Financieel	Benefits	3,0	Collectieve context	Leren en Kennisdeling
Project/ programmamanager	2,7	Governance	Benefits	3,1	Authentiek handelen	Leren en kennisdeling
Overig	2,7	Financieel	Benefits	3,1	Authentiek handelen	Gezamenlijk leiderschap

Opvallend is dat de portfoliomanagers en het PMO Financieel het hoogste scoren en de leden van de portfolioboard meer houvast hebben aan de Governance. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat de

Portfolioboard bestaat veelal uit managers die verantwoording af moeten leggen, waardoor Governance voor hen belangrijk is.

Opvallend en zorgwekkend is dat de groep project-/programmamanagers over de hele linie substantieel lager scoort. Deze mensen maken veelal geen direct onderdeel uit van het portfoliomanagementproces, terwijl ze wel verantwoordelijk zijn voor de realisatie van het portfolio. Een teken van de kloof tussen strategie en uitvoering en in de ontwikkeling van decentralisatie van de besluitvorming een risico dat het beoogde effect niet is doorleefd en sturen op resultaat de overhand blijft houden.

## Nadere analyse per branche

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

Rol	Portfoliomanagement			Succesfactoren		
	Gemiddelde score	Hoogste factor	Laagste factor	Gemiddelde score	Hoogste factor	Laagste factor
Financieel	3,0	Financieel	Benefits	3,4	Authentiek handelen	Leren en kennisdeling
Gezondheidszorg	2,5	Inhoud	Benefits	3,1	Communicatie	Leren en kennisdeling
Nuts en industrie	3,0	Financieel	Benefits	3,2	Communicatie	Co-creatie
Onderwijs	2,9	Governance	Benefits	3,2	Communicatie	Aanpassingsvermogen
Overheid	2,8	Governance	Benefits	3,2	Authentiek handelen	Leren en kennisdeling
Dienstverlening	2,8	Inhoud	Benefits	3,0	Communicatie	Gezamenlijk leiderschap

De uitkomsten per branche zijn in lijn met de overall uitkomsten. De branches Financieel, Nuts en industrie zijn het meest tevreden over portfoliomanagement. Dit valt te verklaren door de relatief grote aandacht binnen de Financiële sector voor dit onderwerp, waar nieuwe toetreders klaar staan en continu verbeteren aan de orde van de dag is. Nuts en Industrie zijn sectoren waar vanuit oudsher al veel projecten planmatig worden uitgevoerd, veelal onder de noemer Asset Management.

De gezondheidszorg is het minst tevreden, hetgeen kan worden verklaard doordat binnen deze sector pas sinds kort aandacht is voor projecten en portfolio's. Indachtig ons advies ligt er voor deze sector een grote kans om het invoeringsproces versneld te doorlopen en direct met benefitmanagement te beginnen.

### Over Ruysdael

Sinds 1994 ondersteunen wij professionals, teams, organisaties en andere samenwerkingsverbanden om te groeien en duurzaam te innoveren. In onze visie gaat het bij verbetering, verandering en vernieuwing om duurzame effecten 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.