

PORTFOLIOMANAGEMENT RAPPORT 2020



VAN EURO'S NAAR EFFECT

Inleiding

In 2016 heeft Ruysdael het eerste grootschalige onderzoek naar portfoliomanagement in Nederland uitgevoerd. Vanuit het thema duurzame innovatie is onderzocht in hoeverre de gedane investeringen in portfoliomanagement de beoogde benefits hebben opgeleverd. In de jaren 2017 tot en met 2019 is dit onderzoek herhaald en verdiept, waarbij jaarlijks een speciaal thema is uitgelicht. In 2019 hebben we verklarend teruggekeken, in 2020 kijken we meer vooruit. Op basis van trends die we waarnemen, geven we aan hoe hierop te anticiperen.

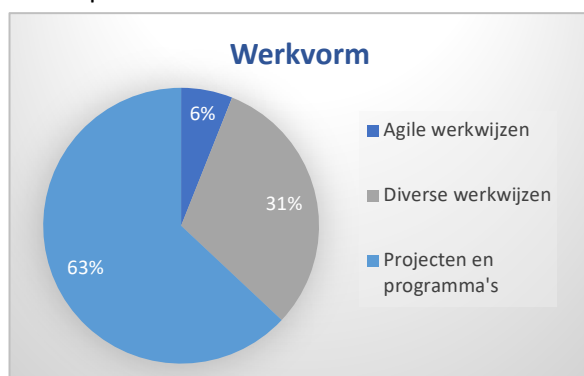
De aandacht voor portfoliomanagement neemt in steeds meer organisaties toe. Tegelijkertijd zien we op het niveau van Nederland dat de ontwikkeling van portfoliomanagement stagneert. Alhoewel de omslag van het verdelen van euro's naar het echt sturen op beoogde effecten veel wordt besproken, wordt er nauwelijks op geacteerd. Gegeven trends als verdergaande decentralisatie van besluitvorming en toename van externe afhankelijkheden is dit een zorgwekkende ontwikkeling. Organisaties die echt op effect gaan sturen, zullen grote (concurrentie)voordelen realiseren.

Wendbaar, voorspelbaar en ook nog effectief

Organisaties hebben een toenemende focus op wendbaarheid. Dit uit zich veelal in de invoering van een Agile werkwijze. Hierbij wordt besluitvorming in belangrijke mate gedecentraliseerd. In bijna 40% van de organisaties uit ons onderzoek zien we dat Agile werken op één of andere wijze wordt toegepast. Er zijn inmiddels al onderzoeken die laten zien dat meer dan 80% van de organisaties bezig is met het invoeren van een vorm van agile werken.

Binnen 2 jaar heeft ruim 80% van de organisaties een vorm van Agile werken geïntroduceerd. Minder dan 30% doet dit effectief.

Wendbaarheid is nodig om in te kunnen spelen op veranderingen in een complexe omgeving waar de invloed van onderlinge afhankelijkheden steeds groter wordt. Streven naar wendbaarheid is geen doel op zich. Het is een middel dat dient te resulteren in het effectiever bereiken van de portfolio- en



organisatiedoelen. Nog geen 30% van de organisaties geeft aan tevreden te zijn over de effectiviteit van het portfolio en we zien hier geen trend richting verbetering. Uit ons onderzoek blijkt dat de effectiviteit van Agile werken ernstig wordt beperkt door een gebrekkige coördinatie over teams heen. Uit verdiepende gesprekken concluderen we dat Agile werken in praktijk gekenmerkt wordt door een korte termijn focus. Hierdoor dreigt men de strategische doelen uit het oog te verliezen.

Externe afhankelijkheden

Organisaties werken van oudsher samen en zijn gewend om te gaan met onderlinge afhankelijkheden. Een aantal maatschappelijke ontwikkelingen zoals de energietransitie, circulair werken, outsourcing en het versterken van zorgketens, vergroot de onderlinge afhankelijkheden. Een steeds groter deel van het portfolio wordt gevuld met initiatieven van buitenaf. Minder dan de helft (40%) van de respondenten is tevreden over het managen van afhankelijkheden. Dit betekent dat

slechts 40% een basis heeft om het toenemende aantal externe afhankelijkheden effectief te managen.

Organisaties zullen steeds vaker afgerekend worden op basis van hun bijdrage aan maatschappelijke samenwerkingsverbanden

Door maatschappelijke ontwikkelingen worden organisaties gedwongen om externe initiatieven zwaarder mee te laten wegen dan voorheen. Combineren we dit met decentralisatie van besluitvorming in een Agile omgeving, dan introduceert dit in een extra verantwoordelijkheid bij Agile teams. Niet alleen moeten ze hun activiteiten koppelen aan de eigen bedrijfsdoelstellingen, maar ook aan externe ontwikkelingen en belangen. Een gemeenschappelijk beeld over te bereiken doelen en effecten is hierbij randvoorwaardelijk.

Voorspelbaarheid

Door de toename van het aantal externe afhankelijkheden wordt voorspelbaarheid van de portfoliorealisatie een nog belangrijkere factor om succesvol te zijn. Voorspelbaarheid door inrichting van controls (terugkijken) is niet afdoende. Vaststellen van haalbaarheid van initiatieven (vooruitkijken) is minstens even belangrijk.

Bijna de helft van de organisaties heeft onvoldoende inzicht in benodigde resources en organiseert haar eigen teleurstelling.

Inzicht of kritieke resources toereikend zijn om ambities waar te kunnen maken is een van de bepalende factoren voor een hogere voorspelbaarheid. Bijna de helft van de organisaties geeft aan dit inzicht in onvoldoende mate te hebben.

Concluderend stellen we dat de combinatie van toenemende externe afhankelijkheden met een gedecentraliseerde interne besluitvorming in potentie tot een spagaat leidt. Dit geldt in grotere mate als er niet op effecten wordt gestuurd en wordt versterkt indien ook inzicht in benodigde resources ontbreekt.

Van euro's naar effect



Wendbaarheid in een omgeving waarin afhankelijkheden toenemen, vereist een passend besturingsmodel gebaseerd op decentrale besluitvorming over het portfolio. De essentie van dit besturingsmodel bestaat uit sturing op beoogde effecten in combinatie met het vergroten van het gezichtsveld van beslissers (clear line of sight) zodat men afhankelijkheden en samenhang blijft zien. Verder is een voldoende mate van inzicht in de haalbaarheid van initiatieven belangrijk. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de beschikbaarheid van kritieke resources.

Analoog aan situationeel leiderschap vereist decentralisatie van besluitvorming dat de sturing verschuift van het geven van een opdracht voor gewenste actie naar het geven van een opdracht voor het gewenste effect van de actie. In plaats van de opdracht “Implementeer een product” definieer je het gewenste effect “verminder de voorraden met 30%”. Daarmee geef je Stuurgroepen, Business- en Productowners ruimte om zelfstandig te besluiten hoe dit doel te bereiken en hoe te anticiperen op onverwachte gebeurtenissen.

De toenemende (externe) afhankelijkheden noodzaken om meer en meer aspecten mee te laten wegen in besluitvorming. Stuurgroepen, Business- en Productowners moeten hiervoor een breed en diep overzicht hebben. Dit betreft niet alleen ontwikkelingen en afhankelijkheden binnen organisaties, maar ook ontwikkelingen daarbuiten.

Wij onderscheiden 3 aandachtsgebieden die bepalend zijn voor de wendbaarheid en effectiviteit van organisaties:

1. Portfolioplan verrijkt met effecten en haalbaarheid;
2. Monitoring en bijsturing op basis van bereikte effecten;
3. Principle based besluitvorming.

Portfolioplan verrijkt met effecten en haalbaarheid

Succesvolle organisaties kunnen niet alleen aangeven welke in- en externe initiatieven opgenomen zijn in hun portfolio, maar ook welke effecten met deze initiatieven worden nagestreefd en hoe dit tot uiting komt in de KPI's van de organisatie. Het portfolioplan geeft per initiatief expliciet aan welke effecten de organisatie nastreeft.

Minder dan 20% van de organisaties heeft haar portfolio gedefinieerd in relevante KPI's en legt daarmee een basis voor bestuurbaarheid

Tevens geeft het portfolioplan in dit aandachtsgebied inzicht in de haalbaarheid van het geheel aan initiatieven. Organisaties die hier effectief in zijn, doen dit onder andere door te balanceren met vraag en aanbod van kritieke resources.

Een dergelijk portfolioplan vormt een belangrijke bron voor Stuurgroepen, Business- en Productowners om binnen hun mandaat gefundeerde keuzes te maken en effectief te sturen.

Monitoring en bijsturing

De ervaring leert dat plannen regelmatig bijstelling behoeven. In het geval van een portfolio gaat het daarbij om bijsturing op basis van al dan niet gerealiseerde effecten. Dit vereist dat voor ieder initiatief periodiek inzichtelijk moet worden gemaakt welke (deel)effecten al zijn bereikt en of de beoogde effecten nog steeds realistisch zijn.

De spin-off van periodieke bijsturing is verhoging van het lerend vermogen. Een gestructureerd bijsturingsproces vereist evaluatie waarom bepaalde initiatieven al dan niet hebben geleid tot de beoogde effecten. Het inzicht dat dit oplevert (leereffect), is input voor bijsturing om betreffende effecten te bereiken.

Principle based besluitvorming

Bij besluitvorming spelen vele (externe) factoren een rol, waarbij onder andere ook de afweging tussen lange en korte termijn moet worden gemaakt. De spagaat ontstaat dat bij het senior management dat het meest integrale beeld van alle informatie bestaat. Het senior management heeft daarentegen beperkt inzicht in de specifieke impact van besluiten op de operatie. Decentraal

bestaat het beste inzicht in operationele impact maar ontbeert veelal inzicht in onder andere lange termijn doelen en integraliteit.

Succesvolle organisaties zijn in staat om dit schijnbare conflict op te lossen door informatie op een “need to know base” aan de gehele organisatie beschikbaar te stellen. Zelfs dan blijkt vaak dat de beschikbare informatie te beperkt is, om gefundeerd besluiten te kunnen nemen. Wat helpt is het delen van een aantal principes op basis waarvan besluiten verantwoord kunnen worden genomen: principle based in plaats van rule based.

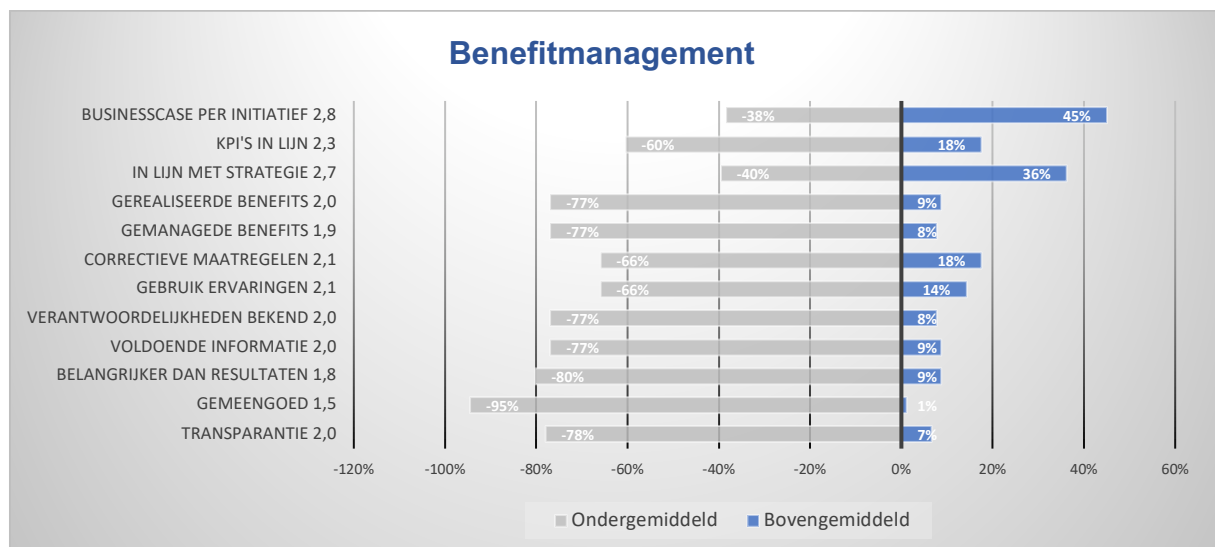
De bovenbeschreven aandachtsgebieden vragen veel van het management van de organisatie. Ze moet in staat zijn om niet alleen eenduidig aan te geven welke doelen ze heeft, maar ook welke principes ze hanteert over de weg naar deze doelen toe. De verwachting is dat een minderheid van het huidige management in staat is om de omslag van control naar ondernemen ofwel van euro naar effect te maken.

Benefitmanagement

Het thema van Euro’s naar Effect is onder andere gekozen vanwege de roep in organisaties om benefitmanagement. Vorig jaar was dit binnen organisaties al onderwerp van gesprek en dit jaar is de interesse alleen maar toegenomen. Veel organisaties blijken zoekende te zijn naar de juiste aanpak.

Definitie

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

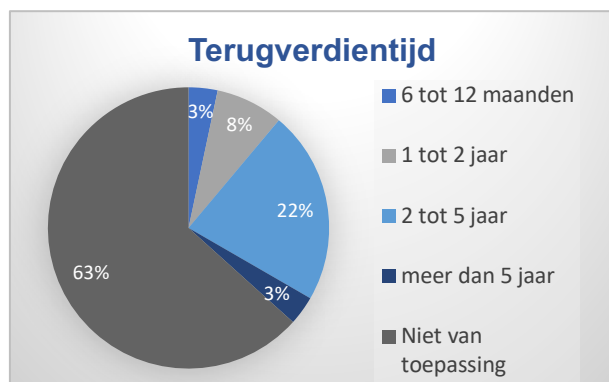


Bovenstaande grafiek is in lijn met hetgeen wij in de praktijk zien. In nog geen 36% van de portfolio’s is een koppeling met de strategie gemaakt. Een vastlegging van het beoogde effect (benefit) in termen van KPI’s ontbreekt in ruim 60% van de portfolio’s. Onze verwachting is dat de businesscase in veel gevallen dan ook een puur financiële exercitie is en dat een kwantificering van de baten in andere KPI’s grotendeels ontbreekt.

Dat de businesscase relatief goed scoort komt omdat in veel organisaties een initiatief alleen in het portfolio wordt opgenomen als er een businesscase is. Als het initiatief in het portfolio is opgenomen, wordt de businesscase in minder dan 20% van de gevallen actief gemonitord en actueel gehouden. Enerzijds komt dit omdat het stoppen van een initiatief wordt gezien als falen en dus nagenoeg niet voorkomt. Anderzijds omdat benefitmanagement nog geen gemeengoed is (95% negatief). Het is nog steeds de gewoonte om te sturen op resultaten in plaats van effecten.

Ruim 90% van de managers is gericht op control in plaats van ondernemerschap

Echt Benefitmanagement vraagt om ondernemerschap en een “Vauten maken mag” cultuur. Slechts weinig organisaties blijken in staat om deze cultuuromslag te maken.



Terugverdiëntijd

Een parameter voor benefitmanagement is de terugverdiëntijd. Op landelijk niveau heeft ruim 60% van de respondenten de perceptie dat een norm voor terugverdiëntijd binnen hun organisatie niet van toepassing is.

Opzet van het onderzoek

Het belangrijkste vertrekpunt voor ons onderzoek is dat de percepties van de respondenten een betere graadmeter zijn voor de analyse, dan zaken die formeel zijn vastgelegd. In het onderzoek is gewerkt vanuit de best practice Management of Portfolio's en het a2Results® referentiekader. In het door Ruysdael ontwikkelde a2Results referentiekader staan menselijke succesfactoren en best practices voor snellere, betere en duurzame resultaten centraal.

De opzet van het onderzoek betreft 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).

Bij de verwerking en analyse van de gegevens worden 3 invalshoeken gebruikt:

- De gemiddelde scores zijn berekend, wat een indicatie is van de gepercipieerde volwassenheid van de organisatie op een bepaald aspect.
- Per persoon is vastgesteld of deze neutraal of onder- of bovengemiddeld tevreden is over een aspect.
- In tientallen verdiepende interviews zijn de achtergronden van de percepties besproken.

Portfoliomanagement

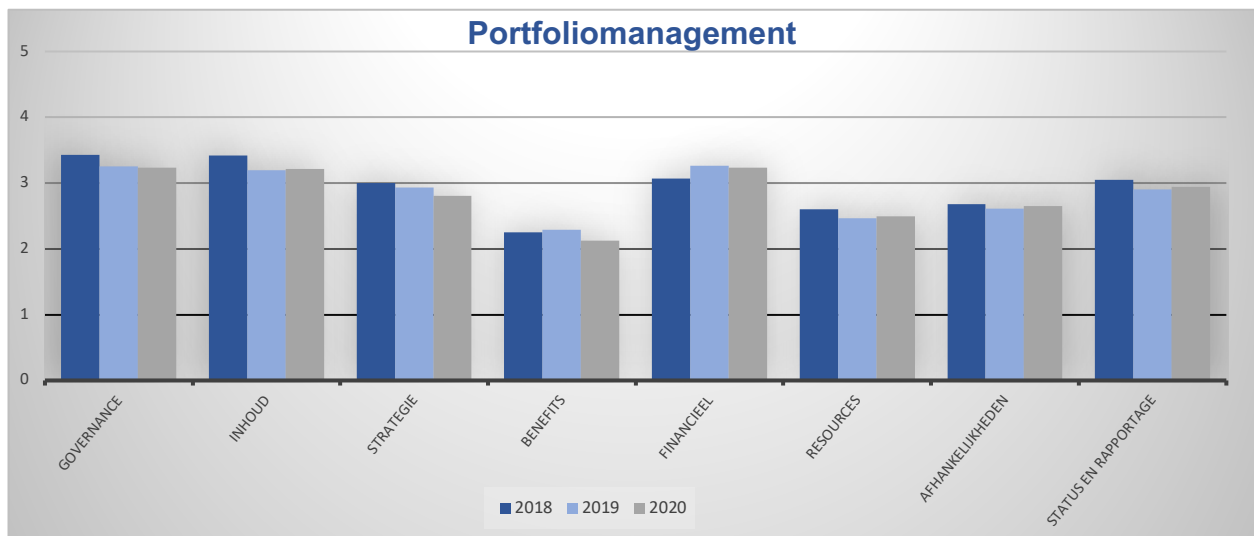
Binnen het onderdeel portfoliomanagement zijn 50 aspecten onderzocht verdeeld over 8 aandachtsgebieden:

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.

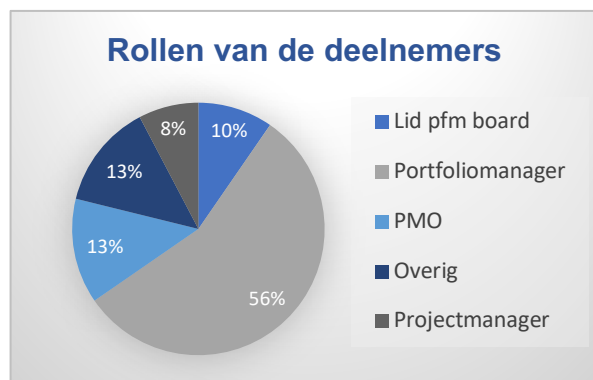
Portfoliomanagement gaat over het realiseren van de strategie. De aandachtsgebieden Strategie en Benefits zijn hierbij de sleutels, waarbij de overige aandachtsgebieden ondersteunen.



Het patroon van de afgelopen jaren blijft herkenbaar: Governance, Inhoud en Financiën scoren het hoogst en vormen daarmee een goede basis voor de Definition Cycle. Benefits, Afhankelijkheden en Resources blijven een aandachtspunt. Uit de verdiepende gesprekken blijkt dat Benefitmanagement in veel organisaties op de agenda staat, maar slechts sporadisch wordt geïmplementeerd. Resources zijn in steeds meer organisaties de beperkende factor voor het realiseren van het portfolio en zullen de komende tijd meer aandacht krijgen. Het onderdeel Afhankelijkheden scoort matig. Met een toename van de externe afhankelijkheden verwachten wij dat dit de komende jaren gaat toenemen.

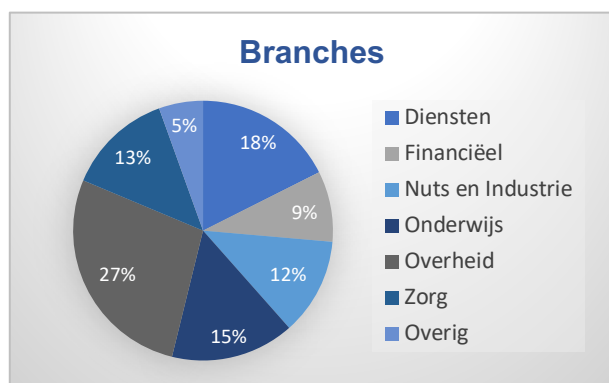
De deelnemers

In totaal hebben we ruim 75 organisaties geënquêteerd. De deelnemers zijn onderverdeeld naar de diverse rollen die ze vervullen. Bijna een kwart van de deelnemers heeft de rol Projectmanager en/of Overig, bijvoorbeeld manager of adviseur. Dit 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, oftewel portfoliomanagement “ondergaan”.



Met name deze laatste groep scoort over de gehele linie substantieel lager. Mogelijke oorzaak is een gebrek aan transparantie waardoor gemaakte portfoliokeuzes niet worden begrepen of dat men de consequenties van de keuzes harder voelt. Dit laatste is zeker in organisaties waar men wendbaar wil werken een belangrijk aandachtspunt. Immers als je de besluitvorming delegeert zonder dat men de bedoeling achter de portfoliokeuzes begrijpt oftewel een collectieve context heeft, neemt het risico op verkeerde besluiten toe.

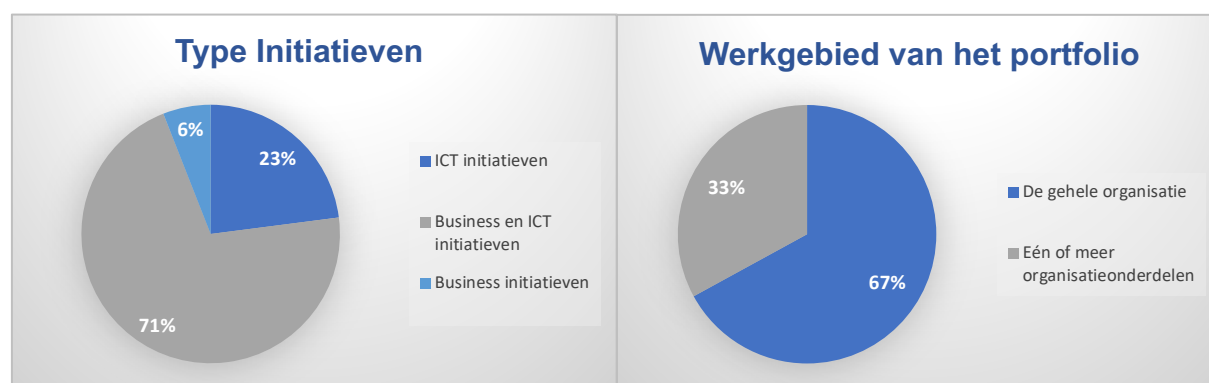
In organisaties waar een collectieve context ontbreekt, neemt het risico op foute besluiten toe



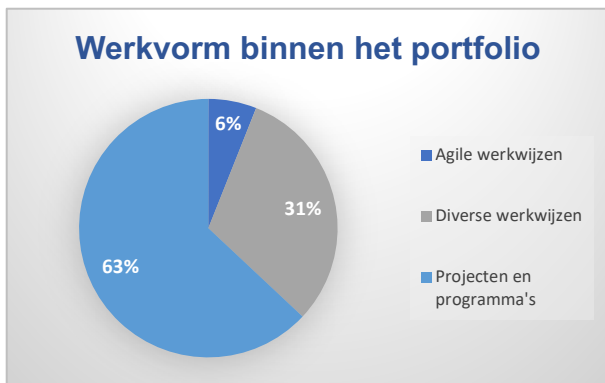
De deelnemers aan het onderzoek zijn onderverdeeld in 7 branches. Dit jaar zijn er meer deelnemers uit de zorg. Dit is in lijn met de toenemende aandacht voor portfoliomanagement in deze branche. De meeste deelnemers komen uit de overheidssector, met een sterke toename vanuit de decentrale overheid.

De kenmerken van de portfolio's

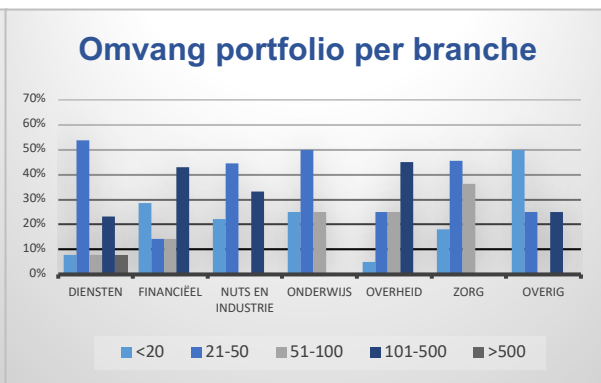
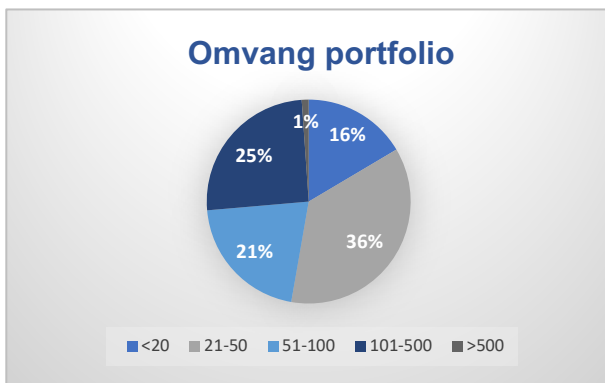
Deelnemers is gevraagd naar een aantal kentallen van hun portfolio's. Hierbij merken we dat we hebben gevraagd naar percepties. Net als vorig jaar valt op dat de diverse respondenten binnen een organisatie met regelmaat afwijkende antwoorden gaven. Deels wordt dit verklaard door het individuele blikveld van de respondenten. Een programmamanager heeft bijvoorbeeld vaak alleen de blik op het programma en niet op het totale portfolio.



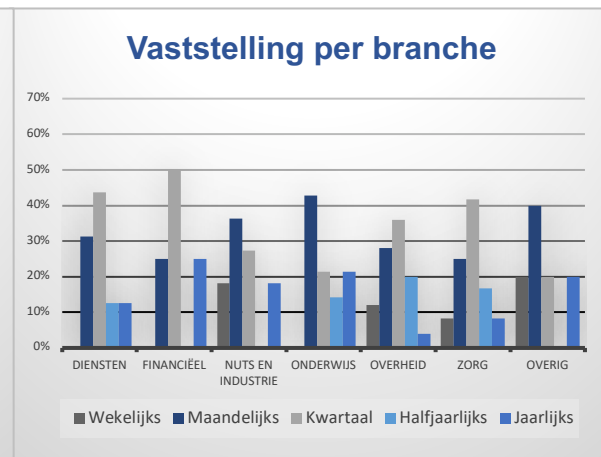
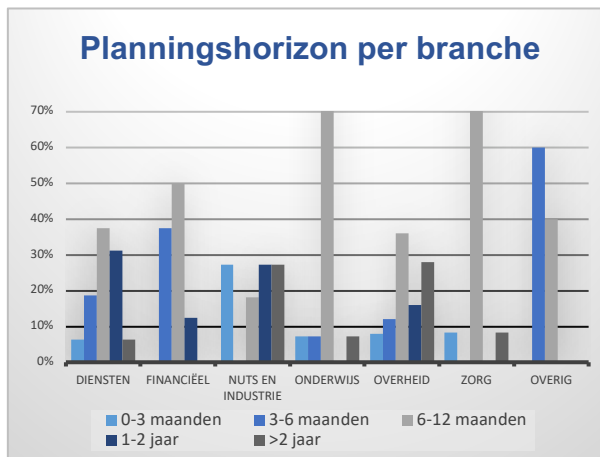
Bijna driekwart van de portfolio's bevat zowel Business als ICT initiatieven. Dit is een aanwijzing dat portfolio's steeds integraler worden. Sec Business portfolio's komen nauwelijks voor. Dit is op zich logisch gegeven het feit dat voor de meeste initiatieven ICT aanpassingen nodig zijn. Tweederde van de portfolio's beslaat de gehele organisatie. Daar waar dit niet het geval is, is meestal sprake van óf alleen een ICT portfolio óf een grote organisatie waar sprake is van een portfolio per divisie.



In meer dan 60% van de organisaties vormen projecten en programma's nog steeds het merendeel van het portfolio. Onze conclusie is dat Agile vooral wordt toegepast binnen ICT en in de zuivere vorm nog steeds een relatief klein aandeel heeft. Toch verwachten we een substantiële groei in agile werkwijzen.



Gemiddeld bestaat een portfolio uit ruim 100 projecten, echter de variaties zijn groot. De grootste portfolio's vinden we terug bij Nuts, Industrie en Overheid. Een mogelijke verklaring voor deze omvang ligt in de langere planningshorizon in deze branches.



De gemiddelde planningshorizon ligt op 16 maanden. De langste planningshorizon vinden we terug bij Nuts, Industrie (27% meer dan 2 jaar) en Overheid (28% meer dan 2 jaar), waar investeringen soms lange aanlooptijden kennen i.v.m. vergunningen en wet- en regelgeving. Bijna 25% van alle respondenten ervaart tegelijkertijd een planningshorizon van minder dan 6 maanden. Hierbij herkennen we een behoefte aan wendbaarheid maar tegelijkertijd zien we het risico zien dat bij zo'n korte planningshorizon de lange termijn strategie uit het oog wordt verloren.

25% loopt het risico dat door kort cyclisch en snel opleveren de lange termijn effecten uit het oog worden verloren

Het aantal vaststellingen van een portfolio gebeurt in 35% van de organisaties per kwartaal. Hierbij heeft de financiële sector het grootste aandeel. Slechts 13% van de organisaties stelt het portfolio jaarlijks vast.

	Omvang Portfolioboard	Omvang Portfolio office
Diensten	10,7	5,1
Financieel	8,9	2,5
Nuts en Industrie	7,4	3,3
Onderwijs	8,1	2,6
Overheid	8,4	3,4
Zorg	8,1	5,7
Overig	10,4	4,8
Totaal	8,7	3,9

In de portfolioboard zitten gemiddeld zo'n 9 deelnemers.

De omvang van de portfolio office varieert van 2,5 personen in de Financiële sector tot 5,7 in de Zorg.

Een portfolioboard van 9 personen is groot genoeg om alle belangen te vertegenwoordigen. Het risico bestaat dat door de omvang eigen belangen gaan prevaleren boven organisatie belangen, waardoor een suboptimaal portfolio wordt vastgesteld. Het gebruik van gemeenschappelijke keuzecriteria kan helpen, maar de doorslaggevende menselijke succesfactoren zijn Authentiek Handelen en een Gemeenschappelijke Context.

Qua omvang van het PMO is er ten opzichte van 2019 in tegenstelling tot wat veel organisatie verwachtten geen groei. Wij voorzien dat het PMO de komende jaren gelijk zal blijven dan wel qua omvang zal dalen omdat een steeds groter deel van deze werkzaamheden zal integreren met de reguliere bedrijfsvoeringsfuncties.

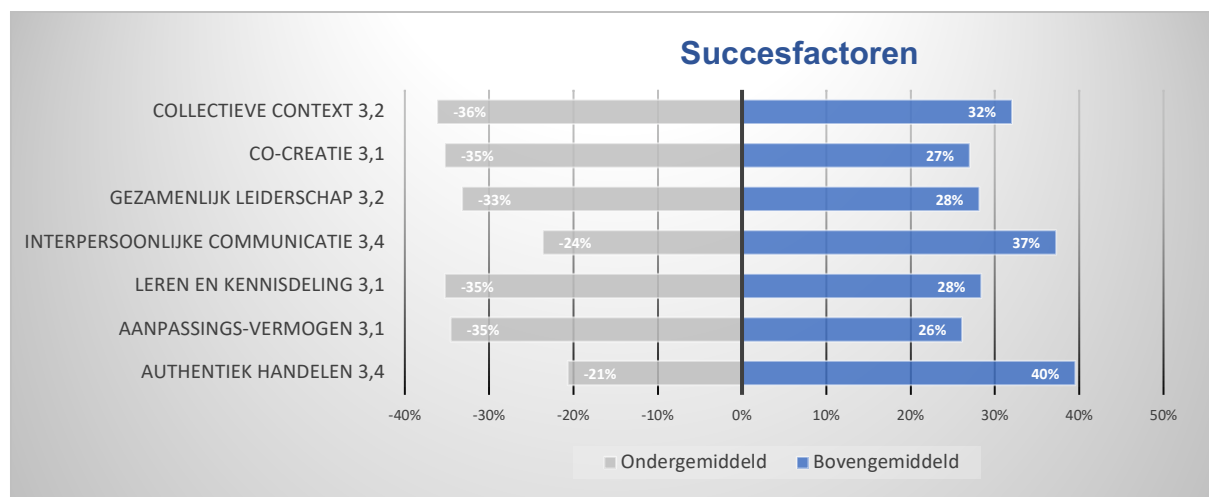
Beoogde effecten worden gerealiseerd in het primaire proces en dus zal de portfolio office integreren met bedrijfsvoering.

Menselijke succesfactoren

Hoeveel processen en procedures er binnen een organisatie ook zijn, de doorslaggevende factor of doelstellingen daadwerkelijk worden 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 dat we hiervoor hanteren zijn de succesfactoren. Deze factoren zijn het resultaat van jarenlang onderzoek en geven aan in welke mate belangrijke basiscondities voor het bereiken van duurzame resultaten binnen een team aanwezig zijn. De succesfactoren kunnen ook worden gebruikt om te analyseren waarom bepaalde zaken gaan zoals ze gaan en worden gebruikt als verdieping van waarnemingen uit de andere onderdelen van het onderzoek.

Overall scoort Authentiek handelen het hoogst. Deze factor is een indicatie in hoeverre een individu zich met het grote plaatje kan verbinden. In termen van portfoliomanagement: in hoeverre kan iedere persoon zich verbinden met 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 scoort een aantal belangrijke markers binnen de factor Collectieve Context negatief. Zo heeft 50% van de respondenten moeite met het vertalen van het grote geheel naar hun individuele taak. Bij 42% van de respondenten ontbreekt inzicht in de samenhang tussen verschillende initiatieven in het portfolio. Zeker in een Agile omgeving, met als kenmerk decentrale besluitvorming, is dit verontrustend en kan dit leiden tot besluiten die niet bijdragen aan het grote geheel.

50% kan losse initiatieven niet verbinden met het grote geheel, waardoor bij decentrale besluitvorming sub optimalisatie ontstaat.

Wendbaarheid en de bijbehorende decentralisatie van de besluitvorming betekent dat mensen zich krachtig en bevoegd moeten voelen. Slecht 28% van de respondenten is hier positief over, 40% voelt zich belemmerd om initiatief te nemen. Voeg hieraan toe dat ruim 50% een disbalans voelt tussen verwachtingen en realiteit en ruim 70% ontevreden is over de flow van activiteiten. Door dit alles is onze conclusie dat effectiviteit en wendbaarheid in veel organisaties nog ver te zoeken is.

Nadere analyse per doelgroep

Per doelgroep is geanalyseerd wat de gemiddelde score voor de onderdelen Portfoliomanagement en Succesfactoren is en welke factor het meest positief en meest negatief wordt gewaardeerd. De uitkomsten zijn in lijn met de overall rapportage. De op control gerichte factoren Governance, Inhoud en Financieel worden hooggewaardeerd en het “zorgenkindje” Benefits wordt door nagenoeg iedereen ook als zodanig ervaren. De projectmanagers scoren dit jaar het laagst op Resources, hetgeen duidt op een toenemend “gevecht” om de schaarse hulpmiddelen. Deze doelgroep heeft daar het eerste last van en moet daarover in stuurgroepen verantwoording over af leggen.

Rol	Portfoliomanagement			Succesfactoren		
	Gemiddelde score	Hoogste factor	Laagste factor	Gemiddelde score	Hoogste factor	Laagste factor
Lid pfm board	2,9	Governance	Benefits	3,2	Authentiek handelen	Aanpassingsvermogen
Portfoliomanager	2,7	Governance	Benefits	3,3	Authentiek handelen	Leren en Kennisdeling
PMO	2,9	Financieel	Benefits	3,2	Communicatie	Leren en Kennisdeling
Projectmanager	2,5	Inhoud	Resources	3,2	Communicatie	Leren en Kennisdeling
Overig	2,6	Inhoud	Benefits	3,1	Authentiek handelen	Co-creatie

Opvallend is dat de Projectmanagers en de groep Overig op Inhoud het hoogste scoren en dat de leden van portfolioboards en portfoliomanagers meer houvast hebben aan de Governance. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat deze groepen veelal bestaan uit managers die verantwoording af moeten leggen, waardoor Governance voor hen een belangrijke houvast vormt.

Opvallend en zorgwekkend is dat de groepen Overig en Projectmanager over de hele linie substantieel lager scoren dan de overige respondenten. Zij 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. Bij decentralisatie van besluitvorming levert dit een risico op dat beoogde effecten niet zijn doorleefd en suboptimaal 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. Tevens is bekeken welke factor het hoogst en welke het laagst wordt gewaardeerd.

Branche	Portfoliomanagement			Succesfactoren		
	Gemiddelde score	Hoogste factor	Laagste factor	Gemiddelde score	Hoogste factor	Laagste factor
Diensten	2,7	Inhoud	Benefits	2,7	Authentiek handelen	Aanpassingsvermogen
Financieel	2,6	Inhoud	Benefits	2,6	Communicatie	Co-creatie
Nuts en Industrie	3,1	Financieel	Resources	3,1	Communicatie	Leren en kennisdeling
Onderwijs	3,0	Financieel	Benefits	3,0	Authentiek handelen	Leren en kennisdeling
Overheid	2,6	Financieel	Benefits	2,6	Communicatie	Leren en kennisdeling
Zorg	2,4	Financieel	Benefits	2,4	Authentiek handelen	Gezamenlijk leiderschap
Overig	2,9	Inhoud	Resources	2,9	Communicatie	Collectieve context

De uitkomsten per branche zijn in lijn met de overall uitkomsten. Nuts en Industrie scoren hoog en zijn branches waar van oudsher al veel initiatieven planmatig worden uitgevoerd. De Zorg is het minst tevreden, hetgeen kan worden verklaard doordat binnen deze branche pas sinds kort aandacht is voor projecten en portfolio's. Voor Zorg ligt er een grote kans om het invoeringsproces versneld te doorlopen en direct met Benefitmanagement te beginnen.

Over Ruysdael

Ruysdael staat ruim 25 jaar bekend als partner met passie die door samenwerking het verschil maakt. Sinds 1994 ondersteunen wij professionals, teams, organisaties en andere samenwerkingsverbanden om te groeien en duurzaam te innoveren. Wij richten en ontketenen veranderkracht door:

1. Kiezen van de juiste doelen en aanpak
2. Effectieve regie op verandering
3. Optimale samenwerking binnen en tussen organisaties