



Ronde Tafel
**Portfoliomanagement
voor Gemeenten**



Ronde Tafel 4

→ **Prioriteren: gokken of strategie?**

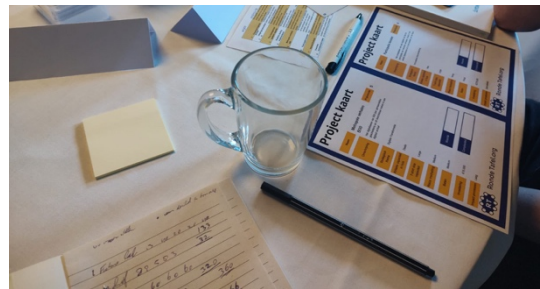


Datum: 15-4-2024

Auteur: Marije van den Berg

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1. Waarom het prioriteringskaartspel?.....	4
2. Input voor het prioriteringsspel	4
3. Tijdens het spel.....	5
4. De scores en bollenplaat.....	6
5. Wat viel op voor, tijdens en na het spel?.....	6
6. Vragen die je bij het prioriteren helpen in de voorbereiding	7
7. Ronde Tafel 5: wanneer komt iets in het portfolio'?	8
8. Tot slot	8



Inleiding

Prioriteren, het blijft moeilijk maar toch essentieel. Want waar baseer je je prioritering op? Is dat een doordachte strategie of blijft het ergens altijd een gok? Tijdens deze Ronde Tafel hebben we het prioriteringsspel gespeeld: een unieke manier om inzicht te krijgen in de complexiteit en waarde van alle initiatieven als input voor de prioritering.

1. Waarom het prioriteringskaartspel?

Anoek begint met een introductie over de problematiek rond portfolio's en het belang van prioriteren om vele redenen.

Zo ook het soms met de verkeerde personen om tafel zitten en uitkomen op de vraag, waarop baseren we deze prioritering eigenlijk? Risico's, hoge onzekerheidsfactor, onderbuikgevoel? Hiermee sluipt het risico erin dat na de prioritering het zo weer van tafel geveegd wordt, uitgangspunten waren niet duidelijk!

In scrum team is het poken al ontdekt, maar voor prioriteren hebben we verschillende methoden.

We gingen met 9 gemeentes, 13 portfoliomanagers en 1 programmamanager uit diverse domeinen in 3 groepen uiteen om complexiteit en waarden te scoren over een 8-tal initiatieven.

2. Input voor het prioriteringsspel

Als input voor het prioriteringsspel zijn 8 initiatieven verwerkt in projectkaarten, gebaseerd op echte initiatieven bij een gemeente en aangevuld met fictieve data.

Project code	Naam	Omschrijving	Strategisch thema	Kritieke capaciteit in huis	T-shirt size	Risico inschatting	Verwachte baten	Investering	Impact processe	Waarde	Complexiteit
1	FutureLab Agenda	Het opstellen van een lab om te onderzoeken hoe opkomende technologie kan worden gebruikt voor publieke diensten	Innovatieve dienstverlening	Nee	Medium	Laag	Medium	€ 300.000	Laag		
2	Archief toegangsoptimalisatie	Verbeterd de digitale archieven voor betere toegang voor inwoners, bedrijven en medewerkers	Digitale transformatie	Deels	Small	Laag	Medium	€ 10.000	Laag		
3	Time management systeem upgrade	Verbeteringen in het tijd management systeem zorgen voor meer efficiency, accountability en meer voorspelbaarheid in de planning	Interne grip	Nee	Large	Hoog	Hoog	€ 100.000	Hoog		
4	Portfolio sturing implementeren	Het anders inrichten van portfoliomanagement, dit meer richten op de strategische doelen	Interne grip	Deels	Medium	Medium	Hoog	€ 320.000	Gemiddeld		
5	Metropole verhalen 500	Het digitaliseren van 500 jaar gemeentelijke geschiedenis en dit beschikbaar maken in een digitaal archief	Digitale transformatie	Deels	Large	Medium	Medium	€ 15.000	Laag		
6	Participatie booster	Het ontwikkelen van een digitale tool die de participatie van inwoners verbetert, zowel in het aantal deelnemers en in de kwaliteit van de input.	Innovatieve dienstverlening	Nee	Large	Hoog	Hoog	€ 275.000	Gemiddeld		
7	Intranet Evolutie	nieuw intranet systeem voor verbeterde interne communicatie	Interne grip	Ja	Large	Medium	Hoog	€ 212.000	Hoog		
8	Inwoners tevredenheid meter	Het implementeren van een feedback systeem binnen publieke ruimtes om de dienstverlening te verbeteren	Innovatieve dienstverlening	Ja	Small	Laag	Laag	€ 100.000	Gemiddeld		

3. Tijdens het spel

- We kwamen er tijdens het spelen van het prioriteringskaartspel al snel achter dat de projectkaarten een klein aantal componenten bevatten met inschattingen, niet alles werd in detail meegenomen, zo bleek.
- Doe je dit niet, met een klein aantal factoren beginnen met de prioriteringsslag, dan is de kans groot dat je het ene initiatief wilt afwijzen op teveel factoren en "lukt toch niet binnen onze organisatie" en het andere dat snel resultaat oplevert, juist hoog wilt laten eindigen. Je slaat in dit geval de waarde/baten die het oplevert snel in de wind.
- Of je eindigt met laaghangend fruit, alleen hetgene doen dat snel wordt opgepakt. Een nodig maar lastig te besturen project (bijvoorbeeld met de betrokkenheid van burgers) blijft dan liggen en vele andere initiatieven binnen hetzelfde strategische doel worden daardoor juist complexer om nog uit te voeren.
- Zorg altijd, benadrukt Anoek nogmaals, dat strategie en uitvoering op elkaar worden afgestemd: complexiteit en waardescores in het spel geven hiervoor inzicht in haalbaarheid en maakbaarheid. Minder op het onderbuikgevoel
- Tot slot, de verscheidenheid aan functies, directies, specialisten, product managers en uitvoering bij elkaar om tafel krijgen, maar wel allen kijkend naar alle initiatieven en elkaar echt horen, geen discussie, leidt tot eyeopeners én overtuiging.

4. De scores en bollenplaat

Doel en uitkomsten van het prioriteringskaartspel – scores en bollenplaat



Aan de hand van de vastgestelde scores (waarde & complexiteit):

1. Prioriteren door gelijkwaardig met elkaar beelden te delen en het juiste gesprek te voeren over wat belangrijk is.
2. Overeenstemming bereiken over de waarden en de complexiteit van de verschillende initiatieven, die moeten gaan leiden tot de epics/projecten

5. Wat viel op voor, tijdens en na het spel?

5.1. Voorbereiding, samenstellen projectkaarten

- Visie helder formuleren door een sponsor;
- Eventuele belangrijke externe ontwikkelingen benoemen die meewegen (voorkomen van uiteenlopende interpretatie)
- Groot of aanzienlijk deel van de spelers betrekken bij de totstandkoming van de waarden op de projectkaart (investering, capaciteit in huis etc)
- Niet te veel en dezelfde kolommen met waarden per project (keep it simple); beargumenteren is toch moeilijk.

5.2. Tijdens het spel

Sturende factoren:

1. Inschatting van hoogte van investering; hoe realistischer hoe meer het meegenomen wordt
2. Helderheid van het doel is key; als ook de fase van het project (P-D-C-A)
3. Kritieke resources worden erkend en meegenomen
4. Kritieke resources niet in huis verhoogde de complexiteit
5. T-shirt size capaciteit was belangrijk; de hoogste was L; goed het normenkader toelichten.
6. Welke doelgroepen het raakte werd ook meegenomen in de afweging (haalbaarheid)
7. Nog veel (intern) commitment moeten verkrijgen verhoogt de complexiteit

5.3. Succes en faalfactoren

- Gelijkwaardigheid tussen alle spelers; elkaar laten uitspreken
- Dezelfde focus hebben; waarden gebruiken van projectkaart óf afspreken dat eigen interpretatie is toegestaan
- Zonder planning als factor wordt er objectiever geprioriteerd
- Succesfactor: geen eindeloze discussies
- Fysiek bij elkaar komen helpt hierbij;
- Spelvorm is niet te instrumenteel, dit houdt het simpel
- Zonder risico-inschatting – risico is al een vermenigvuldiging van kans en impact, dan gaat deze driedubbel meewegen.

6. Vragen die je bij het prioriteren helpen in de voorbereiding

Voor effectieve rondes (niet alles kunnen behandelen):

1. Maakt het verschil als de deelnemers van de Ronde tafel betrokken zijn bij de totstandkoming van de waarden per initiatief?
2. Maakt het verschil van welk domein je bent? Ja, zei gemeente Den Haag, sociaal domein Wonen heeft kwalitatieve waarden, bijna geen cijfermatige inschattingen.
3. Hoe was het om zonder de factor tijd of deadline te prioriteren? Sommigen hadden het niet eens door, maar zagen het wel als complicerende factor achteraf. Antwoord was divers: Moeilijk tot makkelijker... *Zijn er nog meer factoren die in jouw organisatie alles bepalend zijn en kun je die hier weglaten?*
4. Hoe ga je er mee om als een bestuurder afwezig is en bepalend kan gaan zijn?
5. Welke waarden misten jullie bij het scoren van initiatieven?
6. Initiatieven van verschillende domeinen en strategische doelen door elkaar of juist per domein een spelronde? Had het bijvoorbeeld voordelen dat er deelnemers uit verschillende domeinen nieuwe inzichten gaven?

7. Ronde Tafel 5: wanneer komt iets in het portfolio’?

De volgende Ronde Tafel vindt plaats in september. We houden je op de hoogte van de exacte datum en locatie.

Het thema is inmiddels bekend: wanneer komt iets in het portfolio? We zijn benieuwd naar je ideeën en ervaringen, en zorgen uiteraard voor goed voorbereide sessie.

We zien je graag weer in september.

8. Tot slot

Bedankt voor jullie bijdrage!

Heb je nog vragen of opmerkingen, neem dan contact op met:

Email:

welkom@intermedius.nl

Contactpersonen Ronde Tafel:

Marije van den Berg:

Marije.vandenbergh@intermedius.nl

06 - 412 36 471

Anoek Zijderveld:

Anoek.zijderveld@intermedius.nl

06 - 243 344 17

Dirk Schmidt:

Dirk.schmidt@intermedius.nl

06 - 244 68 387

Het prioriteringsspel in deze opzet is gemaakt en doorontwikkeld door Intermedius.

We zien je graag weer in september