

Februari 2025

Best Practices Paper Portfoliomanagement binnen gemeenten

Aanbevelingen uit de rondetafel
portfoliomanagement voor gemeenten



033 45 70 027



[Fortesglobal.com](https://fortesglobal.com)



info@fortes.nl

Introductie

Fortes brengt regelmatig besluitvormers uit dezelfde branche bij elkaar om uitdagingen en ervaringen uit te wisselen om zo van elkaar te leren. Deze inzichten brengen we – geanonimiseerd en beknopt – samen in een whitepaper, zodat ook anderen kunnen leren van de gedeelde best practices en aanbevelingen.

Eind 2024 kwam een groep Portfoliomanagers van gemeenten bij elkaar om samen te praten over Portfoliomanagement. Portfoliomanagement is een essentieel instrument voor gemeentes om hun projecten en programma's effectief te beheren. Het helpt bij het stellen van prioriteiten, het toewijzen van middelen en het bereiken van strategische doelen. Maar het kent zeker ook zijn unieke uitdagingen.

Welke uitdagingen zijn dat en welke best practices komen we tegen die helpen deze uitdagingen te ondervangen?



Uitdagingen bij de Implementatie van Portfoliomanagement

Oprolbaarheid van portfolio-informatie

Binnen elke gemeentelijke organisatie bestaan verschillende domeinen, doorgaans georganiseerd in een eigen afdeling. Al deze afdelingen hebben hun eigen verantwoordelijkheden ten opzichte van hun unieke ambtelijke taak. Die taken worden vaak autonoom uitgevoerd en hebben hun eigen dynamiek. Per domein worden doelen bepaald en budgetten vastgesteld.

Toch worden gemeentelijke doelstellingen met regelmaat zo gedefinieerd dat ze meerdere afdelingen raken. Het is voor de centrale strategische aansturing wenselijk dat de projectorganisatie zo uniform mogelijk georganiseerd is. Dat leidt tot twee uitdagingen:

- Het geconsolideerd presenteren van de portfolio-informatie vraagt een uniforme werkwijze, terwijl de aard van de projecten dat niet goed toelaat
- Het alloceren van resources vraagt prioriteiten te stellen tussen verschillende clusters. Maar hoe bepaal je dat bijvoorbeeld een project van Stadsbeheer minder belangrijk is dan dat van het Sociaal Domein?

Gebrek aan eenduidige, geïntegreerde aanpak en tooling

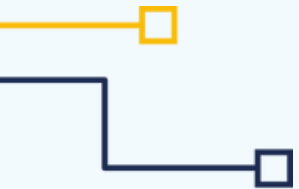
Veel gemeentes gebruiken verschillende tools en systemen voor portfoliomanagement, wat leidt tot een gebrek aan integratie. Excel is hierbij nog steeds een veelgebruikt maar ondoorzichtige tool. Een goed geïntegreerd platform is noodzakelijk om effectief portfoliomanagement te kunnen uitvoeren. Het gebruik van eenduidige tools ligt in het verlengde van een eenduidige uniforme projectaanpak. Bij organisaties die deels

Agile werken kan dat een uitdaging zijn. Zeker wanneer de organisatie op operatieniveau Agile werkt maar het management nog traditioneel stuurt.

Als er geen adoptie is van je projectmanagement en portfoliomanagementmethode doet iedereen zijn eigen ding. Je krijgt dan niet alleen inefficiëntie, je krijgt ook geen kwalitatief goede sturingsdata.

Een duidelijke visie en sturing vanuit het management

Een duidelijke visie en sturing vanuit het management zijn cruciaal voor succesvol portfoliomanagement. Het ontbreken hiervan kan leiden tot een gebrek aan richting en prioriteitstelling. Het is belangrijk dat het management betrokken is en actief stuurt op de doelen en resultaten.



Best Practices

1

Switch van een domein-gerichte projectorganisatie naar een netwerk van competentie-teams.

Stel vanuit de verschillende domeinen een projectteam samen. Dit projectteam definieert een uniforme projectbenadering met procesbeschrijving voor alle projecten binnen de gemeente. De processen beschrijven onder andere hoe beslissingen worden genomen en of projecten al dan niet aan het portfolio worden toegevoegd. Vervolgens worden op basis van waardestromen doelstellingen bepaald. Hiervoor worden projecten ten uitvoer gebracht. Uiteraard moeten de activiteiten voor de 'going concern' – het uitvoeren van de reguliere ambtelijke taak – hierbij niet over het hoofd worden gezien.

2

Definieer een helder en gedragen afwegingskader

Leg vast hoe prioriteiten gesteld worden. Leg de afspraken vast in een Afwegingskader. Een afwegingskader beschrijft de hiërarchie tussen doelstellingen en belangen. Per project maak je duidelijk en meetbaar in welke mate het project bijdraagt aan de verschillende doelstellingen – zelfs wanneer die bijdrage negatief is. Daarnaast score je projecten op impact via assen als complexiteit, risico en capaciteit.

Breng bij het opstellen van het afwegingskader expliciet een prioritering aan tussen de doelstellingen. Betrek bij het opstellen van dit afwegingskader ook stakeholders als de gemeentesecretaris en wethouders. Dit voorkomt dat afspraken over prioritering worden 'overruled' wanneer projecten als politiek incident onder de aandacht komen.

3

Creëer duidelijkheid over doel, structuur en proces

Het opzetten van een duidelijke structuur en proces voor portfoliomanagement is essentieel. Dit omvat het definiëren van

Met verbindend onderhandelen kom je verder dan wanneer je het maximale voor je eigen bedrijfsveld uit de resource onderhandelingen wilt halen.

projectdoelstellingen, het verkrijgen van goedkeuring van het managementteam (MT) en het sturen op deze doelstellingen. Door projecten in te richten voor het verbeteren van de processen, ontstaat daar tijd en capaciteit voor.

Zorg daarbij dat je een sponsor hebt op MT-niveau. Druk vanuit de hoogste managementlaag – in tegenstelling tot verandering die exclusief van onderaf komt – helpt bij het eenduidiger maken van je processen.

4

Gebruik Dashboards en Rapportages

Het gebruik van dashboards, zoals die gemaakt kunnen worden met PowerBI, kan helpen bij het monitoren van de voortgang en het nemen van geïnformeerde beslissingen. Dit zorgt voor transparantie en maakt het mogelijk om snel bij te sturen waar nodig. Door vanuit management te benadrukken dat besluitvorming op basis van die dashboards plaatsvindt, stimuleer je het gebruik van centrale tooling in plaats van eigen Excel documenten en andere kleine tools.

5

Betrokkenheid van Afdelingsmanagers en specialisten

Het betrekken van afdelingsmanagers in de portfolioboard zorgt voor draagvlak en invloed vanuit verschillende domeinen. Dit bevordert samenwerking en zorgt ervoor dat beslissingen breed gedragen worden. Het portfolioboard moet de juiste kennis en sturingsinformatie hebben. Anders moet expertise en advies worden ingewonnen buiten de board. Dat vertraagt de besluitvorming onnodig.

6

Professioneel Opdrachtgeverschap

Het ontwikkelen van professioneel opdrachtgeverschap binnen het managementteam is cruciaal. Dit omvat projectmatig en programmatisch werken, en het op basis van feiten voeren van discussies met besluitvormers.

Management met een visie
Portfoliomanagement draait om het maken van de juiste keuzes. Een management met een sterke visie maakt het gemakkelijker om keuzes te maken die die visie mogelijk maken.

Trends in sturingsthema's bij gemeenten



Data gedreven besluitvorming

Beslissingen nemen op basis van cijfers. Dat vraagt veel van een organisatie: Proces, informatiesystemen en besluitvorming moeten op orde zijn.



Digitalisering en automatisering

Data gedreven werken leidt tot digitaliseren. Gemeenten werken aan centrale databases en dagactuele dashboards. Dat vraagt wel organisatie-discipline om de juiste data in de systemen te krijgen en houden.



Risicomanagement en veerkracht

Er zijn veel landelijke problemen die vragen om een aanpak vanuit de Gemeente. Denk aan woningbouw, verduurzaming, opvang etc. Risicomanagement is daarbij essentieel om het ontstaan van grote problemen voor te zijn.



Agile portfoliomanagement

Het Agile denken doet langzaam maar zeker als gedachtengoed breed zijn intreding. Er wordt meer kort cyclisch en iteratief gewerkt. Dit botst met traditioneel sturen. Het SAFe framework kan uitkomst bieden.



ESG

Er moet gestuurd worden op de ESG-thema's. Er kan worden gestuurd op duurzaamheid, sociale thema's en verbetering van de governance met behulp van specifieke monitors, waarbij doorlopend de voortgang op deze thema's wordt bewaakt.

Conclusie

Portfoliomanagement is een krachtig instrument voor gemeentes om hun projecten en programma's effectief te beheren. Door de uitdagingen te herkennen en best practices toe te passen, kunnen gemeentes hun portfoliomanagement verbeteren en hun strategische doelen bereiken.

Onze hartelijke dank gaat uit naar de deelnemers van de rondetafel Portfoliomanagement bij Gemeenten.

Interesse om een volgende rondetafel bijeenkomst aanwezig te zijn en deel te nemen aan de dialoog? Neem contact op met sales@fortes.nl.

Meer weten over Fortes Change Cloud en hoe wij volwassen portfoliomanagement ondersteunen? Boek een persoonlijke demo via onderstaande knop.

[Plan een demo-afspraken in](#)