



Ronde Tafel
**Portfoliomanagement
voor Gemeenten**



Ronde Tafel 4

→ **Prioriteren bij gemeenten:
gokken of strategie?**

Met o.a.:

1. Ervaringen van gemeentelijk portfoliomanagers
2. Zorgen dat eigenaren en experts op het juiste niveau de juiste dialoog voeren
3. Prioriteringsgame
4. Waarde-complexiteit grafiek
5. Dialoog & besluitvorming



Er komt veel op gemeenten af: van krapte op de woningmarkt en klimaatbestendigheid, tot leefbaarheid in de wijken en bestaanszekerheid, de maatschappelijke uitdagingen zijn talrijk. Welke projecten zijn nodig om problemen van bewoners op te lossen, de dienstverlening te verbeteren en de gemeente toekomstbestendig te maken? Welke projecten geef je als gemeente voorrang?

Met deze vragen zijn we bij de Ronde Tafel voor Gemeentelijk Portfoliomanagers aan de slag gegaan met als thema: prioriteren, gokken of strategie?

Een actueel thema, zo bleek, waar 14 deelnemers uit verschillende gemeenten en uit verschillende domeinen met elkaar in gesprek gingen over elkaars ervaringen en 'best practices'.

Consultants portfoliosturing Dirk Schmidt, Marije van den Berg en Anoek Zijderveld faciliteerden deze Ronde Tafel vanuit Intermedius.

Daarbij werd gebruik gemaakt van de Intermedius prioriteringsmethodiek en prioriteringsgame, met de volgende voordelen:

1. Zorgt dat **eigenaren en experts** op het **juiste niveau** de **juiste dialoog** voeren over waarde & complexiteit
2. Geeft **overzicht** van en **inzicht** in de minst en meest **kansrijke initiatieven** als input voor prioritering
3. Maakt een **objectievere en gedragen besluitvorming** mogelijk in een **relatief korte tijd**
4. Houdt een **spiegel** voor houdt, vb.: 'we doen te weinig aan innovatie'



Prioriteren bij gemeenten

Een overzicht van de opbrengsten en adviezen in de verschillende fasen van het prioriteringsproces:

1. Voorbereiding & projectkaarten samenstellen
2. Waarde & complexiteit van de projecten bepalen
3. Dialoog & besluitvorming

1. Voorbereiding & projectkaarten samenstellen

Bij de Ronde Tafel hebben we gebruik gemaakt van fictieve maar op de gemeentelijke werkelijkheid gebaseerde projectkaarten met o.a. omschrijving, strategisch doel, baten, capaciteit, budget en diverse andere aspecten die complexiteit beïnvloeden.



Ga je binnen je gemeente aan de slag met het samenstellen van de projectkaarten, dan is belangrijk in deze fase:

1. **Betrek tijdig zowel de eigenaren (business) als de experts** in de voorbereiding voor het prioriteringsproces. Zij zijn ook degenen die (kunnen) oordelen of de geprioriteerde projecten bijdragen aan de strategische doelstellingen en de haalbaarheid.
2. **Wanneer mag iets in het portfolio?** Zorg voor een gedeeld begrip over ambities en kaders. Dat leidt tot een betere kwaliteit projectkaarten en een eenvoudiger prioritering.
3. **Bestuurders kunnen (ad hoc) invloed uitoefenen** op de prioritering, bijvoorbeeld vanwege actuele gebeurtenissen. Bedenk vooraf hoe je dit meeneemt in het proces.
4. **Waarover prioriteer je?** Heeft iedereen daar een gedeeld beeld bij? Welke componenten neem je wel of niet mee? Baseer je je puur op projectkaarten of is er ook ruimte voor eigen ervaringen?
5. **KISS (Keep It Stupid Simple):** hoe meer componenten je in je prioriteringskader stopt, hoe complexer het prioriteren wordt. Het is bijvoorbeeld relatief eenvoudig om te oordelen over kosten ten opzichte van verwachte opbrengen. Als je componenten als capaciteit, planning, risicobeheersing toevoegt, wordt het lastiger.
6. **Begin je net met prioriteren?** Dan is het aan te raden om te starten met een beperkt aantal componenten die je tegenover elkaar kan afwegen. Dit kan ook door een aantal componenten samen te vatten onder een noemer (bijvoorbeeld complexiteit).

2. Waarde & complexiteit van de projecten bepalen

Tijd voor de Prioriteringsgame: de Ronde Tafel-deelnemers kregen een set kaarten om – ieder vanuit zijn eigen rol – een waarde van 1 - 100 toe te kennen aan een project.

De **eigenaren** (business) bepalen met elkaar de **waarde** van initiatieven voor de strategische doelen. De **experts** bepalen met elkaar de **complexiteit** en dus haalbaarheid van de initiatieven. Belangrijk in deze fase:

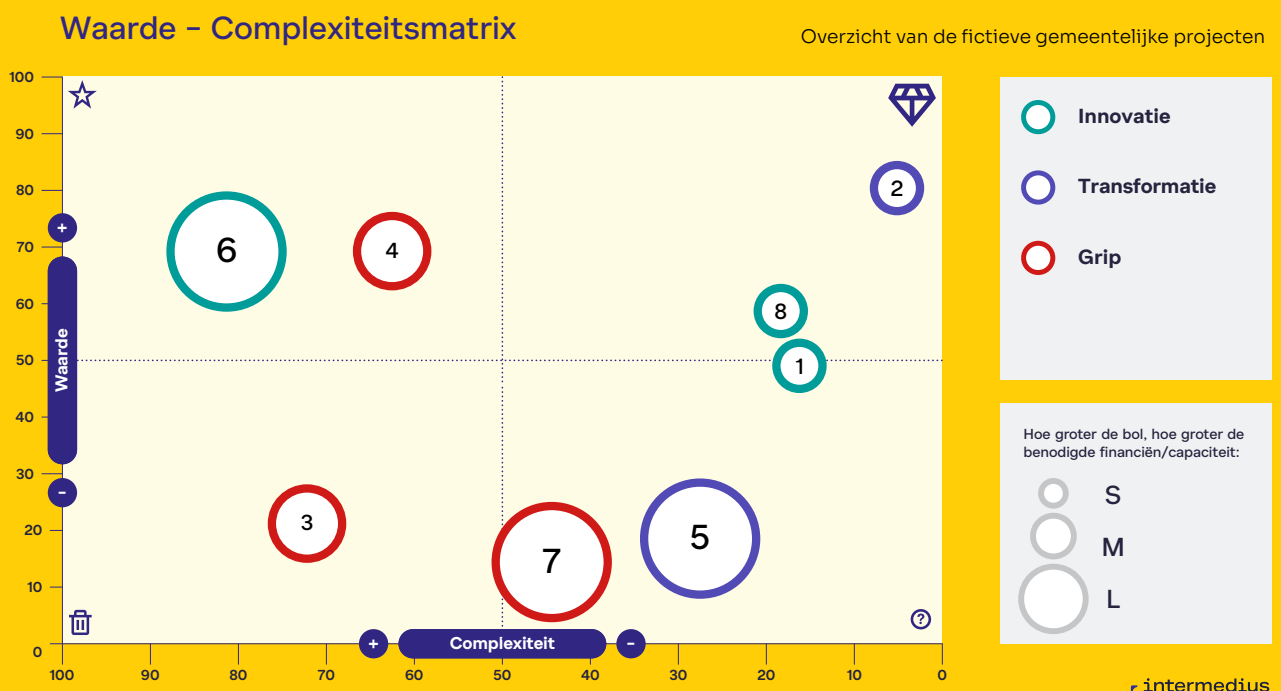


- 1. Gebruik een werkvorm die ruimte geeft aan ieders inbreng** en voorkomt dat je urenlang met elkaar blijft praten over prioritering, waarde en complexiteit. Dat zorgt voor snelheid en voorkomt decibel management. De Intermedius Prioriteringsgame is een voorbeeld van zo'n werkvorm.
- 2. Zijn er zeer grote verschillen in de waardering van hetzelfde project?** Zijn eigenaren het zeer oneens met elkaar, of geven experts een sterk afwijkende waardering voor een specifiek project? Wees kritisch: bespreek met elkaar of er voor een volgende sessie een nieuwe impactanalyse nodig is.
- 3. Toch de behoefte om meer met elkaar in gesprek te gaan** over een toegekende score? Maak hier van tevoren duidelijke afspraken over.

3. Dialoog & besluitvorming

De uitkomsten van de waarde en complexiteit van de initiatieven zijn visueel weergegeven in een grafiek. Deze ‘bollenplaat’ toont een overzicht van de meest kansrijke initiatieven (hoge waarde & lage complexiteit) en minst kansrijke initiatieven (lage waarde & hoge complexiteit). De basis voor de dialoog & besluitvorming, met als belangrijke aspecten:

- Het diamant-kwadrant** (rechtsboven) toont de meest kansrijke projecten. Logischerwijs krijgen deze voorrang in de prioritering, maar een goede dialoog blijft nodig: bespreek de samenhang, kijk naar waardevolle projecten die buiten de boot dreigen te vallen en check wet- en regelgeving.
- Hoe scoren wet- en regelgevingsprojecten?** Altijd een hoge of zelfs 100% waarde? Of kun je wachten met de start? En/of accepteer je tijdelijk boetes omdat je daarmee ruimte schept voor belangrijker projecten?
- Een project met een hoge waarde maar ook hoge complexiteit?** Wat besluit je? Wordt deze niet geprioriteerd, of zijn er mogelijkheden om de complexiteit te verminderen?
- Besluit ook gezamenlijk wat je NIET gaat doen.** Buitengewoon vervelend voor de initiatiefnemers, maar het schept duidelijkheid en voorkomt dat collega’s ten onrechte verwachten dat projecten in de toekomst wel worden opgepakt (met een nog grotere teleurstelling op termijn).





Ronde Tafel
**Portfoliomanagement
voor Gemeenten**

→ **Prioriteren: de juiste mensen op het juiste moment aan de juiste projecten**

Prioriteren bij gemeenten in de complexe maatschappelijke dynamiek is ingewikkeld. Reden te meer om de prioriteringswerkwijze zo goed mogelijk in te richten.

Door te zorgen voor betrokkenheid en waardevolle inbreng van eigenaren en experts, voor duidelijke kaders en heldere richtlijnen en zo voor gedragen en objectieve besluitvorming.

Zodat je als gemeente in staat bent en blijft om te werken met de juiste mensen op het juiste moment aan de juiste projecten die de meest waardevolle bijdrage leveren aan de gestelde doelen.



★ **34 deelnemers van 16 verschillende gemeenten hebben inmiddels meegedaan aan de Ronde Tafel-gesprekken**

Aanmelden & informatie

Heb je vragen of wil je deelnemen aan de volgende Ronde Tafel?

- **Meld je aan op:**
www.rondetafel.org/aanmelden,
- **Vragen & informatie?**
 - site - www.rondetafel.org
 - email - welkom@intermedius.nl
 - tel - 0182 - 51 91 15