

# Kaders portfoliomanagement grote ruimtelijke initiatieven en projecten

Politieke avond 4 april 2024

Aanleiding

Introductie Portfoliomanagement door Twynstra Gudde

Vacatures

Kaders en randvoorwaarden voor Grip en Inzicht

Na 18 april, vaststelling raadsvoorstel




## Aanleiding

Toename in initiatieven in de fysieke leefomgeving, schaarste in expertises

College vindt alle initiatieven belangrijk, maar afweging moet integraal plaatsvinden en passen bij wat de organisatie aankan.

Overzicht en grip nodig:

- Scherpe onderbouwde keuzes maken
  - Kaders zijn basis voor keuzes
  - Geld (intern=begroting, extern=grex) en capaciteit randvoorwaarden voor start project
  - Sturing en inzicht onderhanden projecten moet worden vergroot
- 



# Kaders met als doel GRIP

Politieke avond 18 januari 2024 verzoek tot raadsvoorstel kaders ter vaststelling door gemeenteraad.

Aandacht gevraagd voor:

- Verdeling dorpen en stad
  - Verdeling over maatschappelijk, wonen en bedrijven
  - Uitlijning met Investerings in balans
- > Van 5 naar 4 kaders, liggen nu voor. (gelijk aan Investerings in Balans)
- > Zonder vastgestelde kaders, geen portfoliomanagement, geen grip op projecten en dus geen bijstelling voorraadlijst

---

# 4 kaders voor grote ruimtelijke initiatieven

1. Wat de noodzaak
2. Wat is het maatschappelijk effect
3. Wat is het maatschappelijk bereik
4. Wat is de financiële impact





# Portfoliomanagement door TwynstraGudde

# Aanleiding starten met portfoliomanagement

## Situatie 2022/2023

- Gemeente ziet toename in aantal initiatieven. Consequentie:
  - Alle initiatieven starten kan simpelweg niet meer
  - Gemaakte keuzes konden onvoldoende onderbouwd worden
  - 'Wat betekent het om op plek 5 te staan'?
  - Door gebrek aan tijd kan niet altijd integraal worden afgestemd
  - Medewerkers worden overvraagd
- Behoefte aan verandering:
  - Overzicht en grip
  - Als organisatie scherpere keuzes maken (prioritering)
  - Gemaakte keuzes beter uit kunnen leggen aan de stakeholders (duidelijkheid en transparantie)

# Vragen rondom PFM

- A. Hoe maken we onze mensen **bewust** van het feit dat we met veel te veel bezig zijn?
- B. Hoe zorgen we voor een **gedeeld beeld en taal** bij wat portfoliomanagement is?
- C. Hoe krijgen en houden we **overzicht**, in alles wat we zoal doen? Welke **software tooling** kan ons hier gebruiksvriendelijk en duurzaam bij helpen?
- D. Hoe krijgen we meer grip op het **proces** waarin nieuwe projecten ontstaan, tot en met wat deze ons opleveren? Hoe zorgen we voor het **scherpe gesprek** over de veelheid der dingen en hoe maken we daarin keuzes? Welke **rolverdeling** hoort daarbij, rekening houdend met bestaande structuren?
- E. Hoe krijgen we een **professionelere** en **zakelijkere cultuur** waarin we vaker *nee* zeggen, maar ook vaker waarmaken waar we *ja* op zeggen? Welke **veranderstrategie** vraagt het om van los en ad hoc naar organisatiebreed en gestructureerd portfoliomanagement te gaan?

# Onze opdrachtgevers



Den Haag



Universiteit Utrecht



gemeente Barneveld



Haarlem



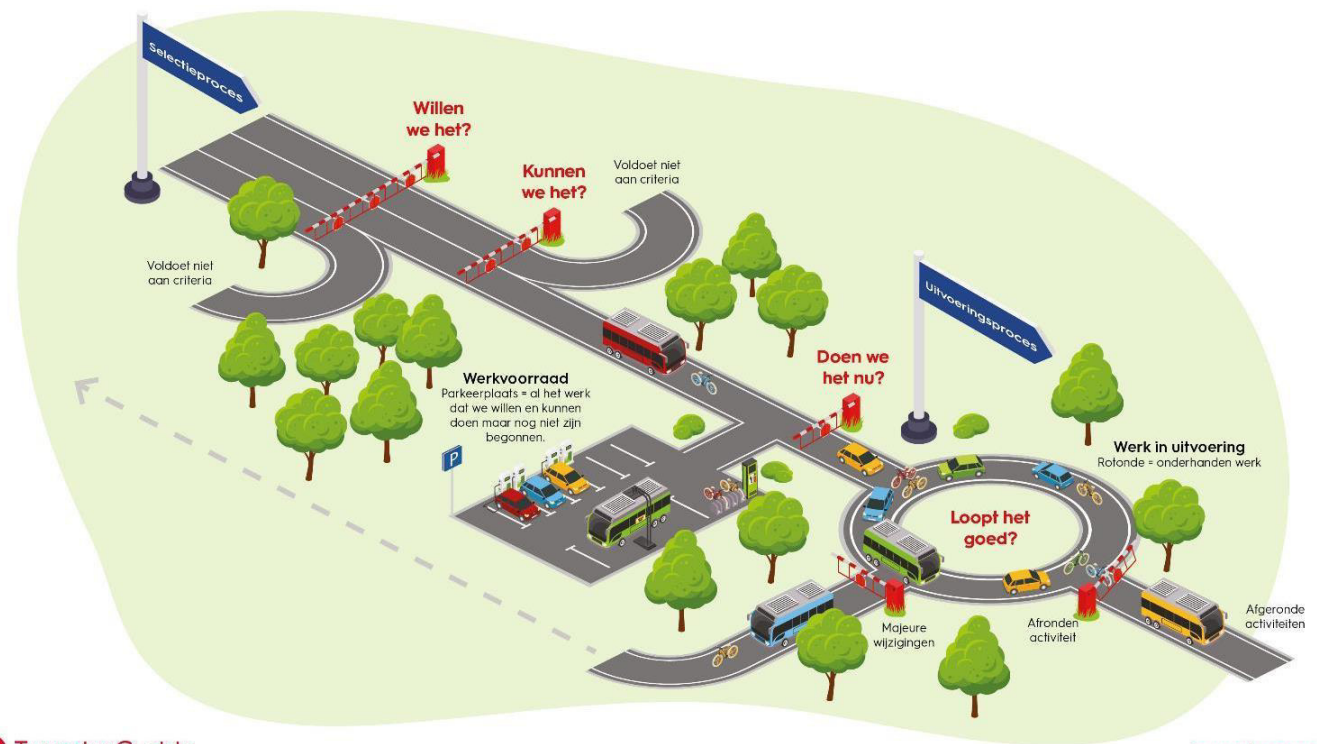


# Wat is portfoliomanagement?

*"Portfoliomanagement is het continue vaststellen van de optimale balans tussen activiteiten en het gebruik van de (schaarse) middelen, om de strategische doelstellingen van de organisatie te bereiken"*

Uitgangspunten:

- Het draait om het **gericht inzetten van (schaarse) middelen om de strategische doelstellingen** van de organisatie te bereiken
- Het is gericht op het **uitvoeren van de juiste processen, projecten, programma's** en andere activiteiten
- Het **proces is doorlopend**, een continue herbeoordeling vindt plaats



# Zonder goed portfoliomanagement

## **Projecten starten te makkelijk**

- 'Projectplannen op bierviltjes', onvoldoende doordacht
- Eerst starten, daarna pas concretiseren en aan doelen koppelen
- Elk gestart project gaat een eigen leven leiden, er wordt weinig afgemaakt of opgeleverd

## **Initiatieven worden niet tegen elkaar afgewogen**

- Gebrek aan integrale afweging van initiatieven
- Gebrek aan focus stimuleert het kiezen voor laag hangend fruit
- Grote lange termijn projecten vinden onvoldoende stevige bodem

## **Strategische doelstellingen worden niet behaald**

- Werken in de waan van dag, veel ad hoc, iedereen is altijd druk
- Vooral aandacht voor urgente zaken, niet voor dat wat belangrijk is
- Strategische plannen = mooie woorden op papier

# Randvoorwaarden voor PFM

- **Strategische focus** d.m.v. heldere en haalbare strategische doelen met bijbehorende kaders (o.a. rondom de middelen)
  - Geeft richting en houvast
  - Helpt om tussentijds te evalueren en bij te sturen
  - Biedt belangrijke input voor het afwegingskader en het goede gesprek over prioriteiten
- **Eenduidig werken** aan activiteiten; dezelfde taal spreken, structuur en rolverdeling
  - Niet alles is een project, en zeker geen programma!
  - Opdrachtgeverschap; linken van project met organisatiedoelen, kaders bewaken
  - Opdrachtnemerschap: uitvoering binnen de marges, voortgang rapporteren etc.
- **Leiderschap** gaat bij PFM over *durven* kiezen én handhaven van keuzes. Het gaat bij PFM om structuuraanpassingen, maar ook om een cultuuromslag. Leiderschap heeft daarin een belangrijke rol:
  - Laten zien dat er keuzes gemaakt worden, en dat er dingen geweigerd worden
  - Benadrukken dat PFM een meerjarig (leer)traject is
  - Sturen op integraliteit: over eigen belang heen kunnen stappen en dat uitdragen

## Organisatieontwikkeling n.a.v. PFM

Van...

- Top-down, sturend-dienend, te loyaal
- Waan van de dag, ad hoc, iedereen is te druk
- Focus op het nu, veel starten, weinig afmaken

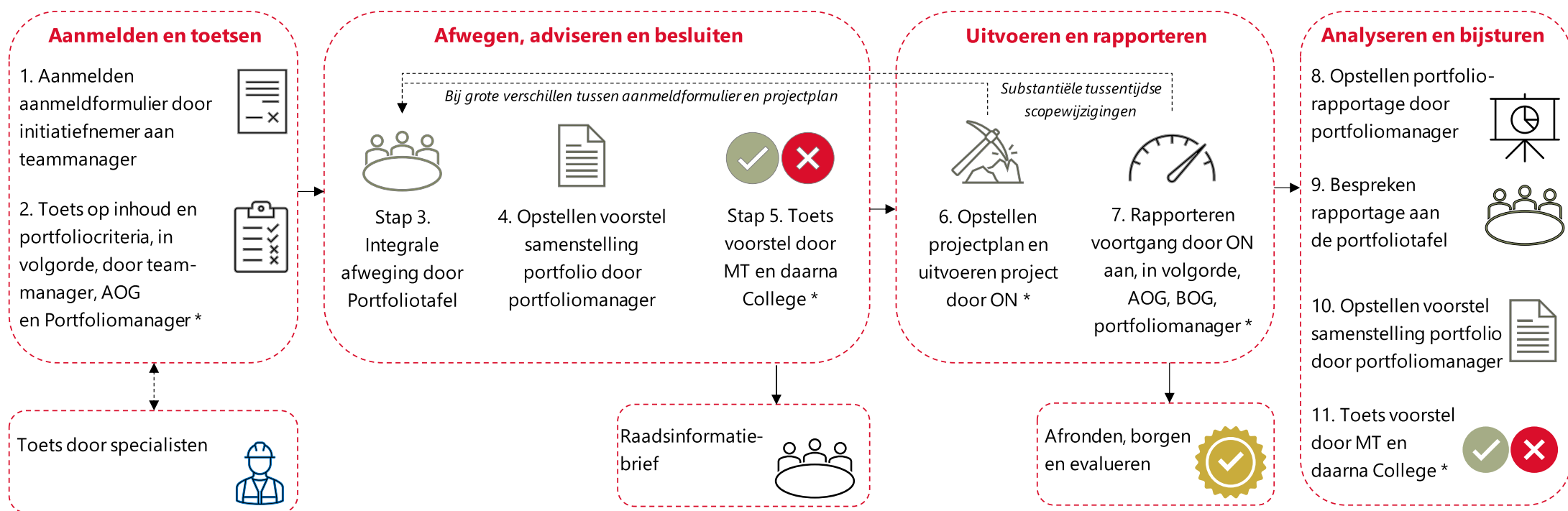
Via...

- Zakelijk, kritisch, elkaar uitdagen, durven te kiezen
- Inhoudelijk én procesmatig, transparant
- Focus op dit jaar

Naar...

- Professioneel, voorspelbaar, flexibel, organisatiebelang
- Integraal, waarde gedreven
- Meerjarenperspectief

# Portfolioproces



Een portfoliomanager begeleidt en bewaakt het hele portfolioproces en zorgt voor de nodige kwaliteitschecks en voor een gedegen voorbereiding van de bijeenkomsten.

\* Bij stap 2 benoemt de teammanager de beoogde BOG, AOG en trekker, vervolgens stelt de AOG bij akkoord deze vast.

\* In geval van akkoord bij stap 5 wordt gesproken van opdrachtnemer (ON) i.p.v. trekker.

\* In het geval dat bij het opstellen van het projectplan er significant andere/meer mensen en/of middelen nodig zijn, moet het opnieuw worden afgewogen aan de portfoliotafel.

\* In het geval dat er vanuit een voortgangsrapportage blijkt dat een project significant uitloopt in tijd, geld, capaciteit, dan moet dit aan de portfoliotafel worden afgewogen.

\* Uit stap 11 kan blijken dat bepaalde projecten plaats moeten maken voor anderen.

# Portfolioproces voorbeeld afwegingskader

## Afwegen, adviseren en besluiten

*Bij grote verschillen tussen aanmeldformulier en projectplan*



Stap 3.  
Integrale  
afweging door  
Portfoliotafel



4. Opstellen voorstel  
samenstelling  
portfolio door  
portfoliomanager



Stap 5. Toets  
voorstel door  
MT en daarna  
College \*



Wat is het **maatschappelijk effect** van dit initiatief?

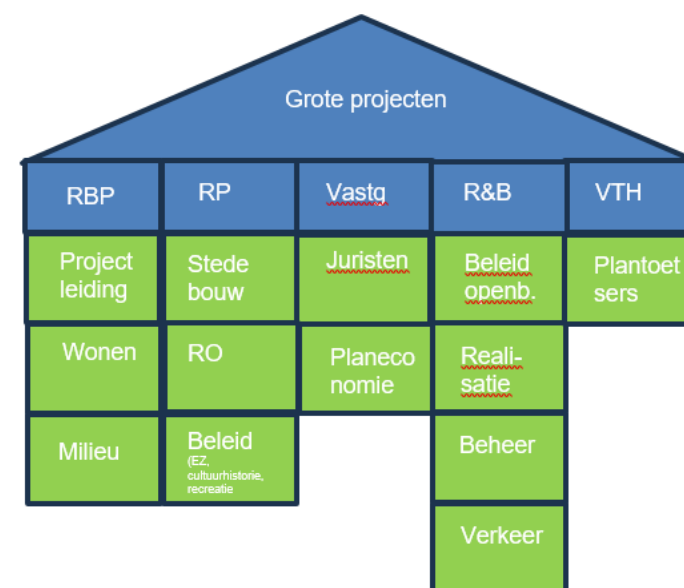
a.	Wonen	
i	De gemeente Woerden biedt voldoende passende woningen voor haar inwoners (5 punten)	Score in eerste kolom maatschappelijk effect waarbij 1 van i-iv = 5 punten, 2 van i-iv = 10 punten, 3 van i-iv = 15 punten, en 4 van i-iv = 20 punten
ii	Er komt een uitbreiding van woongebieden voor inwoners (5 punten)	
iii	In elke wijk of dorp zijn er woningen voor elke levensfase (5 punten)	
iv	Draagt bij aan een eerlijke verdeling over wijken en dorpen (5 punten)	

# Portfoliomanagement in de praktijk bij gemeente Woerden

# Grote ruimtelijke initiatieven/projecten

Wat zijn **grote** ruimtelijke initiatieven/projecten?

Gebiedsontwikkeling, meerjarig, projectgroep nodig met diverse vakgebieden ivm complexiteit





# Wegingsproces initiatieven (inhoud)

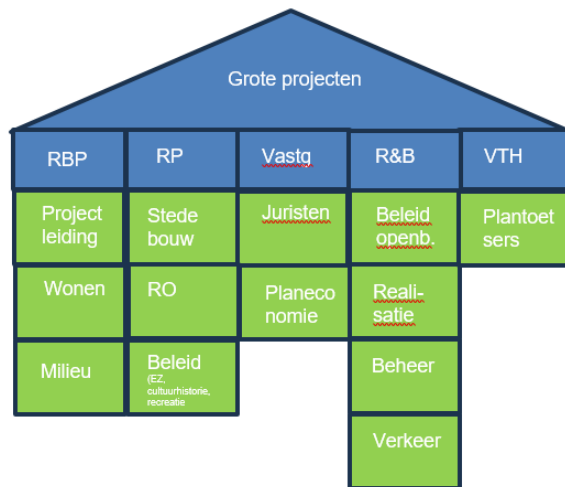
1. Kaders (4 april in Politieke Avond) door gemeenteraad (18 april vaststelling)
2. Initiatieven actualiseren met intakeformulier
3. Beoordeling initiatieven aan hand van kaders aan de portfoliotafel
4. Identificatie belangrijkste 10 initiatieven

**Randvoorwaarde: Geen financiële dekking = geen initiatief**



# Proces (capaciteit)

5. Beoordeling aan de hand van capaciteit (=menskracht) voordat Initiatief als Project wordt gestart (geen capaciteit ≠ start)



4 VTH, 2 RP  
ingevuld voor  
Woerden  
en Oudewater

# Onderhanden Projecten met meer grip

Voorspelbaarheid afronding project gaat groeien. Per fase project uitgestippeld.  
Project groot of klein (alleen bestemmingsplan wijziging zonder multidisciplinair team) afronden bepaalt welk initiatief opgepakt kan worden  
Project uitvoeringsproces professionaliseren, ook richting Projectontwikkelaar

	Projectleider	Projectsecretaris	Odbu	Wonen	Energieadvies	Planneconoom	Vergeefadviseur	Stedebouw	Planologie	Economische zaken	Recreatie en toerisme	Juristen	Erfgoed	Communicatiemedewerker	Operabele Ruimte	Verkeer & Mobiliteit	Roelwing	Stedelijk (water)	Overde kunstwerken	Ovebescherming	Installaties	Groen	Mutabel & Spelen	Verhanding	Kabel & Leidingen	Projectmanager	Technisch manager	Omgangsmanager	Manager Projectbeheers	Contractmanager	Landmeten	Adviesing vergunninge	Sociaal beleid	Jaarrekening
	60	60	0	10	0	16	32	16	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	0	0	0	24	0	0	0
	125	55	0	0	0	10	10	40	60	0	40	10	0	10	20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	90	80	0	30	0	20	0	0
	22	14	0	12	0	22	34	40	16	0	0	0	0	8	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	54	0	0	0	32	6	0
	8	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48	0	24	0	8	0	0	
	114	110	4	6	0	10	26	8	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	88	0	40	0	20	28	0	0	
	340	290	80	0	0	46	144	66	124	65	0	40	0	43	92	40	0	0	0	0	0	0	0	52	0	60	0	0	0	8	10	0	0	
	246	196	50	0	0	42	142	49	79	68	0	0	0	43	67	0	0	0	0	0	0	0	0	35	0	0	0	0	0	8	10	0	0	
	280	35	0	0	0	30	50	0	0	0	0	0	0	0	52	0	0	0	0	0	0	0	0	62	62	72	0	42	52	25	0	0	0	
	400	900	25	25	0	375	175	100	50	0	0	0	0	275	75	0	0	0	0	0	0	0	75	0	200	0	75	0	50	25	0	0		
	75	50	10	10	10	50	50	10	50	0	0	0	0	10	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	85	0	75	100	25	5	0	0		
	10	10	0	0	0	10	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	250	25	225	200	0	10	0	0	
	100	80	15	5	5	80	90	40	5	0	0	0	0	20	0	0	0	0	0	0	0	0	15	0	125	25	175	175	20	50	0	0		
	225	75	5	5	5	125	125	55	5	0	0	0	0	55	0	0	0	0	0	0	0	0	55	0	200	0	100	25	55	105	0	0		
	450	175	10	10	0	310	285	235	10	0	0	0	0	35	25	0	0	0	0	0	0	0	100	25	310	250	210	210	25	60	0	0		
	15	115	0	0	0	35	115	15	0	0	0	0	0	0	53	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0	30	90	0	0		
	155	35	0	10	0	42	37	252	6	0	0	0	0	5	90	0	0	0	0	0	0	0	60	10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	600	360	80	80	80	200	40	150	150	60	60	40	40	150	0	0	0	0	0	0	0	0	120	120	200	0	40	40	60	40	40	0	0	
	604	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	
	4n	4n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	1n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n	n



# Proces na 18 april, en 2x per jaar in het vervolg:

6. Advies aan College over Initiatieven met

- totaaloverzicht incl top 10
- advies start project(en) op basis van beschikbare capaciteit

7. Raadsinformatiebrief

\* Periodieke update 2x per half jaar (P&C cyclus wordt gevolgd)

Een initiatief wordt pas een project als er capaciteit voor is, dus top 10 is niet in volgorde 1-10)!