



Factsheet onderzoek 2023



De Verborgene Waarde

Inleiding

In deze rapportage delen wij de uitkomsten van het Ruysdael portfoliomanagementonderzoek 2023. Het rapport geeft een beeld van de stand van zaken van portfoliomanagement in Nederland. Sinds de start van ons jaarlijkse onderzoek in 2016, is er een voorzichtige omslag te zien van portfoliomanagement gebaseerd op control naar strategisch portfoliomanagement. Een positieve ontwikkeling, zeker gezien de duurzame transitie die in de wereld van vandaag nodig zijn en waarvoor strategisch portfoliomanagement een krachtig hulpmiddel is.

Voordat we in de feiten en cijfers duiken, lichten we eerst kort 4 onderwerpen uit die op dit moment bij veel organisaties spelen. Het eerste betreft duurzame strategische doelen, die steeds vaker onderdeel zijn van de lange termijnplanning. De overige 3 zijn portfolioaspecten die al sinds de start van ons onderzoek spelen: de totstandkoming van het portfolio, prioriteren en realisatiekracht.

Duurzame strategische doelen

Vanuit de opdrachten die we voor onze klanten doen en vanuit verdiepende interviews in het onderzoek, constateren wij dat duurzaamheidsdoelen steeds vaker onderdeel zijn van de strategische doelen van organisaties. Deze trend betekent dat er, naast de P van Profit, steeds meer aandacht is voor People en Planet. Uiteraard werkt dit ook door in het portfolioproces. Daarbij gaat het niet alleen om de meer traditionele aspecten zoals CO², afval en energie, maar wordt de essentie van de organisatie geraakt.

Tijdens ons event 'De Verborgene Waarde' zijn we hier uitgebreid op ingegaan. We zien de volgende impact op het portfoliomanagementproces:

- toename van het aantal strategische doelen;
- toename van de complexiteit van het prioriteringsproces;
- een benodigde omslag in primair denken vanuit Profit naar een samenspel van People, Planet en Profit;
- toenemende noodzaak om op langere termijn te plannen;
- nauwere samenwerking tussen de portfoliomanager en de duurzaamheidsmanager.

Totstandkoming portfolio

Van de respondenten geeft 37% aan tevreden te zijn over de inzichtelijkheid van de mate waarin het portfolio de strategische doelen realiseert. Daarnaast geeft 58% aan dat ieder initiatief bijdraagt aan de strategische doelen. Vanuit de verdiepende interviews hebben we een aantal observaties in relatie tot deze cijfers. Binnen veel organisaties heeft het senior management serieus aandacht voor de strategische doelen, veelal aangevuld met duurzame doelen. De operationalisering van deze (duurzame) doelen naar het portfolio en de dagelijkse operatie gebeurt echter te weinig.

Ons beeld is dat nog veel portfolio's worden opgebouwd vanuit losse ideeën of initiatieven en minder vanuit een gemeenschappelijk visie over de strategische doelen en hoe deze te realiseren. Daarmee wordt een suboptimaal portfolio samengesteld dat afbreuk doet aan de effectiviteit van de realisatie van de strategische doelen.

Prioriteren

Prioriteren is binnen veel organisaties een weerbarstig onderwerp. Hoewel 67% van de respondenten aangeeft dat er sprake is van gemeenschappelijke besluitvorming over het portfolio, is slechts 42% tevreden over de beschikbaarheid van gemeenschappelijke criteria hiervoor. Dit wordt versterkt door de totstandkoming van het portfolio uit veelal losstaande initiatieven met beperkt gemeenschappelijk eigenaarschap.

Het werken aan een gemeenschappelijke visie is de basis voor het verbeteren van het prioriteringsproces. Het gezamenlijk uitwerken van de strategische doelen en de weg hoe deze te bereiken kan dit versterken.

Realisatiekracht

De mate waarin een organisatie in staat is om benodigde resources voor een portfolio in te plannen is een belangrijke indicator voor de realisatiekracht van een portfolio. Sinds het begin van ons jaarlijks onderzoek scoort Resourceplanning ruim onvoldoende. Zo geeft 70% aan onvoldoende inzicht te hebben in zowel de benodigde als beschikbare resources op portfolio niveau. Mogelijke oorzaken zijn dat er veel partijen een rol spelen en dat er veel onzekerheid is, wat betekent dat er niet of juist te veel in detail wordt gepland. Het gevolg is dat veranderinitiatieven uitlopen en het portfolio niet wordt gerealiseerd.

Goede portfolio resourceplanning kenmerkt zich in onze ervaring door de volgende punten:

- focus op kritieke resources;
- eenduidige belegging van verantwoordelijkheden;
- het omarmen van onzekerheden.

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 het 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

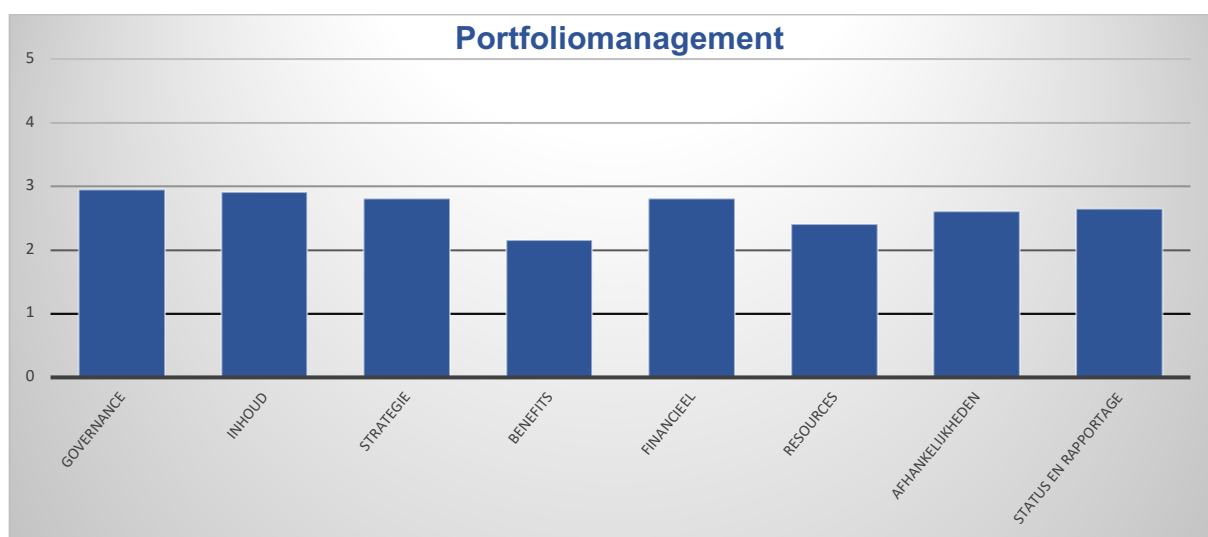
Bij de verwerking en analyse van de gegevens zijn 3 invalshoeken gebruikt:

- 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

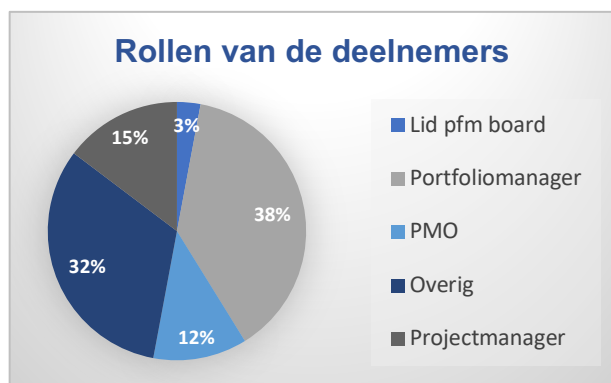
Binnen het onderdeel portfoliomanagement zijn 50 aspecten onderzocht verdeeld over 8 aandachtsgebieden:

1. 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.



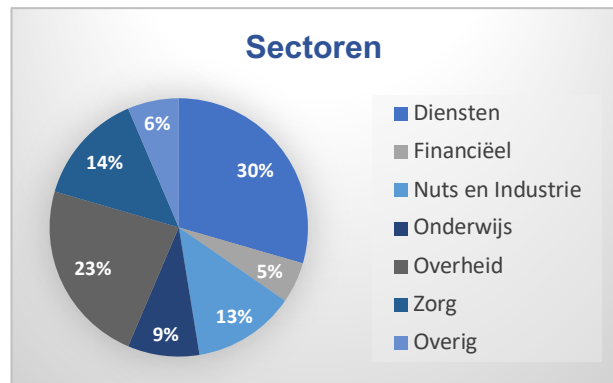
Het patroon van de afgelopen jaren blijft herkenbaar: Governance, inhoud en strategie scoren het hoogst en vormen daarmee een goede basis voor het definiëren van het portfolio. Wat betreft strategie is dat niet altijd zo geweest, maar de afgelopen jaren zien we met name bij het senior management meer aandacht voor dit aspect. Benefits en resources scoren als vanouds het laagst. De lage scores van beide aspecten zijn een signaal dat de realisatie van de portfolio's c.q. de strategische doelen achterblijft. Dit is een constatering die we ook vanuit onze dagelijkse praktijk herkennen.

De deelnemers



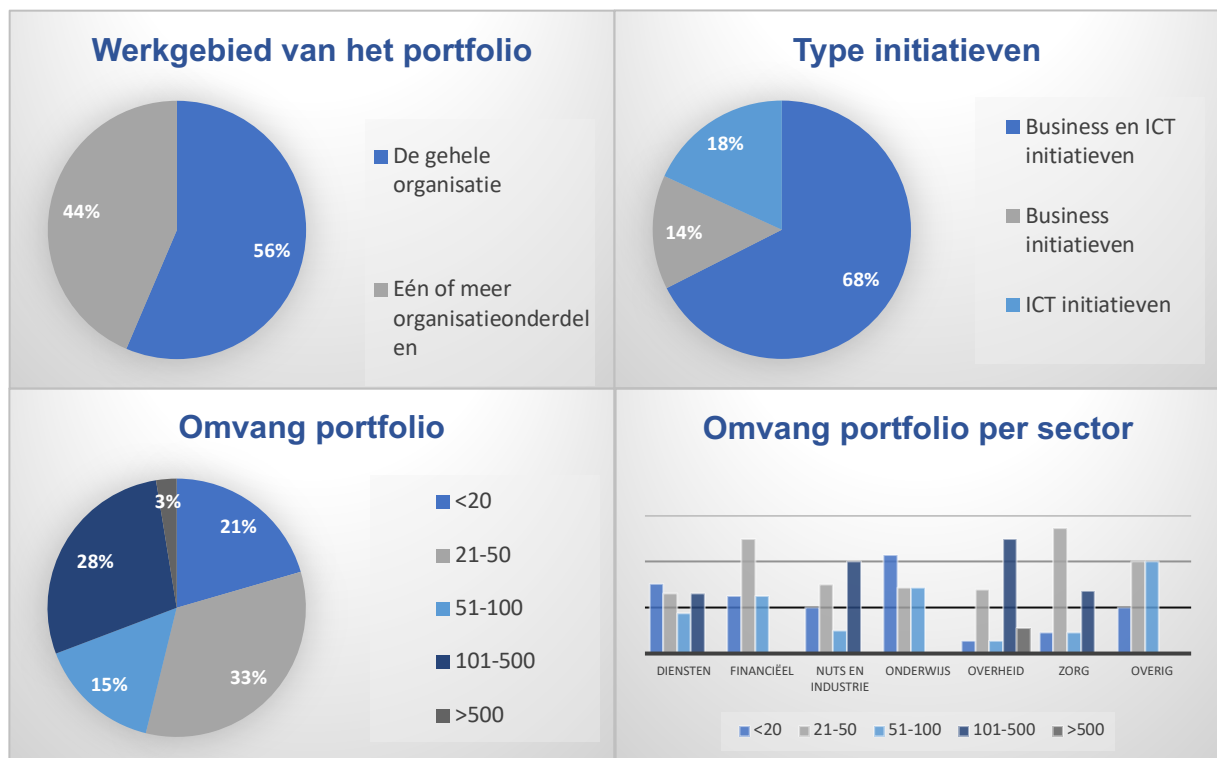
In totaal hebben ruim 70 organisaties deelgenomen aan ons onderzoek. Zo'n 47% van de deelnemers heeft de rol 'Projectmanager' en/of 'Overig', bijvoorbeeld manager of adviseur. Dit betekent dat bijna de helft van de uitkomsten in dit rapport wordt geschetst aan de hand van de beelden van mensen die geen formele portfoliomanagement rol hebben, maar wel portfoliomanagement 'ondergaan'.

De deelnemers aan het onderzoek zijn onderverdeeld in 7 sectoren. ‘Diensten’, ‘Nuts en Industrie’ en ‘Overheid’ zijn breed vertegenwoordigd. Binnen de sector overheid valt op dat steeds meer lokale overheden meedoen met het onderzoek. Een teken dat portfoliomanagement binnen gemeenten een ontwikkeling doormaakt. Het aandeel van de sector onderwijs is al jaren stabiel en komt overeen met ons beeld dat portfoliomanagement gemeengoed is in het hoger onderwijs.



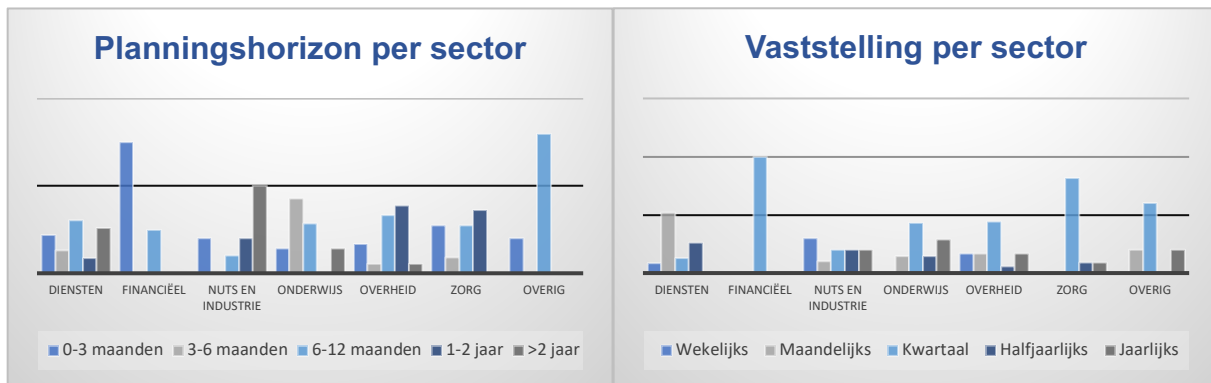
De kenmerken van de portfolio's

Zo'n 68% van de portfolio's bevat zowel business- als ICT-initiatieven. Dit is een aanwijzing dat portfolio's steeds integraler worden. Puur business portfolio's komen minder voor. Dit kan worden verklaard door het feit dat voor de meeste initiatieven ICT-aanpassingen nodig zijn. Ruim 55% van de portfolio's beslaat de gehele organisatie. Daar waar dit niet het geval is, beperkt het portfolio zich meestal tot ICT-initiatieven of is er sprake van een portfolio per divisie.



Gemiddeld bestaat een portfolio uit ongeveer 115 initiatieven, echter de variaties per sector zijn groot. Zo'n 54% van de portfolio's heeft minder dan 50 initiatieven. De sector 'Overheid' heeft relatief gezien de grootste portfolio's.

De planningshorizon lijkt in veel organisaties gekoppeld te zijn aan de jaarplanning



De gemiddelde planningshorizon ligt op 17 maanden met een grote deviatie. Zo'n 64% van de respondenten geeft een maximale horizon op van 12 maanden. De jaarplancyclus is daarbij mogelijk een van de redenen voor deze horizon. Opvallend is de sector 'Financieel', die maar 1 kwartaal vooruitkijkt. Een uitschieter naar boven is te zien bij 'Nuts en Industrie', die vaak Asset portfolio's hebben waarvoor een lange planningshorizon is vereist van minimaal 5 jaar. Ruim 30% 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 strategische doelen uit het oog worden verloren.

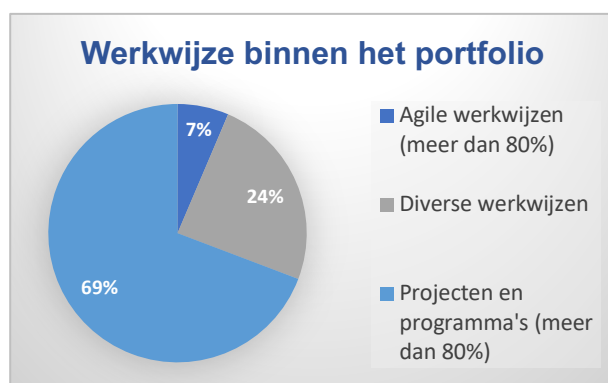
Het vaststellen van een portfolio gebeurt in 41% van de organisaties per kwartaal. Enkel een jaarlijkse vaststelling gebeurt nog maar bij 12% van de organisaties. Een teken dat het portfoliomanagement binnen het merendeel van de organisaties een dynamisch proces is.

	Omvang Portfolioboard	Omvang Portfolio office
Diensten	7,6	5,7
Financieel	8,3	2,8
Nuts en Industrie	6,1	10,8
Onderwijs	5,7	5,3
Overheid	4,9	2,7
Zorg	7,0	3,1
Overig	6,2	3,8
Totaal	6,5	5,0

De portfolioboard heeft een gemiddelde omvang van 6,5, ofwel afgerond 7 deelnemers. Een portfolioboard van een dergelijke omvang is in het algemeen groot genoeg om alle belangen te vertegenwoordigen. Het risico bestaat dat bij een grotere omvang eigen belangen gaan prevaleren boven de belangen van de organisatie, waardoor een suboptimaal portfolio wordt vastgesteld. Een gemeenschappelijke visie, mede gebaseerd op de strategische doelen, helpt om besluitvorming in de board te verbeteren.

Agile werken als indicator voor wendbaarheid

In 69% van de organisaties vormen projecten en programma's de gekozen werkwijze voor veranderinitiatieven binnen het portfolio. Met 7% scoort 'Agile' als dominante werkwijze erg laag. Met name in de financiële sector, overheid en zorg wordt Agile werken (beperkt) toegepast. In de nuts en industrie branche werkt 90% projectmatig en wordt puur Agile niet toegepast. Ook in 'Onderwijs' en 'Overig' speelt Agile nauwelijks een rol.

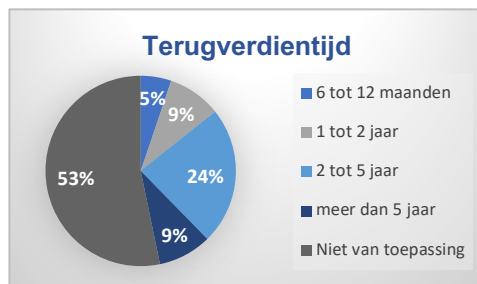


Benefitmanagement

Bij het realiseren van de strategische doelen speelt (lange termijn) effectsturing een cruciale rol. Benefitmanagement geeft een goed beeld van de mate waarin organisaties in staat zijn om hun doelen op een gecontroleerde manier te realiseren.

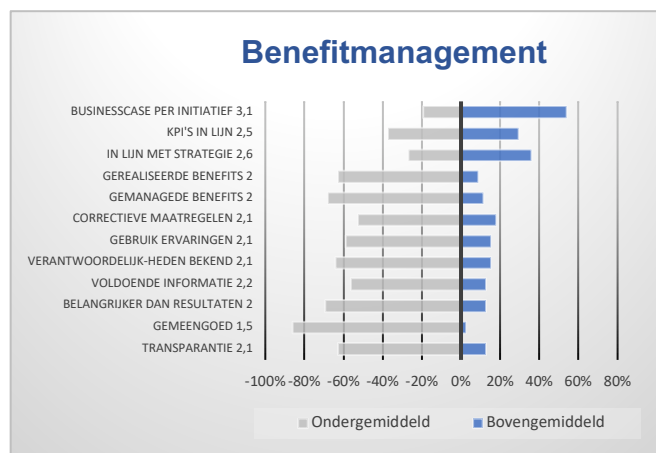
Definitie

Benefitmanagement: het samenspel van definiëren tot en met realiseren van benefits van initiatieven, met als doel een optimale bijdrage te leveren aan het realiseren van de strategische doelen van een organisatie.



Een parameter voor financieel benefitmanagement is de terugverdientijd die organisaties hanteren bij het beoordelen van business cases van initiatieven. Op landelijk niveau heeft 53% van de respondenten de perceptie dat een norm voor terugverdientijd niet van toepassing is binnen hun organisatie. Bijna een kwart van de respondenten geeft aan een terugverdientijd van 2-5 jaar te hanteren.

De verdere ontwikkeling van benefitmanagement gaat nog steeds zeer langzaam. Het onderzoek laat zien dat bij de definitie van het portfolio veel aandacht is voor businesscases. Deze zijn initieel 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 blijven echter ver onder de maat. Van de respondenten geeft 86% aan dat benefitmanagement geen gemeengoed is binnen hun organisatie.



Benefitmanagement of strategierealisatie?

Definitie

Strategierealisatie: het realiseren van de strategische doelen met behulp van veranderinitiatieven, zowel in het portfolio als de lijnorganisatie.

In onze dagelijkse praktijk en in de verdiepende gesprekken zien we steeds vaker dat naast benefitmanagement ook het woord strategierealisatie wordt gebruikt. We merken dat er bij veel mensen nog onduidelijkheid over deze begrippen bestaat. Ze worden door elkaar gebruikt en soms als synoniem gezien.

Als Ruysdael zien we dat de begrippen nauw verwant zijn, echter een andere betekenis hebben. Waar benefits met name gaan over de voordelen op het niveau van veranderinitiatieven, speelt strategierealisatie op het niveau van de organisatie.

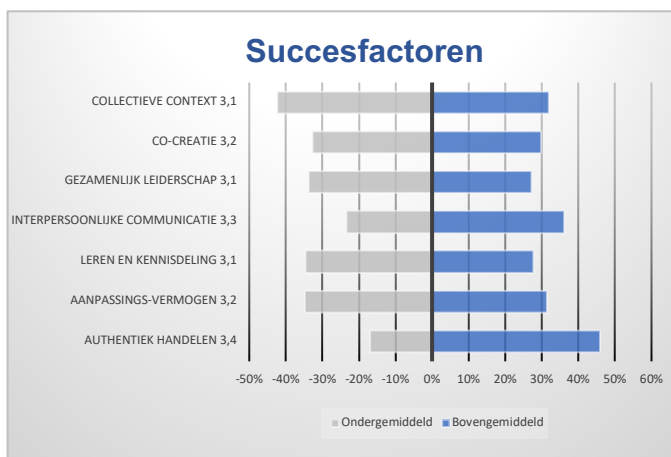
Menselijke succesfactoren

Hoeveel processen en procedures er binnen een organisatie ook zijn, de doorslaggevende factor voor het daadwerkelijk bereiken van doelstellingen is de mens of het team van mensen. Daarom besteden we als Ruysdael in dit onderzoek ook aandacht aan deze 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 gebaseerd op jarenlang onderzoek en geven aan in welke mate belangrijke basiscondities voor het bereiken van duurzame resultaten binnen een team aanwezig zijn.



Het merendeel van alle Succesfactoren scoort in de context van portfoliomanagement een voldoende. De factor ‘Authentiek handelen’ scoort het hoogst. Deze factor is een indicatie voor de mate waarin individuele personen zich met elkaar en met de strategie verbonden voelen. Dit is een belangrijke basisconditie voor portfoliomanagement; want hoe beter iedereen zich onderling en met de strategische doelen verbindt, hoe beter ook de afstemming in het werk dat er te doen is.

Er zijn 2 Succesfactoren die laag scoren en die mogelijk een bedreiging vormen voor het realiseren van strategische doelen. ‘Collectieve context’ scoort laag en meet het gemeenschappelijke beeld over de strategische doelen en de weg hoe die te bereiken. Het ontbreken van deze gemeenschappelijkheid bemoeilijkt onder andere het prioriteringsproces en verlaagt de kans dat de juiste initiatieven worden opgestart.

‘Leren en kennisdeling’ scoort ook laag en is een noodzakelijke factor voor benefitmanagement. De kans dat beoogde benefits uit de businesscase worden gerealiseerd zoals beoogd, is in de praktijk erg beperkt. Het analyseren en interpreteren van omgevingsfactoren en gerealiseerde benefits is essentieel om zowel gedurende de uitvoering van een veranderinitiatief bij te sturen, als om het keuzeproces van een portfolio te verbeteren.

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.