



Als je het juiste weglaat
hou je precies het goede over.

*Projectportfoliomanagement ...
en de 'Kunst van het Weglaten'*



ir. Edwin Akkermans
Portfoliomanager
IPMA B



gemeente
Haarlemmermeer



INVLOEDEN



Dienstverlening:

- Burgerzaken
- Klantcontact Center
- Online/Digitale Dienstverlening

Sociaal Domein:

- Werk en Inkomen
- Maatschappelijke Ontwikkeling
- Sport en Cultuur

Fysiek Domein (omgeving)

- Beheer & Onderhoud
- Gebiedsontwikkeling
- Verkeer

Dreigend tekort aan
expertise/arbiedskrachten

Ambities, Optimalisatie,
Innovatie en Trends

Security
ken, bedrijfshuishouding

Etc. Etc. Etc

Maatschappelijke
Opgaven

Organisatorische
Opgaven





Gevolg...

- Meer initiatieven dan geld & menskracht
- Toeval welke projecten de eindstreep halen
- Hoge werkdruk → uitval medewerkers
- Jaarlijkse Planning & Control cyclus is financieel gedreven



Maatschappelijke Doelen

Maar... hoe Focus aanbrengen
en Prioriteren??



Oplossing zoeken in Portfoliomanagement!



Wat is Portfoliomanagement?



Tijden veranderen...



VS



Er is inzicht/informatie nodig om complexiteit en snelheid 'de baas' te kunnen

Tijden veranderen...



VS



→→→ Stuurinformatie ←←←



Projectenverkeer reguleren en beheren:

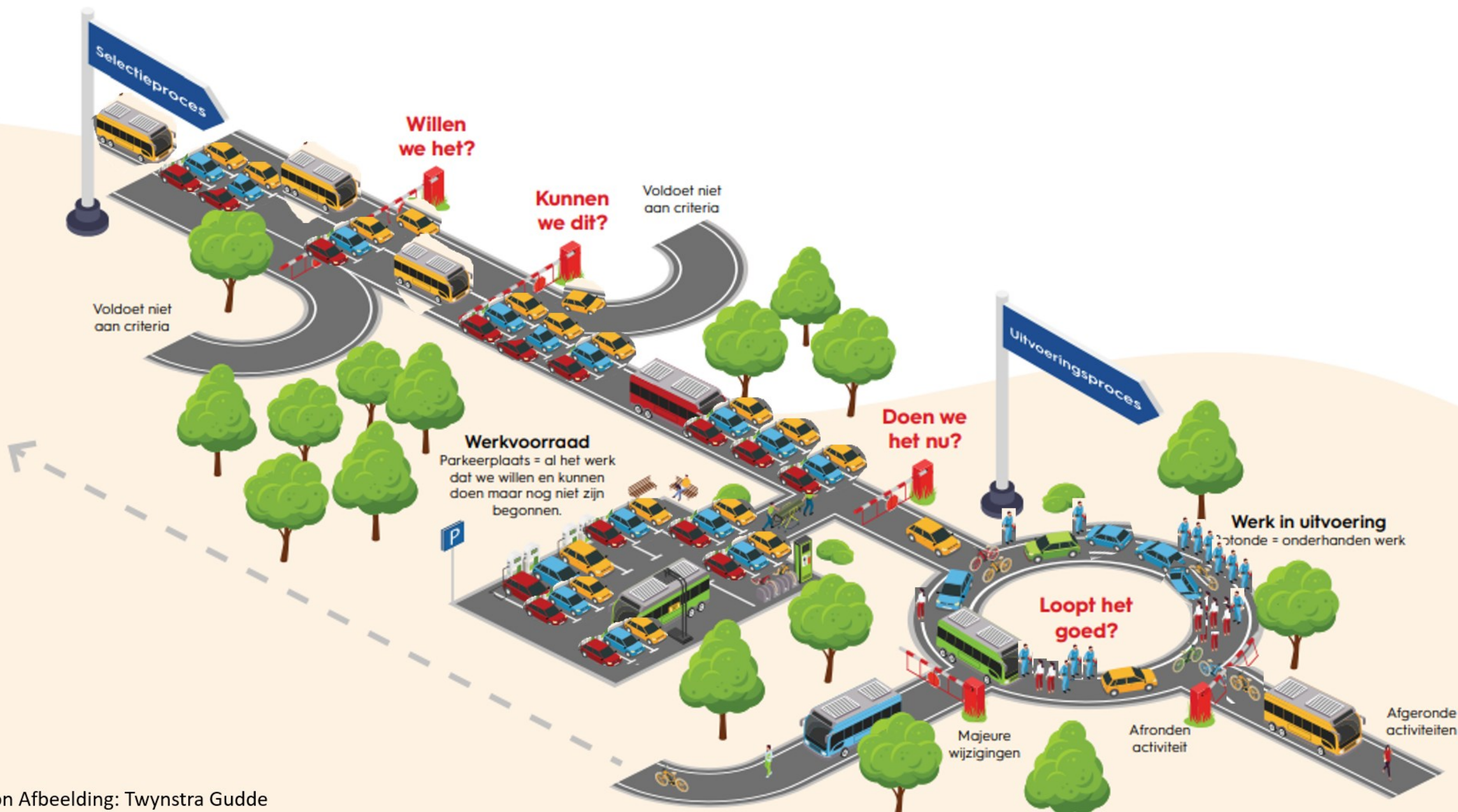
- Inzicht geven (afhankelijkheden, capaciteit)
- Strategische waarde en noodzaak (risico's)
- Prioriteren
- Plannen maar ook evt. stoppen projecten/programma's
- bestuurders/besluitvormers meenemen:
ze in staat stellen om te sturen en besluiten (scenario's)

**“Prioriteren, selecteren en
managen van
projecten/programma’s als
samenhangende portefeuille,
afgestemd op de strategie”**

A close-up photograph of a soccer ball hitting a goal net. The ball is white with black pentagonal patches and is positioned on the right side of the frame, partially obscured by the white netting. The background is a blurred green field.

Programmamanagement: alsof je een voetbalcoach bent; je stelt spelers (projecten) op die samen één wedstrijd (programma) moeten winnen.

Portfoliomanagement: alsof je de technisch directeur bent: jij bepaalt welke teams (programma's) en spelers (projecten) de club inzet om het seizoen (de strategie) te winnen



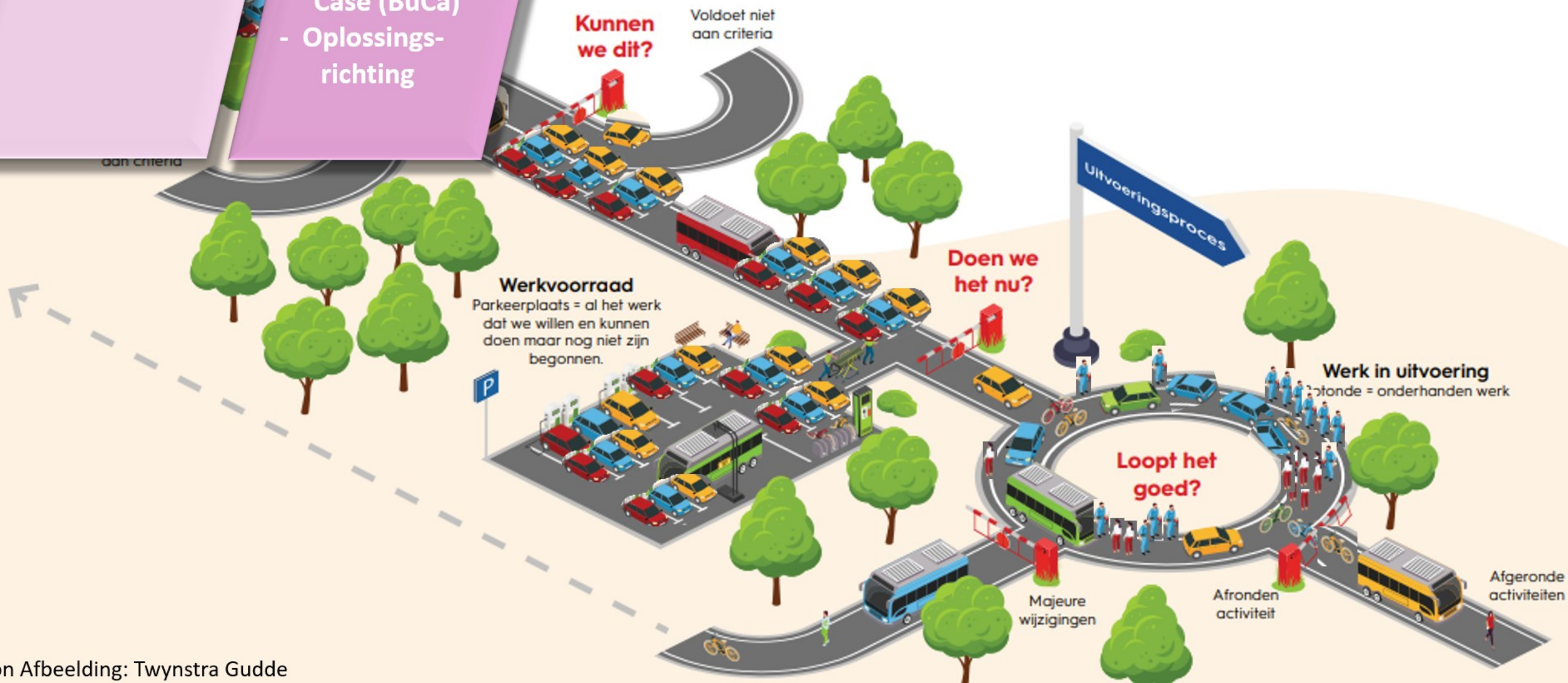
Tolkaartje

2.

baarheidsfase

- Initiatiefkaart

- Ruwe Business Case (BuCa)
- Oplossingsrichting



Tolkaartje

2.

baarheidsfase

- Initiatiefkaart

- Ruwe Business Case (BuCa)

- Oplossingsrichting

3.

Parkeerkaartje

- Uitgewerkte oplossing
- Projectvoorstel
- Resourceplan
- Detail BuCa



Tolkaartje

2.
baarheidsfase

- Initiatiefkaart

- Ruwe Business Case (BuCa)
- Oplossingsrichting

3.

Parkeerkaartje

- Uitgewerkte oplossing
- Projectvoorstel
- Resourceplan
- Detail BuCa



Projectportfolio

(Lijst met waardevolle Projecten die we Willen en Kunnen doen)



Doen we het nu?

Loopt het goed?

Werk in uitvoering
Ronde = onderhanden werk

Majeure wijzigingen

Afronden activiteit

Afgeronde activiteiten

Tolkaartje

2.
baarheidsfase

- Initiatiefkaart

- Ruwe Business Case (BuCa)
- Oplossingsrichting

3.

Parkeerkaartje

- Uitgewerkte oplossing
- Projectvoorstel
- Resourceplan
- Detail BuCa



Projectportfolio

(Lijst met waardevolle Projecten die we Willen en Kunnen doen)

Prioriteren

Balanceren & Plannen



Loopt het goed?

Werk in uitvoering
Ronde = onderhanden werk

Majeure wijzigingen

Afronden activiteit

Afgeronde activiteiten

Tolkaartje

2.
baarheidsfase

- Initiatiefkaart

- Ruwe Business Case (BuCa)
- Oplossingsrichting

Parkeerkaartje

- Uitgewerkte oplossing
- Prioriteren
- Resourcetoewijzing
- Detailplanning

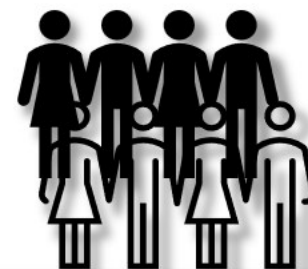
Toegangsk kaartje (Wanneer & Hoelang)

Prioriteren

Balanceren & Plannen

Projectportfolio

(Lijst met waardevolle Projecten die we Willen en Kunnen doen)



Tolkaartje

2. Voorbereidingsfase

- Initiatiefkaart

- Ruwe Business Case (BuCa)
- Oplossingsrichting

Parkeerkaartje

3.

- Uitgewerkte oplossing

- Prioriteren
- Realiseren
- Documenteren

Toegangsk kaartje (Wanneer & Hoelang)



4.

Uitwerkingsfase

- Realiseren
- Product

Werk in uitvoering
= onderhanden werk

Projectportfolio

(Lijst met waardevolle Projecten die we Willen en Kunnen doen)



Prioriteren

Balanceren

& Plannen

• Voortgangsrapport
• Afwijkingsrapport
• Stuurgroepbesluit

Afronden
activiteit

Afgeronde
activiteiten

Tolkaartje

2.
baarheidsfase

- Initiatiefkaart

- Ruwe Business Case (BuCa)
- Oplossingsrichting

Parkeerkaartje

3.

- Uitgewerkte oplossing
- Prioriteren
- Realiseren
- Detailplan

Toegangsk kaartje (Wanneer & Hoelang)



4.

Uitwerkingsfase

- Realiseren
- Product



Projectportfolio

(Lijst met waardevolle Projecten die we Willen en Kunnen doen)



Prioriteren

Balanceren

& Plannen

- Voortgangsrapport
- Afwijkingsrapport
- Stuurgroepbesluit

- Periodiek Batenrapport

Continuïteit garanderen

- Baten realiseren

Afgeronde activiteiten



ProLemma® Klaverstad Editie©

Vereenvoudigde simulatie van
projectportfoliomanagement
op basis van een educatief 'board'-spel

Idee, Ontwerp & Vormgeving: ir. Edwin Akkermans
Alle rechten voorbehouden / All rights reserved

Introductie/Presentatie V1.1

Adoptie & Senior Management Commitment

‘Doorvoelen’ en begrijpen met
portfoliospel ProLemma®

‘Het goede gesprek’
ipv ‘eindeloos’
parametriseren



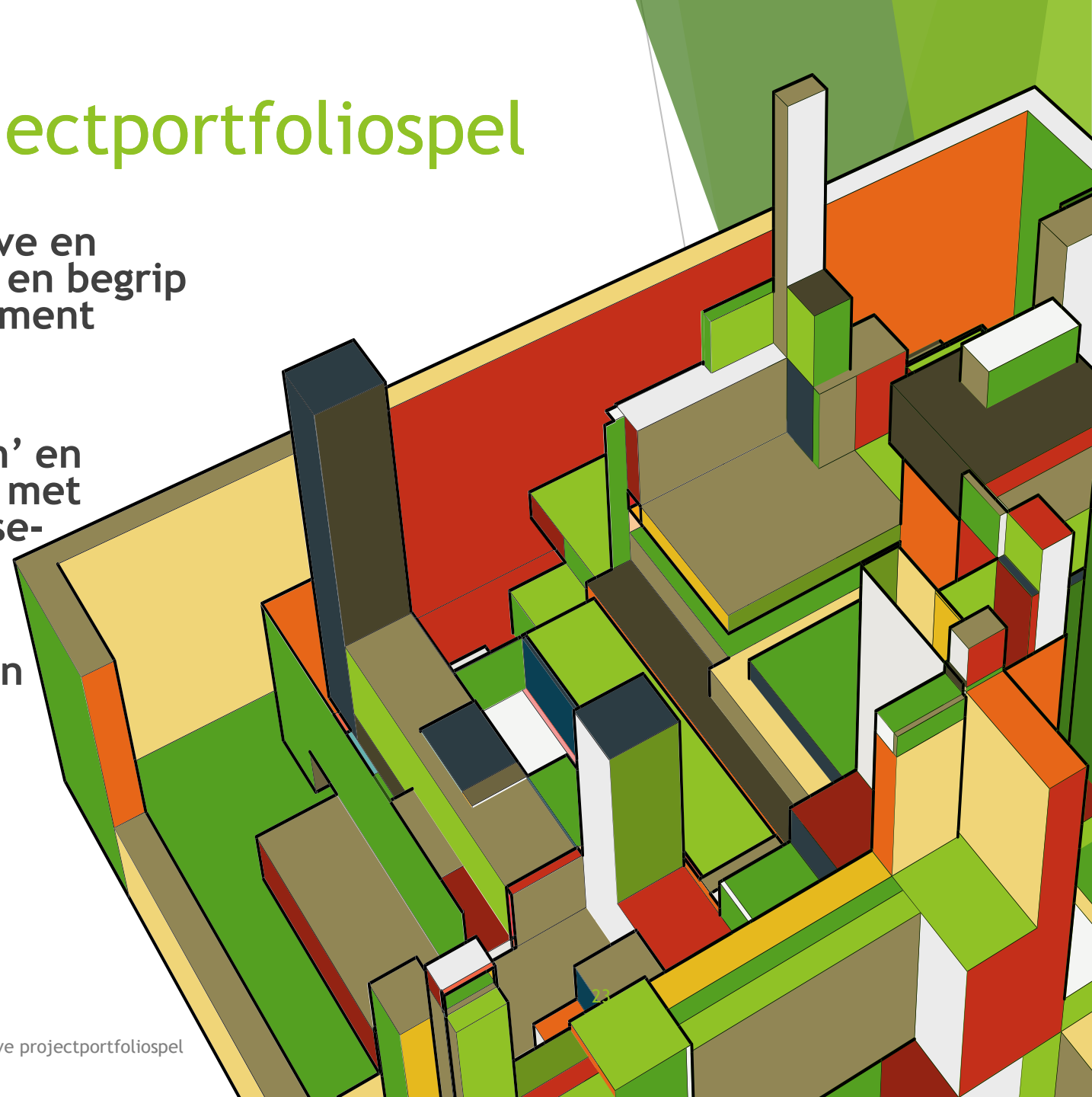
Organisatie meenemen: complexiteit & voorwaarden
helder maken en betrokkenheid creëren

ProLemma® - het projectportfoliospel

Directies & management op educatieve en interactieve 'hands on'-wijze inzicht en begrip te geven van projectportfoliomanagement (PPM).

PPM gaat over 'de juiste dingen doen' en 'die dingen goed (blijven) doen'. Dit met beperkte middelen (budget, expertise-uren) en binnen een tijdslimiet.

Er is een continu spanningsveld tussen 'wat we willen' (ambities) en 'wat is er mogelijk'.





Leerdoelen van het spel

- Meerwaarde en complexiteit van PPM doorleven en hoe hiermee om te gaan.
- Inhoudelijke kennismaking met PPM
- Nut en noodzaak van een 'Afwegingskader' met Strategische Doelen
- De noodzaak tot keuzes maken (selecteren, prioriteren) ervaren a.d.h.v. een spelsimulatie.
- Flexibel blijven; blijven aanpassen aan wijzigende omstandigheden

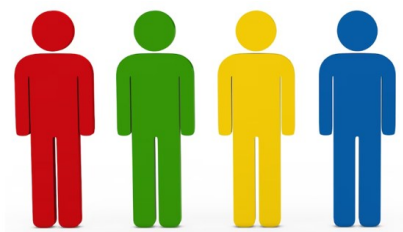
'Lessons Learned'
expliciet maken

Casus Gemeente Klaverstad

- ▶ Gemeente Klaverstad is een groene gemeente in bebost heuvelachtig gebied. Omringd door kronkelende rivieren; toevluchtsoord voor de lokale **fauna**. Klaverstad was een bloeiende gemeente, met een **bruisende economie** en een **groeierende populatie**. De inwoners waren **trots op hun gemeente** die bekend stond om haar **innovatieve ideeën, duurzame aanpak en pioniersgeest**.
- ▶ Klaverstad werd hard getroffen door corona, resulterend in een **afname van werkgelegenheid**. Daarbij is er ook een **sterke vergrijzing**. En **jonge inwoners trekken weg** naar omringende gemeenten waar ze wel werk hebben gevonden. Het **inwoners- en ondernemersaantal neemt sterk af**. Klaverstad dreigt **leeg te lopen**. Maakt het lastig om de **gemeente leefbaar te houden**. Daarnaast maakt de **sterk teruglopende koopkracht en energiecrisis** het voor inwoners en ondernemers lastig.
- ▶ Het net nieuwe directiebestuur komt met een nieuw **directieplan** om de gemeente weer tot bloei te brengen. Met investeren in de lokale economie, de leefbaarheid te verbeteren, inwoners en ondernemers beter te ondersteunen door kwalitatieve en efficiënte dienstverlening en ook **duurzaamheid te bevorderen**, denken ze de toekomst van de gemeente veilig te stellen. Er zijn projecten voorgesteld die mogelijk bijdragen aan deze doelstellingen. Grootse plannen dus, maar ... kan dit allemaal met de bestaande middelen in de beschikbare tijd?



Factsheet: Klaverstad in Cijfers



= 185 Fte

AMBTENAREN



= 1.000



ONDERNEMERS



= 120.000



INWONERS



= 10 Fte

Ambtenaar
Expertise 1



= 25 Fte

Ambtenaar
Expertise 2



= 50 Fte

Ambtenaar
Expertise 3



= 100 Fte

Ambtenaar
Expertise 4



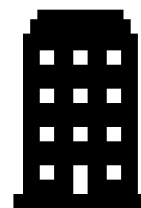
= 100 Miljoen

BESCHIKBAAR VERANDERBUDGET



= 2 Jaar

TIJDSPERIODE



= 4

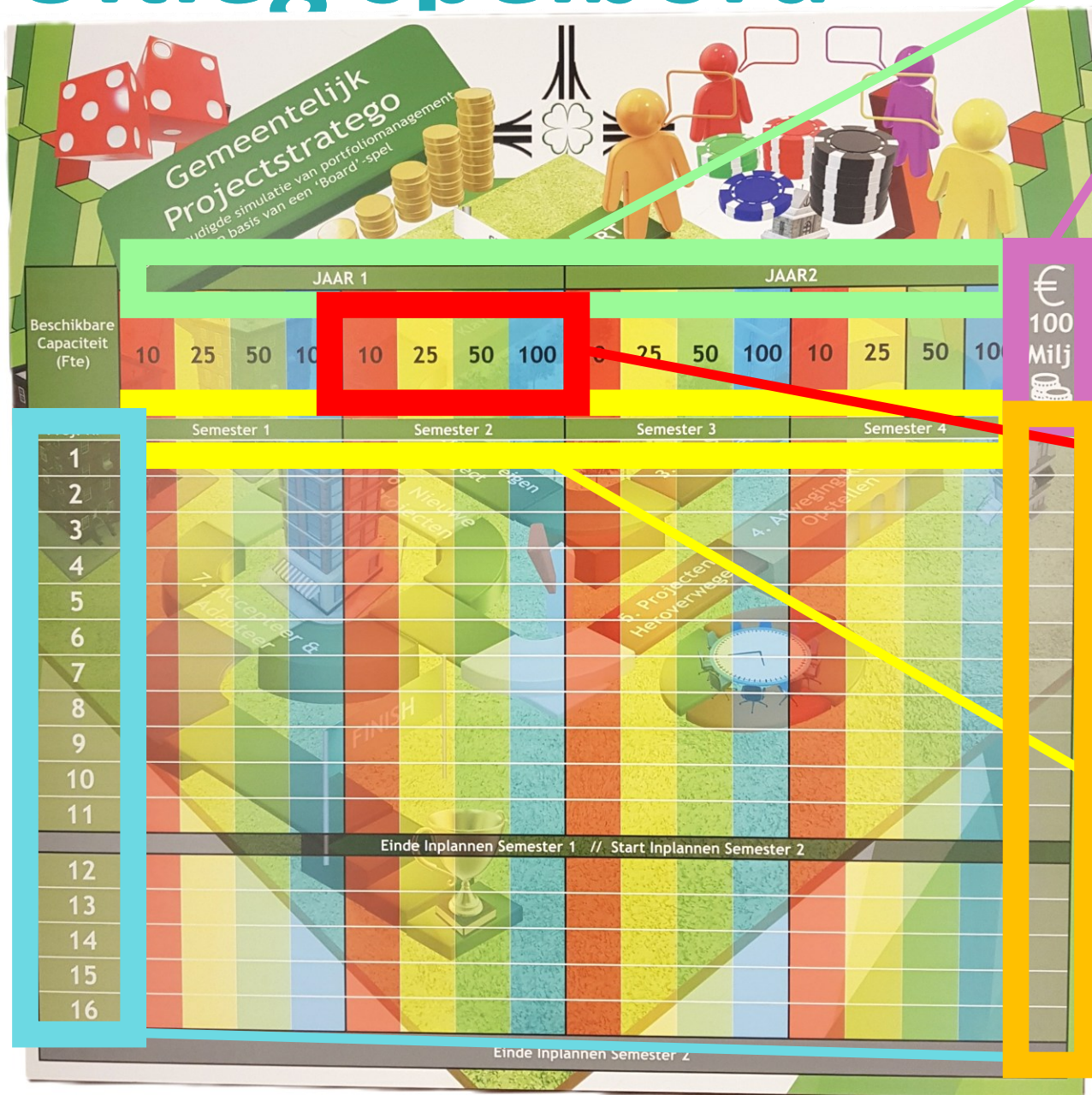
AANTAL
SERVICELOCATIES



KLAVERSTAD

Waar geluk voor het oprapen ligt.

Uitleg spelbord



Planningshorizon: 2 jaar.

Beschikbaar Budget

Projectkosten

Beschikbare Projectcapaciteit (per semester).

Expertise Rood: 10 Fte

Expertise Geel: 25 Fte

Expertise Groen: 50 Fte

Expertise Blauw: 100 Fte

4 Tijdsvakken; elk 6 mnd. (semester)

Aantal Projecten (Tot. 16)

Voorbeeld Projectkaart Klaverstad met mogelijke waarden

Projectnaam	Voorbeeld	
Aanvraagnummer	00	 
Status	'Nog starten' / 'In Uitvoering' / 'Gereed'	
Ambitieniveau	'1. Innovatie (Could have)' '2. Optimalisatie (Should have)' '3. Verplicht (Must have)' → continuïteit/wet & regelgeving)	
Indiener	P. Haas.	
Domein	'Fysiek' / 'Sociaal' / 'Dienstverlening' / 'Bedrijfsvoering'	
Urgentie	'1. Laag' / '2. Midden' / '3. Hoog' / '4. Crisis'	
Kosten (€)	'Bedrag'	
Capaciteit	 = 'xx'  = 'xx'  = 'xx'  = 'xx'	
Afhankelijkheid	'Beschrijving mogelijke afhankelijkheid'	
Baten	'Omschrijving van de opbrengsten'	
Draagt bij aan de Strategische Doelen:	'Strategisch Doel X' 'Strategisch Doel Y' 'Strategisch Doel ...'	

RONDE 1 - Begrip Casus Klaverstad



KLAVERSTAD
Waar geluk voor het oprapen ligt.

Situatie:

Er lopen momenteel al 5 projecten; besloten door de vorige directie. Deze projecten zijn beschreven in de projectkaarten (1 t/m 5) op jullie stoel.

Degene met projectkaart 1 heeft ook Factsheet en is teamcaptain van de groep met de overige 4 leden.

OPDRACHT:

Is er op voorhand een (of meer) project/(projecten) die jullie met de huidige kennis op voorhand al willen stoppen?

Gemeente Projectstrategie

vereenvoudigde simulatie van portfoliomanagement op basis van een 'Board'-spel

	JAAR 1								JAAR 2								€
Beschikbare Capaciteit (Fte)	0	11	10	0	2	14	20	30	6	22	35	65	6	22	35	65	0 Milj
Proj. Nr	Semester 1				Semester 2				Semester 3				Semester 4				
1	3	5	10	15	3	5	10	15									20
2	1	3	5	20	1	3	5	20									15
3	1	2	5	15													10
4	1	1	5	15													5
5	4	3	15	35	4	3	15	35	4	3	15	35	4	3	15	35	50
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12	Einde Inplannen Semester 1 // Start Inplannen Semester 2																
1																	

Herontwikkeling
terrein

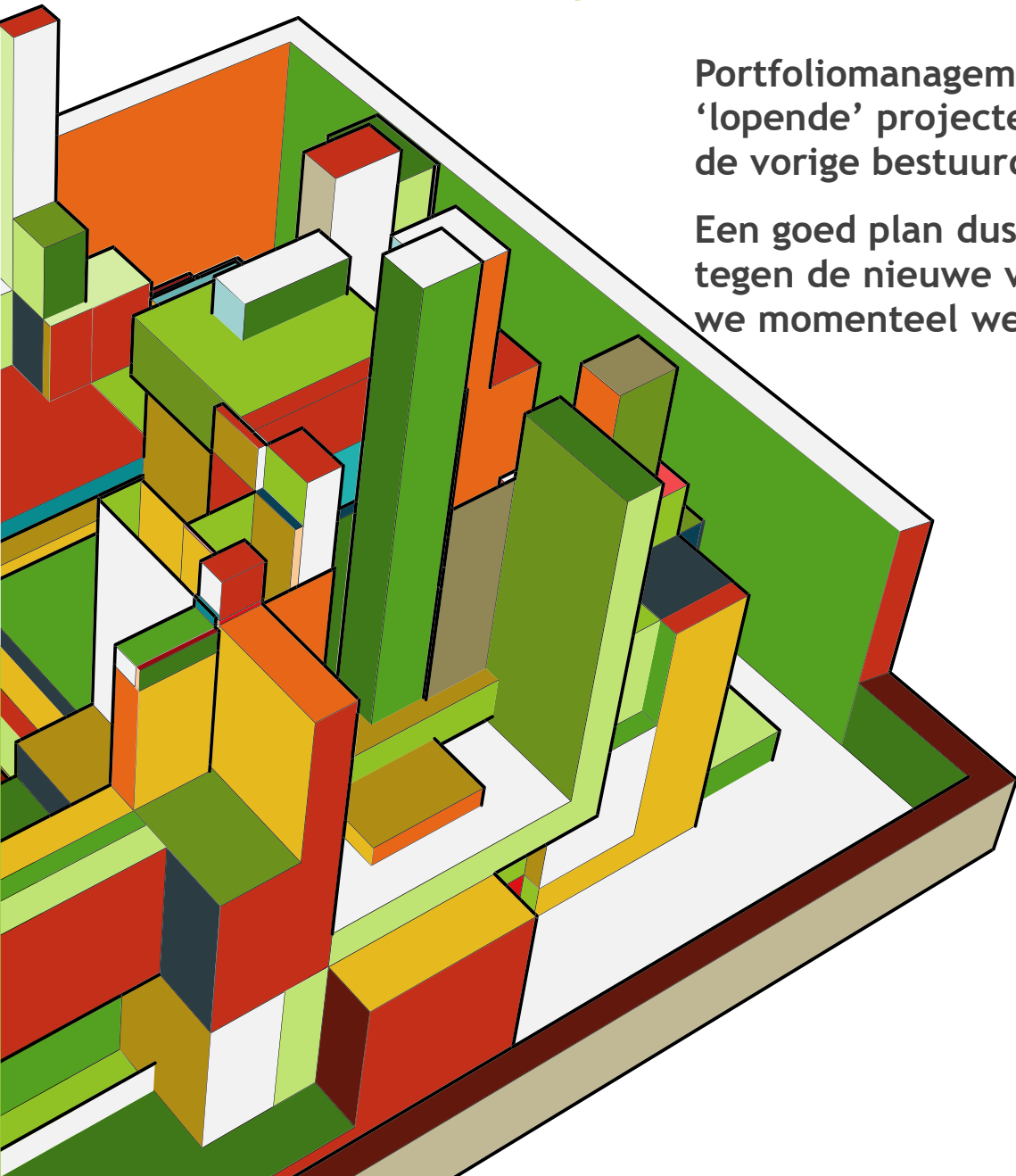
Bevord. Gr. Energie

Fin. & HRM syst.

Voedselbank

Bouw hypermodern
Gemeentehuis

RONDE 5 - Projecten Heroverwegen



Portfoliomanagement 'kijkt' naast nieuwe projecten ook naar 'lopende' projecten. In dit spel zitten we met 'de erfenis' van de vorige bestuurders die met reden weg zijn gestuurd.

Een goed plan dus om de 5 lopende project(kaarten) af te wegen tegen de nieuwe vastgestelde strategische doelen. Want ... doen we momenteel wel de juiste dingen?

OPDRACHT :

Heroverweeg de 'lopende' projecten uit Ronde 1 nu op basis van het (uitgereikte) afwegingskader.

Zijn er project(en) welke jullie per direct definitief willen stoppen?



KLAVERSTAD

Waar geluk voor het oprapen ligt.

Invulpagina Afwegingskader Ronde 5:

Verplicht

Doelen

	1. Herinrichting Braakliggend Terrein	2. Bevordering van groene energie	3. Vervanging Financieel- en HRM systeem	4. Opzetten lokale voedselbank	5. Bouw Ultramodern Gemeentehuis	6. Eigen Project (of uitgereikt project 6e)
1. Zorg, Welzijn en Bestaanszekerheid		5		5		
2. Economische Vitaliteit & Bevord. Ondernemersklimaat		4				
3. Duurzaam Milieu		3	3			
4. Leefbare 'slimme' woonomgeving	2					
5. Kwalitatieve en Efficiënte Dienstverlening			1			
TOTAAL WAARDESCORE PROJECT	2	12	4	5	0	

Belangrijkheid

32

Invulpagina Afwegingskader Ronde 5:

Verplicht

Doelen

		2. Bevordering van groene energie	3. Vervanging Financieel- en HRM systeem	4. Opzetten lokale voedselbank	6. Eigen Project (of uitgereikt project 6e)
1. Zorg, Welzijn en Bestaanszekerheid	5			5	
2. Economische Vitaliteit & Bevord. Ondernemersklimaat	4				
3. Duurzaam Milieu	3	3			
4. Leefbare 'slimme' woonomgeving					
5. Kwalitatieve en Efficiënte Dienstverlening		1			
TOTAAL WAARDESCORE PROJECT	2	12	4	5	0

33

W

Gemeente Projectstrategie

Vereenvoudigde simulatie van portfoliomanaging op basis van een 'Board'-spel

	JAAR 1								JAAR2								€
Beschikbare Capaciteit (Fte)	7	19	35	50	9	22	45	80	6	22	35	65	6	22	35	65	70 Milj
Proj. Nr	Semester 1				Semester 2				Semester 3				Semester 4				
1	3	15	3	15	3	15	3	15									X
2	1	3	5	20	1	3	5	20									15
3	1	2	5	15													10
4	1	1	5	15													5
5	4	15	4	15	4	15	4	15	4	15	4	15	4	15	4	15	X
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12	Einde Inplannen Semester 1 // Start Inplannen Semester 2																
1																	
1																	

Herontwikkeling
terrein

Bevord. Gr. Energie

Fin. & HRM syst.

Voedselbank

Bouw hypermodern
Gemeentehuis

NU

RONDE 5 - Projecten Heroverwegen

OPDRACHT :

Besluit of het volgende nieuwe project moet worden uitgevoerd en zo ja .. wanneer je deze wil starten?

Deze en navolgende individuele ronden geven geen spelpunten maar bepalen het spelverloop. Vanaf nu gaat het om de eindsituatie die als totaalsituatie wordt beoordeeld (eindscore op planning en budget).

Let op: na deze ronde kost herplannen en/of stoppen van een project 10 strafpunten per project.



KLAVERSTAD

Waar geluk voor het oprapen ligt.

Ronde 5 - Nieuw Project: Digitaal AI systeem

Projectnaam	Digitaal A.I. Systeem 'Sociale Voorzieningen'			
Aanvraagnummer	6e			
Status	Nog starten; doorlooptijd 12 maanden			
Ambitieniveau	1. Innovatie (Could have)			
Indiener	Directeur Sociaal Domein			
Domein	Sociaal			
Urgentie	2. Midden (Binnen 3 semesters; uiterlijk Sem. 3)			
Kosten (€)	6 Miljoen Euro			
Capaciteit	 = 2	 = 2	 = 5	 = 5
Afhankelijkheid	Geen			
Baten	Door corona is veel werk verloren gegaan in Klaverstad. Een aantal mensen heeft het hierdoor economisch zwaar. Het is lastig om deze groep mensen te identificeren mede vanwege schaamte. Klaverstad wil een geheel nieuw digitaal systeem implementeren op basis van Artificial Intelligence (AI) dat helpt bij het identificeren van behoeftige inwoners en het stroomlijnen van de toewijzing van middelen (toeslagen, subsidies, uitkeringen). Dit met het doel om de bestaanszekerheid te vergroten en er ook voor te zorgen dat deze mensen niet geïsoleerd raken omdat ze niet mee kunnen doen aan sport en culturele activiteiten.			
Waarde (Bijdrage Doelen)	Inclusieve Gemeenschap en Kansengelijkheid Zorg, Welzijn en Bestaanszekerheid			



Nieuw Project: (6) Digitaal AI systeem ' Sociale Voorzieningen'

	JAAR 1								JAAR2								€
Beschikbare Capaciteit (Fte)	7	19	35	50	9	22	45	80	10	25	50	100	10	25	50	100	70 Milj
Proj. Nr	Semester 1				Semester 2				Semester 3				Semester 4				
1																	
2	1	3	5	20	1	3	5	20									15
3	1	2	5	15													10
4	1	1	5	15													5
5																	
6																	
7																	
8																	
9																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	

Gaan we dit project doen?
En zo ja wanneer plannen we deze in?

Bevord. Gr. Energie

Fin. & HRM syst.

Voedselbank

← Al Systeem

Invulpagina Afwegingskader Ronde 5:

Verplicht

Doelen

		2. Bevordering van groene energie	3. Vervanging Financieel- en HRM systeem	4. Opzetten lokale voedselbank		6. Eigen Project (of uitgereikt project 6e)
1. Zorg, Welzijn en Bestaanszekerheid	5			5		5
2. Economische Vitaliteit & Bevord. Ondernemersklimaat	4					
3. Duurzaam Milieu	3	3				
4. Leefbare 'slimme' woonomgeving			1			
5. Kwalitatieve en Efficiente Dienstverlening						
TOTAAL WAARDESCORE PROJECT	2	12	4	5	0	5

Draagt bij aan belangrijkste doel

Totaalscore (voorlopig) hoog genoeg

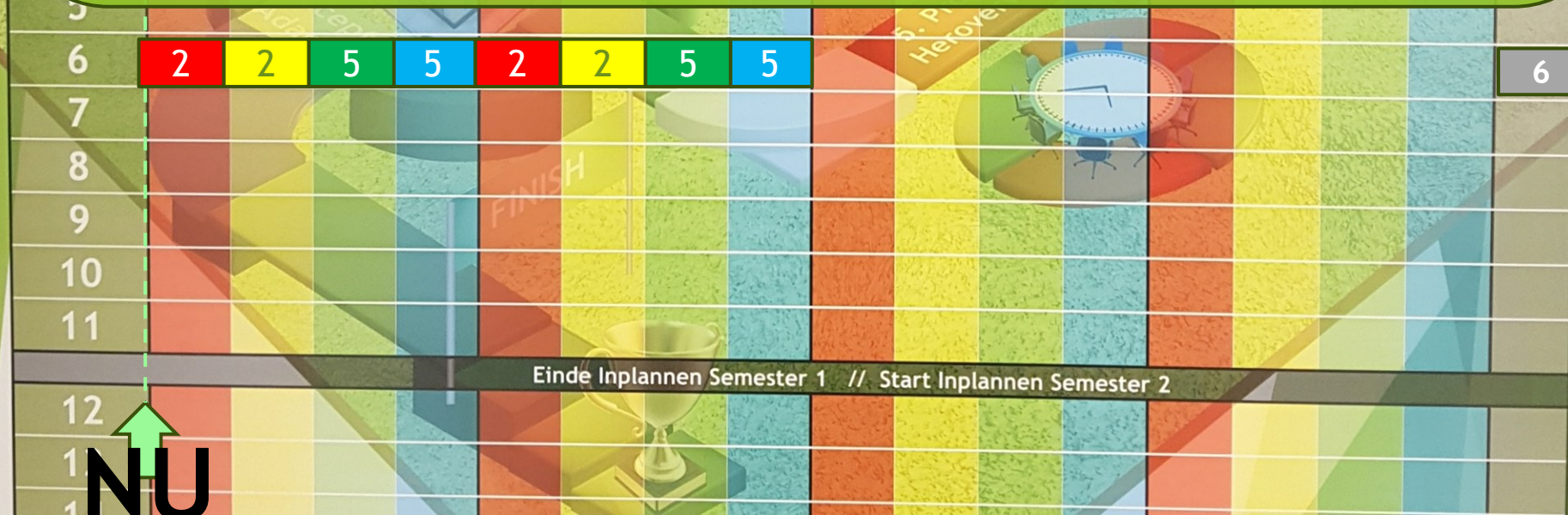
Nieuw Project: (6) Digitaal AI systeem ' Sociale Voorzieningen '

Beste oplossing gezien de huidige omstandigheden:

→ Project uitvoeren en vooraan inplannen ←

Omdat:

- Project bijdraagt aan belangrijkste doel en op totaalschaal voldoende waarde scoort
- Verder weg plannen meer onzekerheid geeft; er kan in de tijd immers vanalles gebeuren waardoor project wellicht niet meer uitgevoerd kan worden
- Er is NU voldoende capaciteit en budget beschikbaar, met verder weg plannen riskeer je nu al een 'volle medewerkersbank'.



Bevord. Gr. Energie
Fin. & HRM syst.
Voedselbank

← AI Systeem

NU

Opmerkingen / Vragen?



Contact:

edwin.akkermans@haarlemmermeer.nl



That's all Folks!