

# Duurzame strategieën activeren



## Onderzoeksrapport 2022

## Inleiding

Het is een feit, en geen vraag meer, dat de wereld snel en fundamenteel verandert. De klimaatcrisis, geografische spanningen- en economische ontwikkelingen hebben een enorme impact op de manier waarop we leven in onze maatschappij. Een samenleving die steeds meer eist dat we het nú anders gaan doen. Niet meer door het zetten van kleine stappen om te verbeteren, maar door een omslag, een transitie.

Voor organisaties betekent dit een omslag van strategische doelen rond de twee traditionele waardestromen geld en arbeid, naar doelen rond meervoudige waardecreatie. Zo ontstaat er meer balans tussen mens, economie en natuur. Dit is een mentaliteits- en systeemverandering die een fundamenteel andere manier van sturen, beslissen en samenwerken vereist. Een omslag naar grootschalig maatschappelijke verantwoord ondernemen. Een trend waar ook Ruysdael aan wil bijdragen.

Tegelijkertijd zijn niet alle organisaties even volwassen als het gaat om het managen van de veranderinitiatieven. Binnen portfoliomanagement worstelt men nog dagelijks met het prioriteren van en het grip krijgen op projecten. Vooral het inzichtelijk maken van de bijdrage aan de strategische doelen en baten van veranderinitiatieven staat nog in de kinderschoenen.

In dit rapport nemen we je mee op een reis naar de toekomst waarin effectsturing, meervoudige waardecreatie en digitalisering, zoals big decision data, centraal staan. We beginnen met de huidige worsteling om portfoliomanagement als vakgebied en als activiteit steeds meer geïntegreerd te krijgen in de bestaande bedrijfsvoeringsprocessen. Dat is nodig om duurzame strategieën daadwerkelijk te realiseren waarbij maatschappelijk verantwoord ondernemen de nieuwe norm is. De focus verschuift hierbij van 'control' naar effectsturing en strategierealisatie, waar het bij effectsturing verder gaat dan alleen de economische criteria. Effectsturing krijgt steeds meer vorm door ambities op het vlak van duurzame ontwikkeldoelen (Sustainable Development Goals), door integrale rapportage over mens, economie en natuur (de ESG-rapportage: Environmental, Sustainability and Governance) en door circulaire businessmodellen.



---

### *Portfoliosturing is de next level portfoliomanagement*

---

De conclusie is dat organisaties er niet meer aan ontkomen om duurzaamheid een prominente rol te geven bij het maken van keuzes en de besturing als geheel. Duurzaamheid wordt een belangrijke drijfveer om andere producten en diensten aan te bieden en anders te gaan werken. Portfoliomanagement wordt steeds meer een onderdeel van de standaard bedrijfsvoering en daarmee het primaire sturingsmechanisme binnen organisaties. Portfoliomanagement maakt een ontwikkeling door naar een volgend niveau, waarbij actief gestuurd wordt op (duurzame) effecten, ergo portfoliosturing

## Volwassenheid portfoliomanagement

Elke reis heeft een beginpunt en in dit rapport beginnen we met de ontwikkeling van portfoliomanagement en de vraag of de ontwikkeling de afgelopen jaren voldoende is geweest om (duurzame) strategieën te activeren. Het goede nieuws is dat portfoliomanagement binnen steeds meer organisaties gemeengoed is geworden is. Veel organisaties onderkennen de noodzaak om hun veranderinitiatieven gestructureerd te definiëren, prioriteren en uit te voeren. En uit ons jaarlijks onderzoek blijkt dat organisaties deze processen met een voldoende volwassenheid uitvoeren.

### Definitie

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

Wel zien we jaar na jaar in ons onderzoek dat de voor het activeren van (duurzame) strategieën cruciale facetten van portfoliomanagement, **Strategie** en **Benefits**, die noodzakelijk zijn voor strategierealisatie en effectsturing, laag scoren. In 2021 constateerden we dat er meer aandacht was voor strategiedefinitie en het koppelen van losse initiatieven aan de strategische doelen. Ondanks dat het hier ging alleen ging om het bottom up valideren van losse initiatieven, dachten we toen dat dit een eerste stap was naar meer volwassen effectsturing.

In 2022 is de ontwikkeling naar meer volwassen effectsturing binnen organisaties gestagneerd. Drie cruciale basisprocessen lijken te ontbreken of onvolwassen te zijn:

- De vertaling van strategie naar uitvoering;
- Proactieve effectsturing;
- Omgaan met delta's.

### Vertaling strategie naar uitvoering

Veel veranderinitiatieven hebben aantoonbaar een positieve bijdrage aan de strategische doelen, door een bottom-up verbinding tussen de veranderinitiatieven. Dit verhoogt de kans dat zinvolle veranderinitiatieven worden gerealiseerd. Er ontstaat echter geen beter beeld of alle strategische doelen volledig worden gerealiseerd.

### Proactieve 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 onveranderd laag.

### Omgaan met delta's

Een groot verschil tussen resultaten en benefits is dat de laatste voor een groter deel worden beïnvloed door vaak externe ontwikkelingen. Het resultaat van een veranderinitiatief, bijvoorbeeld een nieuw product, is goed te beschrijven en de weg er naartoe is in grote mate te beïnvloeden. Het behalen van de beoogde benefits, bijvoorbeeld een miljoen gebruikte 'duurzame' producten, wordt echter ook sterk beïnvloed door externe factoren. Bijvoorbeeld klanten, concurrenten of maatschappelijke ontwikkelingen bepalen in grote mate of daadwerkelijk één miljoen producten worden gebruikt.

---

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

---

Door het verschil in beoogd en daadwerkelijke effect (positief of negatief) te analyseren wordt meer inzicht verkregen. De kennis die een organisatie opbouwt en deze delta's bijstuurt bepaalt voor een groot deel de volwassenheid van effectsturing. Slechts 12% van de deelnemers is tevreden over de mate waarin opgedane kennis over gerealiseerde benefits wordt gebruikt om bij te sturen tijdens de uitvoering of om toekomstige beslissingen te nemen.

### Conclusie

Op basis van ons sinds 2016 jaarlijks uitgevoerde onderzoek is ons beeld dat portfoliomanagement in Nederland in steeds meer organisaties wordt uitgevoerd en veel organisaties qua volwassenheid is gegroeid. Het beheer van het portfolio van veranderinitiatieven is meer ingebed in de bedrijfsvoering, denk aan rapportages, informatievoorziening en financieel beheer. Ook de besluitvormingsprocessen en de sturing is beter ingericht dan jaren geleden. Op het vlak van strategierealisatie, benefitmanagement en effectsturing is er echter nog veel te ontwikkelen.

## Waarom moet het totaal anders?

Dat de wereld snel en fundamenteel veranderd is voor velen geen vraag meer maar een feit. De klimaatcrisis, de energietransitie en economische ontwikkelingen hebben een enorme impact op onze samenleving. Veel regeringen onderschrijven onder andere het klimaatakkoord van Parijs en 165 landen adopteren actief de Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties. In 2021 heeft de Europese Unie de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) aangenomen. Bedrijven worden daardoor vanaf 2024 verplicht om op een controleerbare wijze op duurzaamheid te sturen en rapporteren.

De aanpak van de klimaatverandering in Nederland gebeurt op vele manieren en niveaus. Het varieert van subsidies, het sluiten van publiek-private akkoorden (bijvoorbeeld het klimaatakkoord met als doel het reduceren van de CO<sup>2</sup> uitstoot) tot regelgeving. In dit kader willen we er graag twee uitlichten, namelijk de al genoemde SDG's en de Corporate Sustainability Reporting Directive van de EU.

### SDG's: Werelddoelen voor duurzame ontwikkeling

De 2030 Agenda voor Duurzame Ontwikkeling, aangenomen door alle lidstaten van de Verenigde Naties in 2015, biedt een gedeelde blauwdruk voor vrede en welvaart voor mens en planeet, nu en in de toekomst. Centraal staan de 17 Sustainable Development Goals (SDG's), die een dringende oproep zijn tot actie door alle landen - ontwikkeld en in ontwikkeling - in een mondiaal partnerschap.



Ze erkennen dat het beëindigen van armoede en andere ontberingen hand in hand moet gaan met strategieën die de gezondheid en het onderwijs verbeteren, ongelijkheid verminderen en economische groei stimuleren - en dat alles terwijl we de klimaatverandering aanpakken en werken aan het behoud van onze oceanen en bossen. Een einde aan extreme armoede, ongelijkheid, onrecht en klimaatverandering. Dat is de kern van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen (SDG's).

Iedere SDG is geconcretiseerd met targets en totaal zijn er 169 meetbare targets waarover alle landen periodiek rapporteren.

De invloed van de SDG's op de bedrijfsvoering verschilt per type organisatie. Omdat de SDG's door de Nederlandse overheid zijn geadopteerd en daarmee de verplichting bestaat hier jaarlijks over te rapporteren, worden in steeds meer overheid gerelateerde organisaties de SDG's onderdeel van de planning en control cyclus. Initieel wordt enkel op de Key Performance Indicatoren (KPI's) gerapporteerd, waardoor de uitkomst min of meer bij toeval ontstaat. Maar in tweede instantie wil men er bewust op sturen en worden (separate) plannen gemaakt die in het veranderportfolio geïntegreerd moeten worden.

Een aantal niet overheid gerelateerde bedrijven adopteren de SDG's als kapstok voor hun duurzaamheidsplannen. Door aan te sluiten bij de SDG's wordt over herkenbare en geaccepteerde onderwerpen gerapporteerd. Voor deze organisaties is wel een vertaalslag nodig van de onderliggende SDG KPI's naar bedrijfsspecifieke KPI's en doelen. Immers de KPI's van de SDG's gaan over de maatschappij als geheel, terwijl de organisaties alleen over hun eigen bijdrage rapporteren.

## CSRD



In april 2021 heeft de Europese Commissie het voorstel voor de Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) gepubliceerd. Deze regelgeving verplicht bedrijven te rapporteren over de milieu- en sociale impact van bedrijfsactiviteiten en aan te geven hoe zij de komende jaren hun impact gaan verkleinen. Bij de Directive is een taxonomie opgenomen met richtlijnen per bedrijfstak hoe de impact kan worden bepaald en doelen om de impact te verkleinen. De rapportage moet worden getoetst door een accountant.

De impact van CSRD op organisaties is tweeledig. Ten eerste moet iedere organisatie een beleidsplan opstellen met als doel het verminderen van hun impact op duurzame aspecten. Ten tweede moet men op een door de accountant controleerbare wijze rapporteren over hun impact op duurzaamheid en de effecten van de beleidsplannen. De mogelijkheden van zogenaamde "greenwashing" worden daarmee geminimaliseerd.

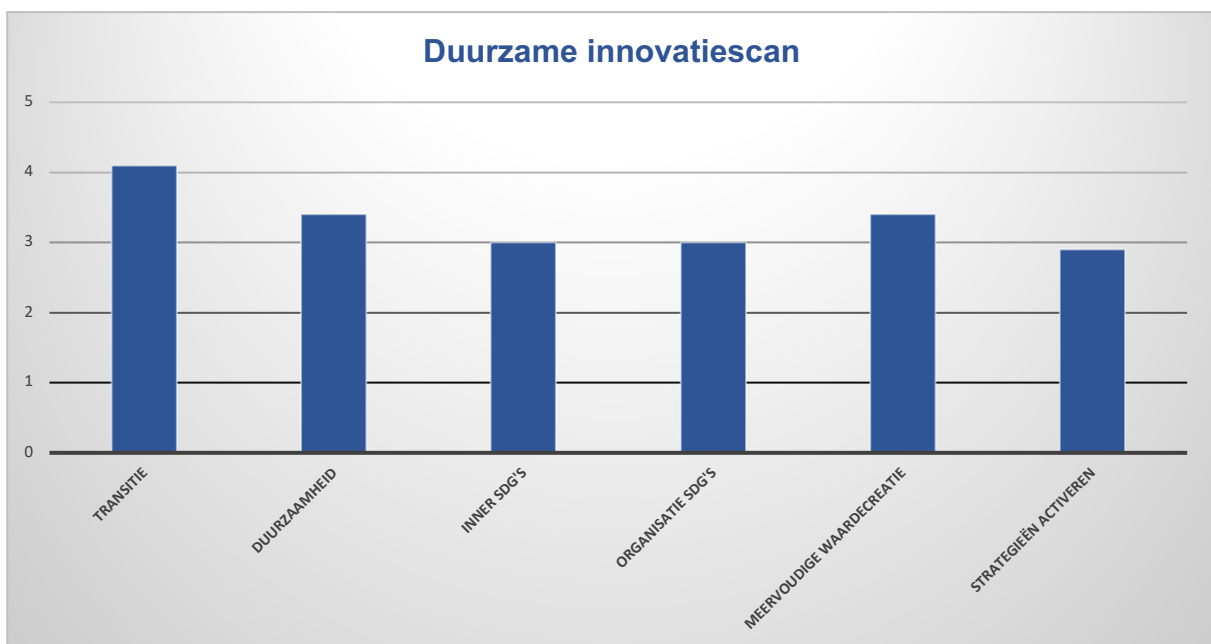
## Conclusie

Zowel de SDG's als de CSRD zijn een volgende stap in de regelgeving voor organisaties om duurzaamheid in alle aspecten van de bedrijfsvoering door te voeren. Er zijn of lange termijn doelen opgelegd (SDG's), of door organisaties zelf vastgesteld (CSRD) waarover formeel verantwoording moet worden afgelegd. De noodzaak neemt daarbij deze doelen te meten en te bewaken dat de opgestelde plannen ook daadwerkelijk de meerjarige beoogde effecten gaan realiseren.

## Hoe actief is Nederland met duurzaamheid?

Vanaf dit jaar onderzoeken we ook jaarlijks hoe duurzaamheid binnen organisaties speelt. Analoog aan verschillende andere belevingsonderzoeken hebben we hiervoor de Duurzame Innovatie Scan ontwikkeld. Deze scan inventariseert de beleving over de volgende zes aspecten van duurzame innovatie:

- Hoe gaan organisaties om met veranderingen in de omgeving?
- Wat is de opstelling van organisaties ten opzichte van duurzaamheid?
- In hoeverre zijn de Sustainable Development Goals een intrinsieke motivatie?
- Hoe staan organisaties tegenover de Sustainable Development Goals?
- Welke waardecreatie vinden organisaties belangrijk?
- In hoeverre weten organisaties duurzame strategieën te activeren?



De meeste organisaties zien de noodzaak om fundamenteel te veranderen onder invloed van grote veranderingen en transities in de omgeving. Zij hebben de ambitie en zijn bezig om duurzamer te worden. Voor 65% van de respondenten zijn digitalisering en circulariteit belangrijke strategische thema's.

75% van de organisaties is zoekende als het gaat om wat er fundamenteel anders moet om zich aan te passen aan de grote transitie in de omgeving. In relatie tot de complexiteit van verandering is bij bijna de helft van de respondenten onzekerheid over de volwassenheid van effectsturing, portfolio-sturing en data-gedreven besluitvorming.

---

### *Meervoudige waardecreatie is belangrijker dan winstmaximalisatie*

---

De helft van de organisaties vindt meervoudige waardecreatie belangrijker dan winstmaximalisatie. Binnen die groep is er meer aandacht voor kennis, menselijk- en sociaal kapitaal, maar minder voor natuurlijk kapitaal.

De meerderheid van de organisaties is actief met anderen bezig op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Een beperkt deel is bezig met een netto positieve impact te maken op biodiversiteit.

Op persoonlijk niveau onderschrijft 80% de SDG's, maar de meerderheid vindt het lastig om SDG te vertalen naar de eigen praktijk. De helft van de organisaties neemt SDG's mee in de besluitvorming. 30% zegt met andere organisaties samen te werken aan SDG's. 25% zegt de SDG's in de organisatie te monitoren en/of erover te rapporteren.

### Conclusie

Wij trekken de conclusie, gebaseerd op de ambities van organisaties, de maatschappelijke druk en toekomstige regelgeving, dat veel organisaties een duurzame strategie (of intentie) hebben en dat duurzaamheid in de operationele, tactische en strategische sturing een steeds grotere rol speelt.

## Wat vraagt dat van organisaties?

Door het samenkomen van noodzaak, ambitie en nieuwe regelgeving gaat de vrijblijvendheid rondom duurzaamheid voorbij en moeten organisaties hier steeds vaker formeel en informeel verantwoording over afleggen. Er komen steeds minder incentives om af te wijken van duurzame strategieën. Het activeren en realiseren van de strategieën vereist echter op maatschappelijk niveau een systeemverandering en binnen organisaties een fundamenteel andere manier van besturen. Een sturing die gericht is op het bereiken van lange termijneffecten in plaats van resultaten. Een sturing op meer waarden dan alleen de traditionele economische factoren als geld en arbeid. Een sturing die steeds meer geïntegreerd is met andere partijen in de keten en waarbij meer en meer externe factoren en informatie een rol spelen. En last but not least een andere management- en werkcultuur, waarbij samenwerking en verbondenheid aan het doel een belangrijke rol spelen.

### Benefits, doelen, effecten

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.

### Lange termijn effectsturing

Bij effectsturing op duurzame strategieën gaat het niet meer alleen om het volgen van benefits op initiatiefniveau. De succesfactor is portfoliosturing op strategisch niveau, waarbij het er om gaat de lange termijneffecten te monitoren en te vertalen naar korte termijn acties. We moeten de horizon 'stretchen' en sturen op die effecten die de lange termijn duurzame strategie representeren. Een roadmap, waarin de gewenste duurzame effecten in de tijd zijn uitgezet geeft daarbij houvast. Dat laat onverlet dat er naast de top-down roadmap benadering ook ruimte moet zijn voor een bottom-up aanpak.

### Meervoudige waardecreatie

Traditioneel is het jaarverslag van een organisatie en de primaire besturing een puur financiële aangelegenheid. Met de komst van de CSRD en SDG's moet een organisatie zowel qua planning als control meer criteria meenemen dan alleen de economische. De achterliggende gedachte is dat er meer waarden zijn dan alleen geld, bijvoorbeeld menselijk en ecologisch kapitaal. Zo heeft het International Integrated Reporting Council in 2013 een breed geaccepteerd model ontwikkeld waarin naast de traditionele financiële waardeestroom nog vijf waardestromen worden onderkend met als essentie dat er meervoudige waardecreatie mogelijk is. Dit model wordt onder andere toegepast in business cases voor circulaire projecten.

### Big Decision Data

Portfoliosturing op strategisch niveau brengt reguliere bedrijfsvoering en portfoliomanagement samen. Dat impliceert een toename van informatie voor de besluitvorming. Lange termijn effectsturing vergroot de hoeveelheid benodigde informatie. Enerzijds door de tijdshorizonten, maar ook omdat externe factoren de effecten beïnvloeden. Met name de hoeveelheid externe data, die vaak ongestructureerd is, neemt toe. Ook door de noodzakelijke samenwerking met branchegenoten en ketenpartners, explodeert de hoeveelheid in- en externe data die nodig is om adequaat en accuraat te sturen.

Om op een succesvolle wijze duurzame strategieën te activeren is een gedegen digitalisering van het portfoliosturingsproces onontbeerlijk.

### Managementcultuur

Duurzame strategieën zijn voor veel organisaties een grote transitie, die alleen kan slagen als de managementcultuur dit maximaal ondersteunt. Effectsturing vraagt een cultuur van leren, een cultuur waarin "vauten maken" mag, mits je ervan leert. Dit vraagt een managementstijl waarin wordt gestuurd op effecten in plaats van resultaten. En sturen en beslissen op meer dan alleen economische factoren. Waarbij samenwerking met branchegenoten en ketenpartners noodzakelijk is om grote transitie te bewerkstelligen. Waar verbinden en samenwerken de norm is en het collectief doorslaggevend is in plaats van de individuele belangen.

## Duurzame strategieën activeren

Organisaties ontkomen er niet meer aan om duurzaamheid een prominente rol te geven bij het maken van keuzes en de besturing als geheel. Duurzaamheid wordt een belangrijke drijfveer om andere producten en diensten aan te bieden en anders te gaan werken. Portfoliomanagement wordt steeds meer een onderdeel van de standaard bedrijfsvoering en daarmee het primaire sturingsmechanisme binnen organisaties.

Hoewel portfoliomanagement binnen organisaties steeds vaker en steeds beter wordt toegepast, is het nog onvoldoende om lange termijn duurzame strategieën te realiseren. Om als organisatie succesvol een duurzame strategie te realiseren hebben wij zes aanbevelingen:

- Breng portfoliosturing op een strategisch niveau;
- Implementeer effectsturing zodanig dat de lange termijneffecten gekoppeld zijn aan de kortere termijn veranderingen;
- Stel meervoudige waardecreatie centraal in het businessmodel;
- Ondersteun besluitvorming met goed toegankelijke en waar mogelijk eenduidige data uit zowel in- als externe bronnen;
- Intensiveer de samenwerking met branchegenoten en ketenpartners;
- Zorg voor een cultuur waarin verbindend samenwerken, sturen op meervoudige waarden en leren centraal staat.



## 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:

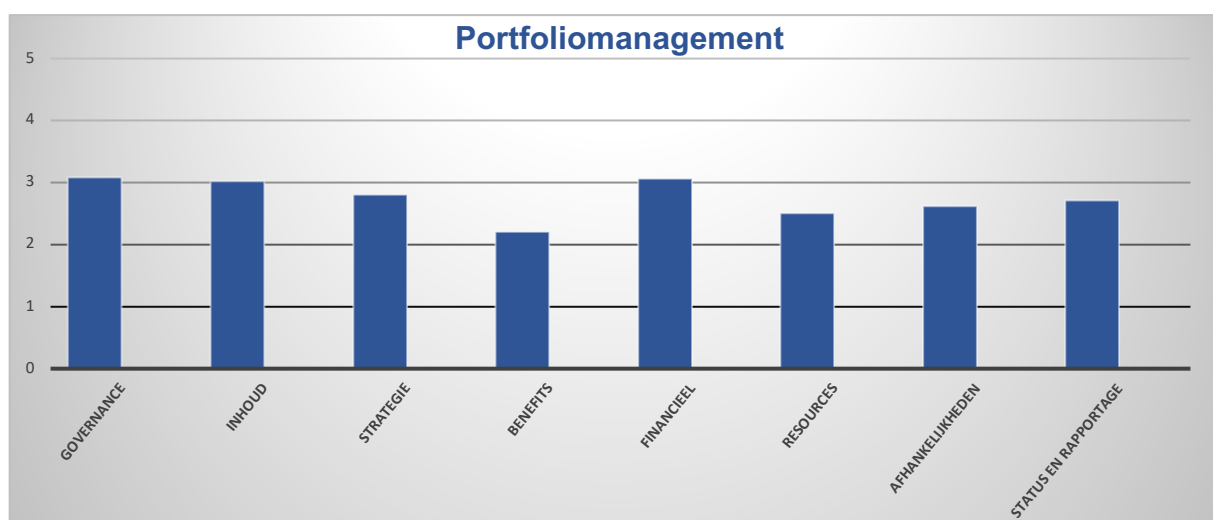
- De gemiddelde scores zijn berekend, wat een indicatie geeft van de gepercipieerde volwassenheid op een bepaald aspect.
- Per persoon is vastgesteld of deze neutraal, onder- of bovengemiddeld tevreden is over een aspect.
- In diverse verdiepende interviews zijn de achtergronden van uitkomsten besproken.

### Portfoliomanagement

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

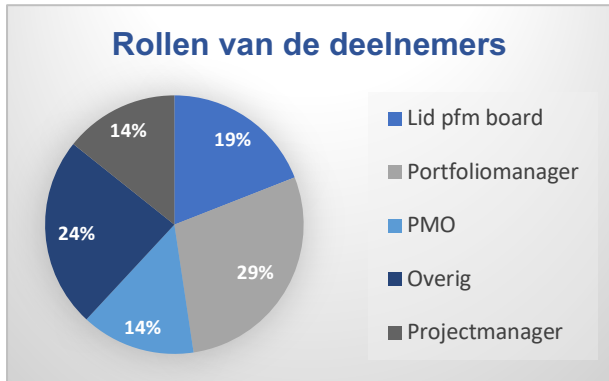
1. De Governance van het portfolio.
2. De inhoud van het portfolio.
3. De koppeling aan de strategie.
4. Benefits.
5. Financiële sturing.
6. Resource management over de projecten heen.
7. Afhankelijkheden tussen projecten.
8. De status en rapportage.

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



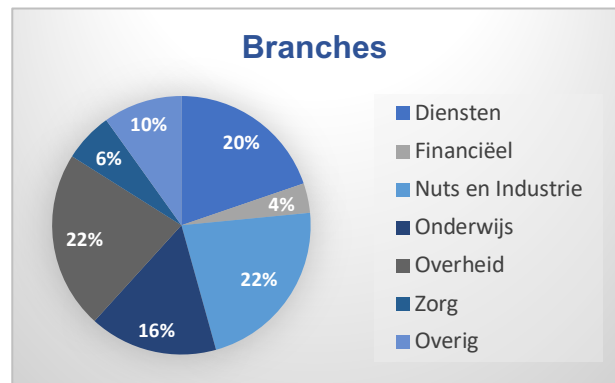
Het patroon van de afgelopen jaren blijft herkenbaar: Governance, Inhoud en Financiën scoren het hoogst en vormen daarmee een goede basis voor de Definition Cycle. Benefits, Afhankelijkheden en Resources blijven een aandachtspunt. Binnen het aandachtsgebied van strategie valt op dat bij 85% van de deelnemers het portfolio bottom up wordt opgesteld volgens het principe van de ideeënbuis. Slechts 15% geeft aan dat zij een beeld hebben in hoeverre de volledige strategie wordt afgedekt.

### De deelnemers



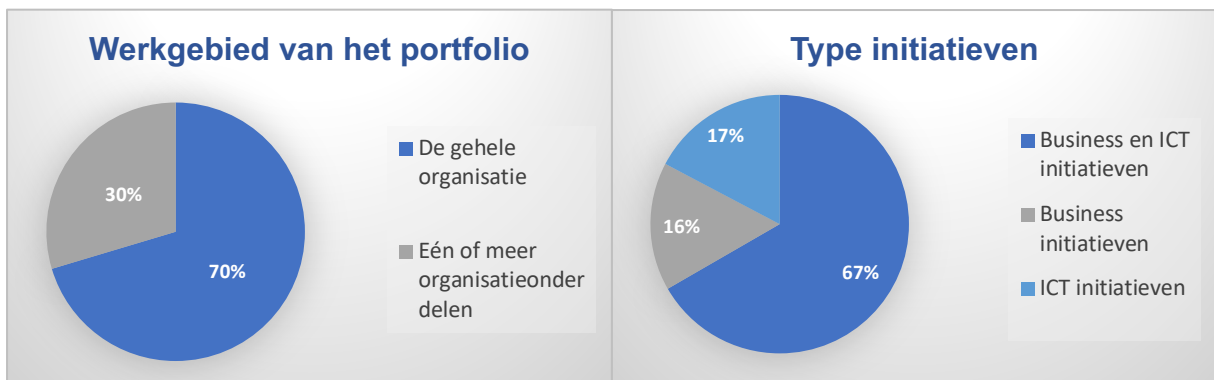
In totaal hebben we ruim 75 organisaties geënquêteerd. De deelnemers zijn onderverdeeld naar de diverse rollen die ze vervullen. Bijna 40% van de deelnemers heeft de rol Projectmanager en/of Overig, bijvoorbeeld manager of adviseur. Dit betekent dat een deel van de uitkomsten in dit rapport wordt geschetst aan de hand van de beelden van mensen die geen formele portfoliomanagement rol hebben, oftewel portfoliomanagement “ondergaan”.

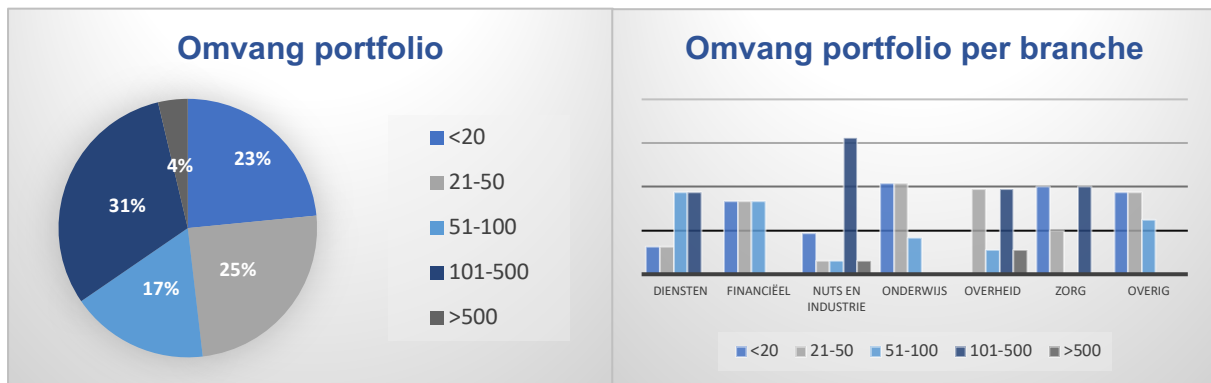
De deelnemers aan het onderzoek zijn onderverdeeld in 7 branches. Dit jaar zijn er beduidend minder deelnemers uit de financiële wereld. Diensten, Nuts en Industrie en Overheid zijn breed vertegenwoordigd. Binnen de sector overheid valt op dat steeds meer lokale overheden meedoen met het onderzoek. Het aandeel onderwijs is al jaren stabiel en komt overeen met ons beeld dat in het tertiair onderwijs portfoliomanagement gemeengoed is.



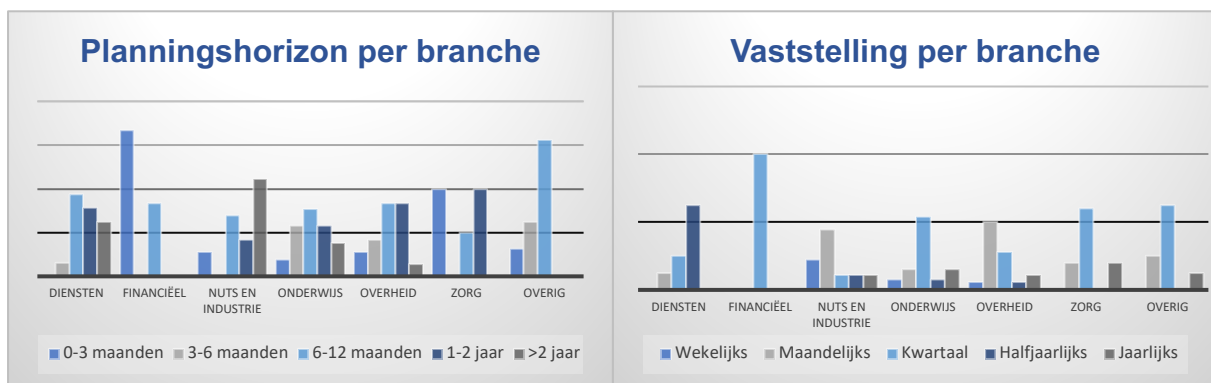
### De kenmerken van de portfolio's

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 120 projecten, echter de variaties per branche zijn groot.



De gemiddelde planningshorizon ligt op 18 maanden met een grote deviatie. Opvallend is de branche Financieel die maximaal 12 maanden vooruitkijkt. Uitschieter naar boven de Nuts en Industrie, die vaak Asset portfolio's hebben die een lange planningshorizon vereisen.

Bijna 15% 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 termijnstrategie uit het oog wordt verloren.

*Organisaties lopen het risico dat door kort cyclisch en snel opleveren de lange termijn duurzame effecten uit het oog worden verloren*

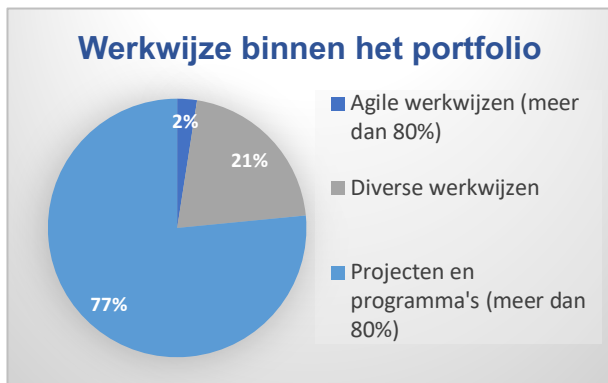
Het vaststellen van een portfolio gebeurt in 36% van de organisaties per kwartaal. Jaarlijkse vaststelling gebeurt nog maar bij 10% van de organisaties. Een teken dat het portfolio binnen het merendeel van de organisaties een dynamisch proces is.

In de portfolioboard zitten gemiddeld zo'n 7,5 deelnemers. Een portfolioboard van 7-8 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. Een gedegen governance helpt om ook binnen de portfolioboard helder te maken wie welke rol heeft.

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

### Agile werken als indicator voor wendbaarheid

In meer dan 75% van de organisaties vormen projecten en programma's de gekozen werkwijze voor veranderinitiatieven binnen het portfolio. Met 2% scoort Agile als dominante werkwijze erg laag. Met name in de financiële sector en rijksoverheid wordt Agile werken toegepast. Dit jaar zijn er weinig deelnemers uit deze sectoren, hetgeen de lage score verklaart. Dat laat onverlet dat projecten en programma's nog steeds de dominante werkvorm is binnen organisaties.



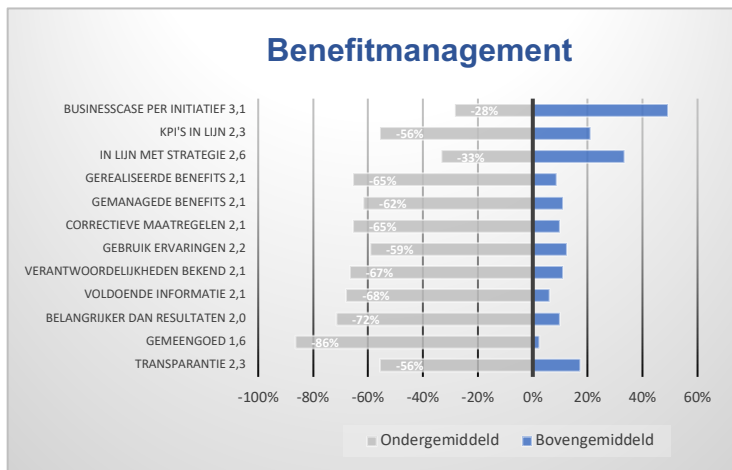
*Projecten en programma's zijn nog steeds de dominante werkvorm binnen organisaties*

### Benefitmanagement

Bij het activeren van duurzame strategieën speelt (lange termijn) effectsturing een cruciale rol. Benefitmanagement is de basis van effectsturing en geeft een goed beeld in hoeverre organisaties klaar zijn om duurzame doelen op een gecontroleerde manier te realiseren.

#### Definitie

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



De verdere ontwikkeling van benefitmanagement gaat nog steeds zeer langzaam. Het onderzoek toont aan dat bij de definitie van het portfolio veel aandacht is voor businesscases en deze zijn vaak in lijn met de strategie en de in de organisatie gebruikte KPI's. De indicatoren die betrekking hebben op het volgen en besturen van de benefits (effectsturing) blijven ver onder de maat.

Een parameter voor benefitmanagement is de terugverdientijd. Op landelijk niveau heeft 61% van de respondenten de perceptie dat een norm voor terugverdientijd binnen hun organisatie niet van toepassing is.

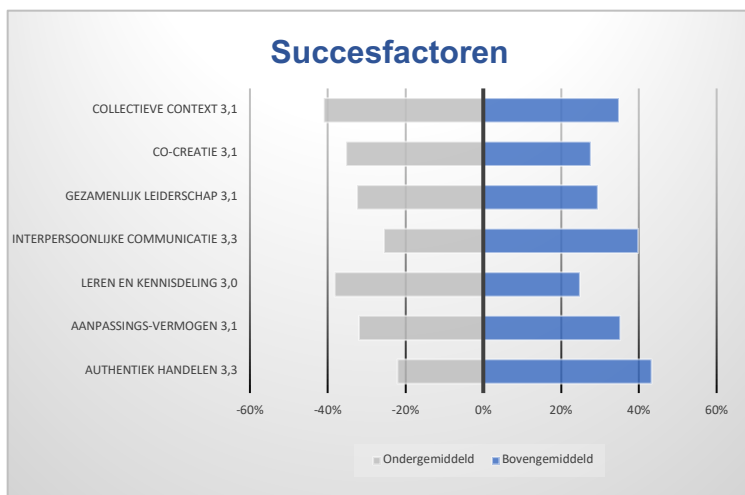
### Menselijke succesfactoren

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.



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 scores zijn er 3 die laag scoren en die mogelijk een bedreiging vormen om duurzame strategieën te activeren. 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

Rol	Portfoliomanagement			Succesfactoren		
	Score	Hoogste factor	Laagste factor	Score	Hoogste factor	Laagste factor
Lid pfm board	2,8	Financieel	Benefits	3,3	Communicatie	Collectieve context
Portfoliomanager	2,7	Governance	Benefits	3,3	Authentiek handelen	Gezamenlijk leiderschap
PMO	2,6	Governance	Benefits	3,0	Collectieve context	Co-creatie
Projectmanager	2,2	Inhoud	Benefits	2,9	Authentiek handelen	Leren & kennisdelen
Overig	2,7	Financieel	Benefits	3,1	Authentiek handelen	Leren & kennisdelen

“zorgenkindje” Benefits wordt door 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.

Opvallend en zorgwekkend is dat de groep Projectmanager over de hele linie substantieel lager scoort 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 al tientallen 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.

- Transitie, circulariteit en digitalisering zijn ons werkterrein.
- Portfoliosturing, samenwerking en realisatiekracht is onze expertise.
- Duurzame innovatie is onze impact.