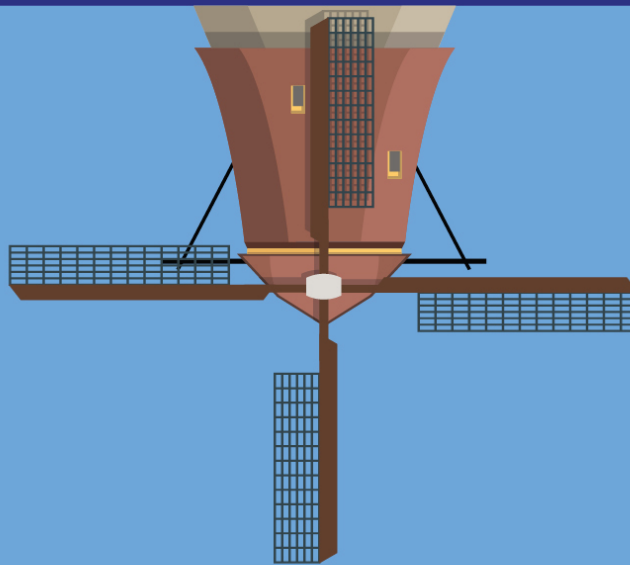


WINNIE WEINTRÉ

DE GEMEENTE GAAT AAN AMBITIE TEN ONDER



Een pragmatisch portfoliomanagementmodel voor strategierealisatie bij gemeenten

WINNIE WEINTRÉ

DE GEMEENTE GAAT AAN AMBITIE TEN ONDER

Colofon

Uitgever: PRI Management BV, Dieren

Redactie: Rinus Vermeulen, Tekst & Advies, Haarlem

Correctie: Marcella Rijntjes, Zeist

Ontwerp omslag en binnenwerk: Armando van Bruggen, Bruggn Design, Purmerend

Illustraties: Maureen van der Hout, Rotterdam

Vormgeving model: Bart Stroes, Wassenaar

Druk en afwerking: PrintSupport4U, Steenwijk

NUR 801

ISBN 9789493282582

Copyright © Winnie Weintré, 2025

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij PRI Management BV en de auteur. Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever. Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

Een pragmatisch portfoliomanagementmodel voor strategierealisatie bij gemeenten

INHOUD

Voorwoord	12
Ontwikkelingen.....	12
Doelen.....	16
Kaders.....	18
Keuzes maken.....	18
Implementatie	19
Wat biedt het W&R-model?	19
Andere methoden	21
Interviews.....	21
Voor wie is dit boek interessant?	22
De opbouw van dit boek.....	23
 Portfoliomanagement	 28
Registratie	28
Registratie ten behoeve van portfoliomanagement	29
Portfoliomanagement	30
Projectmanagement versus portfoliomanagement	32
Initiatieven en projecten	35
Positionering van portfoliomanagement in de organisatie	37
Geschikte omgevingen.....	38
Vijf basisprincipes	39
Beschrijving van het model	50
Aan de slag	51

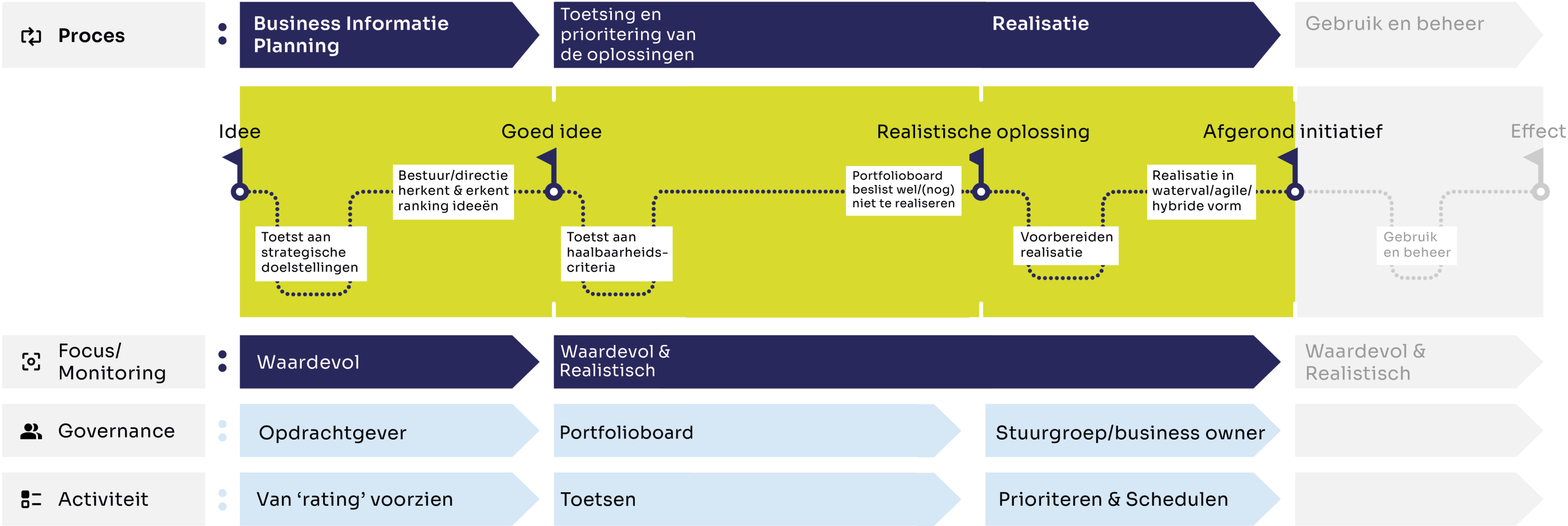
1. Van idee naar goed idee.....	54
Business Informatie Planning.....	55
Doelen en jaarplannen	55
Toetsen van initiatieven.....	56
Prioriteren.....	58
Integrale overeenstemming.....	60
Gelaagdheid van (strategische) doelen	61
Governance	62
De rol van de portfoliomanager	63
Aan de slag	63
2. Van goed idee naar realistische oplossingen.....	68
Toetsing en prioritering van de oplossingen.....	69
Komen tot realistische oplossingen.....	69
Het beoordelen van oplossingen	70
Het toetsformulier	74
Prioriteren.....	78
Portfolioboard.....	79
Na het besluit en vóór de realisatie.....	79
Governance	80
De rol van de portfoliomanager	80
Aan de slag	81
3. Van realistische oplossingen naar afgerond initiatief	84
Realisatie	85
Prioriteren.....	86
Governance	86
De rol van de portfoliomanager	87
Aan de slag	87

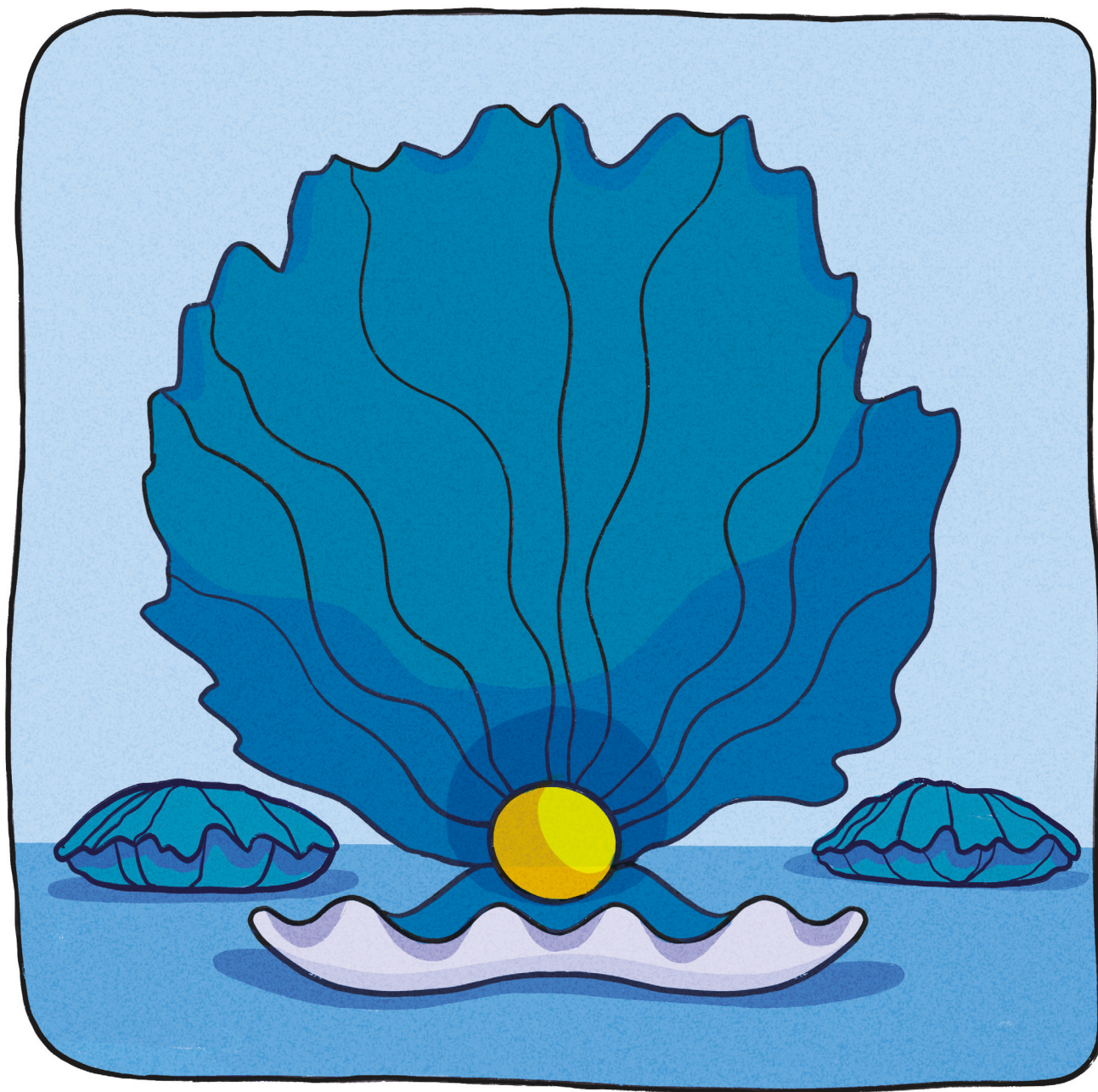
4. Van afgerond initiatief naar effect	90
Gebruik en beheer	91
Governance	92
De rol van de portfoliomanager	93
Aan de slag	93
5. Implementatie van het model.....	96
Van bewustzijn en behoefte naar verandering.....	96
Bewustzijn en behoefte	97
De implementatiecyclus	99
Valkuilen	110
Aan de slag	115
6. De vervolgstappen.....	118
Omdat het altijd beter kan en perfectie niet bestaat.....	118
Een pragmatisch instapmodel.....	118
De scope van portfoliomanagement	119
Consultant portfoliomanagement versus portfoliomanager	120
De satéprikker door de portfolio's	121
Het consolideren van portfolio's.....	122
Prioriteren.....	123
Ontwikkel jaarplannen.....	126
Visualisaties en rapportages.....	127
Risicomanagement	129
Continu verbeteren.....	130
Relatie met volwassenheid.....	131
Aan de slag	136
Dankwoord	139

Waardevol & Realistisch Portfoliomanagement

Een pragmatische portfoliomanagementaanpak om te starten én uit te bouwen

Van Idee – naar Project – naar Resultaat – naar Effect





‘Portfoliomanagement kan helpen door met een proces en besluitvorming te komen die je helpen om je doelen te realiseren en die borgen dat dat ook realistisch is.’

Erwin Stolk, gemeentesecretaris
gemeente Vlaardingen

VOORWOORD

In 2015 kreeg ik de opdracht om het IT-innovatieproces binnen een toptiengemeente opnieuw vorm te geven. Die opdracht werd voor mij de aanleiding voor het ontwikkelen van mijn eigen portfoliomanagementmethode. Die methode heb ik in de jaren daarna verder verfijnd en ook toepasbaar gemaakt buiten de ICT en buiten gemeentelijke organisaties. Deze methode beschrijf ik in dit boek.

Toen al waren de gemeentelijke organisaties in beweging. En ze zijn sindsdien in beweging gebleven. Ze ervaren druk door interne en vooral door externe ontwikkelingen. Ze krijgen steeds meer taken toebedeeld van de landelijke overheid. En ze hebben niet langer alleen lokale verantwoordelijkheden, maar ze moeten ook aan de slag met (maatschappelijke) ontwikkelingen die landelijk of zelfs internationaal spelen. Ondertussen nemen de budgetten, de faciliteiten en de beschikbare menskracht niet toe.

Ontwikkelingen

De lokale, landelijke en internationale ontwikkelingen die impact hebben op de gemeentelijke strategie zijn zeer divers. Het gaat dan onder andere over de samenvoeging van gemeenten en over de decentralisatie van overheidstaken. Het woningtekort, de vluchtelingenproblematiek, de klimaatverandering, de energietransitie en de milieuvervuiling komen daar nog eens bij. Hieronder zal ik in het kort een beeld proberen te schetsen van deze ontwikkelingen om een indruk te geven van de aard, de omvang en de diversiteit.

Samenvoeging

Begin vorige eeuw waren er nog circa 1.100 gemeenten in Nederland, begin deze eeuw was dat aantal gehalveerd. Op het moment van dit schrijven zijn er nog 345, inclusief 3 overzeese gemeenten. Deze ontwikkeling vergt veel van de focus en de capaciteit van de gemeenten. Voorzien wordt

dat nog meer gemeenten in de toekomst zullen worden samengevoegd. Het aantal gemeenten zal dus verder afnemen en een deel van de gemeenten zal in de komende jaren zijn zelfstandigheid verliezen. Een aantal van de onderstaande ontwikkelingen versnellen die samenvoegingen.

Decentralisatie

Steeds meer overheidstaken, bijvoorbeeld op het gebied van werk, inkomen en zorg, worden gedecentraliseerd. Deze trend zet zich door, ook op andere gebieden. Zowel het overnemen van deze taken als het uitvoeren ervan vergt veel van de gemeentelijke ambtenaren.

Landelijke dossiers

Klimaatverandering, vluchtelingen, woningbouw en energie zijn ook onderwerpen waar gemeenten hun tanden in moeten zetten. De beschikbare middelen, tijd en focus moeten daarover verdeeld worden. Dus daar moeten keuzes worden gemaakt. Daarbij gaat het niet alleen om de zwart-wit-keuze of je iets wel of niet gaat doen. Het gaat ook over in welke mate je iets gaat doen en hoe je de aandacht verdeelt over alles wat van de organisatie verwacht wordt.

Arbeidsmarkt

Tel daarbij op dat het in de huidige arbeidsmarkt niet eenvoudig is om aan goed personeel te komen. Dat heeft impact op welke initiatieven wel en welke niet gerealiseerd kunnen worden; en als ze gerealiseerd kunnen worden, is de vraag wanneer dat dan zal zijn.

‘Financieel zijn er verschillen tussen gemeenten, maar overal is er dezelfde druk van de arbeidsmarkt.’

Cees Vermeer, gemeentesecretaris Haarlemmermeer

Groei van het aantal inwoners

De groei van het aantal inwoners per gemeente is een ontwikkeling waar veel activiteiten uit voortkomen in organisatorische zin; niet alleen voor het ruimtelijk domein, maar ook in het sociaal domein. Het maakt misschien niet zoveel uit of je alleen eet of dat je met z'n tweeën eet. Met vier eters kun je beter eerst de koelkast controleren en even boodschappen doen. Met acht eters heb je echt hulp nodig; met zestien moet je het servies aanpassen; en met tweeëndertig moet je wellicht een andere locatie zoeken. Zo moeten ook de gemeenten zich anders organiseren door de groei van het aantal inwoners. Zij kunnen zich simpelweg niet op dezelfde manier blijven organiseren wanneer er steeds meer mensen komen wonen.

Naderend ravijnjaar

Een ontwikkeling die er nog aan zit te komen is die van het ravijnjaar 2026. Dat ravijnjaar ontstaat door het aflopen van het huidige financieringssysteem in 2025, door de herijking van het Gemeentefonds en door de vertraagde invoering van de nieuwe regeling in 2027. Het Gemeentefonds financiert de gemeenten voor 60 tot 70 procent. Dat percentage verschilt per gemeente. Andere financieringsbronnen van de gemeenten zijn lokale belastingen en heffingen (denk aan rioolheffing) en specifieke uitkeringen vanuit het Rijk, die besteed moeten worden aan de doelen waarvoor ze zijn verstrekt. Door invoering van de nieuwe regeling ontstaat er dus een gat in de financiering. De herijking wordt niettemin nodig geacht, omdat de verdeling van het geld over de gemeenten niet door iedereen als eerlijk wordt ervaren.

Op het moment van dit schrijven is dat ravijnjaar nog ruim een jaar weg, maar die situatie staat niet op zichzelf. De trend is immers om de gemeenten steeds meer taken te geven. Dat dwingt de gemeenten ertoe om weloverwogen keuzes te maken. Welke diensten verlenen zij nog aan hun inwoners, aan de plaatselijke bedrijven en aan hun ketenpartners? Wat gaan ze doen? En wanneer? En wat gaan ze niet doen? Niet alles kan immers tegelijkertijd.

Vergroten van efficiency

De eerste reactie op het groeiende pakket taken en onderwerpen waar aandacht aan besteed moet worden, is meestal even logisch als strijdig met het doel. Om hun efficiency te vergroten gaan gemeenten activiteiten ontwikkelen die nog meer van de beschikbare focus en capaciteit vergen. Dat gebeurt in de vorm van al lang bestaande, maar nog steeds actuele ontwikkelingen als Slim Samenwerken en Common Ground, maar ook door het ontwikkelen van (internationale) samenwerkingsverbanden. Dat zijn allemaal lovenswaardige initiatieven die zeker gecontinueerd moeten worden, maar ze kosten ook weer tijd, middelen, geld en vooral focus...

Ambities

De titel van dit boek komt voort uit al deze ambities en de impact daarvan op de gemeentelijke organisatie.

Op de middelbare school moest ik De wereld gaat aan vlijt ten onder¹ van Max Dendermonde lezen. Dat boek gaat over een te grote druk op mensen om vlijtig te zijn die uiteindelijk leidt tot verlies van de essentie om te denken, voelen en creëren zonder continue druk om productief te zijn en het besef dat betekenisvol werken en leven belangrijker is dan alleen maar presteren. In Dendermondes boek is het de vlijt (het harde werken) die een verstikkende kracht wordt, terwijl het in het boek dat je nu leest de ambitie van vooral externe partijen is die de gemeente onder (te grote) druk zet. Daardoor moet er ook gekozen worden voor niet of nog niet realiseren terwijl de urgentie er wel degelijk is. In beide gevallen leidt een overschot aan een bepaald ideaal (vlijt of ambitie) tot negatieve gevolgen, waarbij de kernfunctie – in dit boek: de gemeentelijke dienstverlening – niet aan alle ambities van het Rijk, van burgers, van bedrijven, van ketenpartners als UWV en de KvK en instanties, de lijst is schier eindeloos, kan voldoen.

1 Dendermonde, M., *De wereld gaat aan vlijt ten onder*, Amsterdamse Boek- en Courantmaatschappij, Amsterdam, 1956.

Doelen

De strategie van een organisatie wordt normaliter geformuleerd door het bestuur, de directie en het management. Portfoliomanagement is in feite het faciliteren van de realisatie van die strategie. Dat faciliteren gebeurt onder andere door inzichtelijk te maken of individuele initiatieven nog de verwachte waarde toevoegen aan de organisatie en door inzichtelijk te maken of de effecten van de gerealiseerde initiatieven bijdragen aan de doelen van de organisatie. Dat gebeurt tijdens alle levensfasen van een initiatief. Vanaf het moment dat er een idee of behoefte is tot en met de realisatie van de oplossing. Alles is erop gericht om uiteindelijk de besluitvorming over de start, het tempo en zo nodig zelfs het besluit over het voortijdig beëindigen van een initiatief te faciliteren.

Het is evident dat daarvoor duidelijke en transparante doelen nodig zijn. Het is zelfs een vaak terugkerende vraag in onderzoeken of audits die beogen te bepalen wat de volwassenheid is van een organisatie en wat er beter kan, en of binnen de gehele organisatie wel helder is wat de doelen zijn. Het uitgangspunt daarbij is dat heldere, transparante doelen helpen bij het richten van acties en daarmee het samenstellen van een portfolio. Met andere woorden: het hebben van doelen helpt te bepalen wat we wel doen omdat het wel bijdraagt, en wat we niet doen omdat het niet bijdraagt aan het bereiken van die doelen. Aangezien portfoliomanagement juist beoogt die keuze te faciliteren, is het hebben van doelen voorwaardelijk om te kunnen prioriteren.

Binnen gemeenten lijkt dit echter niet altijd zo evident. Het inzichtelijk willen maken van de doelen van de gemeente of een domein of op welk organisatorisch niveau dan ook, leidt tot reacties als verwarring of zelfs irritatie. De zoektocht naar doelen in een gemeente leidt tot het doorlezen van een groot aantal documenten waarin soms doelen op het niveau van 'wereldvrede' en 'schone lucht' opgenomen zijn of op het niveau van taken en activiteiten. Het is vaak lastig om daarop te sturen. Hieronder enkele reacties uit gesprekken die ik voerde tijdens het implementeren van portfoliomanagement bij gemeenten:

- 'Doelen zijn toch hopelijk niet voorwaardelijk voor portfoliomanagement?!'
- 'Doelen? Die hebben we eigenlijk niet. Wij moeten gewoon enkele tienduizenden huizen bouwen.'

- 'Ja, doelen hebben we wel, maar de politiek dwingt ons soms daarvan af te wijken en andere keuzes te maken of om de focus tijdelijk te verleggen.'
- 'De ambtelijke organisatie is feitelijk een uitvoerende organisatie. Deze realiseert opdrachten. Als we vanuit onze uitvoerende organisatie iets willen bereiken, schrijven we een voorstel waarover door de bestuurlijke organisatie een besluit genomen wordt. Daarna is ook dat voor ons een opdracht.'

Het hebben van doelen in gemeenten is net zoals in andere organisaties noodzakelijk om te prioriteren. Echter, de ambities uit de omgeving van de uitvoerende gemeentelijke organisaties, bestaande uit de ambtelijke organisatie, het Rijk, Europese regelgeving, bedrijven, burgers, pers en samenwerkingen noodzaken tot flexibiliteit. Het bereiken van een doel is daarmee niet iets wat in alle gevallen aan het einde van het jaar bepaalt of het een succesvol jaar is geweest of niet.

Doelen en resultaten

Het woord 'doel' heeft vaak de associatie wel of niet succesvol te zijn. Logisch dus dat ambtenaren enerzijds het hebben van doelen en het creëren van focus onderschrijven, maar anderzijds willen ze de flexibiliteit behouden om daarvan af te wijken als de situatie erom vraagt. Dat wil niet zeggen dat een gemeente geen doelgerichte organisatie is. Zij is een resultaatgerichte organisatie, waarbij het resultaat de uitvoering van thema's en opgaven, én het realiseren van doelen omvat.

Je zult zien dat er in dit verband veel verschillende woorden worden gebruikt: doel, ambitie, taak, initiatief, opgave, thema... Ze zijn allemaal net even iets anders, maar allemaal geven ze iets aan wat men wil bereiken. En allemaal betekenen ze dat er werk verricht moet worden door de ambtenaren. En dat betekent weer dat het kiezen tussen wat wel en wat (nog) niet, steeds belangrijker wordt. Niet alleen op de doelen, maar ook op de politieke overwegingen, de thema's, de opgaven en de samenwerkingsverbanden.

Kaders

Portfoliomanagement gaat over het faciliteren van strategierealisatie. Het is daarom belangrijk om vanuit de ambitie te denken én om rekening te houden met de kaders waar de organisatie mee te maken heeft. Daarom is het basisprincipe voor het model in dit boek dat alle initiatieven zowel waardevol als realistisch moeten zijn. Het proces, de instrumenten en de governance zijn daarop ingericht. Nu is denken vanuit kaders een stuk minder sexy dan denken vanuit ambities. Te vaak dreigen organisaties – waaronder gemeentelijke organisaties – aan ambities ten onder te gaan, omdat er onvoldoende aandacht is voor de vraag of de realisatie van de ambitie wel mogelijk is. Voor gemeenten geldt dat in het bijzonder wanneer zij zoveel ambities van zoveel externe partijen geacht worden te realiseren.

Keuzes maken

Commerciële organisaties zullen niet jaloers zijn op de aard, de omvang en de diversiteit van bovenstaande ontwikkelingen. Ze zijn allemaal gebaseerd op verwachtingen en ambities en zij creëren zelf ook weer nieuwe verwachtingen en nieuwe ambities. De gemeenten zien zich dus gedwongen om duidelijke keuzes te maken tussen de ambities van het Rijk, de bedrijven, de ketenpartners, de gemeenten zelf en niet in de laatste plaats die van de burgers. Het gaat daarbij niet zozeer om zwart-witkeuzes tussen iets wel of iets niet doen, dat strookt ook niet met de aard van de gemeenten. Een gemeente wil immers maximaal dienstverlenend zijn aan de inwoners. Het gaat om de keuze óf ze iets gaan doen en, zo ja, in welke mate en wanneer.

Om de realisatie van al die ambities in goede banen te leiden en om er vooral niet aan ten onder te gaan, is een duidelijke en realiseerbare strategie nodig. Soms leidt die tot keuzes die niet leuk zijn, tot harde keuzes met een grote impact. Het aantal ballen dat tegelijkertijd in de lucht gehouden kan worden, is immers beperkt door capaciteit en financiering. En van die twee is er altijd minder dan nodig en zeker minder dan gewenst. Een pragmatisch model om daarvoor een strategie te ontwikkelen die past bij de doelstellingen en de mogelijkheden van de organisatie, gaat daar zeker bij helpen.

Implementatie

Dit boek gaat weliswaar over portfoliomanagement, maar dat kan niet zonder de aanpalende bedrijfsfuncties te bespreken, zoals: informatiemanagement, realisatie (watervalmethode of agile teams), financiën, human resources, enterprise architectuur, privacy en beveiliging. Dat geldt zowel voor initiatieven in de ICT, voor initiatieven in het sociaal domein als voor initiatieven in het ruimtelijk domein die hun eigen specialismen kennen.

Implementatie is daarbij waar het om gaat. Mooie plaatjes zijn belangrijk, maar die zijn niet voldoende als ze niet leiden tot implementatie. Mooie plannen tellen allemaal niet als ze op powerpointniveau blijven hangen. Het implementeren van portfoliomanagement is verandermanagement. Het concept moet handen en voeten krijgen. Dat kan enkel in samenwerking met anderen. Samenwerken is dus een sleutelcompetentie voor de portfoliomanager. Portfoliomanagement kan alleen maar werken als het voor iedereen werkt.

Wat biedt het W&R-model?

Ik heb hierboven alleen een korte opsomming gegeven van de uitdagingen waar de gemeenten voor staan. Met dit boek beoog ik niet de inhoudelijke onderwerpen tot in detail uit te werken waar – gemeenten eigen – zoveel verschillende meningen over bestaan. Ik zal wel proberen handvatten te geven voor het kiezen van de juiste strategie; rekening houdend met politieke overwegingen, in lijn met de doelstellingen en binnen de kaders en de mogelijkheden van de gemeente.

Ik heb het model voor waardevol en realistisch portfoliomanagement (hierna: het W&R-model), in de praktijk ontwikkeld en geïmplementeerd bij diverse gemeenten. Het biedt een pragmatisch en transparant proces, gericht op een duidelijke rolverdeling tussen de stakeholders binnen de gemeentelijke organisatie. Daar hoort ook de governance bij die degenen die verantwoordelijk zijn voor de realisatie van de strategie de taak geeft om beslissingen te nemen over wat niet, wat wel, en zo ja: wanneer. Het model borgt ook dat gedurende het gehele proces de juiste data worden verzameld en vastgelegd. Op deze manier worden de juiste informatiestromen voor de juiste deel-

nemers aan het proces beschikbaar gesteld om het portfoliomanagementproces, en daarmee de strategierealisatie, te faciliteren.

Centraal daarbij staat waardevol en realistisch portfoliomanagement. Alle portfolioconcepten en alle boeken die daarover geschreven zijn, zijn het erover eens dat portfoliomanagement gaat over het maximaliseren van toegevoegde waarde aan de strategische doelstellingen. Tegelijkertijd is het wezenlijk dat een gedegen inschatting gemaakt wordt over de mate waarin de realisatie van een initiatief succesvol kan zijn. Initiatieven die enkel op basis van ambitie worden uitgevoerd, leiden altijd tot het bijstellen van de planning, van de kosten of van de scope; en dat leidt eigenlijk altijd tot frustratie bij de opdrachtgever, de gebruikers en degenen die het initiatief moeten realiseren. Kortom: bij iedereen.

Lost het toepassen van alle lessen en ervaringen in dit boek dan alle problemen op die voortkomen uit de externe en interne ontwikkelingen? Nee, zeker niet. Het helpt echter zeker wel om de effecten van deze ontwikkelingen te dempen door te faciliteren dat de juiste keuzes worden gemaakt. Daarnaast biedt het model de mogelijkheid om de effecten die er zijn helder in beeld te houden en dus transparant te communiceren. Met het model wordt focus gecreëerd op de zaken die echt het meeste bijdragen. Bovendien worden de beschikbare middelen er optimaal door ingezet en worden ongewenste neveneffecten voorkomen door oplossingen te realiseren binnen de mogelijkheden, binnen het beleid en binnen de wet.

Dit boek is geschreven vanuit ervaring. Er wordt sporadisch naar bronnen verwezen. Het model, de tips en trucs, de valkuilen en de implementatieaanpak, ze zijn allemaal ontwikkeld in de praktijk. Ik heb er nadrukkelijk naar gestreefd om zowel het model te beschrijven alsook een aantal handvatten te geven die het veranderproces mogelijk maken. Samen leiden ze tot volwaardig portfoliomanagement, tot het faciliteren van de strategierealisatie. Want de implementatie van portfoliomanagement is een veranderproces voor alle betrokkenen in de organisatie.

Andere methoden

Waarom dit model in dit boek en waarom niet gewoon een best practice als Management of Portfolios (MoP) of Scaled Agile Framework (SAFe)? Dat zijn toch gerenommeerde methoden? De organisaties waar ik portfoliomanagement geïmplementeerd heb, hadden daar verschillende redenen voor. Allereerst zijn daar de ‘beelden over deze methoden’ (al dan niet terecht). MoP had – en heeft wellicht nog steeds – de naam statisch te zijn en toch ook niet heel eenvoudig te implementeren. SAFe is niet overal toepasbaar en wordt soms zelfs als intimiderend ervaren. Bij gemeenten, maar ook in veel andere organisaties, wordt slechts op beperkte schaal software ontwikkeld – toch het vakgebied waarmee SAFe wordt geassocieerd – en die heeft vaak vooral betrekking op integratie van applicaties.

Met dit boek bied ik je een pragmatisch instapmodel voor portfoliomanagement. Voor organisaties die de noodzaak voelen of die de wens hebben met portfoliomanagement te starten, is deze methode een bewezen aanpak. MoP en SAFe zijn natuurlijk ook prima. Het zijn niet voor niets best practices. Er zijn in de wereld van de methoden al genoeg ‘godsdienstoorlogjes’. Ik wil er geen aan toevoegen. Geniet van dit boek, doe er je voordeel mee en kies vooral een methode die voor jouw organisatie waardevol en realistisch is.

Interviews

Voor dit boek heb ik interviews afgenomen met gemeentesecretarissen van diverse gemeenten in het land. De belangrijkste rode draden die ik uit die interviews heb kunnen destilleren, sluiten aan bij de noodzaak voor dit boek.

- Het lijkt voor gemeenten moeilijk om doelen te definiëren. Ambities in de vorm van taken, opgaven of thema’s zijn er meer dan voldoende en de uitvoering ervan vergt vaak meer middelen dan er beschikbaar zijn. Taken als 20.000 huizen bouwen, locaties vinden voor asielzoekers, verbeteren van de samenwerking met openbaarvervoerorganisaties, et cetera, zijn geen doelen. Ze hebben doelen, maar dat zijn vaak de (zeer ambitieuze) doelen van iemand anders.

- Het maken van keuzes is lastig. Keuzes maken betekent dat je iets niet doet, dat je iets wel doet of dat je iets nog niet doet; dus niet nu, maar later. Daarmee maak je het één belangrijker of urgenter dan het ander. Keuzes maken is echter nodig. Het geeft rust en stabiliteit in de organisatie.
- Iedereen ziet het nut van portfoliomanagement in; vanwege de rust en de stabiliteit die het brengt, vanwege de grip op alle activiteiten die het geeft en vanwege de sturende werking die het heeft op bemensing.
- Cultuur en gedrag, voorbeelden als eigenaarschap nemen, besluiten nemen, besluiten accepteren, lef tonen en leiderschap in brede zin, worden vaak gezien als bepalend voor succes. Zelfs als het begrip ‘cultuur en gedrag’ verdiept wordt met concrete termen, is dat onvoldoende. Zorg voor veranderingen die het sturen naar gewenste cultuur en gedrag faciliteert. De implementatie van portfoliomanagement is zo’n verandering. Omgekeerd zullen ook de gewenste cultuur en het gewenste gedrag bijdragen aan een succesvolle implementatie en uitvoering van portfoliomanagement en daarmee aan het succes van de gemeente.

Voor wie is dit boek interessant?

Dit boek is voor iedereen interessant die op enige wijze betrokken is bij de realisatie van strategie. Portfoliomanagement is immers het faciliteren van degenen die gaan over strategierealisatie. Het model en de aanpak zijn zo beschreven dat zij eenvoudig te vertalen zijn naar jouw eigen situatie. De methode kan worden toegepast in elke organisatie, of dat nu een gemeente is, een organisatie in de zorgsector, of een organisatie in de commerciële sector. De methode is ook niet afhankelijk van het type portfolio, dat kan variëren van een aantal ICT-initiatieven tot een productportfolio. Er is slechts een aanpassing van de expertises per portfolio nodig.

Zo zijn het in de ICT bijvoorbeeld de expertises die bepalen of een initiatief haalbaar is of niet, de enterprise architect, de resource manager, de financieel controller of de security officer. Binnen het sociaal domein heb je het dan bijvoorbeeld over de beleidsadviseurs die gaan over jeugdzorg, ouderenzorg, migratie, et cetera, en over vertegenwoordigers uit de bedrijfsvoering, waaronder opnieuw de afdeling Finance. Binnen het ruimtelijk domein gaat het om specialisten als planologen, groen-

en waterspecialisten, en vanzelfsprekend juristen. In alle gevallen gaat het dus om de mensen die de consequenties van een oplossing voor een initiatief kunnen overzien vanuit een vakgebied en die dus kunnen bepalen of die oplossing wel of niet realistisch is.

Dit boek is hoofdzakelijk geschreven vanuit mijn ervaringen bij gemeenten en de interviews zijn hoofdzakelijk met gemeentesecretarissen gevoerd. Dat maakt het vooral geschikt voor doelgroepen binnen gemeenten als:

- Bestuurders en directieleden: degenen die verantwoordelijk zijn voor de realisatie van de strategie. Hoe kunnen zij keuzes maken over wat het meest bijdraagt aan de realisatie van de uitgestippelde strategie, gecombineerd met bedrijfsbrede transparantie en focus;
- Portfoliomanagers en CIO’s: het verbreedt de blik. Er is meer dan MoP en SAFe. En er zijn dus meer methoden om strategierealisatie te faciliteren;
- Opdrachtgevers, project- en programmamanagers: er is een link tussen portfoliomanagement en project- en programmamanagement. Het eerste gaat over ‘de goede dingen doen’ en het tweede gaat over ‘de dingen goed doen’. Waarom die relatie belangrijk is en hoe die eruitziet wordt in dit boek beschreven;
- Specialist die een van de ‘aanpalende’ vakgebieden van portfoliomanagement uitoefenen: de enterprise architect, financieel specialisten, projectleiders, projectmanagers, iedereen die betrokken is bij de ontwikkeling en realisatie van initiatieven en iedereen die verantwoordelijk is voor het bewaken van de kaders waarbinnen die initiatieven gerealiseerd moeten worden.

De opbouw van dit boek

In het inleidende hoofdstuk Portfoliomanagement kom ik tot definities van de centrale begrippen en ga ik in op een aantal uitgangspunten van waardevol en realistisch portfoliomanagement.

Na het inleidende hoofdstuk wordt in hoofdstuk 1 tot en met 4 het model beschreven. Hoe wordt bepaald of een initiatief waardevol is? Hoe wordt bepaald of een initiatief realistisch is? En wie doet dat? Wat is eigenlijk de scope van portfoliomanagement en wat is de rol van portfoliomanagement na de realisatie van een project?

Dit boek is volledig op mijn praktijkervaring gebaseerd en het is bedoeld om er meteen mee aan de slag te kunnen. Daarom heb ik ruimte genomen voor vragen om mee aan de slag te gaan en in de eigen organisatie te stellen. Je vindt ze aan het einde van elk hoofdstuk onder het kopje 'Aan de slag'.

In hoofdstuk 5 is ruimte opgenomen voor de valkuilen, tips en trucs.

In hoofdstuk 6 wordt uiteindelijk een aantal opties gegeven voor de vervolgstappen, omdat perfectie niet bestaat en omdat verbeteren dus nooit stopt. Belangrijkste is en blijft echter om zelf de koers uit te stippelen en te bepalen wat de volgende stap gaat zijn.

Verhaal

Het implementeren en verbeteren van portfoliomanagement is samen het verhaal maken. Verhalen over wat de ontwikkelingen in de organisaties zijn, verhalen over wat er beter kan en waar we naar streven.

De stijl van het boek is in lijn met de stijl van portfoliomanagement implementeren en verbeteren. Niet als een instructie, niet als een handleiding. Toegankelijk door de gezamenlijkheid. Pragmatisch door gebruik van gezond verstand en ervaring.

We maken samen het verhaal.



Winnie Weintré (1963) heeft voor de gemeente Almere het model 'Waardevol & Realistisch Portfoliomanagement' ontwikkeld. Daarna is het model ook geïmplementeerd en doorontwikkeld in andere gemeenten zoals Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest, Zoeterwoude, Eindhoven en VNG Common Ground. Zijn ervaring als verandermanager is waardevol bij de implementatie van portfoliomanagement. Het model zorgt voor focus op initiatieven die maximaal bijdragen aan strategierealisatie en het optimaal inzetten van middelen. Toepassing van het model helpt bij het maken van de juiste keuzes in de overweldigende hoeveelheid opgaven waarvoor gemeenten zich gesteld zien.

WINNIE WEINTRÉ

DE GEMEENTE GAAT AAN AMBITIE TEN ONDER

Gemeenten staan onder grote druk doordat er meer taken dan geld vanuit de Rijks-overheid komen. Deze taken komen boven op het toch al diverse takenpakket van gemeenten. Ambtenaren zien zich hierdoor genoodzaakt hun tijd over nog meer taken te verdelen. De broodnodige specialisten worden steeds meer generalisten. Gecombineerd met de krapte op de arbeidsmarkt komt de dienstverlening aan inwoners en bedrijven zwaar onder druk te staan. Met groeiende ambities vanuit de Rijksoverheid, inwoners en bedrijven dreigen gemeenten te bezwijken. Met situaties als het ravijnjaar 2026, is er meer dan ooit de noodzaak om gezamenlijk en gestructureerd besluiten te nemen over welke zaken prioriteit hebben en welke niet.

Dit boek geeft verantwoordelijken voor en betrokkenen bij strategierealisatie in gemeenten inzichten en praktische handvatten om vanuit een gedefinieerde strategie met behulp van portfoliomanagement te komen tot een waardevolle en realistische prioriteitsstelling. Op die manier kunnen gemeenten doen waar zij voor bedoeld zijn: dienstbaar zijn aan inwoners en bedrijven.

