

PORTFOLIOMANAGEMENT RAPPORT 2021



KOERSEN OP STRATEGIE

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 2021 is dit onderzoek herhaald en verdiept.

De afgelopen 5 jaar zien we dat steeds meer organisaties portfoliomanagement als aparte discipline onderkennen. Zij voeren een vorm van portfoliomanagement uit, benoemen portfoliomanagers en/of portfolioboards. Het belang van deze discipline neemt daarmee binnen veel organisaties toe en speelt ook een steeds grotere rol bij publiek-private samenwerkingen rond maatschappelijke vraagstukken.

Tegelijkertijd brengt ons onderzoek jaar na jaar aan het licht dat de professionalisering van de strategische kant van portfoliomanagement achterblijft. Dit uit zich met name in de (on)volwassenheid van benefitmanagement en de beperkte topdown realisatie van strategische doelen. Ondanks de lage score voor deze aspecten, zien we echter wel een aantal lichtpuntjes in de onderliggende factoren en verwachten we dat de aandacht voor de realisatie van strategische doelen toeneemt. Strategie is daarmee een rode draad door dit rapport en hoewel dit een hoopvol teken is, moeten er nog stappen worden genomen voordat echt sprake is van strategischer portfoliomanagement.

In het hoofdstuk “Benefitmanagement, het kompas van de strategie” beschrijven we de positieve ontwikkelingen rondom strategie en benefitmanagement. Het hoofdstuk “De eerste stap” behandelt de aspecten die nog ontwikkeling behoeven. In het hoofdstuk “Koersen op strategie” geven we onze visie hoe te komen tot strategischer portfoliomanagement. In de bijlage zijn de opzet van het onderzoek en de cijfermatige uitkomsten beschreven.

Benefitmanagement, het kompas van de strategie

Zoals de definitie aangeeft is de essentie en daarmee het bestaansrecht van portfoliomanagement het realiseren van de strategische doelen. Alle processen en aspecten van portfoliomanagement hebben dit ultieme doel. De mate waarin strategische doelen worden gerealiseerd is een indicator voor de effectiviteit van portfoliomanagement. De effectiviteitsmeting wordt vormgegeven binnen het benefitmanagementproces, waarbij de strategie een belangrijke input is. Je kunt benefitmanagement dan ook zien als het kompas dat aangeeft of het portfolio de juiste koers houdt om de strategische doelen te realiseren.

Dit jaar zien we in de gesprekken die we voeren en in onze opdrachten een toenemende aandacht voor strategie, een aandacht die wordt bevestigd door de volgende waarnemingen in ons onderzoek:

- Meer aandacht voor strategie bij individuele initiatieven tijdens de definitie.
- Toenemende “saamhorigheid”.
- Eerste stap in samenwerking bedrijfsvoering en portfoliomanagement.
- Meer aandacht voor afhankelijkheden.

Meer aandacht voor strategie

Ook, of misschien wel juist, in het jaar van de wereldwijde COVID-19 crisis besteden veel organisaties aandacht aan hun strategie. Veel managementteams nemen de tijd om de strategie te herijken of

opnieuw te formuleren. Op zich iets van alle tijden, maar dit jaar zijn de strategische doelen explicieter gelinkt aan de veranderinitiatieven in het portfolio. Ruim 65% van de deelnemers geeft aan dat ieder initiatief bijdraagt aan de strategische doelen, dat is bijna 15% meer dan vorig jaar.

Initiatieven hebben vaker een businesscase (bijna 70% van de deelnemers is hier positief over). De stelling dat strategische doelen effectief en efficiënt worden gerealiseerd wordt 12% hoger gewaardeerd dan vorig jaar. We zien dat veranderinitiatieven met name tijdens de portfoliodefinitie op een bottom-up wijze worden gelinkt aan strategische doelstellingen. Daarmee is een stap gezet voor het realiseren van de strategische doelstellingen en ondersteunend daaraan voor benefitmanagement.

Definitie

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

Toenemende “saamhorigheid”

Veelal is er binnen portfoliomanagement sprake van een spanningsveld tussen de individuele en collectieve doelen. Bijvoorbeeld bij het selecteren en prioriteren van veranderinitiatieven. Dit jaar laat zien dat de deelnemers een grotere collectieve context ervaren. Er is vaker een gemeenschappelijk en eenduidig beeld over de strategische bedoeling van het portfolio en de wijze hoe deze samen te (be)sturen.

Dit lijkt een logisch gevolg van de toegenomen aandacht voor de strategie die immers gaat over de gemeenschappelijke doelen. Dit wordt ondersteund door een toenemende helderheid over de governance (beschreven volgens 75% van de deelnemers) en gemeenschappelijke criteria op basis waarvan besluitvorming plaatsvindt over het al dan niet starten of stoppen van initiatieven (ruim 60%).

De deelnemers geven aan meer zicht te hebben over de samenhang tussen veranderinitiatieven onderling en nemen vaker het grotere plaatje (strategie) mee bij persoonlijke keuzes (slechts 15% is hier nog ontevreden over). Deze toenemende “saamhorigheid”, zowel sociaal als inhoudelijk, vergroot de kans op realisatie van de strategische doelen.

Samenwerking bedrijfsvoering en portfoliomanagement

In ons rapport van 2019 hebben we aangegeven dat portfoliomanagement geen geïsoleerd besturingsproces binnen organisaties is, maar interacteert met vele andere bedrijfsvoeringsprocessen. Achtergrond hierbij is dat de realisatie van de strategische doelen na afronding van de veranderinitiatieven in de reguliere bedrijfsvoering plaatsvindt.

We zien in ons onderzoek dat de strategische doelen nadrukkelijker in de Businesscases van de veranderinitiatieven worden verankerd. Dit is een eerste indicatie dat de samenwerking tussen portfoliomanagement en bedrijfsvoering intensiever wordt. Dit beeld wordt versterkt door een ruim 10% hogere score t.o.v. vorige jaar op de stelling dat de KPI's in de businesscases in lijn zijn met de KPI's voor de besturing van de organisatie.

Omdat benefits in de operatie worden gerealiseerd, is het logisch om benefitmanagement vanuit bedrijfsvoering te ontwikkelen en niet vanuit portfoliomanagement

Meer aandacht voor afhankelijkheden

Het onderwerp afhankelijkheden scoort al jaren laag in ons onderzoek. In de verdiepende gesprekken met onze relaties werd dit meestal niet als onoverkomelijk probleem gezien. Afhankelijkheden leek daarmee minder relevant voor portfoliomanagement.

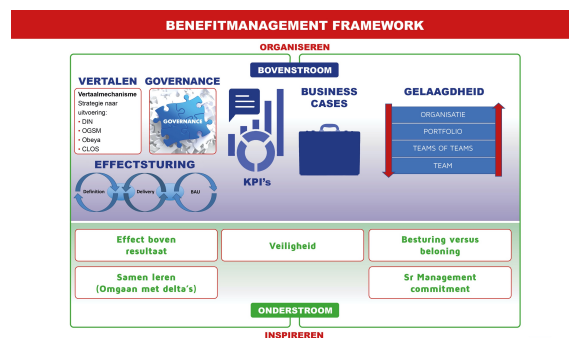
In ons rapport van vorig jaar hebben we gesignaleerd dat steeds meer organisaties in samenwerkingsverbanden opereren. Enerzijds heeft dit tot gevolg dat het aantal externe afhankelijkheden toeneemt, anderzijds neemt het afbreukrisico door het niet nakomen van externe toezeggingen toe. De verwachting was dan ook dat afhankelijkheden meer aandacht zouden krijgen binnen portfoliomanagement.

Dit jaar scoort het onderwerp afhankelijkheden over de hele linie zo'n 10% hoger dan voorgaande jaren en gaat qua score van onvoldoende richting voldoende. Er is meer inzicht in de afhankelijkheden, ze worden pro-actiever gemanaged en de consequenties van vertragingen zijn beter inzichtelijk. Onze verwachting is dat dit aspect de komende jaren nog hoger gaat scoren.

De eerste stap naar strategischer portfoliomanagement

Meer verbinding tussen portfoliomanagement en de strategie vormt dit jaar de rode draad van ons rapport. Dit is kenmerkend voor de omslag van portfoliomanagement gericht op control, naar portfoliomanagement gericht op het realiseren van de strategische doelen. Een belangrijke stap waarbij een tweetal kanttekeningen zijn te plaatsen. Ten eerste is weliswaar een beweging in gang gezet, maar de absolute scores in het onderzoek zijn nog niet hoog. Er is dus veel ruimte voor groei in bovengenoemde positieve trends.

Ten tweede blijven belangrijke onderwerpen achter in ontwikkeling. Door middel van een toets op het Ruysdael benefitmanagement framework zien we dat belangrijke onderwerpen achterblijven in de bovenstroom (de harde feitelijke werkelijkheid) en zeker ook in de onderstroom (percepties over menselijke interactie).



Benefits

In dit rapport en de dagelijkse praktijk worden de woorden effect, benefit, outcome en doelstelling gebruikt. Deze woorden zien wij in het kader van dit rapport als synoniem.

In de bovenstroom beperkt de aandacht voor strategie zich nog tot het bottom-up valideren van initiatieven gedurende het selectieproces van een portfolio. Op het onderwerp effectsturing zijn geen significante ontwikkelingen zichtbaar. In de onderstroom zien we het onderwerp samen leren (omgaan met delta's) achterblijven qua ontwikkeling. Dit onderwerp is cruciaal als de focus wordt verlegd van resultaten naar strategische doelen (effecten). De voorspelbaarheid van strategische doelen is immers lager dan de voorspelbaarheid van resultaten.

Samengevat zijn er, naast ruimte voor groei in de positieve trends, drie aandachtsgebieden waarop nog onvoldoende wordt gescoord en die cruciaal zijn voor de verdere ontwikkeling van portfoliomanagement:

- Vertaling strategie naar uitvoering
- Effectsturing
- Samen leren (omgaan met delta's)

Vertaling strategie naar uitvoering

Hoewel er een toename is in de mate waarin veranderinitiatieven bijdragen aan strategische doelen (waardering bijna 15% hoger ten opzichte van vorig jaar), plaatsen we daarbij een belangrijke

kanttekening. De bijdrage wordt voornamelijk bottom-up gelegd vanuit de veranderinitiatieven. Daarmee neemt de kans toe dat zinvolle veranderinitiatieven worden gerealiseerd. Er ontstaat echter geen beter beeld of alle strategische doelen volledig worden afgedekt (score stabiel laag ten opzichte van vorig jaar).

Ondanks meer aandacht voor strategie blijft het ideeënbus principe dominant

Kijken we daarnaast naar de diverse doelgroepen die deelnemen aan ons onderzoek, dan valt op dat het onderwerp strategie vooral positief wordt gescoord door de leden van de portfolioboard en de direct betrokkenen bij de definitie van een portfolio. Andere belanghebbenden die verder van dit proces af staan scoren op het onderwerp strategie 20-25% lager. Daarmee lijkt strategie vooral nog een aandachtspunt van het senior management tijdens de definitie van het portfolio, maar speelt het een beduidend mindere rol in de uitvoering van veranderinitiatieven.

Effectsturing

We zien dat de bijdrage aan de strategische doelen een steeds belangrijkere rol speelt tijdens de definitie fase van het portfolio. Het merendeel van de benefits wordt echter pas gerealiseerd na oplevering van de veranderinitiatieven. De ontwikkeling van effectsturing, het proactief volgen van de benefits gedurende uitvoering en na afloop de veranderinitiatieven, blijft achter. Ruim 70% van de deelnemers is negatief over het volgen van de realisatie van de benefits en ruim 90% reageert ontevreden over de stelling dat benefitmanagement gemeengoed is binnen de organisatie.

Op het onderdeel “Status en rapportage” geeft bijna 75% van de deelnemers aan dat er niet of onvoldoende wordt gerapporteerd over geplande versus gerealiseerde benefits. Zowel tijdens de uitvoering van veranderinitiatieven als daarna in de operatie, lijkt strategie nog nauwelijks een rol te spelen en wordt er veelal gestuurd op resultaten in plaats van beoogde effecten.

Samen leren (omgaan met delta's)

Een groot verschil tussen resultaten en benefits is dat de laatste voor een groter deel worden beïnvloed door externe ontwikkelingen. Het resultaat van een veranderinitiatief, bijvoorbeeld een nieuw product, kan je goed beschrijven en de weg er naartoe beïnvloeden. Het behalen van de beoogde benefits, bijvoorbeeld 1 miljoen verkochte producten, wordt ook beïnvloed door externe factoren. Bijvoorbeeld de klanten, maar ook concurrenten en maatschappelijke ontwikkelingen, waardoor producten juist wel of niet meer worden gekocht. Denk bijvoorbeeld aan de dieselgate met als gevolg dalende verkoop van dieselauto's.

Hoe een organisatie leert van en bijstuurt op delta's bepaalt een groot deel van het succes van portfoliomanagement. Dit zowel gedurende de uitvoering als na afloop van een veranderinitiatief. Slechts 20% van de deelnemers is tevreden over de mate waarin opgedane kennis over gerealiseerde benefits wordt gebruikt om bij te sturen of toekomstige beslissingen te nemen.

Als je wilt sturen op strategische doelen, moet je kunnen omgaan met delta's

Koersen op strategie

Er is ontegenzeggelijk een beweging in gang gezet richting strategischer portfoliomanagement. Kanttekening hierbij is dat de beweging nog klein in omvang en niet volledig is. Organisaties die verder willen ontwikkelen adviseren we twee interventies:

- Het operationaliseren van de strategie.
- Meten en sturen op effecten.

Belangrijke randvoorwaarde is dat senior management daadwerkelijk deze stap wil maken en zich eraan verbindt.

Het operationaliseren van de strategie

Strategisch portfoliomanagement brengt strategie en uitvoering samen. Dit gebeurt door strategische doelen met diverse tijdshorizonten gestructureerd te vertalen naar de onderliggende benefits op de betreffende tijdshorizonten. Hiervoor zijn meerdere ondersteunende methoden beschikbaar als bijvoorbeeld OGSM, DIN en Obeya. Door het senior management wordt zo een koers uitgezet die enerzijds aangeeft via welke weg de strategische doelen worden gerealiseerd (hoe doen we het). Anderzijds worden ijkpunten bepaald voor het volgen van de realisatie van de strategische doelen (liggen we op koers?).

Op basis van de hiermee uitgezette koers worden veranderinitiatieven vastgesteld die afgeleid zijn van de beoogde effecten op de diverse tijdshorizonten. Daarmee wordt helder welke veranderinitiatieven welk deel van de strategische doelen realiseren en waar nog veranderinitiatieven missen. Door de geplande initiatieven en de bijbehorende effecten in de tijd uit te zetten ontstaat een routekaart met daarin de weg naar de realisatie van de strategische doelen. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een metromap. Met de routekaart als krachtig communicatiemiddel wordt gevolgd of men de beoogde strategische doelen in voldoende mate bereikt.

Belangrijke factor daarbij is de complexiteit van een organisatie. Een organisatie die een eenduidige, single purpose visie en/of product heeft, heeft het vele malen eenvoudiger dan een publieke instelling waarin een mix van maatschappelijke doelen samenkomt. Ook de omgeving van een organisatie, zoals de aard en diversiteit van toezicht, is bepalend voor de mogelijkheden om veilig en transparant met de realiteit om te gaan.

Meten en sturen op effecten

De dagelijkse praktijk is weerbarstig. Een strategische routekaart vormt een momentopname van een ambitie en komt niet altijd uit. Verschuif de focus qua besturing en verantwoording van resultaten naar effecten. Daarmee wordt zichtbaar in hoeverre strategische doelen worden gerealiseerd en is bijsturing mogelijk.

Stop met sturen op resultaten, start met strategierealisatie door de beoogde effecten centraal te stellen

Richt de effectsturing in gedurende de gehele levenscyclus van het veranderinitiatief. Gebruik voor de KPI'S om het beoogde effect te meten zoveel mogelijk bestaande KPI's. Vrijwel iedere organisatie heeft namelijk al een planning en control cyclus die rapporteert over de kritieke prestaties van de organisatie. Door dezelfde KPI's ook te gebruiken bij het vaststellen en uitvoeren van de veranderinitiatieven is de basis gelegd voor benefitracking. De competentie om te reflecteren en een cultuur van veiligheid zijn daarbij onontbeerlijk als er delta's optreden tussen de beoogde en geplande effecten.

Senior management commitment

Voor het strategischer invullen van portfoliomanagement is het noodzakelijk dat senior management dit volmondig ondersteunt. Zij heeft twee belangrijke taken. Ten eerste moet zij de strategische doelen concretiseren met de beoogde effecten, input leveren voor en besluiten over de routekaart. Ten tweede moeten ze zowel binnen als buiten de organisatie een veilige context voor reflectie creëren en daarbij een voorbeeldfunctie zijn.

Bijlage: Kwantitatieve uitkomsten van het onderzoek

Opzet van het onderzoek

Het belangrijkste vertrekpunt voor ons onderzoek is dat de percepties van de respondenten een betere graadmeter zijn voor 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

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

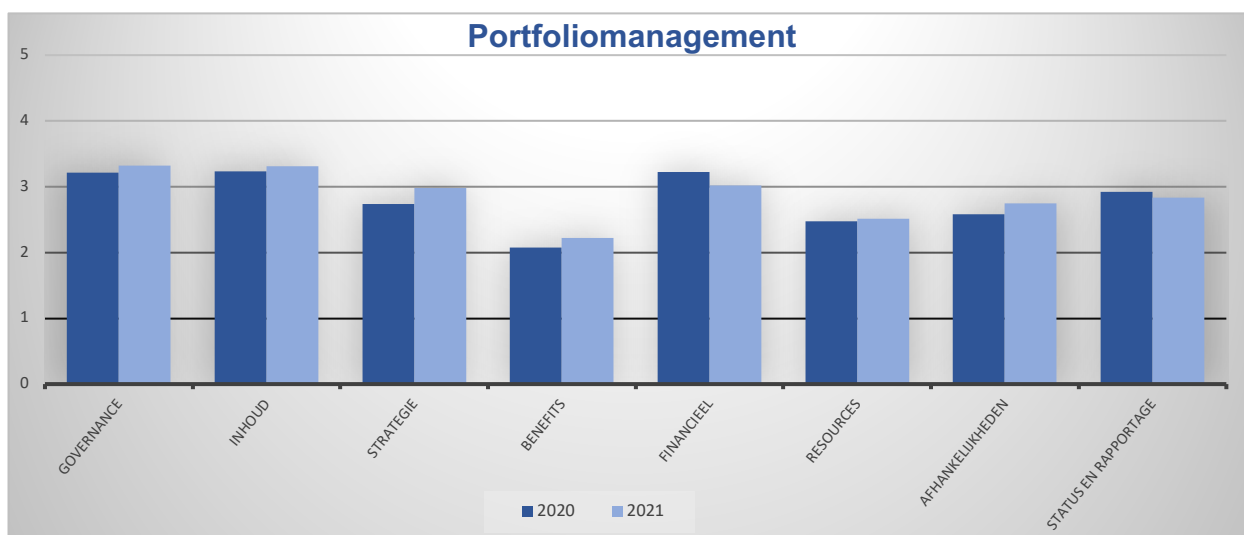
- De gemiddelde scores zijn berekend, wat een indicatie geeft van de gepercipieerde volwassenheid op een bepaald aspect.
- Per persoon is vastgesteld of deze neutraal, onder- of bovengemiddeld tevreden is over een aspect.
- In diverse verdiepende interviews zijn de achtergronden van uitkomsten besproken.

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.

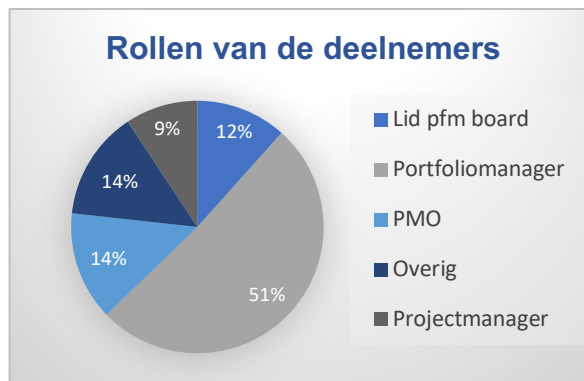
Portfoliomanagement gaat over het realiseren van strategische doelen. De aandachtsgebieden Strategie en Benefits zijn hierbij de sleutels, waarbij de overige aandachtsgebieden ondersteunen.



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. Zoals in het rapport al aangegeven zijn er dit jaar wel belangrijke ontwikkelingen. Met name Strategie scoort (op onderdelen) substantieel hoger dan vorig jaar en komt daarmee bijna op gelijke hoogte als Financieel. Financieel daarentegen scoort lager dan vorig jaar. Hiervoor is geen directe oorzaak aan te wijzen.

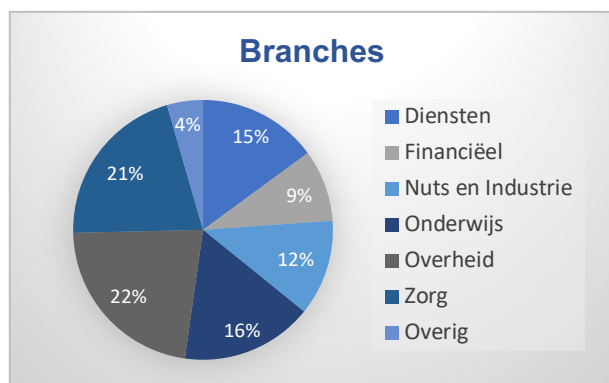
De deelnemers

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 lijn 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. Op de onderwerpen Resources en Afhankelijkheden scoren de projectmanagers tot bijna een volledige punt lager dan de leden van de portfolioboard en portfoliomanagers. Dit heeft mogelijk te maken met het abstractieniveau waar men verantwoordelijk voor is.

Projectmanagers voelen minder binding met de strategie en worden meer geconfronteerd met slecht functionerend resource- en afhankelijkhedenmanagement

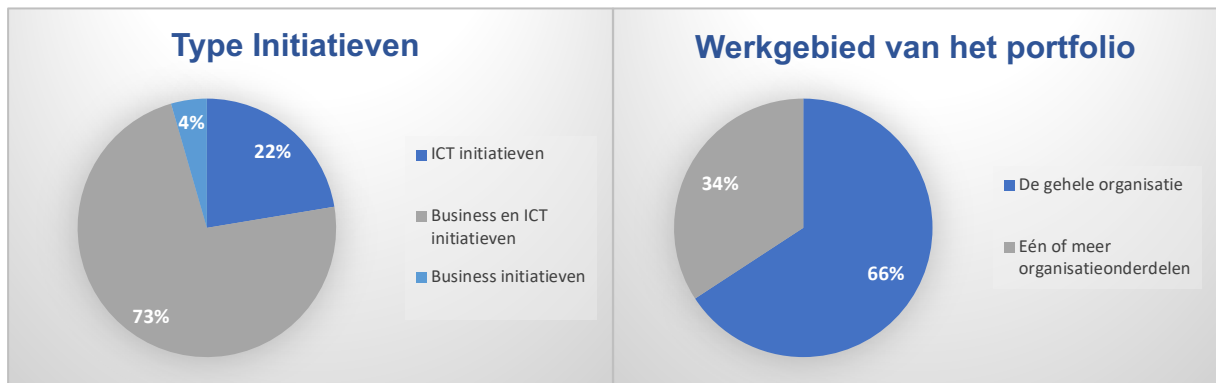


De deelnemers aan het onderzoek zijn onderverdeeld in 7 branches. Dit jaar zijn er weer meer deelnemers uit de zorg dan voorgaand jaar. Dit is in lijn met de toenemende aandacht voor portfoliomanagement in deze branche. Binnen de sector overheid valt op dat steeds meer lokale overheden meedoen met het onderzoek.

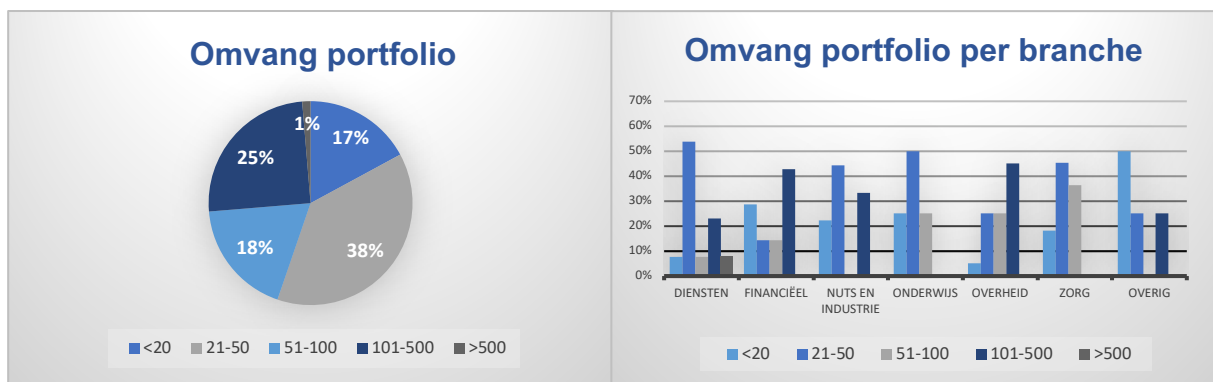
De kenmerken van de portfolio's

Deelnemers is gevraagd naar een aantal kentallen van hun portfolio's. Hierbij merken op 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

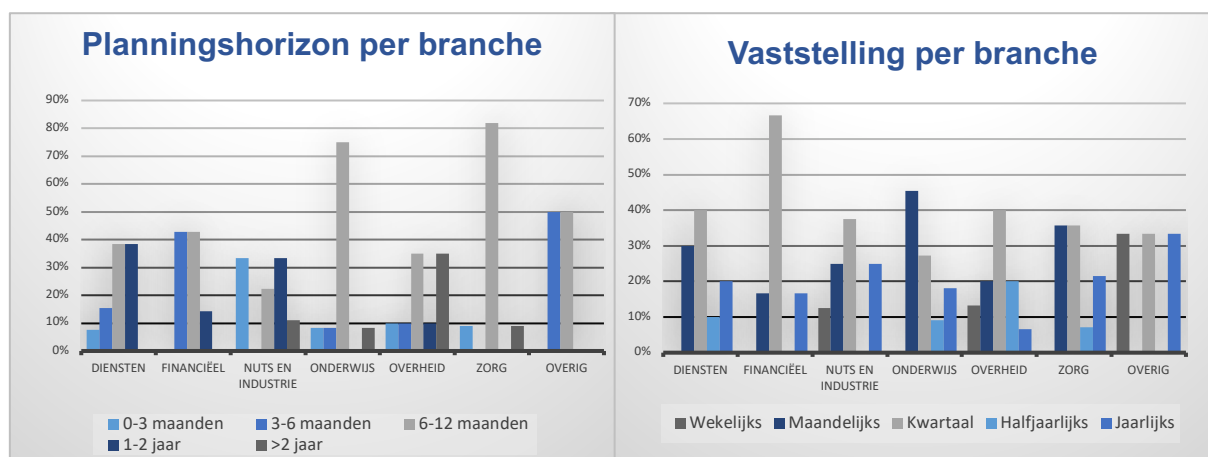
individuele blikveld van de respondenten. Een programmamanager heeft bijvoorbeeld vaak alleen de blik op een programma en niet op het totale portfolio.



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, beperkt het portfolio zich meestal tot ICT-initiatieven of er is sprake van een portfolio per divisie.



Gemiddeld bestaat een portfolio uit ongeveer 85 projecten, echter de variaties per branche zijn groot.



De gemiddelde planningshorizon ligt op 17 maanden met een grote deviatie. Opvallend zijn de branches Zorg en Onderwijs die in 82% respectievelijk 75% van de gevallen een horizon van 6-12 maanden hanteren. Landelijk ligt dit op 49%.

Bijna 25% van alle respondenten ervaart een planningshorizon van minder dan 6 maanden. Hierbij herkennen we een behoefte aan wendbaarheid maar tegelijkertijd zien we het risico 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 39% van de organisaties per kwartaal. Bij Onderwijs en Zorg wordt het portfolio in 45% respectievelijk 36% van de gevallen maandelijks vastgesteld. Jaarlijkse vaststelling gebeurt bij 18% van de organisaties.

In de portfolioboard zitten gemiddeld zo'n 8 deelnemers. Een portfolioboard van 8 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 en getuige het onderzoek heeft hier afgelopen jaar ook een positieve ontwikkeling plaatsgevonden.

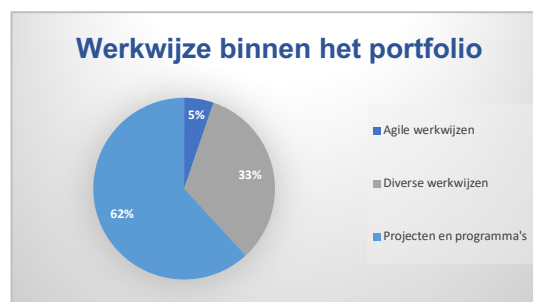
	Omvang Portfolioboard	Omvang Portfolio office
Diensten	11,1	4,2
Financieel	9,2	2,0
Nuts en Industrie	6,5	3,3
Onderwijs	8,0	2,6
Overheid	8,5	4,0
Zorg	6,9	5,6
Overig	3,3	1,3
Totaal	8,0	3,8

De omvang van de portfolio office varieert van 2,0 personen in de Financiële sector tot 5,6 in de Zorg. Qua omvang van het PMO is er ten opzichte van 2020 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 zullen portfolio offices op termijn integreren met bedrijfsvoering.

Agile werken als indicator voor wendbaarheid

In meer dan 60% van de organisaties vormen projecten en programma's de gekozen werkwijze voor veranderinitiatieven binnen het portfolio. Met 5% scoort Agile als dominante werkwijze nog steeds laag. Een andere indicator voor wendbaarheid is flexibiliteit in de keuze van de werkwijze voor een veranderinitiatief (agile, project, lijn). Binnen het onderzoek geeft 44% van de deelnemers positief zijn over hoe de werkwijze van de veranderinitiatieven binnen hun organisatie worden gekozen.

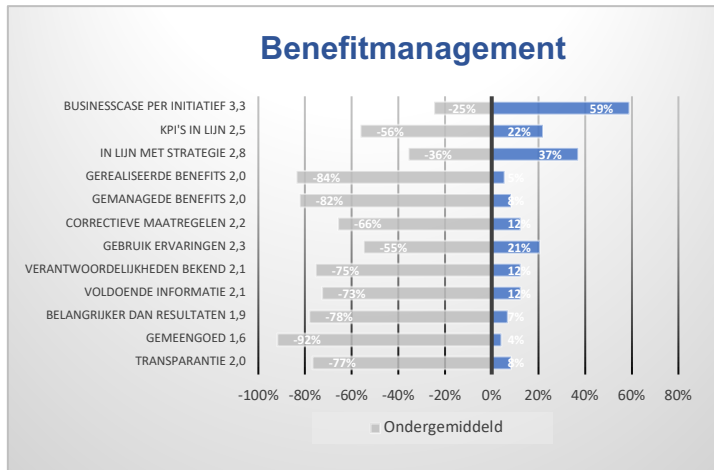


Benefitmanagement

In het onderzoek van dit jaar zien we een positieve verschuiving van op control gericht portfoliomanagement naar strategischer portfoliomanagement. Benefitmanagement is het kompas van deze beweging en geeft een goed beeld van de richting die organisaties kiezen op dit gebied.

Definitie

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



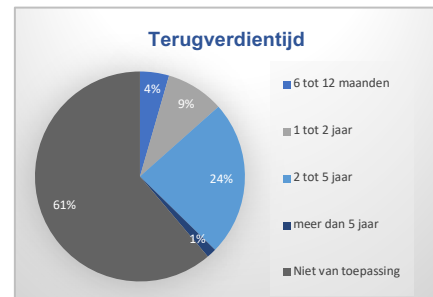
De grafiek hiernaast is in lijn met wat wij in de praktijk zien.

Benefitmanagement scoort over de hele linie nog laag. De geschetste positieve ontwikkelingen beperken zich nog veelal tot de definitie van het portfolio. Er is meer aandacht voor businesscases dan vorig jaar (score van 2,8 naar 3,3) en deze zijn vaker in lijn met de strategie en de in de organisatie gebruikte KPI's.

Veel indicatoren die betrekking hebben op het volgen en besturen van

de benefits (effectsturing) stijgen marginaal en blijven ver onder de maat. Echt Benefitmanagement vraagt om ondernemerschap en omgang met delta's. Weinig organisaties hebben de hiervoor benodigde cultuuromslag tot nu toe gemaakt.

Een parameter voor benefitmanagement is de terugverdiëntijd. Op landelijk niveau heeft 61% van de respondenten de perceptie dat een norm voor terugverdiëntijd binnen hun organisatie niet van toepassing is. Binnen Onderwijs geeft 100% van de deelnemers aan dat er geen sprake is van een norm voor terugverdiëntijd voor veranderinitiatieven. Het andere uiterste is Nuts en industrie waar 90% aangeeft dat er wel sprake is van een terugverdiëntijd.

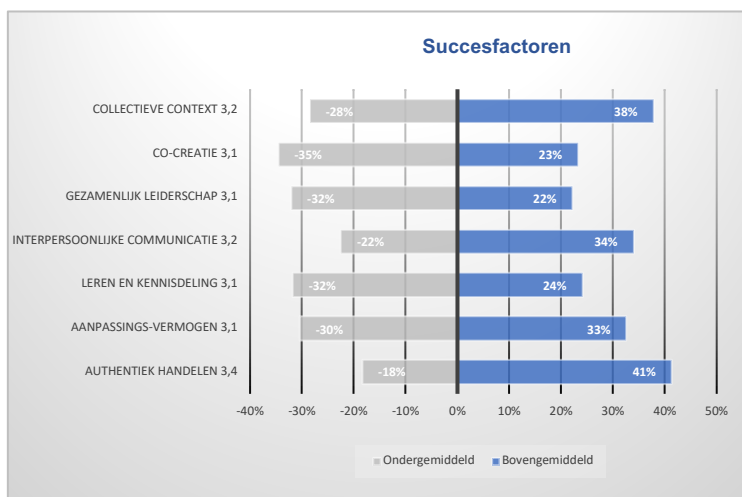


Menselijke succesfactoren

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 of samenwerkingsverband, 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 voor de mate waarin individuele personen zich met elkaar en met de strategie verbonden voelen. Deze factor is een belangrijke basisconditie voor portfoliomanagement, want hoe beter iedereen zich onderling en met de strategische doelen verbindt, hoe beter ook de afstemming met het operationele werk.

Hoewel alle succesfactoren voldoende scoren zijn er 3 die laag scoren en waar mogelijk aangrijpingspunten zitten om de “saamhorigheid” verder te ontwikkelen. Over Leren en kennisdeling als noodzakelijke factor om tot strategischer portfoliomanagement te komen is in dit rapport al voldoende geschreven. Twee andere laag scorende indicatoren zijn de balans tussen verwachtingen en realiteit en de overtuiging om over voldoende hulpbronnen te beschikken om een bijdrage aan de strategische doelen te kunnen leveren. Laag scoren op deze indicatoren kan leiden tot een mentale druk en belemmerend werken voor het omgaan met delta’s.

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.

Rol	Portfoliomanagement			Succesfactoren		
	Score	Hoogste factor	Laagste factor	Score	Hoogste factor	Laagste factor
Lid pfm board	2,9	Governance	Benefits	3,2	Authentiek handelen	Aanpassingsvermogen
Portfoliomanager	2,7	Financieel	Benefits	3,3	Authentiek handelen	Co-creatie
PMO	2,8	Financieel	Benefits	3,2	Communicatie	Leren en Kennisdeling
Projectmanager	2,5	Governance	Resources	3,2	Communicatie	Leren en Kennisdeling
Overig	2,5	Inhoud	Benefits	3,0	Communicatie	Co-creatie

Opvallend en zorgwekkend is dat de groepen Overig en Projectmanager over de hele lijn 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 een deel van een portfolio. Een teken van de kloof tussen strategie en uitvoering.

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