PROJECTPORTFOLIOMANAGEMENT

Een onderzoek naar het ontwerpen van een generiek prioriteringsmodel ter ondersteuning van het projectportfoliomanagement.



Negin Ahmadifard

2019, Deventer
Saxion Hogeschool

Titelpagina

Afstudeer kandidaat	:	Negin Ahmadifard
Adres	:	Koperwiek 11
Postcode en plaats	:	7423 EB Deventer
Studentnummer	:	420291

Afstudeerorganisatie	:	Gemeente Enschede
Adres	:	Hengelosestraat 51
Postcode en plaats	:	7514 AD Enschede

Opdrachtgever	:	Gemeente Enschede
Begeleider Gemeente	:	Simone Rodenburg

Onderwijsinstelling	:	Saxion Hogeschool Deventer
Academie	:	Academie Creatieve Technologie
Opleiding	:	HBO-ICT
Afstudeerrichting	:	Business IT and Management
Adres	:	Handelskade 75
Postcode en plaats	:	7417 DH Deventer

Eerste begeleider	:	Tina Uda
Tweede begeleider	:	John van de Pas

Deventer, juni 2019

VOORWOORD

Het onderzoek “Projectportfoliomanagement” is uitgevoerd in opdracht van gemeente Enschede. Het was een praktijkonderzoek naar het ontwerpen van een generiek prioriteringsmodel ter ondersteuning van het projectportfoliomanagement. Dit onderzoek is uitgevoerd ter afsluiting van de opleiding Business IT and Management aan het Saxion te Deventer. De periode waarin het onderzoek is uitgevoerd, betreft de periode februari 2019 tot en met juni 2019.

Met behulp van dit voorwoord wil ik graag mijn begeleidster Simone Rodenburg bedanken voor alle hulp, steun en overlegmomenten in de afgelopen maanden. Zij stond altijd achter mij en zij heeft mij geholpen met het uitvoeren van het onderzoek. Ook wil ik haar bedanken voor de persoonlijke aandacht die zij aan mij heeft gegeven, waardoor ik altijd met een goed gevoel een gesprek met haar kon voeren. Verder wil ik Leonie Linderhof bedanken voor de tijd die zij aan mij heeft besteed en de feedback die zij mij heeft gegeven. Zij was officieel niet mijn begeleidster, maar zij heeft zich wel als een tweede begeleidster ingespannen om mij te ondersteunen tijdens het onderzoek.

De programmamanagers Gerdien Looman en Dick Laan wil ik ook bedanken voor hun inzet en de tijd die ze voor mij hebben vrijgemaakt. Vooral de openheid en de serieuze interesse die zij hadden in mijn onderzoek heeft mij erg geholpen om met veel plezier het onderzoek voort te zetten. Daarnaast wil ik alle personen die hadden deelgenomen aan de prioriteringssessies bedanken voor hun inbreng en feedback.

Mijn begeleiders vanuit het Saxion hebben mij geholpen het onderzoek tot een hoger niveau te tillen. Hiervoor wil ik Tina Uda en John van de Pas bedanken. Zij hebben mij altijd kritische en eerlijke feedback gegeven. De moeilijke maar toch nuttige voortgangsgesprekken waren soms nodig om mijn ogen te openen en mij uit te dagen het onderzoek nog beter uit te voeren. Hiervoor ben ik ze erg dankbaar.

Tot slot wil ik mijn zus, Negar Ahmadifard, bedanken voor de tips, de energie die zij heeft gestopt in het lezen en nakijken van mijn verslag.

Ik wens jullie veel leesplezier toe.

Negin Ahmadifard
Juni, 2019

SAMENVATTING

De aanleiding voor dit onderzoek is, dat de businessprojecten binnen gemeente Enschede steeds toenemen en de gemeente onvoldoende inzicht heeft in de inrichting van haar projectportfoliomanagement. Hierdoor is het niet mogelijk de aspecten binnen het projectportfoliomanagement zodanig in te richten om de uitvoering van projecten te ondersteunen. Effectief beheer is nodig om deze toename van projecten in juiste banen te leiden om kans op succes van projecten te vergroten. De gemeente ervaart momenteel de volgende problemen: capaciteitstekort, langere projectdoorlooptijden en onoverzichtelijkheid van de projectenlijst. De vijf domeinen binnen de gemeente maken geen gebruik van een prioriteringsmodel voor het prioriteren van hun projecten. Het doel is om een generiek prioriteringsmodel te ontwerpen, zodat dit model door alle domeinen afzonderlijk van elkaar te gebruiken is. Dit model dient een ondersteuning te zijn voor de programmamanagers tijdens de prioriteringssessies. Het model kan overzicht bieden van de prioriteiten van de projecten. Hiermee is het mogelijk in één oogopslag de prioritering van projecten waar te nemen en hierover gesprekken te voeren tijdens de prioriteringssessies. De hoofdvraag die het doel kan realiseren luidt als volgt: Hoe kan het projectportfoliomanagement binnen gemeente Enschede beter worden ingericht?

Van de vijf domeinen binnen de gemeente worden de twee domeinen I-Sociaal en I-Fysiek als uitgangspunt genomen tijdens dit onderzoek. Deze twee domeinen zijn koplopers op het gebied van prioriteren ten opzichte van de andere drie domeinen. De geformuleerde hoofdvraag en deelvragen zijn beantwoord door middel van kwalitatief onderzoek. Verder is voor het beantwoorden van de deelvragen gebruik gemaakt van zowel deskresearch als fieldresearch. Met behulp van literatuuronderzoek zijn de onderwerpen VNG, GEMMA, projectportfoliomanagement, verschillende prioriteringsmodellen en mogelijke referentiemodellen onderzocht. Met behulp van interviews zijn de huidige en gewenste inrichting van het projectportfoliomanagement binnen gemeente Enschede gevisualiseerd door middel van een procesmodel. Verder zijn de huidige prioriteringstechnieken binnen de gemeente onderzocht.

Met behulp van de resultaten uit COBIT5 en de PPM elementen blijkt dat het projectportfoliomanagement binnen gemeente Enschede nog niet goed genoeg is ingericht. Binnen de gemeente wordt niet geprioriteerd. Doordat er geen inzicht is in de prioritering van de projecten, is het niet mogelijk de capaciteit eerlijk te verdelen over de projecten. Ook wordt binnen de gemeente onvoldoende aandacht besteed aan risicomanagement. De risico's en de risicomaatregelen worden niet goed vastgesteld en ook niet actueel gehouden. Uit het onderzoek is ook gebleken dat binnen de gemeente geen gebruik wordt gemaakt van standaard businesscases en dat projectinformatie door iedereen anders wordt beschreven. Zonder een businesscase is het niet mogelijk een correcte overweging te maken over de uitvoering van een project. Voor het generieke prioriteringsmodel worden de twee aspecten strategisch belang en risico als uitgangspunten genomen. Ze hebben elk bijbehorende criteria waarop de projecten gescoord worden. Het ontwikkelde generieke prioriteringsmodel is gevalideerd tijdens prioriteringssessies voor zowel het domein I-Fysiek als het domein I-Sociaal. Aan de hand van de prioriteringssessies is te concluderen dat het prioriteringsontwerp hanteerbaar, makkelijk en snel te begrijpen is door de deelnemers. Tot slot is vast te stellen dat het ontwerp een goed middel is om de prioritering van projecten in één oogopslag waar te nemen en het bespreekbaar te maken in een korte tijd.

Gemeente Enschede kan haar projectportfoliomanagement beter inrichten door het inzetten van een generiek prioriteringsmodel voor het prioriteren van de projecten. De domeinen dienen, ter ondersteuning van de programmamanagers tijdens de prioriteringssessies, afzonderlijk gebruik te maken van een prioriteringsmodel. Verder dient de gemeente een standaard businesscase te gebruiken en de risico's beter te managen. Voor een goede prioritering is het namelijk belangrijk te weten welke risico's gebonden zijn aan de projecten.

Inhoud

Voorwoord 2
Samenvatting 3
1. Inleiding 6
1.1 De organisatie 6
1.2 Aanleiding en probleemanalyse 6
1.3 Leeswijzer 7
2. Theoretisch kader 8
2.1 Inleiding 8
2.2 VNG en GEMMA 8
2.3 Projectportfoliomanagement 9
2.3.1 Sleutelelementen van PPM 10
2.3.2 Problemen zonder PPM 11
2.4 Prioriteringsmodellen 12
2.4.1 Prioritering in een gemeentelijke overheid 12
2.4.2 Het Vizier 13
2.4.3 Information Economics (IE) 14
2.5 Referentiemodellen 14
2.5.1 COBIT5 indicatoren 15
3. Methode van onderzoek 17
3.1 Hoofdvraag en deelvragen 17
3.2 Dataverzameling en data-analyse 17
4. Resultaten 21
4.1 Huidige situatie PPM 21
4.1.1 Huidige situatie PPM met behulp van COBIT5 22
4.1.2 Huidige situatie PPM met behulp van de acht PPM elementen 23
4.2 Huidig prioriteringsmodel 24
4.2.1 Prioriteren in het domein I-Sociaal 24
4.2.2 Prioriteren in het domein I-Fysiek 24
4.2.3 Prioriteren in het IT-bedrijf 25
4.3 Gewenste situatie PPM 26
4.4 Ontwerp van het generieke prioriteringsmodel 28
4.4.1 Uitgangspunten voor het ontwerp 28
4.4.2 Aspecten en criteria voor het ontwerp 29

4.5 Resultaten van de validatietest 31
4.5.1 Prioriteringssessie domein I-Fysiek 31
4.5.2 Prioriteringssessie domein I-Sociaal 32
5. Conclusie 34
6. Implementatieplan 38
6.1 Businesscase en risicomanagement 38
6.2 Het selectieproces 39
6.3 De projectkaart 40
6.4 Het prioriteringsmodel 42
Bronnenlijst 45
Bijlagen 47
Bijlage A Classificatie van de PPM elementen 47
Bijlage B Interviewvragen 48
B1 Interviewverslag Gerdien Looman 49
B2 Interviewverslag Leonie Linderhof 50
B3 Interviewverslag Simone Rodenburg 53
B4 Interviewverslag Dick Laan 54
Bijlage C Eerste ontwerp prioriteringsmodel 55
Bijlage D Tweede ontwerp prioriteringsmodel 57
Bijlage E Strategieposter domein I-Fysiek en I-Sociaal 59
Bijlage F COBIT5 ingevulde template 61

1. INLEIDING

Tegenwoordig neemt het aantal projecten binnen organisaties steeds toe. De projecten hebben als doel om de organisatiedoelstellingen te realiseren. Effectief beheer is nodig om deze toename van projecten in juiste banen te leiden om kans op succes van de projecten te vergroten. Dit heeft geresulteerd in een grotere interesse in de processen van projectportfoliomanagement (hierna afgekort tot: PPM). Volgens Reyck (2005) bestaat er een relatie tussen toenemende acceptatie van PPM-processen en een vermindering van project gerelateerde problemen. Er bestaat ook een relatie tussen PPM-acceptatie en projectprestaties. Het prioriteringsmodel dient als belangrijk onderdeel van de inrichting van het PPM.

1.1 De organisatie

De projectportfolio van gemeente Enschede beslaat vijf domeinen, namelijk: I-Sociaal, I-Fysiek, I-Bedrijfsvoering, I-Dienstverlening en I-Economie. De businessprojecten binnen de gemeente worden uitgevoerd binnen deze vijf domeinen. De businessprojecten met een i-component binnen alle domeinen vallen onder het informatie investeringsplan (hierna te noemen: het IIP). Los van de domeinen en het IIP is er een aparte afdeling genaamd het IT-bedrijf. Deze afdeling voert de aanbodprojecten binnen de gemeente uit. Deze aanbodprojecten zijn gericht op de harde IT.

Er zijn domeinen die een bepaalde manier van prioritering hanteren. Echter, er zijn ook domeinen die überhaupt geen prioritering toepassen. Projecten die als eerst komen, worden vaak ook als eerst uitgevoerd. Van de vijf domeinen binnen de gemeente worden de twee domeinen I-Sociaal en I-Fysiek als uitgangspunt genomen tijdens dit onderzoek. Deze twee domeinen zijn koplopers op het gebied van prioriteren ten opzichte van de andere drie domeinen. De andere drie domeinen hebben nog minder inzicht in de PPM inrichting en hebben bovendien geen programmamanager. Daarom zijn deze drie domeinen niet geschikt om als uitgangspunt te nemen voor het onderzoek.

1.2 Aanleiding en probleemanalyse

De aanleiding voor dit onderzoek is, dat gemeente Enschede onvoldoende inzicht heeft in de inrichting van haar PPM. Hierdoor is het niet mogelijk de aspecten binnen het PPM zodanig in te richten om de uitvoering van projecten te ondersteunen. Eén van deze aspecten is bijvoorbeeld het toepassen van een prioriteringsmodel voor het prioriteren van de projecten. Gemeente Enschede heeft drie jaar geleden het IIP in gang gezet. Het IIP geeft tot nu toe inzicht en overzicht in de i-ambitie van de gemeentelijke organisatie, maar het wordt nog niet echt gebruikt om te sturen op projecten binnen domeinen en over domeinen heen. De vervolgactie is het prioriteren van projecten door de programmamanagers binnen de domeinen op een transparante manier, zodat de beschikbare capaciteit effectief, bewust en transparant verdeeld wordt binnen het IIP. Hiermee kan voorkomen worden dat de capaciteit onevenredig verdeeld wordt over de projecten. Ook heeft een goede prioritering een positieve invloed op de uitvoering van projecten, waaronder kortere doorlooptijden.

Echter, de domeinen maken momenteel geen gebruik van een prioriteringsmodel voor het prioriteren van de projecten. Binnen het domein I-Sociaal is één keer gebruik gemaakt van een specifiek afwegingskader en er zijn verder geen resultaten van meerdere positieve pogingen. Het domein I-Fysiek heeft wel overwogen om het afwegingskader van I-Sociaal toe te passen. Echter, is dat uiteindelijk niet gebeurd, doordat het te ingewikkeld leek. Andere aspecten binnen het PPM kunnen naast het prioriteren een rol spelen in de project gerelateerde problemen, waaronder capaciteitstekorten, lange doorlooptijden en onoverzichtelijkheid van de projectenlijst.

Door naar de inrichting van het PPM van de gemeente te kijken, kunnen oorzaken gevonden worden, waarmee de project gerelateerde problemen opgelost kunnen worden. Dit leidt uiteindelijk tot meer tijd en capaciteit voor andere projecten die bijdragen aan de doelstellingen van de gemeente. Verder zorgt een overzichtelijke projectenlijst ervoor dat de projecten die bijdragen aan de doelstellingen snel gezien en geselecteerd kunnen worden.

Probleemstelling
Gemeente Enschede heeft momenteel een toename in businessprojecten, heeft onvoldoende inzicht in de inrichting van haar PPM en maakt bovendien geen gebruik van een prioriteringsmodel voor het prioriteren van projecten. Dit zorgt ervoor dat de capaciteit onevenredig verdeeld wordt over de projecten en dat projecten geselecteerd worden die geen bijdrage hebben aan de realisatie van de organisatiedoelstellingen.

Doelstelling
Het doel van het onderzoek is om beter inzicht te krijgen in de inrichting van het projectportfoliomanagement van gemeente Enschede. Hierbij kan door middel van het ontwerpen van een generiek prioriteringsmodel het PPM binnen de gemeente ondersteund worden. Het prioriteringsmodel heeft als doel om de prioritering van projecten in één oogopslag overzichtelijk te maken, zodat de prioritering makkelijker bespreekbaar wordt tijdens de prioriteringssessies. Het prioriteringsmodel dient generiek te zijn en gebruikt te worden door alle domeinen op een afzonderlijke manier. Verder is het doel om inzicht te krijgen in de andere aspecten van het PPM, waaronder risicoanalyse en financiële analyse. Hiermee is het mogelijk het projectportfoliomanagement van de gemeente beter in te richten, zodat de capaciteit eerlijk wordt verdeeld over de projecten, de projecten geen lange doorlooptijden hebben en dat de projectenlijst overzichtelijk en stuurbaar is door de programmamanagers binnen de domeinen en de projectportfoliomanager binnen het IIP.

Hoofdvraag
Om het doel te kunnen behalen, is de volgende hoofdvraag samengesteld: Hoe kan het projectportfoliomanagement binnen gemeente Enschede beter worden ingericht?

Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, worden zeven deelvragen samengesteld. De theoretische deelvragen zijn gericht op wat het PPM inhoudt en welke prioriteringsmodellen er bestaan. Daarnaast zijn er deelvragen die betrekking hebben op de huidige en gewenste inrichting van het PPM binnen gemeente Enschede en op de toepassing van de prioriteringstechnieken binnen de gemeente. Tot slot wordt ingegaan op welke aspecten als uitgangspunt dienen voor het generieke prioriteringsmodel en wat de resultaten zijn van de toepassing van het ontworpen model. De aanbevelingen worden nader uitgewerkt in een implementatieplan.

1.3 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt het theoretisch kader als resultaat van de literatuurstudie gepresenteerd. Met behulp van het theoretisch kader wordt onderzocht wat het projectportfoliomanagement inhoudt, welke mogelijke prioriteringsmodellen aanwezig zijn ter ondersteuning van het PPM en welk referentiemodel toegepast kan worden tijdens het onderzoek. In hoofdstuk drie worden de deelvragen en de hoofdvraag beschreven en zal er een toelichting worden gegeven van de methode van onderzoek. Het vierde hoofdstuk staat in het teken van de resultaten. Hier worden de verschillende resultaten die verzameld zijn tijdens het onderzoek weergegeven en beschreven. In hoofdstuk vijf wordt antwoord gegeven op de deelvragen en uiteindelijk een conclusie op de hoofdvraag. Het implementatieplan is beschreven in hoofdstuk zes. Hier wordt toegelicht hoe het ontworpen prioriteringsmodel moet worden toegepast binnen gemeente Enschede.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader beschreven door middel van literatuuronderzoek. De volgende onderwerpen zullen aan bod komen in dit hoofdstuk: VNG, GEMMA, PPM, prioriteringsmodellen en referentiemodellen.

2.1 Inleiding

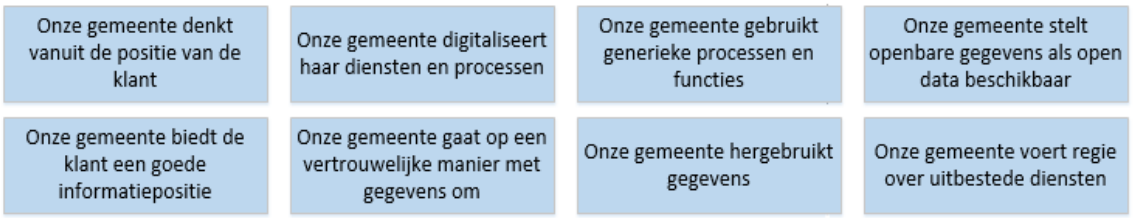
Het literatuuronderzoek dient als invulling voor het theoretisch kader. Er zal worden onderzocht in hoeverre de VNG en de GEMMA invloed hebben op de inrichting van het PPM binnen een gemeente. Door te begrijpen wat PPM inhoudt, is het mogelijk een beter beeld te krijgen van de huidige situatie met betrekking tot het PPM binnen gemeente Enschede. Ook wordt hierbij gekeken naar de PPM elementen die van belang zijn voor een goede inrichting van het PPM binnen een organisatie. Door naar verschillende prioriteringsmodellen te kijken, is het mogelijk een gepast prioriteringsmodel te ontwerpen voor de gemeente. Hierbij zal gekeken worden naar prioriteringsmodellen voor zowel commerciële als niet-commerciële organisaties. Tot slot wordt er literatuuronderzoek gedaan naar verschillende referentiemodellen op het gebied van PPM. Het meest gepaste referentiemodel zal dan als hulpmiddel voor het onderzoek worden gebruikt om het PPM van gemeente Enschede in kaart te brengen.

2.2 VNG en GEMMA

De afkorting VNG staat voor de Vereniging van Nederlandse Gemeenten. De VNG is een vereniging voor gemeenten en heeft als doel het behartigen van de wensen van de gemeenten. Hierbij behoort voornamelijk het ondersteunen van de gemeente bij de uitvoering van haar beleid. De VNG geeft ook adviezen en informatie indien gemeenten daar behoeften aan hebben. Dit kan bijvoorbeeld informatie zijn op het gebied van actuele ontwikkelingen in de maatschappij. De VNG heeft een platform ontwikkeld waar alle gemeenten met elkaar kunnen communiceren, samenwerken en informatie uitwisselen. Doordat gemeenten op deze manier bij elkaar kunnen komen, kunnen de gemeenten elkaar ondersteunen bij veranderingen op rijksniveau.

De VNG beheert de GEMMA en adviseert deze aan de gemeenten. De GEMMA is afgeleid van de NORA en is hiermee een softwarecatalogus voor gemeenten. De NORA heeft voor elk type overheidsinstantie een eigen referentiearchitectuur. De afkorting NORA staat voor Nederlandse Overheid Referentie Architectuur. De NORA is een instrument voor de inrichting van de informatiehuishouden van de Nederlandse overheid. Door middel van de NORA is het mogelijk dat de verschillende overheidsvoorzieningen binnen Nederland met elkaar kunnen samenwerken. Hierdoor kunnen bestaande oplossingen hergebruikt worden, zodat het wiel niet opnieuw uitgevonden hoeft te worden (NORA online, 2018).

De afkorting GEMMA staat voor de GEMeentelijke Model Architectuur. Het doel van de GEMMA is het creëren van een gezamenlijk architectuur landschap. Dit zorgt ervoor dat de gemeenten op grote lijnen de processen op dezelfde manier uitvoeren en het applicatielandschap op een uniforme manier inrichten. Hiermee is het mogelijk om gegevens tussen de gemeenten makkelijker uit te wisselen. Door de GEMMA verloopt idealiter de samenwerking tussen de gemeenten op een generieke manier. Dit kan bereikt worden doordat de gemeenten de GEMMA principes toepassen tijdens hun processen en projecten. Voor de GEMMA principes zie figuur 1. Met behulp van de GEMMA streven alle gemeenten binnen Nederland naar vergelijkbare werkwijze en processen. Dit resulteert uiteindelijk in eenvoudigere communicatie en effectievere samenwerking tussen de gemeenten.



Figuur 1 GEMMA principes

Gemeente Enschede heeft deze GEMMA principes ook overgenomen en deze zijn te zien op de strategieposters bij het onderdeel informatiekundige principes (zie bijlage E). Gemeenten proberen zoveel mogelijk deze GEMMA principes na te leven. Echter, voor gemeenten is het niet verplicht om dat te doen en de principes laten ook nog veel ruimte open voor eigen interpretatie en afweging van belangen. Gemeente Enschede probeert wel zoveel mogelijk de GEMMA principes te handhaven tijdens de uitvoering van projecten. Maar hierop is geen direct toezicht binnen gemeente Enschede. De GEMMA principes worden bij gemeente Enschede niet eenduidig gebruikt bij de afwegingen of projecten wel of niet van belang zijn. Deze principes worden automatisch toegepast tijdens het uitvoeren van de projecten, zodat de processen tijdens de projectuitvoering worden getoetst en eventueel worden bijgestuurd op de GEMMA principes. De GEMMA principes dienen niet als afwegingskader bij het beoordelen van de prioritering van projecten.

2.3 Projectportfoliomanagement

Tegenwoordig neemt het aantal projecten binnen organisaties steeds toe. De projecten hebben als doel om een resultaat te bereiken dat je hebt gesteld voordat het project is gestart. Een projectmethodiek helpt om het werk te organiseren dat moet worden gedaan om het resultaat te bereiken. Om een goed overzicht te houden op alle soorten projecten en ook te sturen op de uitvoering van deze projecten is effectief beheer, planning en sturing op deze projecten vereist. Dit heeft geresulteerd in een grotere interesse in de processen van PPM. PPM zorgt er dus voor dat in een organisatie de projecten die een bijdrage leveren aan de doelen van een organisatie gestuurd, geselecteerd en beheerd worden. Hierbij is het belangrijk dat PPM effectief ingericht wordt, door het inzetten van de PPM elementen. De PPM elementen zullen nader toegelicht worden in hoofdstuk 2.3.1.

De uitdaging blijft om projecten met een i-component te beheren, zodat dit resulteert in de bijdrage aan de doelen van de organisatie. Deze uitdaging komt ook voor bij gemeente Enschede. De projecten die een i-component hebben, bevinden zich in het IIP binnen gemeente Enschede. Het prioriteren, beheren en toekennen van capaciteit aan deze projecten is nog steeds een grote uitdaging voor gemeente Enschede. Een deel van deze uitdaging kan aangepakt worden door projecten goed uit te voeren en het andere deel door de projecten te selecteren die een bijdrage hebben aan de organisatiedoelstellingen (Reyck, 2005). Het uitvoeren van projecten is een taak van het projectmanagement. Wat bij PPM vooral centraal staat, is het selecteren van de juiste projecten. PPM beschouwt het geheel aan projecten die vastgesteld zijn in de portfolio van een organisatie. Hierbij ligt het belang bij de beslissingen omtrent welke projecten prioriteit moeten krijgen of welke projecten toegevoegd of verwijderd moeten worden uit de portfolio.

Volgens Reyck (2005) bestaat er een relatie tussen toenemende acceptatie van PPM-processen en een vermindering van project gerelateerde problemen. Onder project gerelateerde problemen wordt bijvoorbeeld verstaan slechte communicatie, onvoldoende draagvlak, lange doorlooptijden, capaciteitstekort en onduidelijke scope en visie (Plasier, 2018). Er bestaat ook een relatie tussen PPM-acceptatie en projectprestaties (Reyck, 2005). In hoofdstuk 2.3.2 zal meer over deze relaties beschreven worden.

2.3.1 Sleutelelementen van PPM

Er zijn in totaal acht belangrijke sleutelelementen die een optimaal PPM vormen (Reyck, 2005). Deze acht sleutelelementen kunnen gebruikt worden als middel om de huidige situatie van een organisatie op het gebied van PPM vast te stellen. In het geval van gemeente Enschede zijn de eerste zes elementen het meest geschikt. Voor meer informatie zie de beschrijving onder elk element.

1. Prioritering
Wanneer de projecten goed geselecteerd worden, resulteert dit in een portfolio die uit projecten bestaat die een bijdrage leveren aan de organisatie. De strategie van de organisatie moet hierbij goed aansluiten. Uit deze portfolio is te halen welke projecten afgesloten en welke gefinancierd moeten worden. Doordat er geen generiek prioriteringsmodel is, is er geen inzicht in de prioriteiten van de projecten, waardoor de projectbelangen niet bespreekbaar zijn. Dit resulteert in onevenredige capaciteitsverdeling over de projecten. Dit is het element waar de gemeente momenteel de meeste aandacht voor heeft.

2. Gecentraliseerde weergave van de projectportfolio
Aangezien de overdracht van projectinformatie over verschillende domeinen en afdelingen verloopt, is het belangrijk een gecentraliseerde projectportfolio te hebben. Zo kan de communicatie en samenwerking tussen afdelingen sneller verlopen en is het mogelijk dat elke afdeling een generiek prioriteringsmodel toepast. Via een centraal verzamelpunt kunnen alle huidige projecten en voorgestelde projecten geïnventariseerd worden. De projectinformatie kan uiteindelijk geanalyseerd worden en verspreid worden in een gemeenschappelijk format.

3. Risicoanalyse
De twee belangrijkste redenen voor het mislukken van projecten zijn het volgende:
1. Het niet beoordelen van de individuele projectrisico's.
2. Geen rekening houden met het totale risico van de projectportfolio.

Voor een goede prioritering is het belangrijk te weten welke risico's gebonden zijn aan de projecten. Met deze kennis kan er ook op basis van de risico's van de projecten geprioriteerd worden.

4. Onderlinge afhankelijkheden
Eén van de voordelen van PPM is het vermogen om programmaoverlappingen om te zetten in productieve afhankelijkheden (Reyck, 2005). Er zijn een aantal belangrijke afhankelijkheden te onderscheiden, namelijk: sequentiële afhankelijkheden, overlappende uitkomsten, concurrentie om schaarse middelen en knelpunten met betrekking tot veranderingen.

Deze afhankelijkheden kunnen gevolgen hebben voor de implementatie van een prioriteringsmodel binnen een organisatie. De medewerkers binnen de gemeente gaan moeilijk om met nieuwe veranderingen die geïmplementeerd worden binnen de organisatie.

5. Dynamische herbeoordeling van de portfolio
De portfolio dient in een bepaalde tijd weer beoordeeld te worden. Dit zorgt ervoor dat de portfolio altijd actueel blijft en dat de projecten die een bijdrage leveren aan de doelstellingen van de organisatie altijd in de portfolio zijn opgenomen. Dit aspect wordt niet goed uitgevoerd binnen de gemeente. Er vindt hooguit één keer per jaar een portfoliobeoordeling plaats.

6. Financiële analyse
Voor een financiële analyse bestaan verschillende soorten technieken die gebruikt worden om de financiële waarde van projecten correct te meten. Voor de meting kan uit de volgende waarderingsmethodologie gekozen worden: Return On Investment (ROI), Internal Rate of Return (IRR), Net Present Value (NPV) of Economic Value Added (EVA). De financiële analyse is terug

te vinden in de businesscase. Volgens Zalm is de businesscase: “een document met daarin de toelichting op een voorstel tot investering in ICT” (2003, p.31). Een businesscase heeft een aantal functies. De businesscase biedt inzicht in de kosten en opbrengsten van een investering. Volgens Oldenkamp (2003) dient de businesscase ook als hulpmiddel om inschattingen te kunnen maken van de haalbaarheid, complexiteit en doorlooptijd van het betreffende project. Zonder een businesscase is het dus niet mogelijk een correcte overweging te maken over de uitvoering van een project. Binnen gemeente Enschede wordt geen standaard businesscase gebruikt om projecten te beoordelen. Dit kan ertoe leiden, dat de verkeerde projecten in de projectportfolio belanden en voor vervuiling van de projectenlijst zorgen.

7. Beperkingen
Er zijn een aantal belangrijke beperkingen die meegenomen moeten worden bij het portfolio-proces, namelijk: schaarse personele middelen, personeelscapaciteit, budgetten en infrastructuur.

8. Noodzaak voor gespecialiseerde software
PPM heeft een tijdrovend proces door het bijwerken van alle benodigde informatie voor het beslissingsproces. Hierdoor kan het PPM gebruik maken van gespecialiseerde software, zoals de tool Principal Toolbox. Gemeente Enschede maakt bijvoorbeeld gebruik van PMOL (project management online) en een Excel bestand met daarin alle projecten en de strokenplanningen voor de toekenning van capaciteit en middelen.

2.3.2 Problemen zonder PPM

Volgens Reyck (2005) zijn een aantal belangrijke problemen te associëren met een bedrijf dat haar PPM niet goed inricht in de organisatie. Eén van de problemen is, dat er te veel actieve projecten zijn. Dit zorgt voor onduidelijkheid van de projectenlijst, waardoor de projecten die daadwerkelijk een bijdrage leveren aan de doelstellingen niet makkelijk gezien kunnen worden en dus niet onderscheiden kunnen worden van de projecten die geen toegevoegde waarde hebben voor de organisatie. Verder zorgen te veel actieve projecten voor langere doorlooptijden, omdat er een tekort aan capaciteit is en projecten niet snel opgepakt of uitgevoerd kunnen worden. Een ander probleem is dat er projecten zijn die geen waarde toevoegen doordat deze niet gekoppeld zijn aan strategische doelen. Hierdoor wordt capaciteit, tijd en budget onnodig verbruikt.

Volgens het onderzoek wat Reyck (2005) heeft uitgevoerd, is naar voren gekomen dat de acceptatie van PPM binnen een organisatie daadwerkelijk positieve invloeden heeft op de projectproblemen en de organisatorische impact. Reyck (2005) heeft voor zijn onderzoek gebruik gemaakt van een tabel met daarin de acht sleutelelementen met betrekking tot PPM. Voor een duidelijk beeld van deze tabel zie bijlage A. In de tabel zijn 3 stadia opgenomen, waarbij het bij stadium 1 om een lagere acceptatie van PPM gaat en stadium 3 een grotere acceptatie van PPM. Voor meer informatie over deze 3 stadia zie hieronder het kopje PPM framework. In de tabel is per stadium te zien in hoeverre een sleutelelement uitgevoerd moet worden binnen de organisatie.

PPM framework
Organisaties bevinden zich in verschillende stadia als het gaat om de implementatie van de PPM-benaderingen binnen het bedrijf. Volgens Reyck (2005) zijn er drie stadia te onderscheiden.

1. Gedefinieerd: organisaties die zich in dit stadium bevinden, hebben de sleutelelementen gedefinieerd en gedocumenteerd. Verder hebben ze op hoog niveau per element schattingen gemaakt van de kosten en baten. De IT-afdeling geeft prioriteit aan projecten en heeft centraal budgettoezicht.

2. Beheerd: organisaties in dit stadium hebben periodieke portfolio-evaluaties met gekwantificeerde en financiële investeringsmaatregelen. Projectgegevens worden

gecodeerd en vastgelegd in een centrale database. Nieuwe initiatieven worden gescreend, gecategoriseerd en geprioriteerd.

3. Geoptimaliseerd: organisaties in dit stadium onderscheiden zich door het vermogen om te balanceren en optimaliseren van hun IT-projectportfolio. Ze zijn gedisciplineerd in het verkrijgen van feedback van de bedrijfsleiders en gebruiken financiële waarderingstechnieken.

Met behulp van dit PPM framework en de PPM elementen per stadium, is het mogelijk om vast te stellen in welk stadium de gemeente zich bevindt en wat de gemeente eventueel kan aanpassen aan haar PPM om in een hoger stadium te komen. Hiermee is het mogelijk een effectiever PPM in te richten binnen gemeente Enschede.

2.4 Prioriteringsmodellen

Projecten zijn tegenwoordig een essentieel onderdeel van de organisatie. Ludlam (2017) beschrijft, dat dankzij projecten organisaties gestructureerd kunnen werken aan innovaties en noodzakelijke veranderingen. Uit een ander onderzoek blijkt dat 60% van alle projecten in een organisatie niet te relateren zijn aan de strategie (Ludlam, 2017). Er gaat dus te veel tijd en energie naar zaken die niet belangrijk zijn. En daarom is het juist zo noodzakelijk om te prioriteren. Verder stelt Kleersnijder (2010), dat wanneer er extra inzicht is in de planning en prioritering van de projecten, de capaciteit beter wordt gebruikt en gecontroleerd.

Ludlam (2017) stelt, dat de voornaamste oorzaak waarom organisaties de verkeerde projecten prioriteit geven, voortkomt uit onduidelijkheid over de organisatiedoelstellingen. Het management heeft dus als taak om duidelijk te maken wat echt belangrijk is. Wanneer dit niet gebeurt, is het nadeel de demotivatie onder de medewerkers, maar ook onnodige druk op de resources en de capaciteit.

Om projecten goed te kunnen prioriteren, is er een prioriteringsmodel nodig. Op basis hiervan kan het management objectief vaststellen welke projecten nodig zijn om organisatiedoelstellingen te realiseren. Dit prioriteringsmodel bestaat normaliter uit criteria die gaan over de mate waarin een project bijdraagt aan de strategie, de waarde voor de klant en het risicoprofiel (Ludlam, 2017). Het is belangrijk om het model te voorzien van een beperkt aantal criteria die eenvoudig te beoordelen zijn. Zodoende kunnen vele projecten binnen relatief korte tijd worden beoordeeld.

2.4.1 Prioritering in een gemeentelijke overheid

Kleersnijder (2010) heeft het prioriteringsmodel voor gemeente Groningen beschreven. Een prioriteringsmodel dat gericht is op een gemeentelijke overheid kan als voorbeeld dienen voor het ontwerpen van het prioriteringsmodel voor gemeente Enschede. Volgens Kleersnijder (2010) is het principe dat alle projecten worden gewaardeerd en geprioriteerd voordat begonnen wordt met de uitvoering. In het prioriteringsproces zal de informatiemanager van de afdeling de projectleider en de portfoliomanager op de hoogte brengen om prioriteiten te stellen (Kleersnijder, 2010). Ze passen de criteria toe en bepalen de prioriteit.

Kleersnijder (2010) stelt, dat bij het ontwikkelen van een prioriteringsproces het belangrijk is dat de criteria eenvoudig worden gehouden en specifiek zijn afgestemd op de specifieke organisatie. Voor een non-profit organisatie zijn de volgende twee hoofdaspecten benoemd: noodzaak en bedrijf (Kleersnijder, 2010). Dit voorbeeld is hierbij gericht op gemeente Groningen. Gemeente Groningen is qua omvang ongeveer gelijk aan de omvang van gemeente Enschede. Hierdoor is het mogelijk het prioriteringsmodel van gemeente Groningen als voorbeeld te gebruiken voor de situatie van gemeente Enschede.

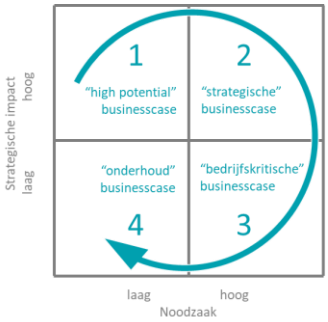
Elk aspect heeft een aantal bijbehorende criteria. Voor het aspect “noodzaak” zijn dat de volgende criteria: wettelijke noodzaak, politieke prioriteit, burgers belang, organisatorische noodzaak en technische noodzaak. En voor het aspect “bedrijf” zijn dat de volgende criteria: organisatiebreed, tijd, return on investment, IT visie en financiering.

2.4.2 Het Vizier

Het Vizier is bedoeld als typologie voor de categorisering van een investering op een bepaald tijdstip (Zalm, 2003). Het Vizier is dus een mogelijk categoriseringsmodel. Hierbij worden projecten in een kwadrant gezet om ze uiteindelijk te kunnen prioriteren. Als deze projecten een label hebben, kan er later worden bepaald welke projecten eerst kunnen starten.

Per kwadrant worden een aantal vragen gesteld aan de organisatie, namelijk:

1. Onderhoud: Levert de investering mij efficiencyvoordeel op?
2. Bedrijfskritisch: Is het project noodzakelijk om te overleven?
3. Strategisch: Levert het project mij nu strategisch voordeel op?
4. High Potential: Kan het project mij in de toekomst strategisch voordeel opleveren?



Figuur 2 Het Vizier

Onderhoud
Bij het investeringstype “Onderhoud” zal de focus liggen op het direct verbeteren van de huidige situatie of het nulalternatief. Volgens Zalm: “niet alleen besparingen zijn daarbij een verbetering, maar het tegemoetkomen aan een bestaande uitgebreide klantwens en of het efficiënter inrichten van de beheer- en exploitatieomgeving zijn daarbij aandachtspunten” (2003, p24). De investering wordt vaak getriggerd door een push vanuit de markt.

Bedrijfskritisch
Het accent bij dit investeringstype is voor een belangrijk gedeelte gelijk aan het investeringstype onderhoud. Alleen het organisatiebelang is hier niet heel hoog, omdat de operationele noodzaak veel groter is. Het risico ligt hierbij vooral op de continuïteit als iets niet of niet tijdig gebeurt. Om een goede afweging te kunnen maken, worden de kosten van de investering afgewogen tegen de kosten van het risico. Er bestaat hier geen nulalternatief, omdat het altijd gaat om een verbetering ten opzichte van een bestaande situatie.

Strategisch
Volgens Zalm wordt het strategische investeringstype gekenmerkt door: “de relatie met strategische bedrijfsdoelstellingen, de ontwikkelingen op langere termijn en een grove raming van kosten en baten op langere termijn” (2003, p27). Omdat dit type investering gericht is op de langere termijn wordt de detail aan deze investering pas in een later stadium gegeven. Dit heeft als gevolg dat er extra focus is voor de risicoparagraaf en het bepalen van de baten, aangezien het nog niet duidelijk is waar het heen gaat met de investering.

High potential
Volgens Zalm: “Bij een high potential investering ligt het accent vooral op het in kaart brengen van de nieuwe mogelijkheden en ontwikkelingen” (2003, p28). Er vindt altijd een uitgebreide reflectie plaats nadat een high potential investeringstraject is afgelopen. Hierbij wordt vooral aandacht besteed aan de toekomstige ontwikkelingen. Volgens Zalm zijn: “de resultaten uit het eerste investeringstraject belangrijke bouwstenen voor een vervolgonderbouwing” (2003, p28). Er wordt veel aandacht besteed aan het inzichtelijk maken van de projectkosten. Maar ook de baten die deze investering kan behalen, krijgen in de businesscase veel aandacht.

Het Vizier is een goed voorbeeld om ook het categoriseringsproces binnen gemeente Enschede toe te passen. Wanneer projecten in categorieën verdeeld worden, kan er beter overzicht verkregen worden van de verschillende soorten projecten. Zo kunnen projecten die voor de organisatie erg belangrijk zijn en die juist minder belangrijk zijn in één oogopslag gezien worden.

2.4.3 Information Economics (IE)

Naast het in kwadranten plaatsen van de projecten is het mogelijk om ook de niet in kosten uit te drukken voordelen te beschrijven. Dit kan worden gedaan met behulp van Information Economics van Parker Benson en Trainor, ook wel afgekort tot IE. Volgens Zalm richt IE zich op: “de van tevoren gemaakte beoordelingen van ICT-investeringen om prioriteit in ICT-projecten aan te brengen en om hiermee de ICT-investeringsportefeuille op te stellen” (2003, p59). Bij IE richt men zich op het beoordelen van de investeringsbeslissingen met aspecten die niet enkel te maken hebben met geld. Er wordt dus ook nagedacht over de niet financiële aspecten van een project. Het is mogelijk projecten vooraf te beoordelen of zelfs tijdens de uitvoering, om te controleren of de projecten nog aansluiten bij de doelstellingen van de organisatie. In de praktijk komt het vaak voor dat de doelstellingen in de loop van de tijd veranderen, waardoor het project niet meer zo waardevol is. Hierbij moet wel worden gezegd dat het evalueren van een project enkel nog zin heeft op het moment dat het kan worden gestopt. Met behulp van IE kunnen risicogebieden worden onderkend en kunnen alternatieven of beheersmaatregelen worden opgesteld

Er zijn vier domeinen bij IE waartussen onderscheid wordt gemaakt, namelijk het bedrijfsdomein, het technologiedomein, de waardenfactoren en de risicofactoren. Het bedrijfsdomein heeft betrekking op de vraag naar de ICT oftewel de businesskant. Het technologiedomein heeft betrekking op het aanbod van de ICT. Het afstemmen van vraag en aanbod is de kern van IE. Bij de waardenfactoren wordt er gekeken naar de baten van de investering. Het eventuele risico van het niet uitkomen van de verwachtingen moet ook worden meegenomen. Dit wordt dus gedaan bij de risicofactoren.

Information Economics is een scoremethode die gebruikt kan worden als een prioriteringsmodel. Echter, IE is vooral geschikt voor commerciële organisaties, omdat er criteria toegepast worden die betrekking hebben op concurrentievoordeel en concurrentierisico. Deze criteria zijn niet geschikt voor niet-commerciële organisaties, waaronder gemeenten. Daarnaast beschikt IE niet over de criteria zoals wettelijke noodzaak en maatschappelijk belang. Deze criteria zijn juist van belang voor niet-commerciële organisaties, omdat hun handelen zonder winstoogmerk is. Niet-commerciële organisaties, zoals gemeenten, hebben als doel het maatschappelijk belang te dienen. De criteria van IE die vooral commercieel van aard zijn, kunnen daarom niet als voorbeeld dienen voor het prioriteringsmodel voor gemeente Enschede.

2.5 Referentiemodellen

Er zijn een aantal frameworks en tools uit verschillende disciplines die ingezet kunnen worden voor processen en modellen op het niveau van projectportfoliomanagement. Met behulp van deze frameworks is het mogelijk de huidige situatie ten opzichte van PPM binnen een organisatie vast te stellen. Om voor dit onderzoek een passend referentiemodel te kunnen gebruiken, zijn de volgende drie bekendste frameworks onderzocht: Control Objectives for Information and Related

Technology (COBIT), IT Infrastructure Library (ITIL) en Business Information Services Library (BiSL).

COBIT5
Zoals COBIT het beschrijft, is het doel van COBIT5: “een geheel raamwerk te zijn binnen de gehele organisatie voor het behalen van IT gerelateerde doelen die in lijn staan met de missie, visie en strategie van de organisatie” (2012, p.7). COBIT kent verschillende versies. COBIT5 is de nieuwste versie en is hiermee completer dan de vorige versies. Voor dit onderzoek wordt daarom gebruik gemaakt van COBIT5. De aandacht ligt hierbij op 37 hoofdprocessen. Deze hoofdprocessen hebben elk weer bijbehorende deelprocessen.

ITIL
ITIL is gericht op het lifecycle-concept. Daarbij ligt de nadruk op de levenscyclus van de IT-services, die bestaat uit vijf fasen: Service Strategy, Service Design, Service Transition, Service Operation en Continual Service Improvement (Stevens, 2008).

BiSL
Het BiSL-framework is een belangrijk hulpmiddel voor het op een overzichtelijke wijze inrichten van functioneel beheer- en informatiemanagementprocessen. BiSL geeft aan welke processen en activiteiten belangrijk zijn bij het inrichten van de informatievoorzieningsprocessen aan de kant van de opdrachtgever (Krol, 2015).

Volgens Stevens gaat ITIL verder dan COBIT5 in de procesbeschrijving en het geven van praktische tips voor de procesuitvoering. ITIL is meer gericht op de ‘hoe’ en COBIT5 meer op de ‘wat’ (Stevens, 2008). ITIL gaat dus verder in het gedetailleerd uitwerken van processen, onder andere aan de hand van flowcharts. Aan de andere kant is COBIT5 sterker in het meten van processen, bijvoorbeeld aan de hand van maturiteitsmodellen en metrieken op verschillende niveaus (Stevens, 2008). Aangezien ITIL zich meer aan de aanbodkant bevindt en COBIT5 en BiSL meer aan de vraagkant, is ITIL geen geschikt referentiemodel voor dit onderzoek.

Omdat dit onderzoek meer gericht is op de inrichting van het PPM, is COBIT5 meer toepasselijk als referentiemodel. COBIT5 geeft onder andere, door middel van management practices, aan wat een organisatie moet regelen om beter de organisatie te kunnen besturen en is hiermee veel toepasselijker op het niveau van projectportfolio. BiSL is meer toepasselijk op het informatievoorzieningsniveau (Krol, 2015). Daarom is BiSL ook geen geschikt referentiemodel voor dit onderzoek.

2.5.1 COBIT5 indicatoren

Voor het vaststellen van de huidige inrichting binnen gemeente Enschede kan naast de acht PPM elementen ook gebruik worden gemaakt van de COBIT5 indicatoren. Door gebruik te maken van zowel de acht PPM elementen als COBIT5 is het mogelijk om de huidige PPM inrichting vanuit verschillende invalshoeken in kaart te brengen.

Voor dit onderzoek worden de twee hoofdprocessen APO05 Manage portfolio en APO12 Manage Risk gebruikt als referentiekader voor het vaststellen van de huidige situatie. De deelprocessen die onder deze hoofdprocessen vallen, worden als indicatoren gebruikt tijdens de interviews. COBIT5 beschikt over een template, waarvan de ingevulde versie van deze template weergegeven is in bijlage F.

APO05 Manage portfolio
Het hoofdproces APO05 Manage portfolio is gericht op het managen en het optimaliseren van de projectportfolio. Hierbij staat het evalueren, prioriteren en het in evenwicht brengen van de portfolio centraal. Verder gaat het om het beheren van de financieringsbeperkingen die uiteindelijk afgestemd moeten worden op de strategische doelstellingen. Naast de acht

elementen van Reyck, is het mogelijk om een beter beeld te krijgen van het PPM binnen een organisatie met behulp van dit hoofdproces. De volgende zes deelprocessen horen bij dit hoofdproces.

1. Een gewenste investering wordt gedefinieerd en afgestemd op de bedrijfsstrategie.
2. Bronnen voor investeringsfinanciering worden geïdentificeerd en beschikbaar gesteld.
3. Businesscases worden geëvalueerd en geprioriteerd voordat budget wordt toegewezen.
4. Er bestaat een uitgebreid en nauwkeurig overzicht van de prestaties van de beleggingsportfolio.
5. Wijzigingen in het investeringsprogramma worden weerspiegeld in de betreffende IT-serviceportfolio en de resourceportfolio.
6. Voordelen zijn gerealiseerd dankzij baten-monitoring.

APO12 Manage Risk

Bij het hoofdproces APO12 Manage Risk staan het voortdurend identificeren, beoordelen en verminderen van IT-gerelateerd risico's centraal. Volgens Reyck (2005) is risicoanalyse één van de belangrijke PPM elementen. Dit hoofdproces is geschikt om het element risicoanalyse uitgebreider in kaart te brengen. De volgende vier deelprocessen horen bij dit hoofdproces.

1. IT-gerelateerd risico wordt geïdentificeerd, geanalyseerd, beheerd en gerapporteerd.
2. Er bestaat een actueel en volledig risicoprofiel.
3. Alle belangrijke risicobeheeracties worden gemanaged en onder controle gehouden.
4. Risicobeheersmaatregelen worden effectief geïmplementeerd.

Werkwijze COBIT5

Binnen elk hoofdproces zitten meerdere deelprocessen op de levels 1 tot en met 5. Bij het meten wordt eerst begonnen bij de deelprocessen van level 1. Aan de hand van interviews kan achterhaald worden welk criterium elk deelproces krijgt. Er kan gekozen worden uit de volgende vier criteria: not, partially, largely en fully achieved. Aan de hand van deze criteria kan vastgesteld worden in welk level het hoofdproces zich bevindt. Om level 1 te behalen, moeten alle deelprocessen een largely of fully achieved hebben. Om naar level 2 te kunnen, moeten alle deelprocessen een fully achieved hebben. Met de vastgestelde levels wordt een nulmeting verkregen waarin te zien is hoe de gemeente nu ervoor staat. Uiteindelijk wordt er gekeken naar de eventuele aanbevelingen om wel of niet hoger te gaan qua level binnen de organisatie.

3. METHODE VAN ONDERZOEK

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek beschreven. Per deelvraag wordt beschreven welke dataverzamelingsmethode wordt toegepast en hoe de resultaten worden geanalyseerd.

3.1 Hoofdvraag en deelvragen

Hieronder is de hoofdvraag geformuleerd die de hoofdlijn van het onderzoek bepaalt. De hoofdvraag is afgeleid uit de probleem- en doelstelling. Verder zijn enkele deelvragen geformuleerd waarmee uiteindelijk de hoofdvraag beantwoord zal worden.

Hoofdvraag: Hoe kan het projectportfoliomanagement binnen gemeente Enschede beter worden ingericht?

Deelvragen:

1. Wat wordt verstaan onder projectportfoliomanagement?
2. Wat zijn mogelijke prioriteringsmodellen?
3. Wat is de huidige inrichting van het projectportfoliomanagement binnen gemeente Enschede?
4. Wat is het huidige prioriteringsmodel binnen de domeinen I-Sociaal en I-Fysiek en wat zijn de ervaringen hiermee?
5. Wat is de gewenste inrichting van het projectportfoliomanagement binnen gemeente Enschede?
6. Welke aspecten worden genomen als uitgangspunt voor het ontwerp van het generieke prioriteringsmodel?
7. Wat is het resultaat van de toepassing van het ontworpen generieke prioriteringsmodel?

3.2 Dataverzameling en data-analyse

De hoofdvraag en de deelvragen die geformuleerd zijn, worden beantwoord door middel van kwalitatief onderzoek. Volgens Reulink (2005) is het mogelijk om met kwalitatief onderzoek bestaande theorieën of producten binnen een organisatie aan te vullen of te onderbouwen door te kijken naar de waarnemingen van mensen, vaak met behulp van interviews. Een kwalitatief aanpak is daarom geschikter. Ervaringen en interpretaties omtrent het PPM binnen gemeente Enschede kunnen op deze manier beter worden beschreven, weergegeven en uiteindelijk worden onderzocht. Kwantitatief onderzoek daarentegen is meer gericht op het toetsen van een groot aantal gegevens (Reulink, 2005). Daarom is voor mijn onderzoek een kwantitatief aanpak niet geschikt, omdat dit onderzoek niet gericht is op het toetsen van een groot aantal gegevens. Verder wordt voor het beantwoorden van de deelvragen gebruik gemaakt van zowel deskresearch als fieldresearch. Deskresearch, waaronder literatuuronderzoek, zal dienen als invulling voor het theoretisch kader. Fieldresearch, waaronder interviews, zal dienen als resultaat van de praktijkuitvoeringen.

Deelvraag 1 projectportfoliomanagement
De eerste deelvraag is een theoretisch vraagstuk en zal beantwoord worden aan de hand van literatuuronderzoek. De middelen die worden gebruikt voor literatuuronderzoek zijn voornamelijk artikelen, websites en boeken. Om het PPM binnen gemeente Enschede te kunnen onderzoeken, zal theoretisch onderzoek worden gedaan naar PPM in het algemeen. De onderwerpen zullen gaan over wat PPM inhoudt, welke PPM aspecten van belang zijn voor een goede projectportfolio en hoe deze PPM aspecten in relatie staan tot een goede projectuitvoering. Verder zal extra aandacht zijn voor prioritering als belangrijk onderdeel van het PPM. Prioritering wordt volgens de gemeente gezien als één van de grootste redenen voor het falen van een goede inrichting van het PPM binnen de gemeente. De onderwerpen VNG en GEMMA in relatie tot het PPM worden ook onderzocht. Hierbij wordt onderzocht of deze invloed hebben op de PPM inrichting binnen de gemeente.

Deelvraag 2 prioriteringsmodellen
Bij deelvraag 2 wordt gekeken naar verschillende prioriteringsmodellen. Om voor gemeente Enschede een generiek prioriteringsmodel te kunnen ontwerpen, is kennis en inzicht nodig over andere bestaande prioriteringsmodellen. Hierbij zal zowel naar prioriteringsmodellen binnen commerciële organisaties als prioriteringsmodellen binnen niet-commerciële organisaties gekeken worden. Het Vizier, Information Economics en het prioriteringsmodel van gemeente Groningen zijn voorbeelden van beide soorten organisatietypen. Deze zullen worden onderzocht door middel van literatuuronderzoek. Gemeente Groningen is in omvang ongeveer gelijk aan gemeente Enschede en is hierdoor een relevant voorbeeld voor het ontwerpen van het generieke prioriteringsmodel. Verder zal er worden gekeken naar de prioriteringsmodellen binnen gemeente Enschede zelf. Het IT-bedrijf is qua cultuur en werkwijze ongeveer overeenkomstig met de domeinen binnen gemeente Enschede. Hierdoor is het geschikt om het prioriteringsmodel van het IT-bedrijf te onderzoeken door middel van praktijkanalyse, waaronder interviews.

Deelvraag 3 huidige inrichting PPM
De derde deelvraag is gericht op de huidige inrichting van het PPM binnen gemeente Enschede en zal beantwoord worden aan de hand van interviews. De geïnterviewden zijn Simone Rodenburg en Leonie Linderhof. Voor meer informatie over de interviewvragen en de interviewverslagen zie bijlage B. Door het vaststellen van de huidige inrichting is het mogelijk om te bepalen wat de nodige aanpassingen moeten zijn om de gewenste inrichting van het PPM binnen gemeente Enschede te bereiken.

De interviewvragen zijn gebaseerd op de indicatoren binnen COBIT5 en de acht PPM elementen in de tabel van bijlage A. Door middel van literatuuronderzoek is vastgesteld dat COBIT5 een geschikt referentiemodel is voor dit onderzoek. COBIT5 geeft onder andere, door middel van management practices, aan wat een organisatie moet regelen om beter de organisatie te kunnen besturen en is hiermee veel toepasselijker op het niveau van projectportfolio dan andere referentiemodellen.

De indicatoren binnen COBIT5 zijn gericht op andere gebieden binnen het PPM dan de acht elementen, waardoor het belangrijk is beide aspecten mee te nemen om zo de huidige inrichting vanuit verschillende invalshoeken te kunnen benaderen. Van de acht PPM elementen worden een aantal elementen die het meest toepasselijk zijn op de gemeentelijke situatie meegenomen voor de beschrijving van de huidige inrichting van het PPM. Het gaat hierbij om de volgende zes elementen: gecentraliseerde weergave van de projectportfolio, risicoanalyse, onderlinge afhankelijkheden, prioritering, financiële analyse en dynamische herbeoordeling van de portfolio. Voor meer informatie over deze elementen zie theoretisch kader. Van de huidige situatie binnen gemeente Enschede wordt ook een visualisatie gemaakt met behulp van een procesmodel. Hiermee is het mogelijk de huidige situatie in één oogopslag waar te nemen.

Deelvraag 4 het huidige prioriteringsmodel
Bij deelvraag 4 zal ingegaan worden op het huidige prioriteringsmodel. Deze deelvraag zal beantwoord worden aan de hand van interviews. Van de vijf domeinen binnen de gemeente worden twee domeinen genomen als uitgangspunt. Het gaat hierbij om de domeinen I-Sociaal en I-Fysiek. Deze twee domeinen zijn koplopers op het gebied van prioriteren ten opzichte van de andere drie domeinen. De andere drie domeinen hebben onvoldoende inzicht in de PPM inrichting en hebben ook geen programmamanager, waardoor het onderzoek daarvoor niet mogelijk is. Het domein I-Sociaal heeft al eerder met een prioriteringsmodel gewerkt. Dit kan gebruikt worden als voorbeeld voor het onderzoek. De programmamanagers van elk domein, Gerdien Looman en Dick Laan, zullen de kandidaten zijn voor de interviews. Voor meer informatie over de interviewvragen en de interviewverslagen zie bijlage B.

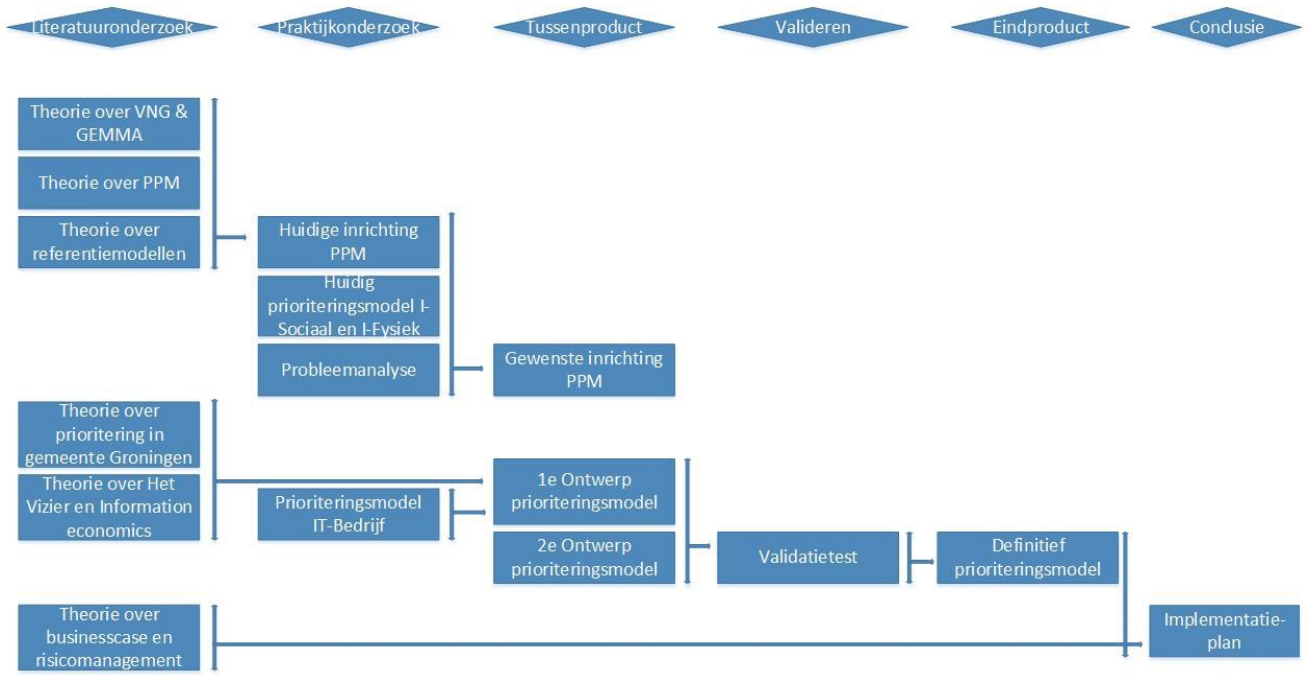
Deelvraag 5 gewenste inrichting PPM
Deelvraag 5 is gericht op de gewenste inrichting van het PPM binnen gemeente Enschede. Door de gewenste situatie duidelijk in kaart te hebben, kunnen betere maatregelen worden genomen om het doel van het onderzoek te bereiken. De gewenste inrichting wordt gevisualiseerd door middel van een procesmodel. Om dit te realiseren wordt gebruik gemaakt van de resultaten uit de huidige situatie, het theoretisch kader en de beschrijving van de probleemanalyse.

Deelvraag 6 ontwerp voor het prioriteringsmodel
Bij deelvraag 6 zal met behulp van de resultaten uit de deelvragen 1 tot en met 5 een ontwerp worden gemaakt voor het gewenste generieke prioriteringsmodel. Het ontwerp wordt samengesteld aan de hand van het prioriteringsmodel van gemeente Groningen en het prioriteringsmodel van het IT-bedrijf. Deze modellen kunnen het beste als voorbeeld dienen voor gemeente Enschede, aangezien de criteria van de prioriteringsmodellen gericht zijn op niet-commerciële organisaties, waaronder gemeenten. Verder is het afwegingskader op de strategieposters ook meegenomen in het ontwerp. Met behulp van korte interviews met de programmamanagers van de domeinen I-Sociaal en I-Fysiek, is het mogelijk belangrijke aspecten mee te nemen in het ontwerp. Dit ontwerp zal bij zowel het domein I-Fysiek als bij het domein I-Sociaal getest worden.

Deelvraag 7 validatietest
Tot slot zal bij de zevende deelvraag onderzocht worden of het ontwerp, dat bij deelvraag 6 is ontwikkeld, toepasbaar is op de domeinen. Hiervoor wordt er een validatietest uitgevoerd. De validatietest zal worden uitgevoerd aan de hand van prioriteringssessies. Voor zowel het domein I-Sociaal als het domein I-Fysiek worden afzonderlijke prioriteringssessies georganiseerd. Door interviews te houden met Gerdien Looman en Dick Laan is vast te stellen welke kandidaten geschikt zijn voor deze sessies. De sessies duren elk ongeveer twee uur. Tijdens deze sessies wordt het ontwerp toegelicht aan de deelnemers en wordt het model toegepast op vijf willekeurige projecten. Deze projecten worden in tweetallen geprioriteerd aan de hand van het model. De resultaten worden tijdens de sessies besproken. De betrokkenen kunnen eventueel feedback leveren over het model.

De eerste prioriteringssessie is met het domein I-Fysiek. Tijdens deze sessie wordt het eerste ontwerp toegepast. De feedbackpunten die voortkomen uit deze sessie worden verwerkt in het eerste ontwerp. Hiermee ontstaat het tweede ontwerp. De tweede prioriteringssessie is met het domein I-Sociaal. Voor deze sessie wordt gebruik gemaakt van het tweede ontwerp. Feedbackpunten die uit deze sessie voortkomen, worden verwerkt in het tweede ontwerp. Er zal hiermee een definitief prioriteringsmodel gecreëerd worden. Het definitieve prioriteringsmodel zal uitgebreid toegelicht worden in het implementatieplan.

Hieronder is een schematische weergave van de onderzoeksmethode volgens Verschuren en Doorewaard te zien (zie figuur 3).



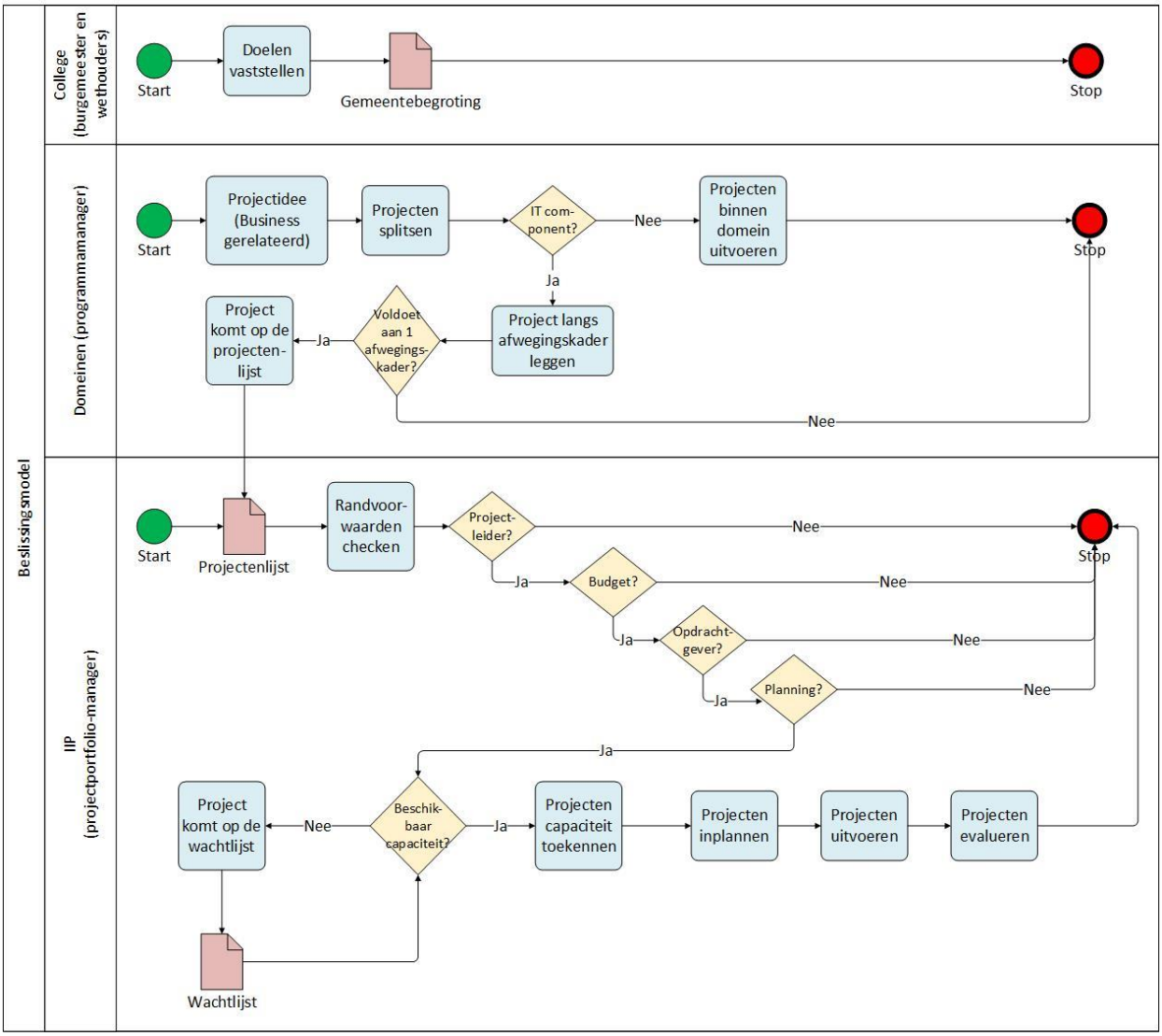
Figuur 3 Onderzoeksmodel

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die uit het onderzoek zijn voortgekomen. Eerst zal de huidige inrichting van het PPM binnen gemeente Enschede weergegeven en beschreven worden door middel van een procesmodel, COBIT5 en de acht PPM elementen. Als tweede zal de werkwijze van prioritering onderzocht en beschreven worden bij de domeinen I-Sociaal en I-Fysiek en het IT-bedrijf. Verder is de gewenste inrichting van het PPM binnen gemeente Enschede gevisualiseerd door middel van een procesmodel. In dit hoofdstuk is ook het ontwerp van het gewenste generieke prioriteringsmodel weergegeven. Tot slot zal er worden ingegaan op de resultaten van de validatietest van het ontworpen model.

4.1 Huidige situatie PPM

De huidige situatie van de beslissingen, verantwoordelijkheden en processen rondom het PPM binnen gemeente Enschede is gevisualiseerd met behulp van een procesmodel. Voor een weergave van deze situatie zie figuur 4.



Figuur 4 Huidige inrichting van het PPM binnen gemeente Enschede

Het college van burgemeester en wethouders
Het college is verantwoordelijk voor de doelen die in de begroting van de gemeente zijn opgenomen. De burgemeester en de wethouders vormen samen het college. Elk domein is verantwoordelijk om businessprojecten vast te stellen die bijdragen aan de realisatie van de doelen in de gemeentebegroting. Het college legt deze verantwoordelijkheid bij de programmamanagers van elk domein.

De domeinen
Er bestaan vijf domeinen. Binnen deze domeinen worden projectideeën samengesteld op het gebied van de business. Dit kunnen zowel businessprojecten zonder een i-component zijn als businessprojecten met een i-component. Projecten worden daardoor gesplitst. Projecten zonder een i-component worden binnen de domeinen zelf uitgevoerd. Projecten die een i-component bevatten, worden doorgestuurd naar het IIP nadat deze langs het afwegingskader zijn gelegd. Het afwegingskader is te zien op de strategieposters (zie bijlage E). Zowel het domein I-Sociaal als het domein I-Fysiek hebben hun eigen strategieposter. Op de posters zijn de strategie, de visie, de doelen, het afwegingskader, de informatiekundige principes en de projecten vermeld. Deze onderwerpen zijn verdeeld over de vlakken ontwikkelingen, strategisch niveau, tactisch niveau en operationeel niveau. Met behulp van deze posters is het mogelijk de strategie van de gemeente en de projecten die uitgevoerd moeten worden in één oogopslag waar te nemen.

Een project moet aan minimaal één van de aspecten van het afwegingskader voldoen wil deze verder kunnen naar de projectenlijst binnen het IIP. Het afwegingskader heeft de volgende punten: businesscase, draagvlak, maatschappelijke opbrengsten, kostenreductie, tijdsreductie en vermindering beheerslast. Het afwegingskader dient niet als een prioriteringsmodel.

Het IIP
De projecten met een i-component worden vanuit de domeinen naar de projectenlijst binnen het IIP gestuurd. Uit elk domein worden ongeveer 20 à 30 projecten naar het IIP gestuurd. Binnen het IIP worden de projecten ingepland door de projectportfoliomanager. Omdat de projecten tussen I-Sociaal en I-Fysiek niet op elkaar worden afgestemd, is het de taak van de projectportfoliomanager in het IIP om de projecten goed op elkaar te laten afstemmen. Daarom heeft het IIP vier randvoorwaarden gesteld die voor alle domeinen gelden. De geïnterviewde (bijlage B2) vermeldde dat elk project aan deze randvoorwaarden moet voldoen, wil het project kunnen starten. Het gaat hierbij om de volgende vier randvoorwaarden:

1. Het project moet een opdrachtgever hebben.
2. Het project moet een projectleider hebben.
3. Het project moet beschikbare budget hebben.
4. Het project moet een planning hebben.

Wanneer een project aan deze vier randvoorwaarden voldoet, zorgt de projectportfoliomanager dat deze projecten op de planning komen en capaciteit krijgen om uitgevoerd te worden. Indien er nog geen beschikbare capaciteit is, wordt het project op de wachtlijst gezet totdat er weer capaciteit beschikbaar is.

4.1.1 Huidige situatie PPM met behulp van COBIT5

Voor het vaststellen van de huidige situatie met betrekking tot PPM is ook gebruik gemaakt van zowel de acht PPM elementen als de twee COBIT5 processen. Hieronder zijn de resultaten van de twee verschillende dataverzamelingsmethoden te zien.

Er is gebruik gemaakt van de hoofdprocessen APO05 Manage Portfolio en APO12 Manage Risk binnen COBIT5 voor het vaststellen van de huidige situatie. Door middel van interviews is het COBIT5 template ingevuld (zie bijlage F). Hieruit is vast te stellen dat beide processen level 1 niet hebben behaald en daarom ook niet verder kunnen naar level 2. Dat komt doordat er bij beide hoofdprocessen nog deelprocessen zijn met een criterium lager dan ‘largely achieved’.

Manage Portfolio
Op het gebied van Manage Portfolio worden projecten in het begin afgestemd op de organisatiedoelen, echter worden deze niet actueel gehouden. De financiering wordt wel goed geïdentificeerd en waar nodig beschikbaar gesteld aan belanghebbenden. De gemeente werkt niet met standaard businesscases, maar met documenten waar algemene projectinformatie in staat. Dat is bijvoorbeeld informatie over de opdrachtgever, doel en planning. Wijzigingen in de investeringen worden goed weerspiegeld in de IT-portfolio.

Manage Risk
Op het gebied van Manage Risk gaat het qua risico's vaststellen goed. Maar het verder bijhouden en gebruiken van deze risico's gebeurt meestal niet. Over het algemeen vindt risicomanagement niet frequent plaats binnen de gemeente. Risicomaatregelen worden niet vastgesteld, risico's worden verder niet gemanaged en risico's worden ook niet actueel gehouden. Ook vinden er geen risicoanalyses plaats voordat een project wordt uitgevoerd.

4.1.2 Huidige situatie PPM met behulp van de acht PPM elementen

Zoals in het theoretisch kader is vermeld, zijn er acht sleutelelementen op het gebied van PPM. In bijlage A is een tabel opgenomen waarin deze elementen worden beschreven. In deze tabel wordt per stadium beschreven in hoeverre deze elementen in een organisatie worden toegepast. De zes belangrijkste elementen (zie theoretisch kader) zijn hieronder verder beschreven in relatie tot gemeente Enschede.

De projectportfolio
De gemeente heeft een inventaris van projecten en gebruikt deze vaak. De projectportfolio is grotendeels gecentraliseerd. Deze projectportfolio is opgenomen in PMOL. Dit is een omgeving waarin alle projecten staan en waar alle medewerkers toegang tot hebben. Volgens de geïnterviewde (bijlage B3) wordt deze projectportfolio maandelijks bijgehouden. Elke maand komt een rapportage uit met de volgende informatie: welke nieuwe projecten er zijn, welke projecten zijn afgesloten, welke projecten in escalatie zijn en of er nog bijzonderheden zijn rondom de projecten. Deze rapportage wordt besproken in het verbindingsoverleg. Tijdens dit overleg is vanuit elk domein een vertegenwoordiger aanwezig. Vanuit dit overlegorgaan kunnen beslissingen worden genomen in geval van escalaties. Er bestaan ook geavanceerdere projectportfolio tools, zoals Principal Toolbox. Echter, de geïnterviewde heeft vermeld, dat de gemeente wel openstaat voor tools, maar op dit moment geen noodzaak ziet in tools die een grote administratieve last met zich meebrengen.

Risico's, prioritering en financiële analyse
Af en toe worden risico's geëvalueerd. Maar over het algemeen wordt risicomanagement niet altijd toegepast binnen de gemeente. Verder vermeldt de geïnterviewde (bijlage B2) dat mogelijke afhankelijkheden tussen projecten en implementatieknelpunten frequent worden overwogen en geanalyseerd. De prioritering wordt nog niet ingezet, maar de projectportfolio wordt wel afgestemd op de strategie van de organisatie. Op het gebied van de financiële analyse worden er geen standaard businesscases gebruikt. De financiële analyse wordt daardoor niet altijd generiek toegepast binnen de gemeente.

4.2 Huidig prioriteringsmodel

Voor het vaststellen van het huidige prioriteringsmodel is gekeken naar de domeinen I-Sociaal en I-Fysiek en het IT-bedrijf. Bij het domein I-Sociaal werd één keer gebruik gemaakt van een specifiek afwegingskader voor het prioriteren van projecten. Momenteel wordt er in het domein I-Sociaal en I-Fysiek geen gebruik gemaakt van een prioriteringsmodel voor het prioriteren van de projecten. Ook is er gekeken naar de rest van de organisatie op het gebied van prioriteren. Hiervoor is gekeken naar het IT-bedrijf. Het IT-bedrijf maakt namelijk gebruik van een prioriteringsmodel voor het prioriteren van de aanbodprojecten. De afdeling IT-bedrijf binnen gemeente Enschede heeft ongeveer dezelfde cultuur en werkwijze als de domeinen, daarom is het model van het IT-bedrijf een goed voorbeeld voor het ontwerpen van het generieke prioriteringsmodel.

4.2.1 Prioriteren in het domein I-Sociaal

I-Sociaal heeft twee jaar geleden samen met een externe partner (Innovalor) een prioriteringsmodel ontwikkeld, dat in de praktijk maar één keer is gebruikt. Volgens de geïnterviewde (Bijlage B4) is het model erg ingewikkeld en de medewerkers zien geen toegevoegde waarde in het prioriteren. De medewerkers hebben het druk en willen daarvoor geen tijd vrijmaken. Hieronder is het prioriteringsmodel verder toegelicht.

Het prioriteringsmodel heeft een aantal hoofdonderwerpen, namelijk:
- Leidende principes en lange termijn doelen
- Strategische uitgangspunten
- Informatiekundige uitgangspunten
- Planning en samenhang
- Projectopbrengsten

De bovengenoemde onderwerpen staan ook op de strategieposters beschreven (zie bijlage E). Verder is het model opgedeeld in twee delen: spoor 1 projecten en spoor 2 projecten. De onderdelen op de strategieposters zijn bij zowel de spoor 1 als spoor 2 projecten op dezelfde manier weergegeven. De onderdelen op de strategieposters hebben elk bijbehorende criteria met wegingen. De weging is gebaseerd op het belang van het onderwerp. Spoor 1 projecten hebben minder belang dan spoor 2 projecten. Spoor 1 projecten zijn gericht op de eigen bedrijfsvoering en minder op de toekomstige doelen. Spoor 2 is meer gericht op innovatie en ontwikkeling. En aangezien innovatie en ontwikkeling belangrijker zijn voor een organisatie, krijgen spoor 2 projecten een hogere weging. Elk criterium krijgt vervolgens een score van 1 tot en met 5. De score wordt maal de wegingsfactor gedaan. De getallen die daaruit komen voor alle onderwerpen, worden bij elkaar opgeteld. Het project met de grootste waarde is belangrijker en zal dus uitgevoerd worden.

4.2.2 Prioriteren in het domein I-Fysiek

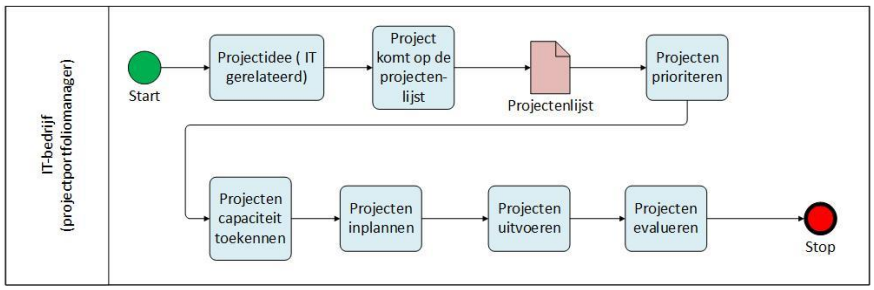
Bij I-Fysiek wordt de prioritering niet aan de hand van modellen of standaarden gedaan. Wel heeft I-Fysiek het afwegingskader van I-Sociaal overwogen te gebruiken, echter is dit uiteindelijk niet gebeurd. De geïnterviewde (Bijlage B1) had van I-Sociaal begrepen dat het model te ingewikkeld en tijdrovend is. Daarom is uiteindelijk ervoor gekozen het model toch niet toe te passen. Momenteel wordt er bij I-Fysiek dus niet geprioriteerd aan de hand van modellen.

In het interview is naar voren gekomen dat er per projectclusters gesprekken worden gehouden met de projecthouders, de accounthouders binnen het IT-bedrijf en andere mensen die betrokken zijn bij de projecten. Deze gesprekken geven inzicht in de prioritering. Op deze manier kan er door de belanghebbenden worden vastgesteld welke projecten belangrijker zijn en hierdoor voorrang krijgen. De geïnterviewde (Bijlage B1) stelt, dat er wel een model nodig is als er tussen de clusters geprioriteerd moet worden, maar dat is er momenteel niet. Het houden van

gesprekken is een goede manier om projecten bespreekbaar te maken. Echter, het is tijdrovend als het gaat om heel veel projecten. De geïnterviewde (Bijlage B1), stelt dat een prioriteringsmodel een goede ondersteuning kan zijn tijdens de projectgesprekken.

4.2.3 Prioriteren in het IT-bedrijf

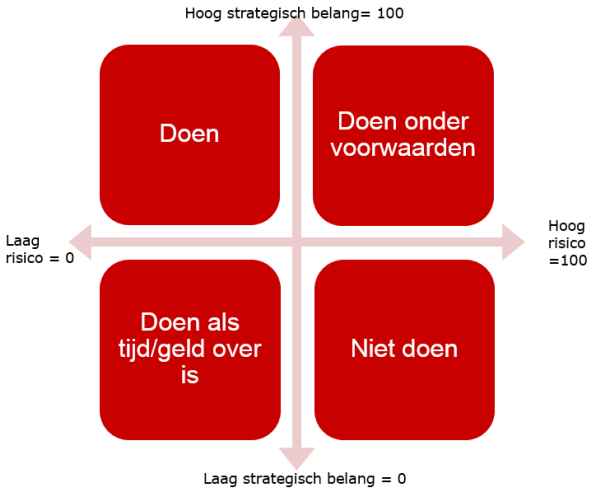
Los van de domeinen en het IIP is er een aparte afdeling genaamd het IT-bedrijf. Deze afdeling voert de aanbodprojecten binnen de gemeente uit. Deze aanbodprojecten zijn gericht op de harde IT. Hier komen alleen projectideeën die IT gerelateerd zijn. Voordat deze projecten capaciteit toegekend krijgen en uitgevoerd worden, worden deze eerst geprioriteerd. Zie hieronder het procesmodel met betrekking tot de huidige inrichting binnen het IT-bedrijf.



Figuur 5 Huidige inrichting van het IT-bedrijf

Zoals te zien is in figuur 5 worden de projecten binnen het IT-bedrijf eerst geprioriteerd voordat deze capaciteit toegewezen krijgen. De projectportfoliomanager van het IIP is ook verantwoordelijk voor het IT-bedrijf. Voor het prioriteren van de aanbodprojecten wordt gebruik gemaakt van een prioriteringsmodel. Het prioriteringsmodel bestaat uit twee aspecten, namelijk: projectrisico en strategisch belang. Elk aspect heeft 4 bijbehorende criteria. Het aspect projectrisico heeft de volgende criteria: aantal eindgebruikers, complexiteit, onzekerheid en impact op continuïteit. Het aspect strategisch belang heeft de volgende criteria: stabiliteit, veiligheid, flexibiliteit en businesscase.

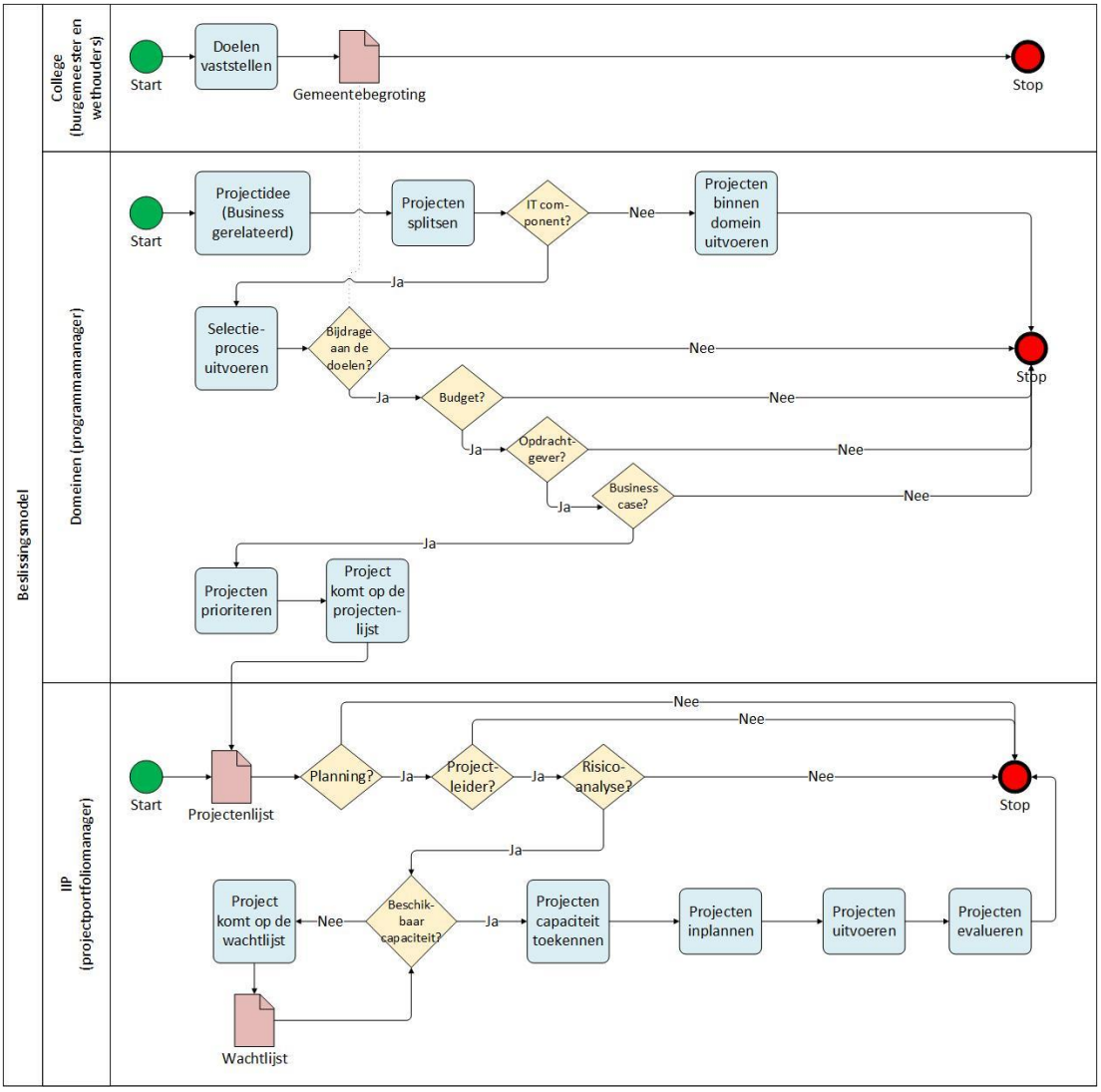
Elk criterium heeft een bepaalde weging. De projecten worden langs deze criteria gelegd en gescoord. Dit wordt gedaan door de projectportfoliomanager en de opdrachtgevers binnen het IT-bedrijf. Per aspect komt een som van de scores. De eindscore wordt door de portfoliomanager geplot op het assenstelsel (zie figuur 6). Op het assenstelsel is te zien welk project hoger prioriteit heeft. Wanneer de score in het kwadrant “Doen” terechtkomt, wordt het project sowieso uitgevoerd. Komt het project in het kwadrant “Doen onder voorwaarden”, dan wordt het project alleen uitgevoerd als het een goede voorbereiding heeft aan de voorkant, bijvoorbeeld door middel van een volledige businesscase. Het project in het kwadrant linksonder wordt alleen uitgevoerd als er nog geld en tijd over is. Tot slot wordt het project in het kwadrant rechtsonder niet uitgevoerd.



Figuur 6 Assenstelsel IT-bedrijf prioritering

4.3 Gewenste situatie PPM

Door middel van de huidige situatie van gemeente Enschede, de probleemanalyse en het theoretisch kader is vast te stellen wat de gewenste situatie is. De gewenste situatie is gericht op het beter inrichten van het PPM binnen gemeente Enschede. Voor een visualisatie van deze inrichting zie figuur 7. Een aantal aspecten moeten ten opzichte van de huidige situatie veranderen, wil het PPM beter ingericht worden. Voor een uitleg van deze veranderingen zie de beschrijving onder figuur 7.



Figuur 7 Gewenste inrichting van het PPM binnen gemeente Enschede

De domeinen
Eerst worden de doelen in de gemeentebegroting vastgesteld door het college. Binnen de domeinen worden projectideeën vastgesteld op het gebied van de business. De businessprojecten met een i-component worden gesplitst van de businessprojecten zonder een i-component. Businessprojecten met een i-component worden naar het IIP gestuurd. Voordat dit gebeurt, ondergaan de projecten eerst een aantal stappen.

Aangezien in de huidige situatie naar voren is gekomen dat de projecten niet geprioriteerd worden, is het van belang dat de projecten door de programmamanagers binnen de domeinen

geprioriteerd worden. Hiermee wenst de gemeente dat de programmamanagers meer inzicht krijgen in de projectprioriteiten en dat er een hulpmiddel bestaat dat een ondersteuning kan zijn voor de bespreking van de projectprioriteiten tijdens de prioriteringssessies. Door de projecten van tevoren goed te selecteren en te prioriteren, is het mogelijk dat de capaciteit evenredig verdeeld wordt over de projecten. Kleersnijder (2010) stelt, dat wanneer er extra inzicht is in de planning en prioritering van de projecten, de capaciteit beter wordt gebruikt en gecontroleerd. Ook wenst de gemeente dat de projectenlijst niet onoverzichtelijk wordt met projecten die geen toegevoegde waarde hebben voor de organisatie. Dit soort projecten brengen onnodige kosten en capaciteit met zich mee. Een overzichtelijke projectenlijst zorgt ervoor dat de projecten die bijdragen aan de doelstellingen snel gezien en geselecteerd kunnen worden.

Het selectieproces
In figuur 7 is te zien dat eerst een selectieproces plaatsvindt voordat er geprioriteerd wordt binnen het betreffende domein. Met behulp van een selectieproces is het mogelijk de juiste projecten te selecteren. Hiermee ligt de nadruk op projecten die daadwerkelijk een toegevoegde waarde hebben voor de realisatie van de gemeentelijke doelen. Dit geldt ook voor de projecten die van tevoren over een volledige businesscase beschikken. Het selectieproces zorgt ervoor dat een geselecteerd aantal projecten aan de projectenlijst toegevoegd worden, waardoor ook de prioritering sneller en effectiever kan verlopen. Verder dient het als filter om te voorkomen dat projecten zonder toegevoegde waarde meegenomen worden in de prioritering. De prioriteringssessies kunnen zo gemakkelijker en duidelijker verlopen.

Het selectieproces kent vier stappen. Ten eerste moet het project een bijdrage hebben aan de doelen die in de gemeentebegroting staan. Als een project daaraan niet bijdraagt, heeft het project geen meerwaarde voor de organisatie. Verder moet het project beschikbaar budget en een opdrachtgever hebben, anders is het niet mogelijk om een project te starten. Als laatst moet het project een volledige businesscase hebben. Binnen de gemeente wordt projectinformatie nog niet beschreven volgens een standaard businesscase. Belangrijke onderdelen, zoals de financiering en risicoanalyse, worden zo achterwege gelaten. Volgens Reyck (2005) zijn de twee voornaamste redenen dat projecten falen het ontbreken van de risicoanalyse en de businesscase. Om te voorkomen dat het project mislukt, is het daarom belangrijk dat een project voor de prioritering al een businesscase heeft met daarin een uitgebreide risicoanalyse.

Prioriteren
Na het selectieproces worden de geselecteerde projecten geprioriteerd aan de hand van een prioriteringsmodel. De gemeente wenst een prioriteringsmodel dat niet ingewikkeld is en dat snel toepasbaar en hanteerbaar is. Verder dient dit model ter ondersteuning van de programmamanagers tijdens de prioriteringssessies. Het model kan een overzicht creëren van de prioriteiten van de projecten. Hiermee is het mogelijk in één oogopslag de projectprioriteiten waar te nemen en hierover gesprekken te voeren tijdens de sessies. Verder is het van belang dat het prioriteringsmodel generiek is en dat alle domeinen het model afzonderlijk van elkaar kunnen gebruiken. Als alle domeinen op een generieke manier prioriteren, is onderlinge communicatie en samenwerking makkelijker. Verder hoeft de projectportfoliomanager binnen het IIP geen onderscheid te maken tussen de werkwijze van de domeinen. De afstemming tussen het IIP en de domeinen wordt hierdoor makkelijker.

Het IIP
De geprioriteerde projecten worden naar het IIP gestuurd. Binnen het IIP krijgen de projecten een projectleider en een planning toegewezen. Door de geïnterviewde (bijlage B2) was naar voren gekomen dat de gemeente geen risicomanagement uitvoert. Voordat het project capaciteit krijgt, is het van belang een uitgebreid risicomanagement uit te voeren. Daarbij worden de risico's geanalyseerd en worden risicomaatregelen beschreven. Deze risicoanalyse dient meegenomen te worden tijdens de uitvoering van het project. Op deze manier wordt op een zekere hoogte voorkomen dat er onverwachte problemen ontstaan tijdens de uitvoering van projecten. Het is gewenst dat er minder projecten op de wachtlijst komen met capaciteitstekort als oorzaak. Projecten kunnen zo sneller capaciteit toegewezen krijgen en ingepland worden.

4.4 Ontwerp van het generieke prioriteringsmodel

Prioritering is een belangrijk aspect voor een effectieve inrichting van het PPM. Uit de huidige situatie is naar voren gekomen dat de domeinen geen gebruik maken van een prioriteringsmodel voor het prioriteren van hun projecten. Met behulp van de gewenste situatie is duidelijk geworden dat het ontwerpen van een prioriteringsmodel een ondersteuning kan zijn voor het PPM binnen de gemeente. Door de data uit de verschillende resultaten te analyseren, is het mogelijk een passend model te ontwerpen dat alle domeinen afzonderlijk van elkaar kunnen gebruiken.

4.4.1 Uitgangspunten voor het ontwerp

Om een generiek prioriteringsmodel te kunnen ontwerpen, wordt er gebruik gemaakt van de volgende drie resultaten:

1. Het prioriteringsmodel van gemeente Groningen
2. Het prioriteringsmodel van het IT-bedrijf
3. De strategieposters van beide domeinen (I-Sociaal en I-Fysiek) en de wensen van de programmamanagers

Gemeente Groningen en gemeente Enschede zijn in omvang ongeveer gelijk aan elkaar en het prioriteringsmodel van gemeente Groningen is gericht op niet-commerciële organisaties. De afdeling IT-bedrijf binnen gemeente Enschede heeft ongeveer dezelfde cultuur en werkwijze als de domeinen, daarom is het model van het IT-bedrijf een goed voorbeeld voor het ontwerpen van het generieke prioriteringsmodel. Volgens de geïnterviewde (bijlage B1/B4) is het belangrijk het afwegingskader op de strategieposters mee te nemen in het ontwerp voor het prioriteringsmodel. Verder bevatten de strategieposters belangrijke informatie over de domeinen.

1. Prioriteringsmodel gemeente Groningen

Om projecten te kunnen prioriteren, is een prioriteringsmodel nodig. Dit prioriteringsmodel bestaat normaliter uit criteria die gaan over de mate waarin een project bijdraagt aan de strategie, de waarde voor de klant en het risicoprofiel (Ludlam, 2017). Het is belangrijk om het model te voorzien van een beperkt aantal criteria die eenvoudig te beoordelen zijn, zodat veel projecten binnen een relatief korte tijd worden beoordeeld. Voor een non-profit organisatie zijn de volgende twee hoofdaspecten benoemd: noodzaak en bedrijf (Kleersnijder, 2010). Zie hieronder de criteria per aspect.

Noodzaak

- Wettelijke noodzaak
- Politieke prioriteit
- Burgers belang
- Organisatorische noodzaak
- Technische noodzaak

Bedrijf

- Organisatiebreed
- Tijd
- Return on investment
- IT visie
- Financiering

2. Het prioriteringsmodel van het IT-bedrijf

Het model dat door het IT-bedrijf wordt gebruikt, bestaat uit twee aspecten, namelijk: risico en strategisch belang. Elk aspect heeft 4 bijbehorende criteria en wegingen. De som van de scores worden geplot op een assenstelsel. Het assenstelsel heeft vier kwadranten, waar elk project in komt te staan. Hiermee is te zien welk project meer prioriteit heeft. Voor meer informatie over dit model zie hoofdstuk 4.2.3.

Projectrisico:
- Aantal eindgebruikers
- Complexiteit
- Onzekerheid
- Impact op continuïteit en beheerbaarheid tijdens het project

Strategisch belang
- Stabiliteit
- Veiligheid
- Flexibiliteit
- Businesscase

3. De strategieposters van beide domeinen en de wensen van de programmamanagers
Volgens de geïnterviewde (bijlage B1) is de informatie die op de strategieposters staat, belangrijk om mee te nemen voor het prioriteringsmodel. De projecten moeten inhoudelijk bijdragen aan de doelen en de visie die op de strategieposters staan. Op de strategieposters staat een onderdeel met afwegingskader. Bij het afwegingskader zijn een aantal criteria meegenomen waar projecten tegen afgewogen worden. Het gaat hierbij om de volgende punten:
1. Businesscase
2. Maatschappelijke opbrengsten
3. Kostenreductie
4. Tijdsreductie
5. Verminderen beheerslast
6. Draagvlak

4.4.2 Aspecten en criteria voor het ontwerp
Een prioriteringsmodel dient voorzien te zijn van aspecten en een aantal criteria. Het ontwerp voor het generieke prioriteringsmodel bevat twee aspecten en 4 à 5 criteria per aspect.

Twee aspecten
Zoals Ludlam (2017) ook vermeldde, is het van belang dat de criteria van een prioriteringsmodel gericht zijn op de bijdrage aan de strategie en het risicoprofiel. Deze twee aspecten komen ook voor in het prioriteringsmodel van het IT-bedrijf (zie hoofdstuk 4.3.1). Verder komt het strategisch belang ook voor bij het prioriteringsmodel van gemeente Groningen. Daar wordt het alleen benoemd als noodzaak. Voor het ontwerp worden daarom de twee aspecten strategisch belang en risicoprofiel gebruikt.

De criteria van elk aspect
Voor de criteria is gebruik gemaakt van de punten uit het prioriteringsmodel van het IT-bedrijf, de punten van het prioriteringsmodel van gemeente Groningen en het afwegingskader dat op de strategieposters is weergegeven. Zie hieronder de criteria per aspect.

Strategisch belang
1. Continuïteit: Dit is een belangrijk criterium dat meegenomen moet worden in de prioritering van de projecten. Aangezien een organisatie moet blijven functioneren, gaat de continuïteit in een organisatie boven alles. Dit criterium komt ook terug bij het IT-bedrijf en gemeente Groningen (aangeduid als technische noodzaak). Continuïteit is vaak gericht op het functioneren van de applicaties.

2. Wettelijke noodzaak: De gemeente heeft ook te maken met projecten waar een wettelijke noodzaak aan verbonden is. Vanuit de regering kunnen op grond van de wet verplichtingen worden opgelegd aan gemeenten. Hierdoor hebben projecten met een wettelijke noodzaak de verplichting om uitgevoerd te worden. Daarom is het belangrijk dit criterium mee te nemen in de prioritering. Zo is het mogelijk dat er een beeld ontstaat van de prioriteiten van alle typen

projecten, dus ook de wettelijke projecten. Dit criterium komt ook terug bij het prioriteringsmodel van gemeente Groningen.

3. Financiële businesscase: Dit criterium komt voor bij het model van het IT-bedrijf, het afwegingskader op de strategieposters en het model van gemeente Groningen (aangeduid als financiering). Met de financiële businesscase is het mogelijk om inzicht te krijgen in de opbrengsten van een project over een bepaalde tijd. Op basis hiervan is het mogelijk prioriteiten te stellen voor projecten.

4. Doelen op de strategieposter: Dit criterium komt alleen voor bij het model van gemeente Groningen (aangeduid als IT-visie). De projecten binnen de domeinen moeten een bijdrage hebben aan de doelen die in de gemeentebegroting staan, anders heeft het project geen meerwaarde voor de organisatie. Op de strategieposters zijn deze doelen weergegeven. Om ervoor te zorgen dat de projecten met de juiste doelen gekozen worden, is het belangrijk de doelen op de strategieposters mee te nemen in de prioritering.

5. Maatschappelijk belang: De gemeente voert voornamelijk taken uit die van belang zijn voor haar inwoners. Het criterium maatschappelijk belang is daarom een belangrijk onderdeel van de prioritering. Dit criterium komt voor bij het model van het IT-bedrijf (aangeduid als eindgebruikers die geraakt worden), het model van gemeente Groningen (aangeduid als burgers belang) en het afwegingskader op de strategieposters.

Risico

1. Onzekerheid: Dit criterium komt alleen voor bij het model van het IT-bedrijf. Als er van tevoren geen zekerheid is dat het doel van een project behaald kan worden, kan dit een groot risico vormen. Om dit te voorkomen tijdens het project, is het belangrijk dat het criterium onzekerheid meegenomen wordt in de prioritering.

2. Draagvlak: Dit criterium komt alleen voor bij het afwegingskader op de strategieposters. Het is van belang om van tevoren te weten of een project genoeg draagvlak heeft. Het project moet voldoende gesteund worden door de organisatie. Als het project onvoldoende draagvlak zou hebben, kan dit een groot risico vormen voor de uitvoering van het project.

3. Tijd: De tijd van een project, dat ook wel wordt aangeduid als doorlooptijd, is een belangrijk aspect voor projecten. De organisatie wil projecten met lange doorlooptijden voorkomen. Kortere doorlooptijden leiden tot minder capaciteitsverbruik van middelen en mensen en uiteindelijk minder kosten. De doorlooptijd van een project kan dus een groot risico voor het project vormen, indien deze te lang wordt. Dit criterium komt ook voor bij het model van gemeente Groningen en het afwegingskader op de strategieposters.

4. Complexiteit: Dit criterium komt voor bij het model van het IT-bedrijf en het model van gemeente Groningen (aangeduid als organisatiebreed). De complexiteit is hierbij gericht op het aantal teams en het aantal afhankelijke projecten. Als het project te maken heeft met meerdere teams en meerdere afhankelijke projecten, wordt dit project complexer. Hoe complexer een project, hoe groter het risico dat het project niet slaagt. Om hiermee van tevoren rekening te houden, is het belangrijk het aspect complexiteit mee te nemen in de prioritering.

Voor een duidelijk beeld van de wegingen per criteria en hoe deze toegepast worden zie bijlage C. Dit is nog het eerste ontwerp. Het definitieve model zal na de laatste validatietest uitgebreid toegelicht worden in het implementatieplan.

4.5 Resultaten van de validatietest

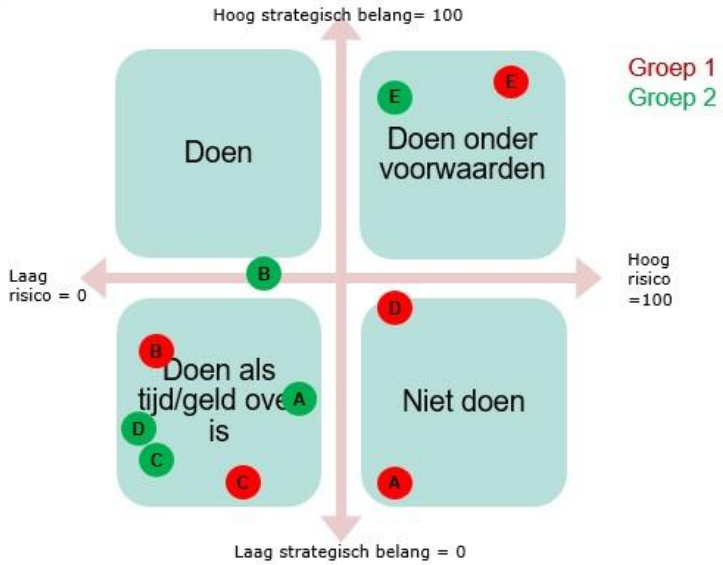
Het ontwerp van het prioriteringsmodel is aan de hand van prioriteringssessies gevalideerd. Voor zowel het domein I-Fysiek als het domein I-Sociaal zijn prioriteringssessies gehouden. Uit deze sessies zijn feedback- en verbeterpunten gekomen waarmee het definitieve prioriteringsmodel ontworpen kan worden. Het definitieve model zal toegelicht worden in het implementatieplan.

4.5.1 Prioriteringssessie domein I-Fysiek

Na het uitleg van het ontwerp is het prioriteringsontwerp in tweetallen toegepast op vijf projecten. Er waren twee groepen. Tijdens de sessie zijn vijf willekeurige projecten genomen uit het domein I-Fysiek. Zie hieronder de projectnamen.

- A: project Mor
- B: project Squit
- C: project City permit
- D: project Projectview
- E: project DSO

Deze vijf projecten zijn door beide groepen langs het prioriteringsmodel gelegd en gescoord. Dit is gedaan met behulp van het ontwerp in bijlage C. De som van de scores voor het aspect strategisch belang en het aspect risico zijn geplot op het assenstelsel. Het resultaat hiervan is te zien in figuur 8. Hiermee is de prioritering van beide groepen te vergelijken. Vervolgens is gediscussieerd over de scores en het model.



Figuur 8 Resultaten van de prioriteringssessie I-Fysiek

Uit deze resultaten is naar voren gekomen dat de twee criteria continuïteit en wettelijke noodzaak geen hoge score kunnen krijgen en hierdoor niet in het kwadrant “doen” kunnen komen. Deze twee criteria hebben een maximale weging van 40. Als de andere criteria op het gebied van strategisch belang een 0 scoren, is het niet mogelijk dat een project waarvan de continuïteit in gevaar komt of als deze een wettelijke noodzaak heeft, hoog strategisch scoort. Dit is een belangrijk punt om mee te nemen in de verandering van de wegingen en de criteria.

Tijdens de prioriteringssessie was alleen de programmamanager vanuit het domein I-Fysiek aanwezig. De andere deelnemers waren van andere afdelingen. Hierdoor kwam het vaak voor dat de deelnemers niet wisten wat de projecten inhielden. Voor een volgend prioriteringssessie is het daarom effectiever om meer personen vanuit het betreffende domein te betrekken. Verder

kwam het tijdens de sessie vaak voor dat er gediscussieerd werd over de inhoud van de projecten. Het is efficiënter als er projectinformatie beschikbaar is tijdens de prioriteringssessie. Dit kan bijvoorbeeld door middel van projectkaarten. Hiermee is het mogelijk de duur van de sessies te versnellen, omdat er dan geen tijd verloren gaat aan het bespreken van de projectinhoud.

De deelnemers van de prioriteringssessie vonden het een hanteerbaar prioriteringsmodel. Het was mogelijk om in een korte tijd vijf projecten te prioriteren. Dit was niet mogelijk met het prioriteringsmodel dat twee jaar geleden door I-Sociaal was ontwikkeld. Dit ontworpen model is een eenvoudig en begrijpelijk model. Door projecten te plotten op het assenstelsel is het mogelijk projecten bespreekbaar te maken. Het assenstelsel helpt om globaal de prioriteiten van een groot aantal projecten in één oogopslag waar te nemen. Hiermee kunnen belanghebbenden, door gesprekken te houden, definitieve conclusies trekken over de prioritering van hun projecten. Aangezien verschillende betrokkenen de projecten scoren, is het mogelijk verschillende inzichten te krijgen over de projecten. Verschillende interpretaties en inzichten kunnen meegenomen worden in de besluiten over de prioritering van de projecten.

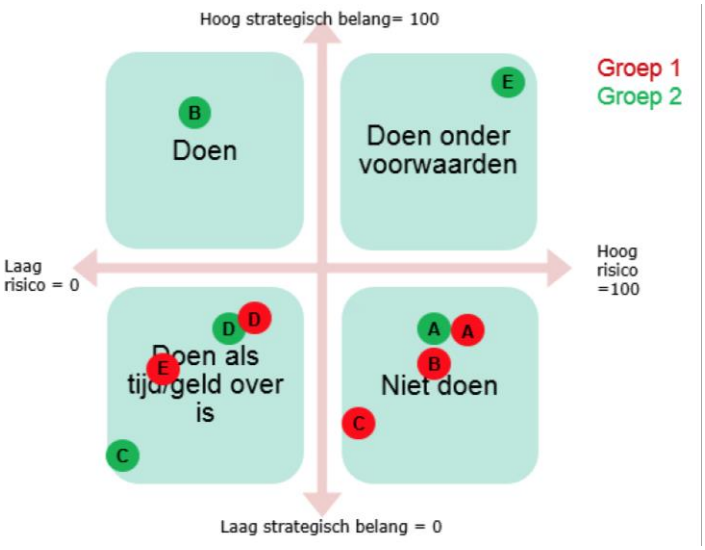
De feedbackpunten van de prioriteringssessie van I-Fysiek zullen verwerkt worden in het ontwerp. Het tweede ontwerp is te zien in bijlage D. Voor de prioriteringssessie in het domein I-Sociaal zal het tweede ontwerp toegepast worden. De feedbackpunten daaruit worden verwerkt in het definitieve model dat te zien is in het implementatieplan.

4.5.2 Prioriteringssessie domein I-Sociaal

Tijdens deze prioriteringssessie is in tweetallen het tweede prioriteringsontwerp (zie bijlage D) toegepast op vijf projecten. Er waren twee groepen. Tijdens de sessie zijn vijf willekeurige projecten genomen uit het domein I-Sociaal. Zie hieronder de projectnamen.

- A: project Optimalisatie & ontwikkeling online kanalen
- B: project Vereenvoudiging applicatielandschap
- C: project Applicatierationalisatie
- D: project I-sociaal WMO
- E: project Datawarehouse

Deze vijf projecten zijn door beide groepen langs het prioriteringsontwerp gelegd en gescoord. De som van de scores voor het aspect strategisch belang en het aspect risico zijn geplot op het assenstelsel. Het resultaat hiervan is te zien in figuur 9. Hiermee is de prioritering van beide groepen te vergelijken. Vervolgens is gediscussieerd over de scores en het model.



Figuur 9 Resultaten van de prioriteringssessie I-Sociaal

Aangezien voor deze prioriteringssessie het tweede ontwerp was gebruikt, verliep de sessie makkelijker. Het tweede ontwerp is een verbeterde versie van het eerste ontwerp dat tijdens de sessie voor I-Fysiek werd gebruikt. Tijdens de prioriteringssessie van I-Sociaal waren de deelnemers afkomstig uit het betreffende domein in tegenstelling tot de sessie van I-Fysiek. Hierdoor wisten de deelnemers beter wat de inhoud van alle projecten was. Maar ze waren wel voor het idee van de projectkaarten. Soms werd er namelijk gediscussieerd over de projectinhoud. Door middel van projectkaarten kan de sessie sneller verlopen, omdat de projectinformatie dan voor iedereen op dezelfde wijze is vastgesteld. De deelnemers vonden de wegingen voor de criteria kloppen. Hierdoor is het mogelijk de prioriteit van alle typen projecten in één oogloopslag waar te nemen. Dit gaf de deelnemers veel inzicht in de waarde van de projecten.

De deelnemers hadden een aantal opmerkingen over het gebruik van het assenstelsel. Er werd beweerd dat er innovatieprojecten aanwezig zijn die een laag strategisch belang voor de organisatie hebben en een hoog risico, maar die toch gewenst zijn voor transformatie binnen de domeinen zelf. Dit soort projecten komen dan in het kwadrant “niet doen”, terwijl de programmamanager beweert dat deze projecten op de lange termijn een toegevoegde waarde voor de gemeente zullen hebben en die dan alsnog uitgevoerd zullen worden. De benamingen in het assenstelsel kunnen iets anders geformuleerd worden. Verder vinden de deelnemers het model geen middel dat definitief de prioriteit van projecten vaststelt. Projecten die in het kwadrant “niet doen” komen, moeten alsnog de kans krijgen uitgevoerd te worden, indien daar goede redenen voor zijn. Verder vinden de deelnemers dat het model als effectieve hulpmiddel dient om projecten tijdens prioriteringssessies beter bespreekbaar te maken.

5. CONCLUSIE

Met behulp van de resultaten uit hoofdstuk 4, is het mogelijk conclusies te trekken. In dit hoofdstuk zijn de conclusies van de deelvragen uitgewerkt. Met behulp van de conclusies zal een antwoord worden gegeven op de hoofdvraag.

1. Wat wordt verstaan onder projectportfoliomanagement?
PPM beschouwt het geheel aan projecten die vastgesteld zijn in de portfolio van een organisatie, waarbij het selecteren en structuren van de juiste projecten centraal staan. Organisaties houden zich de laatste tijd veel meer bezig met de processen van PPM. Dit heeft als oorzaak de toename van het aantal projecten binnen organisaties. Met behulp van PPM is het mogelijk goed overzicht te houden op deze projecten en ook op de toekomstige projecten. Verder is het mogelijk effectieve sturing te hebben op de uitvoering van deze projecten.

Het is te concluderen dat de toename van PPM processen binnen een organisatie een positieve invloed hebben op de vermindering van project gerelateerde problemen (Reyck, 2005). Wanneer de PPM processen niet goed ingericht zijn in de organisatie, kunnen een aantal problemen optreden. In het geval van gemeenten kunnen bijvoorbeeld projecten uitgevoerd worden die geen bijdrage hebben aan de realisatie van de gemeentelijke doelen en dus geen toegevoegde waarde hebben voor de organisatie. Hierdoor wordt de capaciteit onnodig verbruikt. Wanneer projecten niet geselecteerd en geprioriteerd worden, ontstaan te veel actieve projecten die voor onoverzichtelijkheid van de projectenlijst zorgen. De kans op langere doorlooptijden wordt groter, aangezien er geen rekening is gehouden met de capaciteit en de tijd die een project inneemt.

De problemen rondom capaciteitstekorten, lange projectdoorlooptijden en onvoldoende inzicht in de inrichting van het PPM zijn al waargenomen binnen gemeente Enschede. Door beter inzicht te krijgen in de inrichting van het PPM binnen de gemeente, kunnen deze problemen opgelost worden.

2. Wat zijn mogelijke prioriteringsmodellen?
Prioriteren is een belangrijk aspect voor een effectieve inrichting van het PPM (Reyck, 2005). Verder stelt Kleersnijder (2010), dat wanneer er extra inzicht is in de planning en prioritering van de projecten, de capaciteit beter wordt gebruikt en gecontroleerd. Een prioriteringsmodel heeft meestal criteria die gericht zijn op de strategie en het risico (Ludlam, 2017). Verder is het belangrijk dat deze criteria eenvoudig worden gehouden en specifiek zijn afgestemd op de doelstellingen van de organisatie.

Het Vizier is een model waarmee het mogelijk is projecten in categorieën te plaatsen. Wanneer projecten in categorieën verdeeld worden, kan beter overzicht verkregen worden van de verschillende soorten projecten. Zo kunnen projecten die heel erg belangrijk zijn voor de organisatie in één oogopslag gezien worden. Ook kunnen projecten die geen toegevoegde waarde hebben voor de organisatie afgesloten worden, voordat deze toegevoegd worden aan de prioriteringslijst. Hiermee wordt de projectenlijst overzichtelijk gehouden met alleen de projecten die echt bijdragen aan de realisatie van de doelstellingen binnen de organisatie. Het Vizier is een simpel model waarmee het categoriseringsproces binnen gemeente Enschede gerealiseerd kan worden.

Information Economics is een scoremethode waarmee projecten gescoord en geprioriteerd worden aan de hand van een aantal criteria. Deze methode is echter alleen geschikt voor commerciële organisaties, omdat er ook criteria tussen zitten met betrekking tot concurrentierisico en concurrentievoordeel. Verder beschikt IE niet over criteria die geschikt zijn voor niet-commerciële organisaties, zoals wettelijke noodzaak en burgers belang. IE is daarom geen gebruikelijk prioriteringsmodel voor niet-commerciële organisaties, waaronder gemeenten.

Het prioriteringsmodel van gemeente Groningen is wel geschikt voor niet-commerciële organisaties. Gemeente Groningen en gemeente Enschede zijn in omvang ongeveer gelijk aan

elkaar en het model is gericht op een gemeentelijke overheid. Hierdoor kan het model van gemeente Groningen als voorbeeld gebruikt worden voor het ontwerp van het prioriteringsmodel voor gemeente Enschede.

De afdeling IT binnen gemeente Enschede maakt ook gebruik van een prioriteringsmodel voor het prioriteren van hun projecten. Door middel van de interviews is te concluderen dat het model door de medewerkers binnen het IT-bedrijf als functioneel en effectief wordt beschouwd. Aangezien het IT-bedrijf ongeveer dezelfde cultuur en werkwijze heeft als de domeinen, is het model van het IT-bedrijf een goed voorbeeld voor het ontwerpen van het generieke prioriteringsmodel. Verder is het model ook een goed voorbeeld, aangezien het model ontwikkeld is voor niet-commerciële organisaties.

3. Wat is de huidige inrichting van het projectportfoliomanagement binnen gemeente Enschede?
Met behulp van de resultaten uit COBIT5 en de PPM elementen is te concluderen dat het PPM binnen gemeente Enschede nog niet goed genoeg is ingericht. Uit de COBIT5 resultaten is af te leiden dat op het gebied van projectportfolio en risicomanagement de gemeente niet goed presteert, aangezien beide hoofdprocessen level 1 nog niet hebben behaald. De zes belangrijke PPM elementen bevinden zich in stadium 1 volgens de tabel in bijlage A. Dat betekent dat het PPM binnen de gemeente nog veel aandachtspunten heeft om in door te groeien.

Eén van de aandachtspunten is gericht op het prioriteren van projecten. Prioriteren is één van de acht PPM elementen en is een belangrijk knelpunt voor de gemeente (Reyck, 2005). Op basis van de interviews en de PPM elementen is vast te stellen dat er binnen de gemeente niet wordt geprioriteerd. Wanneer er geen inzicht is in de prioritering van projecten, is het niet mogelijk de capaciteit eerlijk te verdelen over de projecten. Projecten die meer waarde hebben kunnen zo niet gezien worden en kunnen hierdoor onvoldoende capaciteit krijgen. Dit kan leiden tot langere doorlooptijden tijdens de uitvoering van projecten. Verder wordt de projectenlijst onoverzichtelijk als deze vervuild wordt met projecten die eigenlijk geen of onvoldoende toegevoegde waarde hebben voor de organisatie.

Zoals in het theoretisch kader is beschreven, is risicomanagement een belangrijk aspect voor een optimale inrichting van het PPM. Verder is het voor een goede prioritering belangrijk om te weten welke risico's gebonden zijn aan de projecten. Met behulp van COBIT5 en de PPM elementen is te concluderen dat de risico's en de risicomaatregelen binnen gemeente Enschede niet goed worden vastgesteld. Risico's worden tijdens projecten niet toegepast, niet gemanaged en risico's worden ook niet actueel gehouden.

Door middel van de interviews, de PPM elementen en de COBIT5 processen is te concluderen dat de gemeente geen gebruik maakt van een standaard businesscase. Projectinformatie wordt door iedereen binnen de gemeente anders beschreven. Wanneer projectinformatie niet op een generieke manier wordt vastgelegd, wordt het ook moeilijker om projecten op een generieke manier te prioriteren. Verder dient de businesscase ook als hulpmiddel om inschattingen te kunnen maken van de haalbaarheid, complexiteit en doorlooptijd van projecten (Oldenkamp, 2003). Zonder een businesscase is het dus niet mogelijk een correcte overweging te maken over de uitvoering van een project.

4. Wat is het huidige prioriteringsmodel binnen de domeinen I-Sociaal en I-Fysiek en wat zijn de ervaringen hiermee?
Op basis van de interviews is vast te stellen dat de domeinen I-Sociaal en I-Fysiek momenteel geen gebruik maken van een prioriteringsmodel. Twee jaar geleden was een prioriteringsmodel opgesteld door I-Sociaal, dat uiteindelijk maar één keer is gebruikt. Het model was opgesteld met behulp van de onderwerpen die op het strategieposter staan (zie bijlage E). Het model werd als te ingewikkeld ervaren door de programmamanagers uit beide domeinen. Met ingewikkeld werd bedoeld dat de medewerkers de ervaring niet hadden om snel een score en weging toe te kennen aan de onderdelen van het model. Hierdoor is het erg tijdrovend en zien de medewerkers

de toegevoegde waarde niet in het prioriteren. Verder was de noodzaak om tijd te investeren in het prioriteren ook niet aanwezig.

Aangezien de domeinen I-Sociaal en I-Fysiek momenteel geen gebruik maken van een prioriteringsmodel, houden ze zich aan de vier randvoorwaarden die het IIP heeft vastgesteld voor alle domeinen. Het gaat hierbij om de volgende vier randvoorwaarden: opdrachtgever, projectleider, planning en beschikbaar budget. Alle projecten die aan deze randvoorwaarden voldoen, krijgen capaciteit toegekend (indien er capaciteit aanwezig is) binnen het IIP en kunnen vervolgens worden uitgevoerd. Uit het interview kwam wel naar voren dat het domein I-Fysiek projecten globaal prioriteert door gesprekken te houden met de belanghebbenden van de projecten. Echter, de geïnterviewde stelde vast dat deze methode te tijdrovend is wanneer er in detail geprioriteerd zou moeten worden over een groot aantal projecten.

5. Wat is de gewenste inrichting van het projectportfoliomanagement binnen gemeente Enschede?
In de huidige situatie is naar voren gekomen dat gemeente Enschede onvoldoende inzicht heeft in de inrichting van haar PPM. Hierdoor is het niet mogelijk de aspecten binnen het PPM zodanig in te richten om voldoende ondersteuning te bieden voor de uitvoering van de projecten. Door naar de inrichting van het PPM van de gemeente te kijken, kunnen oorzaken gevonden worden, waarmee de project gerelateerde problemen opgelost kunnen worden. De gemeente wenst hiermee meer tijd en capaciteit over te houden voor projecten die bijdragen aan de doelstellingen van de gemeente. Hiermee wenst de gemeente ook een overzichtelijke projectenlijst, zodat de projecten die bijdragen aan de doelstellingen van de gemeente snel gezien en geselecteerd kunnen worden.

Het is gewenst dat er een generiek prioriteringsmodel ontworpen wordt dat door alle domeinen afzonderlijk van elkaar te gebruiken is. Dit model dient een ondersteuning te zijn voor de programmamanagers tijdens de prioriteringssessies. Het model kan een overzicht creëren van de prioriteiten van de projecten. Hiermee is het mogelijk in één oogopslag de projectprioriteiten waar te nemen en hierover gesprekken te voeren tijdens de sessies. Op deze manier is het mogelijk binnen de domeinen de projecten met een i-component te prioriteren voordat deze op de projectenlijst komen in het IIP. Het IIP heeft op deze manier beter inzicht in de capaciteitsverdeling van de projecten. De gemeente wenst een prioriteringsmodel dat niet ingewikkeld is en dat snel toepasbaar en hanteerbaar is. Verder is het van belang dat het prioriteringsmodel generiek is, zodat de domeinen het model afzonderlijk van elkaar kunnen gebruiken. Als domeinen op een generieke manier prioriteren, zullen communicatie en samenwerking makkelijker worden. Verder hoeft de projectportfoliomanager binnen het IIP geen onderscheid te maken tussen de werkwijze van de domeinen en wordt afstemming op elkaar makkelijker.

6. Welke aspecten worden genomen als uitgangspunt voor het ontwerp van het generieke prioriteringsmodel?
Aspecten die normaliter meegenomen worden voor een prioriteringsmodel zijn het risicoprofiel en de bijdrage aan de strategie (Ludlam, 2017). Ook zijn deze twee aspecten als uitgangspunt genomen door het IT-bedrijf. Het aspect strategisch belang komt ook ter zake bij het prioriteringsmodel van gemeente Groningen. Het is daarom te concluderen dat de twee aspecten strategisch belang en risico als uitgangspunten genomen worden voor het ontwerp van het prioriteringsmodel. Deze aspecten worden voorzien van een aantal criteria. Voor deze criteria is gebruik gemaakt van de punten uit het prioriteringsmodel van het IT-bedrijf en de punten van het prioriteringsmodel van gemeente Groningen. Deze prioriteringsmodellen kunnen het beste als voorbeeld genomen worden voor gemeente Enschede, aangezien die gericht zijn op niet-commerciële organisaties. Verder is het afwegingskader op de strategieposters ook meegenomen in het ontwerp.

Voor het aspect strategisch belang gaat het om de criteria continuïteit en/of wettelijke noodzaak, financiële businesscase, doelen op de strategieposter en maatschappelijk belang. Voor het aspect risico gaat het om de criteria onzekerheid, draagvlak, tijd en complexiteit.

7. Wat is het resultaat van de toepassing van het ontworpen generieke prioriteringsmodel?
Door middel van de prioriteringssessies is te concluderen dat het ontworpen prioriteringsmodel hanteerbaar en makkelijk is. Het was mogelijk om in een korte tijd een aantal projecten te prioriteren. Verder was het ontwerp snel begrijpelijk en toepasbaar door de deelnemers. Het is daarom vast te stellen dat dit model geschikter is voor de gemeente in tegenstelling tot het model van I-Sociaal dat twee jaar geleden was ontworpen. Verder is te concluderen dat tijdens de tweede sessie minder projectinhoudelijke vragen waren gesteld dan bij de eerste sessie. Dit komt doordat er tijdens de tweede sessie de deelnemers afkomstig waren vanuit het domein zelf. Hieruit is te concluderen dat het van belang is dat er meer deelnemers vanuit de domeinen zelf aanwezig zijn tijdens de sessies. Deelnemers uit de domeinen zelf hebben meer inzicht en informatie over de projecten van het betreffende domein en kunnen daarover een beter oordeel geven. Daarnaast is te concluderen dat een projectkaart kan dienen als hulpmiddel tijdens de prioriteringssessies. Tijdens beide sessies was er veel discussie over de projectinhoud. Dit is erg tijdrovend en kan voorkomen worden met behulp van een projectkaart waarop algemene projectinformatie is beschreven.

Tot slot is vast te stellen dat het ontwerp een goed middel is voor het bespreekbaar maken van de prioriteiten van de projecten in een korte tijd. Doordat de projecten geplot worden op het assenstelsel is het mogelijk in één oogopslag de prioriteiten van alle typen projecten waar te nemen. Tijdens de prioriteringssessies kunnen de belanghebbenden met behulp van het overzicht gesprekken voeren en tot een definitief besluit over de uitvoering van projecten komen. Doordat de gemeente, in tegenstelling tot commerciële organisaties, te maken heeft met verschillende invloeden vanuit buitenaf (zoals politieke en wettelijke druk) is het voorlopig niet mogelijk een model te ontwikkelen dat gelijk een definitieve prioritering voor projecten kan vaststellen. Echter, het kan geconcludeerd worden dat het ontworpen model een goed hulpmiddel is om alle typen projecten bespreekbaar te maken. Bovendien kan in een korte tijd, door middel van gesprekken, een definitieve prioritering voor projecten worden vastgesteld.

Hoofdvraag: Hoe kan het projectportfoliomanagement binnen gemeente Enschede beter ingericht worden?
Met behulp van de beantwoorde deelvragen is het mogelijk een antwoord te geven op de hoofdvraag. Het antwoord op de hoofdvraag luidt, dat gemeente Enschede haar PPM beter kan inrichten door het inzetten van een prioriteringsmodel voor het prioriteren van de projecten. Verder dient de gemeente een standaard businesscase te gebruiken en de risico's beter te managen.

Prioriteren is een belangrijk aspect voor een effectieve inrichting van het PPM. Wanneer er extra inzicht is in de planning en prioritering van de projecten, wordt de capaciteit voor de projecten beter benut en gecontroleerd. De domeinen dienen een generiek prioriteringsmodel afzonderlijk van elkaar te gebruiken ter ondersteuning van de programmamanagers voor de projectbesprekingen tijdens de prioriteringssessies. Naast het aspect prioritering zijn er twee belangrijke aspecten binnen het PPM die bij de gemeente nog niet volledig zijn ingezet. Dat zijn de aspecten businesscase en risicomanagement. Een businesscase is een hulpmiddel om inschattingen te kunnen maken van de haalbaarheid, complexiteit en doorlooptijd van projecten. Hierdoor is het een geschikt hulpmiddel om correcte overwegingen te maken over de uitvoering van een project. Voor een goede prioritering is het belangrijk om te weten welke risico's gebonden zijn aan de projecten. Door risicomanagement goed te beheren, is het dus mogelijk de projecten te prioriteren. Verder is risico een belangrijk aspect in het prioriteringsmodel. Door risico's van tevoren vast te stellen, kan het prioriteringsmodel beter worden ingezet.

Om de hoofvraag te kunnen realiseren, zullen aanbevelingen worden gedaan in de vorm van een implementatieplan.

6. IMPLEMENTATIEPLAN

In dit hoofdstuk zullen de onderdelen binnen het implementatieplan toegelicht worden. Het implementatieplan dient ter ondersteuning van de aanbevelingen die gericht zijn op de gewenste inrichting van het PPM binnen gemeente Enschede. Het implementatieplan bestaat uit de onderwerpen businesscase en risicomanagement. Verder zal het selectieproces toegelicht worden dat vooraf aan het prioriteren van projecten plaatsvindt. Vervolgens zal de projectkaart weergegeven worden die als hulpmiddel dient tijdens de prioriteringssessies. Tot slot volgt er een uitleg van het ontworpen prioriteringsmodel.

6.1 Businesscase en risicomanagement

Volgens Reyck (2005) zijn de twee voornaamste redenen dat projecten falen het ontbreken van de risicoanalyse en de businesscase. En aangezien de gemeente geen gebruik maakt van een standaard businesscase en risicomanagement niet goed uitvoert, dient er meer aandacht te worden besteed aan deze twee onderwerpen.

Voordat projecten toegevoegd worden aan de prioriteringslijst moeten deze beschikken over een complete businesscase en risicoanalyse. De businesscase is een middel die inzicht biedt in de kosten en opbrengsten van een investering. Ook is het een hulpmiddel om inschattingen te kunnen maken van de haalbaarheid, complexiteit en doorlooptijd van het betreffende project. Met behulp van een businesscase is het dus mogelijk een correcte overweging te maken over de uitvoering van een project. De programmamanager van elk domein moet ervoor zorgen dat de opdrachtgever van het betreffende project een volledige businesscase schrijft. Indien dit niet gebeurt, is het project incompleet en mag dit niet door naar de prioriteringsfase. Projecten die met een volledige businesscase terechtkomen in de prioriteringsfase, veroorzaken geen vertraging tijdens de prioriteringssessies.

Met behulp van een risicoanalyse is het mogelijk een inschatting te maken van de haalbaarheid van het project. Verder geeft de risicoanalyse inzicht in de impact van de risico's die zich kunnen voordoen. Tevens worden maatregelen beschreven die ingezet kunnen worden indien een risico zich voordoet. De risicoanalyse is een onderdeel van de businesscase. Indien een businesscase compleet wordt beschreven, beschikt een project altijd over een risicoanalyse met daarbij de risicomaatregelen. Een volledige businesscase helpt ook tijdens de prioriteringssessies, aangezien heel veel projectinformatie die tijdens de sessies nodig is, al van tevoren beschreven staat in de businesscase. Volgens Zalm (2003) beschikt een volledige businesscase over de hieronder genoemde onderwerpen.

Managementsamenvatting: Om snel inzicht te kunnen krijgen in de inhoud van het project, wordt in dit hoofdstuk van de businesscase kort samengevat wat de resultaten en conclusies zijn van het betreffende project.

Inleiding: In de inleiding wordt kort beschreven wat het project inhoudt en wat de aanleiding hiervoor is. Alle betrokkenen worden ook meegenomen in dit hoofdstuk. De opdrachtgever, de opstellers van de businesscase en de opdrachtnemers worden hierin vermeld.

Onderwerp: Het onderwerp van de businesscase zal hier duidelijk toegelicht worden. Verder zal achtergrondinformatie weergegeven worden die relevant is voor het begrijpen van het project.

Investeringskader: Om de investering te kunnen afbakenen, is het belangrijk inzicht te krijgen in de doelstelling van de investering. Het is hierbij belangrijk om te kijken wat de investering behaalt indien deze wordt uitgevoerd. Nadat de doelstelling is beschreven, is het belangrijk de reikwijdte te beschrijven. De reikwijdte heeft betrekking op de grenzen van het project. Dus welke periode, onderdelen van de organisatie, technieken en locaties raakt het project.

Baten: In dit hoofdstuk van de businesscase worden alle baten beschreven die het project oplevert. Hierbij is het belangrijk de baten te relateren aan de organisatiedoelstellingen. In het geval van gemeente Enschede is het hier van belang dat de baten in relatie staan tot de doelen en visies die op de strategieposters zijn vermeld (zie bijlage E).

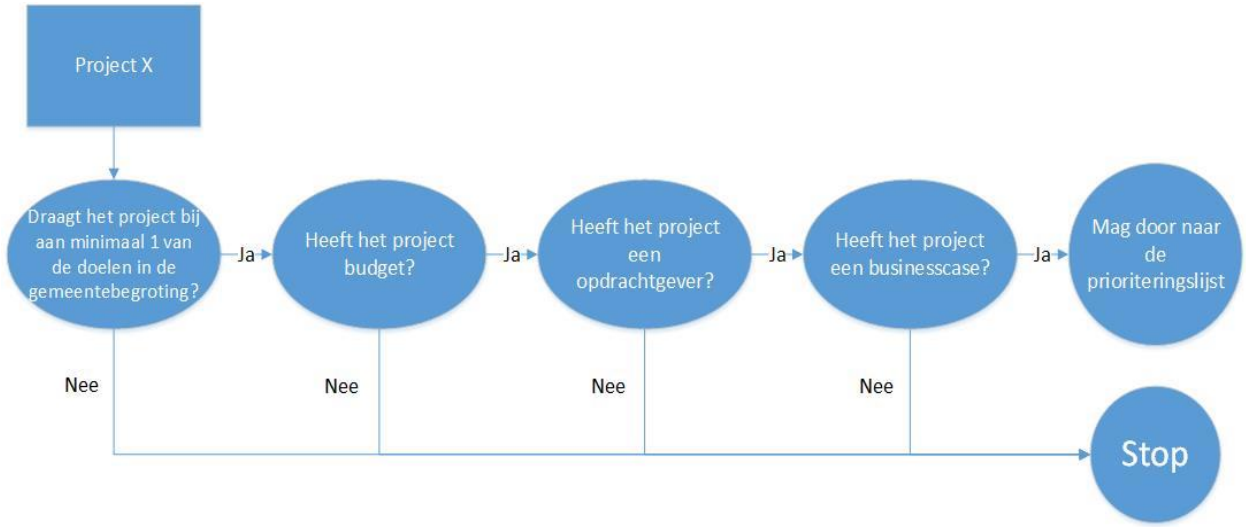
Risico's: Projecten hebben altijd te maken met onzekerheden, omdat deze vaak gericht zijn op de toekomst. Daarom is het van belang om de risico's die bij de projecten horen, te analyseren en mee te nemen in de businesscase. Het overzicht aan risico's helpt bij de besluitvorming en het sturen van de risico's tijdens de uitvoering van het project. Het overzicht aan risico's bestaat dus uit een beschrijving van het risico, de kans dat dit risico zich kan voordoen tijdens het project, de impact dat het risico heeft op de organisatie indien dit zich voordoet en wat de eventuele maatregelen zijn op dat moment. Het is van belang dat de opdrachtgever en de programmamanager dit risico-overzicht betrekken tijdens de besluitvorming van het project. Maar het is ook belangrijk om dit risico-overzicht mee te nemen tijdens de uitvoering van het project en dit actueel te houden.

Financiële impact: Om inzicht te krijgen of het project binnen het budget past dat de gemeente heeft vastgesteld, is het belangrijk een financiële analyse uit te voeren. Alle kosten die in relatie staan tot het project worden uitgebreid beschreven. Hierbij worden de kosten ten opzichte van de financiële baten afgewogen.

Conclusies: In dit hoofdstuk wordt een conclusie gegeven. Hier komt te staan welke beslissingen worden genomen met betrekking tot het project. De beslissingen zien op de volgende onderwerpen: doelstellingen, middelen, mensen, baten, kosten en risico's. Hierin komt de definitieve afweging te staan van het project.

6.2 Het selectieproces

Voordat projecten geprioriteerd kunnen worden, is het van belang deze eerst te selecteren. Voor een visualisatie van het selectieproces zie figuur 10.



Figuur 10 Projectselectie

Projecten moeten eerst binnen de domeinen geselecteerd worden voordat deze naar de prioriteringsfase gaan. Met behulp van een selectieproces is het mogelijk dat de programmamanager van elk domein de juiste projecten selecteert. Hiermee ligt de nadruk op projecten die daadwerkelijk een toegevoegde waarde hebben voor de realisatie van de gemeentelijke doelen en projecten die van tevoren over een volledige businesscase beschikken. Het selectieproces zorgt ervoor dat een geselecteerd aantal projecten aan de projectenlijst toegevoegd worden, waardoor ook de prioritering sneller en effectiever kan verlopen. Verder dient het als filter om te voorkomen dat projecten zonder toegevoegde waarde meegenomen worden in de prioritering. De prioriteringssessies kunnen zo gemakkelijker en duidelijker verlopen.

Het selectieproces heeft vier voorwaarden. Ten eerste moet het project een bijdrage hebben aan de doelen die in de gemeentebegroting staan. Als een project daaraan niet bijdraagt, heeft het project geen meerwaarde voor de organisatie. Verder moet het project beschikbaar budget hebben en een opdrachtgever, anders is het niet mogelijk om een project te starten. Tot slot moet het project een volledige businesscase hebben. De businesscase moet minimaal voldoen aan de punten die in de vorige paragraaf waren vermeld.

6.3 De projectkaart

Een projectkaart is een korte samenvatting van de algemene projectinformatie en dient ter ondersteuning bij de prioriteringssessies. Als de projectkaarten ingevuld en doorgenomen worden voordat de prioriteringssessies plaatsvinden, is het mogelijk tijdens de sessies sneller de projecten te prioriteren. Verder vinden tijdens de sessies geen lange discussies plaats met betrekking tot de projectinhoud. De sessies kunnen zo sneller en effectiever plaatsvinden.

Elk project dient een eigen projectkaart te hebben. De projectkaarten dienen ingevuld te worden door de opdrachtgever van het betreffende project. De programmamanagers van de domeinen dienen deze projectkaarten, minimaal drie weken voordat de prioriteringssessie plaatsvindt, voor te leggen aan de opdrachtgevers. De opdrachtgevers dienen deze projectkaarten minimaal één week voor de sessie in te vullen en te delen met de andere belanghebbenden die deelnemen aan de prioriteringssessie. De deelnemers van de prioriteringssessie hebben maximaal één week de tijd om zich in te lezen in de projecten. Verder kunnen de projectkaarten meegenomen worden tijdens de prioriteringssessies. Zo is het mogelijk projectinhoud terug te halen indien deze vergeten is tijdens de sessie.

Hieronder is een voorbeeld van een projectkaart te zien (zie tabel 1). De projectkaart heeft grotendeels dezelfde inhoud voor beide domeinen. Alleen bij het onderdeel “bijdrage aan de doelen” verschilt de informatie per domein. Dit heeft te maken met de verschillende doelen die elk domein nastreeft. De doelen die zijn opgenomen in tabel 1, zijn terug te vinden op de strategieposters van de domeinen (bijlage E).

Tabel 1 Projectkaart

Opsteller		
Projectnaam		
Aanleiding/achtergrond		
Projectdoelstelling		
Draagt het project bij aan één van de volgende doelen en principes die ook vermeld staan op de strategieposters?	**Domein I-Fysiek** ○ Inwoners en ondernemers zijn betrokken bij stedelijke en ruimtelijke ontwikkelingen en samenlevingsgericht werken. ○ Dienstverlening vanuit fysiek is vraaggericht: inwoners centraal ○ Informatievoorziening past bij "inwoner centraal" door o.a. grafische visualisaties en beschikbaarheid van (real time) data. ○ Innovatieve vormen van data verzamelen, gebruiken en analyseren. ○ Gegevens zijn een bedrijfsmiddel en hebben waarde.	**Domein I-Sociaal** ○ Meer preventie ○ Inclusieve samenleving ○ Veilig opgroeien en ontwikkelen ○ Inwoners wonen langer zelfstandig ○ Inwoners zijn financieel zelfstandig ○ Inwoners participeren in de samenleving ○ Gegevens zijn een bedrijfsmiddel en hebben waarde ○ Gegevens worden gedeeld ○ Gegevens worden conform wet- en regelgeving verwerkt
Impact als het project niet wordt uitgevoerd		
Impact als het project wel wordt uitgevoerd		
Is er een harde deadline?		
Hoe groot is de onzekerheid dat het project het eindresultaat niet haalt?	○ Lage onzekerheid ○ Gemiddelde onzekerheid ○ Hoge onzekerheid	
Met welk van de volgende heeft het project te maken:	Wetgeving: Het project moet worden uitgevoerd, omdat er wetgeving is waaraan het projectresultaat moet voldoen. ○ Ja ○ Nee Continuïteit: Als het project niet uitgevoerd wordt, valt een stuk van de dienstverlening aan Enschede en/of klanten in 2019 om. ○ Ja ○ Nee	
Totale projectinzet	○ Minder dan 100 uren ○ 100 tot 250 uren ○ 250 tot 500 uren ○ Meer dan 500 uren ○ …. (exacte inschatting)	

6.4 Het prioriteringsmodel

Het prioriteringsmodel helpt bij het prioriteren van de projecten. Het is mogelijk om met dit instrument de projectprioriteiten in één overzicht weer te geven waardoor de prioriteiten in één oogopslag waar te nemen zijn. Het prioriteringsmodel dient toegepast te worden tijdens de prioriteringssessies. Deze sessies vinden 2 à 3 keer per jaar plaats binnen alle domeinen. Op deze manier is het mogelijk de projecten en de prioriteiten actueel te houden. Hiermee wordt de projectportfolio ook bijgewerkt en actueel gehouden.

Elk domein dient dit prioriteringsmodel afzonderlijk van de andere domeinen te gebruiken. De programmamanager van elk domein is verantwoordelijk om de prioriteringssessies in te plannen en het prioriteringsmodel toe te passen tijdens de sessies. De personen die minimaal moeten deelnemen aan de prioriteringssessies zijn de programmamanager van het betreffende domein, de projectportfoliomanager van het IIP en de relevante opdrachtgevers van de projecten. Eventueel is het nog mogelijk andere personen, waarvan de programmamanager hun aanwezigheid van belang acht, uit te nodigen voor de sessies. Aangezien de projectportfoliomanager van het IIP capaciteit toekent aan de projecten en deze op de planning zet, is het belangrijk dat zij aanwezig is bij de sessie. Op deze manier is zij al voorbereid op de resultaten met betrekking tot de prioriteiten van de projecten.

Nadat de projecten geprioriteerd zijn, worden de resultaten van de prioriteringssessie verwerkt in PMOL. In PMOL staat alle projectinformatie en is te bereiken door alle medewerkers binnen de gemeente. Hiermee worden alle betrokkenen op de hoogte gehouden van de projectprioriteiten en de beslissingen die daarover zijn gemaakt. De geprioriteerde projecten worden vervolgens naar het IIP gestuurd. Aan de projecten wordt capaciteit toegekend en uiteindelijk worden de projecten ingepland.

Het prioriteringsmodel
Het model is voorzien van twee aspecten. Het gaat hierbij om het aspect strategisch belang en het aspect risico. Elk aspect heeft vier criteria. Aan deze criteria zijn wegingen en scores toegekend. Hieronder zijn de criteria en de scores te zien met betrekking tot het aspect strategisch belang (zie tabel 2 tot en met 5). Hoe hoger de weging, hoe meer het project strategisch belang heeft.

Tabel 2 Criterium continuïteit en/of wettelijke noodzaak

Score	**In hoeverre komt de technische continuïteit in gevaar als het project niet wordt uitgevoerd en/of is er een wettelijke noodzaak?**
60	De technische continuïteit komt zeker in gevaar en/of er is een wettelijke noodzaak op korte termijn (1-2 jaar)
45	De technische continuïteit komt misschien in gevaar en/of er is een wettelijke noodzaak op lange termijn (3-5 jaar)
0	De technische continuïteit komt niet in gevaar en/of er is geen wettelijke noodzaak

Tabel 3 Criterium financiële businesscase

Score	**Wat levert het project financieel op binnen 3 jaar?**
10	Meer dan €75.000
5	Tussen de €25.000 en €75.000
0	Minder dan €25.000

Tabel 4 Criterium doelen op de strategieposter

Score	**In hoeverre draagt het project bij aan de doelen en/of informatievisies die vermeld staan op de strategieposter?**
20	Het draagt bij aan 1 of meerdere doelen en/of informatievisies op de strategieposter
10	Het draagt bij aan 1 doel en/of informatievisie op de strategieposter
0	Het draagt niet bij aan de doelen en/of informatievisies op de strategieposter

Tabel 5 Criterium maatschappelijk belang

Score	In hoeverre heeft het project maatschappelijk belang?
10	Draagt helemaal bij aan de maatschappij
5	Draagt gemiddeld bij aan de maatschappij
0	Draagt niet bij aan de maatschappij

De maximale score die aan het aspect strategisch belang kan worden toegekend, is 100. De vier criteria behorend bij dit aspect mogen dus opgeteld geen hogere score krijgen dan 100. De criteria continuïteit en wettelijke noodzaak zijn samengevoegd, zodat deze samen een score van 60 hebben. Hierdoor kunnen projecten met een hoge continuïteit of een wettelijke noodzaak in de categorie “Doen” op het assenstelsel geplaatst worden. Deze projecten zijn namelijk belangrijker dan de andere projecten. Uit het assenstelsel moet daarom ook duidelijk naar voren komen dat deze projecten hogere prioriteit hebben. De overige 40 punten zijn verdeeld over de andere criteria. Het criterium “Doelen op de strategieposter” is belangrijker dan de criteria financiële businesscase en maatschappelijk belang, aangezien de gemeente meer aandacht wil besteden aan projecten die een bijdrage hebben aan de doelen die op de strategieposter staan. Dit criterium krijgt hierdoor een hogere weging dan de criteria financiële businesscase en maatschappelijk belang.

Hieronder zijn de criteria en de scores te zien met betrekking tot het aspect risico (zie tabel 6 tot en met 9). Hoe hoger de weging, hoe hoger het risico van het project is.

Tabel 6 Criterium onzekerheid

Score	Heeft het project te maken met hoge of lage onzekerheid?
40	Hoge onzekerheid (project slaagt waarschijnlijk niet)
20	Gemiddelde onzekerheid (project kan mogelijk slagen)
0	Lage onzekerheid (project zal slagen)

Tabel 7 Criterium draagvlak

Score	Heeft het project draagvlak vanuit de organisatie?
30	Het project wordt niet ondersteund
20	Het project wordt beperkt ondersteund
0	Het project wordt helemaal ondersteund

Tabel 8 Criterium tijd

Score	Hoelang zal de doorlooptijd van het project zijn?
15	Heel erg lang (meer dan 2 jaar)
10	Gemiddeld lang (tussen 1 en 2 jaar)
0	Niet lang (minder dan 1 jaar)

Tabel 9 Criterium complexiteit

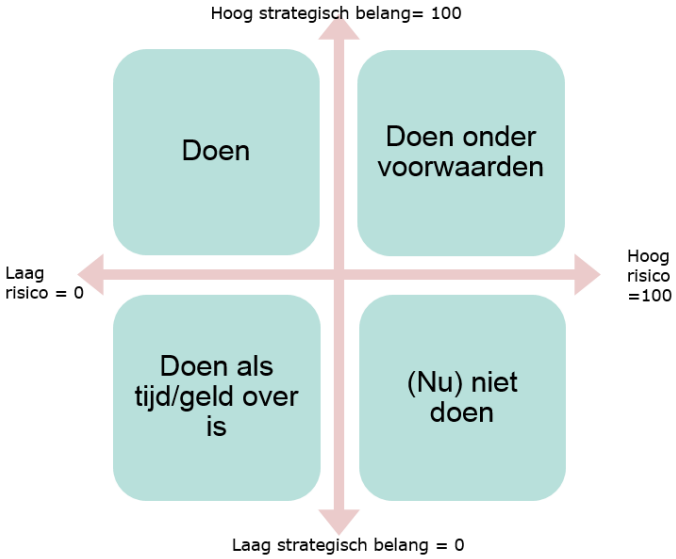
Score	In hoeverre is het project complex op het gebied van teams en projecten?
15	Complex (meer dan 2 teams en meerdere afhankelijke projecten)
10	Gemiddeld complex (2 teams en meerdere projecten)
0	Niet complex (1 team en 1 project)

De maximale score die het aspect risico kan krijgen is 100. De vier criteria behorend bij dit aspect mogen dus opgeteld geen hogere score krijgen dan 100. Aangezien de criteria onzekerheid en draagvlak qua risico meer impact hebben op de organisatie, krijgen deze twee een hogere weging. Een project moet meer aandacht krijgen wanneer het project hoge onzekerheid heeft en ook wanneer het project geen draagvlak krijgt vanuit de organisatie. De onzekerheid van een project brengt meer schade aan de organisatie indien dit niet opgemerkt wordt en geen aandacht krijgt. Hierdoor krijgt het criterium onzekerheid een hogere weging dan het criterium draagvlak. De overige punten zijn gelijk verdeeld over de criteria tijd en complexiteit.

Prioriteringssessie
Tijdens een prioriteringssessie dienen alle projecten naast het model gelegd te worden. Het is makkelijker om dit in tweetallen te doen, zodat er niet te veel verschillende eindscores geplot worden op het assenstelsel. Hiermee voorkom je dat het overzicht op het assenstelsel onoverzichtelijk wordt. Nadat de projecten gescoord en opgeteld zijn langs de criteria van het strategisch belang en risico, worden deze in categorieën geplaatst op het assenstelsel. De belanghebbenden zijn niet gebonden aan de geplotte uitkomsten op het assenstelsel. De projecten op het assenstelsel creëren een overzicht van de prioriteiten van alle projecten. Hierdoor worden de projecten bespreekbaar gemaakt. Door gesprekken te voeren over de geplotte uitkomsten, is het mogelijk tot een definitieve beslissing te komen over de uitvoering van een project.

Prioriteringsinstrument
Het prioriteringsinstrument is een assenstelsel met vier categorieën (zie figuur 11). De categorienamen zijn niet bepalend voor de uitvoering van projecten. Het geeft in grote lijnen aan wat de prioriteiten van de projecten zijn. Het is een instrument die de belanghebbenden kunnen gebruiken tijdens de prioriteringssessies om de definitieve prioritering te bepalen voor de projecten.

Komt het project in de categorie “Doen” dan is het project qua prioriteit belangrijker dan de andere projecten. Als het project in de categorie “Doen onder voorwaarden” komt, is het project belangrijk, maar aangezien het een hoge risico heeft, moet er een goede analyse vooraf gaan, indien het project uitgevoerd kan worden. Onder een goede analyse wordt verstaan, een volledige businesscase en extra aandacht voor de risico’s en de impact daarvan. De andere categorie is “Doen als er tijd en geld over is”. Projecten in deze categorie zijn niet heel erg belangrijk, maar hebben ook geen hoge risico ten opzichte van de andere projecten. De laatste categorie is “(Nu) niet doen”. Projecten in deze categorie worden waarschijnlijk niet uitgevoerd. Echter, door de prioriteringsgroep kan alsnog besloten worden om projecten in de categorie “(Nu) niet doen” toch uit te voeren, indien daarvoor een geldige reden is.



Figuur 11 Prioriteringsinstrument

Bronnenlijst

COBIT5. (2012). *Assessor Guide.* USA: ISACA.

COBIT5. (2012). *Enabling Processes.* USA: ISACA.

COBIT5. (2013). *Process Assessment Model PAM.* USA: ISACA.

Drucker, P. (2008). Voorbereiding en besluitvorming. In P. Noordam, *Projectrisicomanagement* (pp. 1-20). Vakmedianet Management B.V.

GEMMA softwarecatalogus. (2018). Opgehaald van VNG realisatie: https://www.vngrealisatie.nl/producten/gemma-softwarecatalogus

Groenewegen, I. (2018). *De relatie tussen portfoliomanagement en open innovatie projecten.* Open Universiteit Nederland.

Katern GEMMA Architectuurprincipes. (2017). Opgehaald van Gemmaonline: https://www.gemmaonline.nl/index.php/Overzicht_GEMMA_Architectuurprincipes

Kleersnijder, B. (2010). *Portfolio management in non-profit organizations.* University of Groningen, Groningen, Netherlands: CITER - Centre of IT Economics Research.

Krol, A. (2015, december 17). *Mapping van twee frameworks COBIT en BiSL*. Opgehaald van https://www.deitauditor.nl/informatiemanagement/bisl-en-cobit/

Ludlam, V. (2017, 10 23). *Waarom en hoe slimme organisaties projecten prioriteren*. Opgehaald van Bluecom: https://www.blue-com.nl/project-portfolio-management/Waarom-en-hoe-slimme-organisaties-projecten-prioriteren

Nederlandse Overheid Referentie Architectuur (NORA). (2017). Opgehaald van VNG realisatie: https://www.vngrealisatie.nl/producten/nederlandse-overheid-referentie-architectuur-nora

NORA online. (2018). Opgehaald van NORA Nederlandse Overheid Referentie Architectuur: https://www.noraonline.nl/wiki/NORA_online

Oldenkamp, J. (2003). *De business case als managementtool*. Opgehaald van Managementsite: https://www.managementsite.nl/maak-eerst-even-business-case#Waarom-een-business-case?

Oomen, J. (2018, oktober 7). *Strategisch Portfolio Management: zijn we wel met de juiste dingen bezig?* Opgehaald van https://www.pimcy.nl/strategisch-portfolio-management/

Plasier, E. (2018). *Veel gemaakte fouten bij projectmanagement*. Opgehaald van qicsmilestones: https://www.qicsmilestones.nl/ict-consultancy/kennis/veel-gemaakte-fouten-bij-projectmanagement/

Reulink, N. (2005). *Kwalitatief Onderzoek.* Nijmegen: Radboud Universiteit.

Reyck, B. D. (2005). *The impact of project portfolio management on.* United Kingdom: Elsevier.

Smaele, G. d. (2012). *IT-governance en de IT-portfolio.* Amsterdam: Open Universiteit Nederland.

Smits, D. (2006). *Succes met IT Governance.* Diemen: Sogeti Nederland B.V.

Stevens, F. (2008, november). *De convergentie van ITIL V3 en COBIT 4.1.* Opgehaald van https://www.itmg.nl/itmg-wp-content/Artikelen/COBIT/Training/ITIL%20V3%20en%20COBIT%204.1.pdf

Stoop, H. (2016). *De essenties van Programmamanagement.* Den Haag: Twynstra Gudde.

Suijkerbuijk, W. (2008). *De weg naar een optimaal investeringsbeleid van IT-activiteiten in een bedrijf.* Sint PhilipsLand. Opgehaald van https://leren.saxion.nl/bbcswebdav/pid-2085017-dt-content-rid-50756340_4/institution/ACT/HBO%20IT/Year%2034/ITGOVE_EN/MWWimSuijkerbuijk29-10-08.pdf

Zalm, M. v. (2003). *Kosten, baten en risico's van ICT-investeringen.* Deventer: Kluwer.

BIJLAGEN

Bijlage A Classificatie van de PPM elementen

PPM elements	*Stage I*	*Stage II*	*Stage III*
Centralisation of project control	Most organisations have an inventory of projects and frequently use it, but project control is largely decentralised.	Frequently have a central point responsible for collecting, analysing and distributing project information in a common format.	Almost always have a central point to control projects, which is extensively used.
Financial Analysis	Some financial analysis is undertaken with special attention to Payback Period and ROI.	Financial tools are frequently used to evaluate projects. The most utilised are ROI, Payback period, NPV and IRR.	The financial analysis is always done. Several tools are frequently used.
Risk Analysis	Occasionally risks are evaluated. In most cases the attentions is in financing / cash flow risks.	All aspects of risks are to some extent considered. Most of the focus is in the complexity of the project and technology risk.	An extensive risk analysis is performed. Attention is devoted to project complexity, technological risks, team experience and cash flow risks.
Interdependencies	Some consideration of overlaps and duplication of project results.	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are frequently considered.	Interdependencies are frequently managed. Significant attention given to cross-project dependencies.
Constraints	Little constraint analysis. The only exception is the control of the budget / financial capacity.	Frequently evaluate budget / financial capacity and competition for scarce resources. Other constraints, such as, staff capabilities to implement projects are occasionally evaluated.	Budget / financial capacity constraints are always evaluated. Other aspects such as staff capabilities and competition for scarce resources are frequently managed.
Overall Portfolio Analysis	Very little analysis at the portfolio level.	More concern about portfolio analysis. The portfolio financial analysis is frequently managed and risk vs. reward evaluation is occasionally undertaken.	Almost always the portfolio is evaluated in terms of overall risk and financial value. Frequently portfolio diversification is considered.
Categorisation, selection, accountability and governance	Occasionally have top management involved in project selection. Also some effort is spent in aligning the project portfolio to the organisation's strategy.	More attention is devoted to the project portfolio alignment to strategy and IT structure. Also, there is frequent involvement of top management in the project selection process.	Significant alignment of the portfolio to the organisation's strategy. Systematic review of projects at specific stages. Top management frequently involved in the project selection process and business leaders are accountable for project results.
Specialised software	Not used.	Occasionally use specialised software to manage the project portfolio	Use is more frequent than in the Stage II, but it is still occasionally employed.

Bijlage B Interviewvragen

Algemene Interviewvragen	
1	Hoe ziet de structuur eruit van de domeinen?
2	Hoe ziet het IIP eruit?
3	Wie zijn verantwoordelijk voor de domeinen en het IIP?
4	Hoe zijn de domeinen en het IIP aan elkaar gerelateerd?
5	Hoe is de communicatie en informatie overdracht tussen de domeinen en het IIP?
6	Op welke manier worden de projecten verdeeld onder de domeinen en het IIP?
7	In welke domeinen wordt er geprioriteerd?
8	Wordt er alleen geprioriteerd in de domeinen of ook in het IIP?
9	Wordt er ergens anders in de organisatie nog gebruik gemaakt van een prioriteringsmodel?
10	Worden er risicoanalyses gemaakt in de gemeente?
11	Worden er businesscases gemaakt in de gemeente?
12	Welke knelpunten ervaart de gemeente momenteel?
13	Houdt de gemeente zich actief bezig met deze knelpunten?
14	Hoe verhoud VNG, GEMMA en NORA zich tot gemeente Enschede?
15	Worden de GEMMA principes toegepast binnen de gemeente en hoe belangrijk zijn deze?
16	Maakt gemeente Enschede gebruik van PPM tools?
Interviewvragen m.b.t. PPM	
1	Wordt de gewenste investering gedefinieerd en afgestemd op de bedrijfsstrategie?
2	Worden bronnen voor de investeringsfinanciering geïdentificeerd en beschikbaar gesteld?
3	Worden businesscases geëvalueerd en geprioriteerd voordat er budget wordt toegewezen?
4	Bestaat er een uitgebreid en nauwkeurig overzicht van de prestaties van de beleggingsportfolio?
5	Worden de wijzigingen in het investeringsprogramma weerspiegeld in de betreffende IT-serviceportfolio en de resourceportfolio?
6	Worden de voordelen gerealiseerd dankzij baten-monitoring?
7	Worden IT-gerelateerde risico's geïdentificeerd, geanalyseerd, beheerd en gerapporteerd?
8	Bestaat er een actueel en volledig risicoprofiel?
9	Worden alle belangrijke risicobeheeracties gemanaged en onder controle gehouden?
10	Worden risicobeheersmaatregelen effectief geïmplementeerd?
11	Wat is de strategie m.b.t. projecten?
12	Hoeveel projecten passen er op de projectenlijst binnen het IIP?
13	Waar zitten de grootste knelpunten rond het PPM?
14	Wat is de gemeentebegroting precies?
15	Hoe worden de doelen in de gemeentebegroting verdeeld onder de domeinen?
16	Wie is verantwoordelijk voor de gemeentebegroting?
17	Worden de projecten afgestemd op de doelen in de gemeentebegroting?
18	In welk stadium zit de gemeente ten opzichte van de acht PPM elementen (gebruik gemaakt van de tabel in bijlage A)?
Interviewvragen m.b.t. prioriteringsmodel	
1	Hoe ziet het huidige prioriteringsmodel eruit en hoe is deze ontworpen?
2	Hoe werkt dit prioriteringsmodel en hoe is deze de eerste keer toegepast?
3	Hoe zijn de wegingen en scores toegekend aan de projecten?
4	Waarom is dit maar één keer gebruikt en niet vaker?
5	Wat waren de specifieke belemmeringen voor het vaker gebruiken van het model?
6	Wat wordt er momenteel gebruikt voor het prioriteren i.p.v. het prioriteringsmodel?

7	Waarom heeft I-Fysiek uiteindelijk het model niet gebruikt?
8	Wat maakt het huidige prioriteringsmodel zo ingewikkeld?
9	Bestaat er een projectcategorisatie en wordt deze eventueel in de praktijk toegepast?
10	Welke aspecten zijn belangrijk om mee te nemen in een nieuw model?
11	Hoe vaak is het gewenst om te prioriteren?
12	Hoe ziet de strategieposter eruit?
13	Wat betekenen de onderwerpen op de strategieposter en hoe zijn deze gekozen?
14	Wat betekenen spoor 1 en spoor 2 projecten?
15	Hoe vaak wordt de strategieposter aangepast per jaar?
16	Wordt er ergens anders in de organisatie wel geprioriteerd?
17	Hoe ziet dat model eruit en hoe wordt deze gebruikt?
18	Welke aspecten zijn belangrijk om mee te nemen in het ontwerp?
19	Welke kandidaten moeten tijdens de prioriteringssessies aanwezig zijn en waarom?
20	Hoelang moet z'n sessie duren?
21	Hoe kan de sessie het beste voorbereid worden?

B1 Interviewverslag Gerdien Looman

Interview met Gerdien Looman (programmamanager domein I-Fysiek)
Gerdien is momenteel erg op zoek naar een manier om de projecten met een i-component te prioriteren. Dit is ook de vraag die komt vanuit het IIP. Het IIP is de portfolio met alle businessprojecten die een i-component bevatten. Gerdien heeft eerst gekeken naar de prioritering bij I-Sociaal. Dick Laan (I-Sociaal) had een prioriteringsmodel ontwikkeld. Dat heeft Gerdien bekeken, maar uiteindelijk toch niet toegepast. Ze hoorde dat Dick het te ingewikkeld vond, daarom dacht ze "ik begin er niet aan". Het model is te ingewikkeld. Aan verschillende onderdelen moesten wegingen toegekend worden. En het toekennen van wegingen leek lastig en ingewikkeld. Iedereen moest daaraan tijd besteden en de betrokkenen vonden dat toch een te grote tijdsbesteding die niet serieus werd genomen.

Huidige situatie
Momenteel maakt Gerdien geen gebruik van modellen. Per cluster projecten gaat ze gesprekken aan met de projecthouders, de accounthouders binnen het IT-bedrijf en andere personen die daarbij betrokken kunnen zijn. Deze gesprekken hebben Gerdien veel inzicht gegeven in de prioritering. De personen gaven tijdens het gesprek zelf aan welk project eerst kon en welke belangrijker was, dit gaf al heel snel een soort van prioriteit aan. De projectleiders weten op dat moment beter hoe elk project in elkaar zit en kunnen dan beter inzicht geven in de prioriteiten van elk project. Er is wel een model nodig als tussendoor alle clusters geprioriteerd zou moeten worden, maar dat is er nog niet. Deze onderwerpen zouden er dan mogelijk bij komen kijken:

- Wat draagt het meeste bij aan de doelen?
- Wat draagt het meeste bij aan efficiëntie en effectiviteit?
- Wat is voor andere processen ook heel erg belangrijk?

Momenteel is er geen model. Als er voldaan is aan de standaardvoorwaarden (planning, budget, projectleider, opdrachtgever), dan komt het project op de projectenlijst. Als er plek is, worden alle projecten op de lijst uitgevoerd. Er is wel een afwegingskader voor wat überhaupt onder een project wordt verstaan (vermeld op de strategieposter, zie bijlage E). Gerdien weet niet of het afwegingskader bijvoorbeeld gebaseerd is op een standaard of een model. Een project moet aan één van de punten van het afwegingskader voldoen, wil deze op de projectenlijst van het IIP komen.

Het IIP staat los van de domeinen. Binnen elk domein zitten verschillende projecten. Alle projecten met een i-component gaan automatisch naar het IIP. Leonie Linderhof, de projectportfoliomanager, gaat over het IIP. Vanuit de domeinen moet al een prioritering aangegeven worden bij Leonie, echter gebeurt dit nog niet altijd. De programmamanagers van elk domein kunnen beter aangeven wat de prioritering moet zijn. De prioritering tussen I-Sociaal

en I-Fysiek wordt niet op elkaar afgestemd. Het is de taak van de portfoliomanager (Leonie) om de projecten verder goed op elkaar af te stemmen.

Gewenste situatie
Er zijn twee verschillende soorten prioriteringen. De eerste prioritering is gericht op het selecteren van een aantal projecten die uitgevoerd kunnen worden. De tweede prioritering is gericht op het prioriteren van de geselecteerde projecten, dus welk project wordt wanneer uitgevoerd en in welke volgorde. Voor de eerste prioritering is het afwegingskader geschikt. Het afwegingskader kan ook verbeteren. Voor de tweede prioritering zijn de programmamanagers op zoek naar iets eenvoudigers dan het oude model dat één keer gebruikt is. Gerdien hoopt meer inzicht te kunnen krijgen in de kostenreductie en tijdreductie. Verder wil ze dat er een goed beeld is van de urgentie per project, zodat de prioritering daarop gebaseerd kan worden. De punten in het huidige afwegingskader hoeven niet meegenomen te worden in het gewenste prioriteringsmodel.

De programmamanagers zijn verantwoordelijk voor het prioriteren. Verder is het belangrijk dat Leonie vanuit het IIP en de twee aandachtfunctionarissen uit het IT-bedrijf deelnemen aan de prioritering. De aandachtfunctionarissen doen meestal de eerste intake voor projecten. Zij geven advies over de projectideeën. Simone kan ook toegevoegd worden aan de sessies.

Waarom geen standaard businesscase?
Het is vaak niet van te voren duidelijk te krijgen hoeveel een project gaat kosten. Er is van tevoren niet duidelijk of er wel of geen geld is. Als iets niet in de begroting staat, dan is er officieel geen geld voor. En aangezien het budget vaak vanaf het begin niet duidelijk is, wordt een businesscase ook achterwege gelaten. Dat komt doordat er in een businesscase ook een onderdeel “geld en kosten” zit. En omdat dat onderdeel vaak onduidelijk is, beginnen ze in de gemeente niet aan een standaard businesscase.

B2 Interviewverslag Leonie Linderhof

Interview met Leonie Linderhof (projectportfoliomanager IIP en IT-bedrijf)
Er komen verschillende projecten vanuit de domeinen naar het IIP. Leonie zorgt ervoor dat deze projecten capaciteit krijgen en ingepland worden. Er is altijd genoeg capaciteit om van elk domein minimaal één project te laten draaien. Elk domein stuurt ongeveer 20 à 30 projecten naar het IIP.

In het IPP zijn 4 randvoorwaarden vastgesteld die voor alle domeinen gelden. Voordat er een project gestart kan worden, moet het project minimaal voldoen aan deze 4 randvoorwaarden:

- Projectleider
- Financiering
- Planning
- Opdrachtgever

COBIT5 indicatoren
1. Een gewenste investering wordt gedefinieerd en afgestemd op de bedrijfsstrategie:
Dit gebeurt niet altijd even goed. Vooral omdat de businesscases er niet zijn aan de voorkant. Verder wordt de afstemming van de investering ook niet actueel gehouden. Maar er wordt wel globaal gekeken naar de organisatiedoelen wanneer er een investering gaat plaatsvinden.

2. Bronnen voor investeringsfinanciering worden geïdentificeerd en beschikbaar gesteld:
De financiering wordt goed geïdentificeerd. Dit gebeurt ook door in het begin goed te kijken wat de projecten gaan opleveren en wat daar qua budget voor nodig is. De bronnen en overzichten worden beschikbaar gesteld aan de belanghebbenden.

3. Businesscases worden geëvalueerd en geprioriteerd voordat budget wordt toegewezen:
Er worden geen standaard businesscases gemaakt. Ook worden deze niet heel goed van tevoren geëvalueerd en geprioriteerd. Er ligt wel een papiertje waar een aantal punten op staan met

betrekking tot het project. Punten zoals, doel van het project, opdrachtgever, planning en budget. Maar dat is niet volledig volgens een standaard businesscase.

4. Er bestaat een uitgebreid en nauwkeurig overzicht van de prestaties van de beleggingsportfolio:
Er bestaan geen overzichten van de beleggingsportfolio. Als deze overzichten zouden bestaan, zijn deze niet openbaar gesteld voor de medewerkers.

5. Wijzigingen in het investeringsprogramma worden weerspiegeld in de betreffende IT-serviceportfolio en de resourceportfolio:
Als er iets wijzigt in de financiering van een project, dan wordt dit wel meegenomen. Er komt dan ook een afwijkingsrapportage. Dit kan veel beter gedaan worden.

6. Voordelen zijn gerealiseerd dankzij baten-monitoring:
De gemeente doet niet zoveel met monitoren. De voordelen worden ook niet gerealiseerd door baten monitoring. Een baat die gehaald is, wordt niet verder gemeten of de baat ook daadwerkelijk behaald is. Er wordt geëvalueerd, maar het staat niet vast met cijfers en waarden. Het evalueren gebeurd door gesprekken met de medewerkers te houden en ze het persoonlijk te vragen.

7. IT-gerelateerd risico wordt geïdentificeerd, geanalyseerd, beheerd en gerapporteerd.
Er wordt wel een projectplan gemaakt, waarin de risico's in beeld worden gebracht. Maar het kan allemaal veel beter op het gebied van risico's analyseren en het managen.

8. Er bestaat een actueel en volledig risicoprofiel.
Er bestaat een risicoprofiel aan het start van een project. Maar deze wordt niet meegenomen tijdens de uitvoering van projecten. Ook worden de risicoprofielen niet actueel gehouden.

9. Alle belangrijke risicobeheeracties worden gemanaged en onder controle gehouden.
Risicomanagement gebeurt niet goed genoeg bij de gemeente. De risico's worden niet verder gemanaged. Sommige projectleiders doen dat wel. Maar dat zie je niet vaak terugkomen.

10. Risicobeheersmaatregelen worden effectief geïmplementeerd.
Risicomaatregelen worden niet effectief geïmplementeerd. Dat gebeurt soms bij uitzondering, maar lang niet altijd. Er worden vaak van die standaardrisico's neergezet waar dan ook standaard maatregelen voor zijn. Er wordt niet heel specifiek en serieus nagedacht over de risico's en de maatregelen. De risicoanalyses worden niet uitgevoerd omdat het een toegevoegde waarde heeft, het wordt alleen uitgevoerd zodat het gedaan is en qua documentatie volledig is.

Gewenste situatie
De businesscase ontbreekt heel vaak. Eigenlijk zal een standaard businesscase een voorwaarde moeten zijn voordat een project start. Binnen de businesscase komen veel onderwerpen (zoals risicoanalyse) naar voren, die belangrijk zijn voor een goed lopend project.

De domeinen moeten zelf alle prioriteringen doen. Ook de prioritering van welke project moet eerst en welke als laatst. Deze prioritering met de projecten moet doorgegeven worden aan Leonie, zodat deze in het IPP ingepland kunnen worden voor uitvoering. De prioritering moet vaker per jaar gebeuren, zodat het actueel blijft.

Hieronder is de tabel te zien van de antwoorden van Leonie gebaseerd op de PPM elementen tabel van bijlage A.

PPM elementen (tabel bijlage A)	Antwoorden van Leonie	
	Stage	**Uitleg**
Centralization of project control	2	Frequently have a central point responsible for collecting, analyzing and distributing project information in a common format.
Financial analysis	1	Some financial analysis is undertaken with special attention to Payback Period and ROI.
Risk analysis	1	Occasionally risks are evaluated. In most cases the attentions is in financing / cash flow risks.
Interdependencies	2	Cross-project dependencies and implementation bottlenecks are frequently considered.
Constraints	2	Frequently evaluate budget / financial capacity and competition for scarce resources. Other constraints, such as, staff capabilities to implement projects are occasionally evaluated.
Overall portfolio analysis	2	More concern about portfolio analysis. The portfolio financial analysis is frequently managed and risk vs. reward evaluation is occasionally undertaken.
Categorization, selection, accountability and governance	1	Occasionally have top management involved in project selection. Also some effort is spent in aligning the project portfolio to the organisation's strategy.
Specialized software	2	Occasionally use specialized software to manage the project portfolio

****** Overall portfolio analysis is bij de gemeente niet zo gericht op de financiële analyse. Ze kijken meer naar: welke projecten komen eraan, past dat qua capaciteit en waar zitten de afhankelijkheden. Het gaat hierbij echt alleen om het eerste stukje portfolioanalyse.

Prioriteren binnen het IT-bedrijf
Binnen het IT-bedrijf wordt wel geprioriteerd. Het model is gebaseerd op 2 aspecten: projectrisico en strategisch belang. Elk aspect heeft bijbehorende criteria.

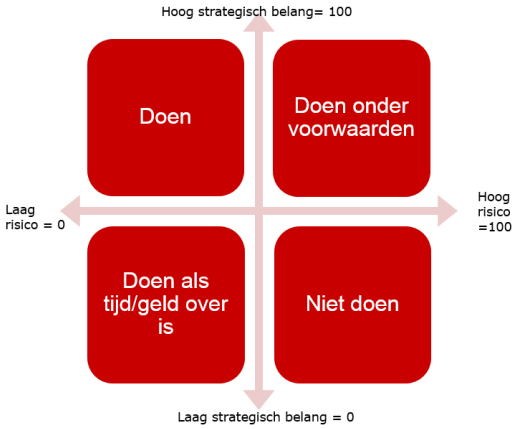
Projectrisico:
1. Aantal eindgebruikers: Enschede en haar klanten die geraakt worden door het project
2. Complexiteit: Aantal applicaties, onderdelen infrastructuur, teams en/of koppelingen die een actieve rol spelen in het project.
3. Onzekerheid: Hoe onzeker is het dat het project niet slaagt?
4. Impact op continuïteit en beheerbaarheid tijdens het project: Kost het meer inspanning om dezelfde continuïteit te leveren? Heeft het project invloed op het beheer van de omgeving.

Strategisch belang
1. Stabiliteit: In hoeverre levert het eindproduct een bijdrage aan stabiliteit van de dienstverlening van het IT-Bedrijf.
2. Veiligheid: In hoeverre levert het eindproduct een bijdrage aan informatiebeveiliging
3. Flexibiliteit: In hoeverre draagt het project bij aan de flexibiliteit van de dienstverlening van het IT-Bedrijf? Flexibiliteit is bijvoorbeeld het snel kunnen op- en afschalen bij nieuwe en vertrekkende klanten maar ook flexibiliteit in het bieden van oplossingen op verschillende klantvragen.
4. Businesscase: Wat het project oplevert.

Elk project krijgt een score tussen de 0-100 voor zowel het aspect projectrisico als het aspect strategisch belang. Dit betekent dat projectrisico en strategisch belang bij 0 een lage risico en een lage strategisch belang hebben en bij 100 een hoge risico en een hoge strategisch belang hebben. De scores van de twee aspecten worden geplot op het assenstelsel (zie hieronder).

- Doen onder voorwaarden: Dan moet het aan de voorkant (dus de voorbereiding) goed alles gepland zijn, er moet bijvoorbeeld een duidelijke businesscase liggen.

Prioriteren in het IT-bedrijf wordt gedaan door de projectportfoliomanager en de opdrachtgevers.



B3 Interviewverslag Simone Rodenburg

Interview met Simone Rodenburg (CIO adviseur)
Je hebt 2 soorten projecten:
Businessprojecten: uitgevoerd door de 5 domeinen
Aanbodprojecten: uitgevoerd door het IT-bedrijf

Er is een gemeentebegroting vastgesteld voor de 5 domeinen. Doelen uit de gemeentebegroting worden opgenomen door het domein dat het meest geschikt is voor het realiseren van die doelen. Het college is verantwoordelijk voor de gemeentebegroting. Het college bestaat uit alle wethouders en de burgmeester. Die stellen de doelen in de gemeentebegroting vast. Elk domein is dan verantwoordelijk om projecten vast te stellen die bijdrage aan de realisatie van de doelen in de gemeentebegroting.

Gemeente Enschede heeft de GEMMA principes ook overgenomen en deze zijn te zien op de strategieposters bij het onderdeel informatiekundige principes (zie bijlage E). Gemeente Enschede probeert zoveel mogelijk de GEMMA principes te handhaven tijdens de uitvoering van projecten. Maar hierop is geen direct toezicht binnen gemeente Enschede. De GEMMA principes worden bij gemeente Enschede niet gebruikt bij de afwegingen van projecten. Deze principes worden automatisch toegepast tijdens de uitvoering van de projecten, zodat de processen tijdens de projectuitvoering volgens de GEMMA principes verlopen. De GEMMA principes zijn richtlijnen voor het gedrag van de gemeenten tijdens projecten, maar dienen niet als afwegingskader bij het beoordelen van projecten.

Gemeente Enschede maakt gebruik van PMOL (project management online) en een Excel bestand met daarin alle projecten en de strokenplanningen voor de toekenning van capaciteit en middelen. Dat is voor de gemeente een tool voor het PPM. De projectportfolio is dus opgenomen in PMOL. Dit is een omgeving waarin alle projecten staan en waar alle medewerkers toegang tot hebben. Deze projectportfolio wordt maandelijks bijgehouden. Elke maand komt er een rapportage uit met de volgende informatie: welke nieuwe projecten er zijn, welke projecten zijn afgesloten, welke projecten in escalatie zijn en of er nog bijzonderheden zijn rondom de projecten. Er bestaan ook geavanceerdere projectportfolio tools, zoals Principal Toolbox. Echter, de gemeente heeft voorlopig geen noodzaak in ingewikkeldere tools. Een tool zoals Principal Toolbox focust heel erg op medewerkersniveau en momenteel wil de gemeente meer focus op teamniveau.

B4 Interviewverslag Dick Laan

Interview met Dick Laan (programmamanager domein I-Sociaal)
Het prioriteringsmodel is opgedeeld in twee stukken. Spoor 1 projecten en spoor 2 projecten. De volgende onderwerpen zijn als een lijst weergegeven voor zowel spoor 1 als spoor 2 projecten.

- Leidende principes en lange termijn doelen
- Strategische uitgangspunten
- Informatiekundige uitgangspunten
- Planning en samenhang / Impact
- Projectopbrengsten

De onderwerpen hebben allemaal een bepaalde weging gekregen. De weging is gebaseerd op het belang van het onderwerp. Spoor 1 projecten hebben minder belang dan spoor 2 projecten. Spoor 1 projecten zijn gericht op de eigen bedrijfsvoering en minder op de toekomstige doelen. Spoor 2 is meer gericht op innovatie en ontwikkeling.

Er staat een kolom met weging en een kolom met score. De weging is per onderwerp vastgesteld. De score kan lopen van 1 tot en met 5. Ieder onderwerp krijgt een score, hoe belangrijker het onderwerp is bij het betreffende project, hoe hoger de score. De score wordt maal de wegingsfactor gedaan. De getallen die daaruit komen voor alle onderwerpen worden bij elkaar opgeteld. Het project met de grootste waarde is belangrijker.

Toen het model voor de eerste keer gebruikt werd, werd het model ingevuld door verschillende mensen in het domein I-Sociaal. Door Dick zelf, iemand uit bedrijfsvoering, beleidsadvisering, IT-kant en nog een manager.

Waarom is het model niet meer gebruikt?
Het leverde uiteindelijk niet veel op. De gemiddeldes van de projecten kwamen uiteindelijk op hetzelfde neer, waardoor het uiteindelijk niet veel meer opleverde dan wanneer je het model niet had gebruikt. Verder vond de programmamanager het ook moeilijk om een weging en score toe te kennen aan de projecten. Het was erg ingewikkeld. Dick vindt dat ze als organisatie slecht zijn in prioriteren. De mensen nemen de tijd er niet voor, omdat ze te druk zijn met hun dagelijkse werkzaamheden en ze zien het belang er ook niet in om te gaan prioriteren.

Bijlage C Eerste ontwerp prioriteringsmodel

Hieronder zijn de criteria en de wegingen te zien met betrekking tot het aspect strategisch belang.

Continuïteit	
Weging	**In hoeverre komt de continuïteit in gevaar als het project niet wordt uitgevoerd?**
40	De continuïteit komt zeker in gevaar
30	De continuïteit komt misschien in gevaar
0	De continuïteit komt niet in gevaar

Wettelijke noodzaak	
Weging	**In hoeverre is het een wettelijke noodzaak?**
30	Het is een wettelijke noodzaak op korte termijn (1-2 jaar)
20	Het is een wettelijke noodzaak op lange termijn (3-5 jaar)
0	Het heeft geen wettelijke noodzaak

Financiële businesscase	
Weging	**Wat levert het project financieel op binnen 3 jaar?**
10	Meer dan €75.000
5	Tussen de €25.000 en €75.000
0	Minder dan €25.000

Doelen op de strategieposter	
Weging	**In hoeverre draagt het bij aan de doelen op de strategieposter?**
10	Het draagt bij aan 1 of meerdere doelen op de strategieposter
5	Het draagt bij aan 1 doel op de strategieposter
0	Het draagt niet bij aan de doelen op de strategieposter

Maatschappelijk belang	
Weging	**In hoeverre draagt het bij aan de maatschappij binnen de gemeente?**
10	Draagt helemaal bij aan de maatschappij
5	Draagt grotendeels bij aan de maatschappij
0	Draagt niet bij aan de maatschappij

De maximale score die het aspect strategisch belang kan krijgen is 100. De vijf criteria van dit aspect mogen dus opgeteld geen hogere score krijgen dan 100. Continuïteit is belangrijker dan wettelijke noodzaak en krijgt daarom de hoogste weging. Dat komt doordat de processen en applicaties altijd draaiend moeten blijven en er niets mag omvallen. Verder krijgen projecten met een wettelijke noodzaak altijd voorrang, omdat door de wet de verplichting wordt opgelegd die uitgevoerd moet worden. Daarom zijn de criteria continuïteit en wettelijke noodzaak belangrijker dan de andere drie criteria en krijgen hierdoor een hogere weging. De andere drie criteria krijgen de overige wegingspunten gelijk verdeeld, aangezien die even belangrijk zijn.

Hieronder zijn de criteria en de wegingen te zien met betrekking tot het aspect risico.

Onzekerheid	
Weging	**In hoeverre is het onzeker dat het project niet slaagt?**
30	Hoge onzekerheid
20	Gemiddelde onzekerheid
0	Lage onzekerheid

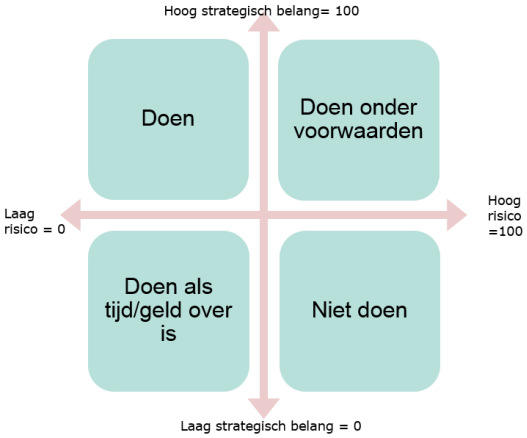
Draagvlak	
Weging	**In hoeverre is de grootte van het draagvlak?**
30	Het project wordt niet gedragen
20	Het project wordt beperkt gedragen
0	Het project wordt helemaal gedragen

Tijd	
Weging	**Hoelang zal de doorlooptijd van het project zijn?**
20	Heel erg lang (meer dan 2 jaar)
10	Gemiddeld lang (tussen de 1 en 2 jaar
0	Niet lang (minder dan 1 jaar)

Complexiteit	
Weging	**In hoeverre is het project complex op het gebied van teams en applicaties?**
20	Complex (meer dan 2 teams en meerdere afhankelijke projecten)
10	Gemiddeld complex (2 teams en meerdere projecten)
0	Niet complex (1 team en 1 project)

De maximale score die het aspect risico kan krijgen is 100. De vier criteria van dit aspect mogen dus opgeteld geen hogere score krijgen dan 100. Aangezien de criteria onzekerheid en draagvlak qua risico meer impact hebben op de organisatie, krijgen deze twee een hogere weging. Een project moet meer aandacht krijgen wanneer het project hoge onzekerheid heeft en ook wanneer het project geen draagvlak krijgt vanuit de organisatie. De overige punten worden gelijk verdeeld over de criteria tijd en complexiteit.

Nadat de projecten gescoord zijn langs de criteria van het strategisch belang en risico, worden deze in categorieën geplaatst op het assenstelsel. Komt het project in de categorie “Doen”, wordt het project zeker uitgevoerd. Als het project in de categorie “Doen onder voorwaarden” komt, wordt het project alleen uitgevoerd als er een goede voorbereiding met een uitgebreide risicomanagement wordt gedaan. De andere categorie is “Doen als er tijd en geld over is”. En er is een categorie waarin projecten niet worden uitgevoerd.



Bijlage D Tweede ontwerp prioriteringsmodel

Hieronder zijn de criteria en de scores te zien met betrekking tot het aspect strategisch belang.

Continuïteit en/of wettelijke noodzaak	
Score	**In hoeverre komt de continuïteit in gevaar als het project niet wordt uitgevoerd en/of is er een wettelijke noodzaak?**
60	De continuïteit komt zeker in gevaar en/of het is een wettelijke noodzaak op korte termijn (1-2 jaar)
45	De continuïteit komt misschien in gevaar en/of het is een wettelijke noodzaak op lange termijn (3-5 jaar)
0	De continuïteit komt niet in gevaar en/of het heeft geen wettelijke noodzaak

Financiële businesscase	
Score	**Wat levert het project financieel op binnen 3 jaar?**
10	Meer dan €75.000
5	Tussen de €25.000 en €75.000
0	Minder dan €25.000

Doelen op de strategieposter	
Score	**In hoeverre draagt het bij aan de doelen en/of informatievisies op de strategieposter?**
20	Het draagt bij aan 1 of meerdere doelen en/of informatievisies op de strategieposter
10	Het draagt bij aan 1 doel en/of informatievisie op de strategieposter
0	Het draagt niet bij aan de doelen en/of informatievisies op de strategieposter

Maatschappelijk belang	
Score	**In hoeverre heeft het project maatschappelijk belang?**
10	Draagt helemaal bij aan de maatschappij
5	Draagt gemiddeld bij aan de maatschappij
0	Draagt niet bij aan de maatschappij

De maximale score die het aspect strategisch belang kan krijgen is 100. De vier criteria van dit aspect mogen dus opgeteld geen hogere score krijgen dan 100. De criteria continuïteit en wettelijke noodzaak zijn samengevoegd, zodat deze samen een score van 60 hebben. Hierdoor kunnen projecten met een hoge continuïteit of een wettelijke noodzaak in de categorie “Doen” op het assenstelsel geplaatst worden. Deze projecten zijn namelijk belangrijker dan de andere projecten. Uit het assenstelsel moet daarom ook duidelijk naar voren komen dat deze projecten hogere prioriteit krijgen. De overige 40 punten zijn verdeeld over de andere criteria. Het criterium “Doelen op de strategieposter” is belangrijker dan de criteria financiële businesscase en maatschappelijk belang, aangezien de gemeente meer aandacht wil besteden aan projecten die een bijdrage hebben aan de doelen die op de strategieposter staan. Dit criterium krijgt hierdoor een hogere weging dan de criteria financiële businesscase en maatschappelijk belang.

Hieronder zijn de criteria en de scores te zien met betrekking tot het aspect risico.

Onzekerheid	
Score	**Heeft het project te maken met hoge of lage onzekerheid?**
40	Hoge onzekerheid (project slaagt waarschijnlijk niet)
20	Gemiddelde onzekerheid (project kan mogelijk slagen)
0	Lage onzekerheid (project zal slagen)

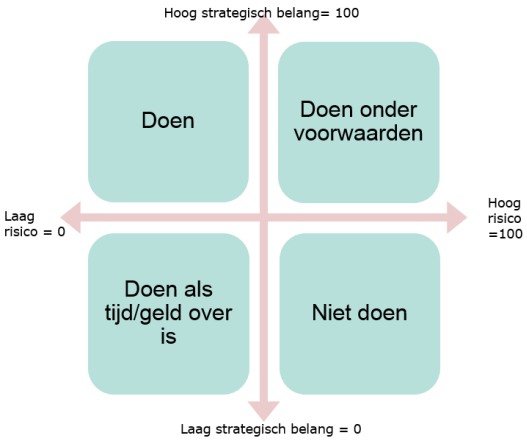
Draagvlak	
Score	**Heeft het project draagvlak?**
30	Het project wordt niet gedragen
20	Het project wordt beperkt gedragen
0	Het project wordt helemaal gedragen

Tijd	
Score	**Hoelang zal de doorlooptijd van het project zijn?**
15	Heel erg lang (meer dan 2 jaar)
10	Gemiddeld lang (tussen de 1 en 2 jaar
0	Niet lang (minder dan 1 jaar)

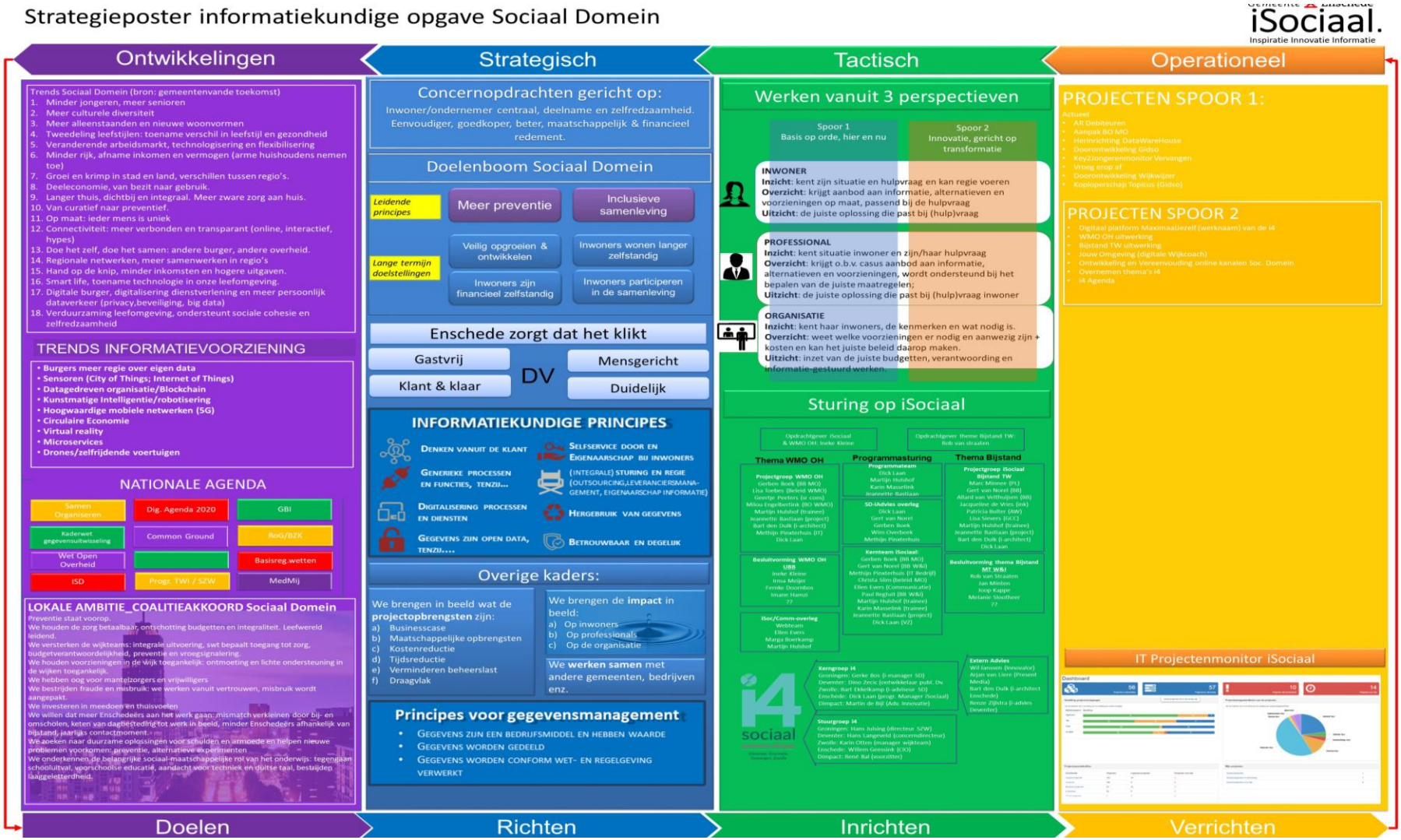
Complexiteit	
Score	**In hoeverre is het project complex op het gebied van teams en projecten?**
15	Complex (meer dan 2 teams en meerdere afhankelijke projecten)
10	Gemiddeld complex (2 teams en meerdere projecten)
0	Niet complex (1 team en 1 project)

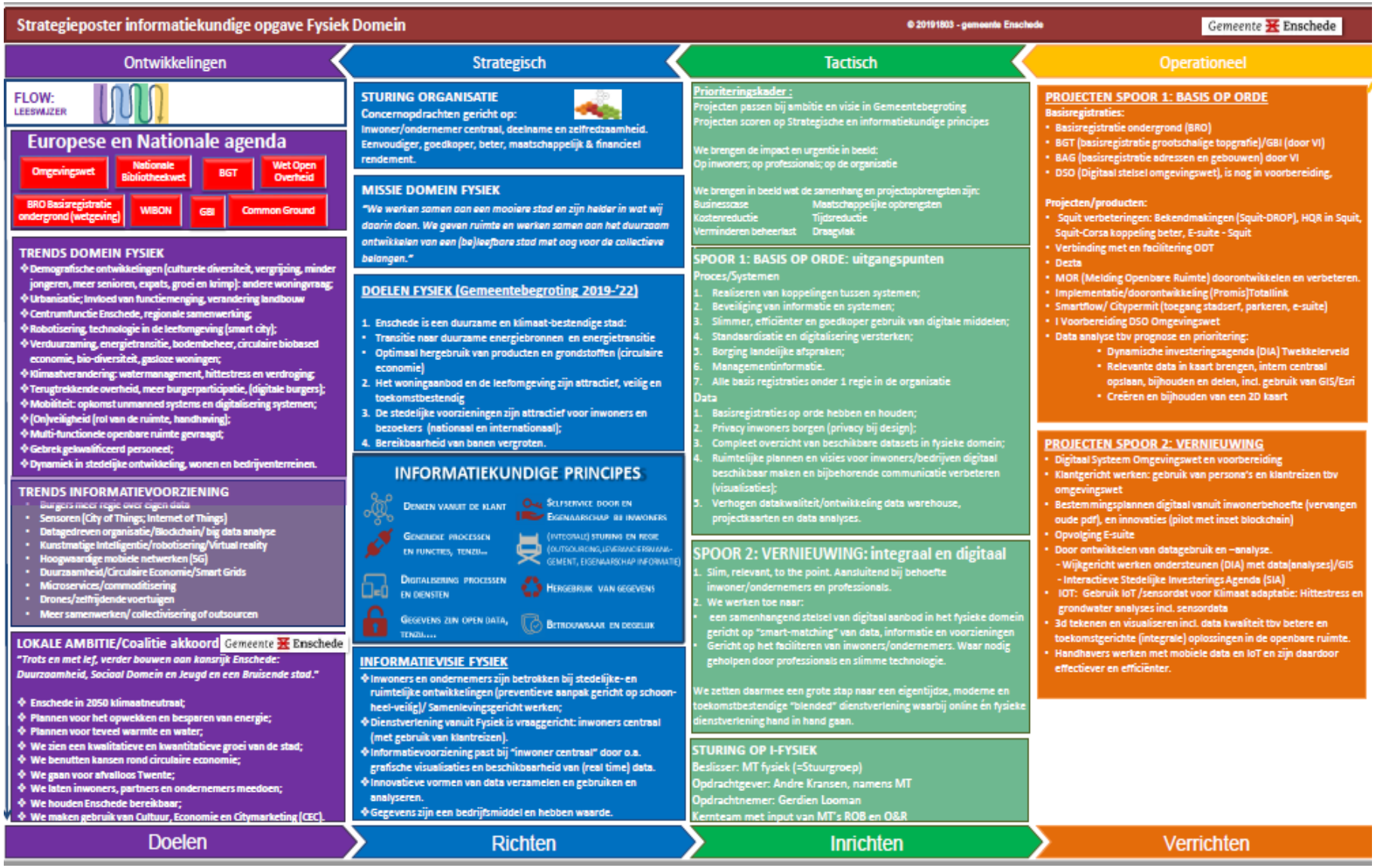
De maximale score die het aspect risico kan krijgen is 100. De vier criteria van dit aspect mogen dus opgeteld geen hogere score krijgen dan 100. Aangezien de criteria onzekerheid en draagvlak qua risico meer impact hebben op de organisatie, krijgen deze twee een hogere weging. Een project moet meer aandacht krijgen wanneer het project hoge onzekerheid heeft en ook wanneer het project geen draagvlak krijgt vanuit de organisatie. De onzekerheid van een project brengt meer schade aan de organisatie indien dit niet opgemerkt wordt en aandacht krijgt. Hierdoor krijgt het criterium onzekerheid een hogere weging dan het criterium draagvlak. De overige punten zijn gelijk verdeeld over de criteria tijd en complexiteit.

Nadat de projecten gescoord zijn langs de criteria van het strategisch belang en risico, worden deze in categorieën geplaatst op het assenstelsel. Komt het project in de categorie “Doen”, wordt het project zeker uitgevoerd. Als het project in de categorie “Doen onder voorwaarden” komt, wordt het project alleen uitgevoerd als er een goede voorbereiding met een uitgebreide risicomanagement wordt gedaan. De andere categorie is “Doen als er tijd en geld over is”. En er is een categorie waarin projecten niet worden uitgevoerd.



Bijlage E Strategieposter domein I-Fysiek en I-Sociaal




Strategieposter informatiekundige opgave Fysiek Domein
© 20191803 - gemeente Enschede
Gemeente Enschede
Ontwikkelingen
Strategisch
Tactisch
Operationeel
FLOW:
LEESWIJZER
Europese en Nationale agenda
Omgevingswet
Nationale Bibliotheekwet
BGT
Wet Open Overheid
BRO Basisregistratie ondergrond (wetgeving)
WIBON
GBI
Common Ground
TRENDS DOMEIN FYSIEK
Demografische ontwikkelingen (culturele diversiteit, vergrijzing, minder jongeren, meer senioren, expats, groei en krimp): andere woningvraag;
Urbanisatie; Invloed van functiemenging, verandering landbouw
Centrumfunctie Enschede, regionale samenwerking
Robotisering, technologie in de leefomgeving (smart city);
Verduurzaming, energietransitie, bodembeheer, circulaire biobased economie, bio-diversiteit, gasloze woningen;
Klimaatverandering: watermanagement, hittestress en verdroging;
Terugtrekkende overheid, meer burgerparticipatie, (digitale burgers);
Mobiliteit: opkomst unmanned systems en digitalisering systemen;
(On)veiligheid (rol van de ruimte, handhaving);
Multi-functionele openbare ruimte gevraagd;
Gebrek gekwalificeerd personeel;
Dynamiek in stedelijke ontwikkeling, wonen en bedrijventerreinen.
TRENDS INFORMATIEVOORZIENING
Burgers meer regie over eigen data
Sensoren (City of Things; Internet of Things)
Datagedreven organisatie/Blockchain/ big data analyse
Kunstmatige Inteligentie/robotisering/Virtual reality
Hoogwaardige mobiele netwerken (5G)
Duurzaamheid/Circulaire Economie/Smart Grids
Microservices/commoditisering
Drones/zelfrijdende voertuigen
Meer samenwerken/ collectivisering of outsourcen
LOKALE AMBITIE/Coalitie akkoord Gemeente Enschede
"Trots en met lef, verder bouwen aan kansrijk Enschede: Duurzaamheid, Sociaal Domein en Jeugd en een Bruisende stad."
Enschede in 2050 klimaatneutraal;
Plannen voor het opwekken en besparen van energie;
Plannen voor teveel warmte en water;
We zien een kwalitatieve en kwantitatieve groei van de stad;
We benutten kansen rond circulaire economie;
We gaan voor afvalloos Twente;
We laten inwoners, partners en ondernemers meedoen;
We houden Enschede bereikbaar;
We maken gebruik van Cultuur, Economie en Citymarketing (CEC).
STURING ORGANISATIE
Concernopdrachten gericht op:
Inwoner/ondernemer centraal, deelname en zelfredzaamheid.
Eenvoudiger, goedkoper, beter, maatschappelijk & financieel rendement.
MISSIE DOMEIN FYSIEK
"We werken samen aan een mooiere stad en zijn helder in wat wij daarin doen. We geven ruimte en werken samen aan het duurzaam ontwikkelen van een (be)leefbare stad met oog voor de collectieve belangen."
DOELEN FYSIEK (Gemeentebegroting 2019-'22)
1. Enschede is een duurzame en klimaat-bestendige stad:
Transitie naar duurzame energiebronnen en energietransitie
Optimaal hergebruik van producten en grondstoffen (circulaire economie)
2. Het woningaanbod en de leefomgeving zijn attractief, veilig en toekomstbestendig
3. De stedelijke voorzieningen zijn attractief voor inwoners en bezoekers (nationaal en internationaal);
4. Bereikbaarheid van banen vergroten.
INFORMATIEKUNDIGE PRINCIPES
Denken vanuit de klant
Selfservice door en Eigenaarschap bij inwoners
Generieke processen en functies, tenzij...
(integrale) sturing en regie (outsourcing,leveranciersmanagement, eigenaarschap informatie)
Digitalisering processen en diensten
Hergebruik van gegevens
Gegevens zijn open data, tenzij....
Betrouwbaar en degelijk
INFORMATIEVISIE FYSIEK
Inwoners en ondernemers zijn betrokken bij stedelijke- en ruimtelijke ontwikkelingen (preventieve aanpak gericht op schoon-heel-veilig)/ Samenlevingsgericht werken;
Dienstverlening vanuit Fysiek is vraaggericht: inwoners centraal (met gebruik van klantreizen).
Informatievoorziening past bij "inwoner centraal" door o.a. grafische visualisaties en beschikbaarheid van (real time) data.
Innovatieve vormen van data verzamelen en gebruiken en analyseren.
Gegevens zijn een bedrijfsmiddel en hebben waarde.
Prioriteringskader :
Projecten passen bij ambitie en visie in Gemeentebegroting
Projecten scoren op Strategische en informatiekundige principes
We brengen de impact en urgentie in beeld:
Op inwoners; op professionals; op de organisatie
We brengen in beeld wat de samenhang en projectopbrengsten zijn:
Businesscase
Maatschappelijke opbrengsten
Kostenreductie
Tijdsreductie
Verminderen beheerlast
Draagvlak
SPOOR 1: BASIS OP ORDE: uitgangspunten
Proces/Systemen
1. Realiseren van koppelingen tussen systemen;
2. Beveiliging van informatie en systemen;
3. Slimmer, efficiënter en goedkoper gebruik van digitale middelen;
4. Standaardisatie en digitalisering versterken;
5. Borging landelijke afspraken;
6. Managementinformatie.
7. Alle basis registraties onder 1 regie in de organisatie
Data
1. Basisregistraties op orde hebben en houden;
2. Privacy inwoners borgen (privacy bij design);
3. Compleet overzicht van beschikbare datasets in fysieke domein;
4. Ruimtelijke plannen en visies voor inwoners/bedrijven digitaal beschikbaar maken en bijbehorende communicatie verbeteren (visualisaties);
5. Verhogen datakwaliteit/ontwikkeling data warehouse, projectkaarten en data analyses.
SPOOR 2: VERNIEUWING: integraal en digitaal
1. Slim, relevant, to the point. Aansluitend bij behoefte inwoner/ondernemers en professionals.
2. We werken toe naar:
een samenhangend stelsel van digitaal aanbod in het fysieke domein gericht op "smart-matching" van data, informatie en voorzieningen
Gericht op het faciliteren van inwoners/ondernemers. Waar nodig geholpen door professionals en slimme technologie.
We zetten daarmee een grote stap naar een eigentijdse, moderne en toekomstbestendige "blended" dienstverlening waarbij online én fysieke dienstverlening hand in hand gaan.
STURING OP I-FYSIEK
Beslisser: MT fysiek (=Stuurgroep)
Opdrachtgever: Andre Kransen, namens MT
Opdrachtnemer: Gerdien Looman
Kernteam met input van MT's ROB en O&R
PROJECTEN SPOOR 1: BASIS OP ORDE
Basisregistraties:
Basisregistratie ondergrond (BRO)
BGT (basisregistratie grootschalige topgrafie)/GBI (door VI)
BAG (basisregistratie adressen en gebouwen) door VI
DSO (Digitaal stelsel omgevingswet), is nog in voorbereiding.
Projecten/producten:
Squit verbeteringen: Bekendmakingen (Squit-DROP), HQR in Squit, Squit-Corsa koppeling beter, E-suite - Squit
Verbinding met en facilitering ODT
Dezta
MOR (Melding Openbare Ruimte) doorontwikkelen en verbeteren.
Implementatie/doorontwikkeling (Promis)Totallink
Smartflow/ Citypermit (toegang stadserf, parkeren, e-suite)
I Voorbereiding DSO Omgevingswet
Data analyse tbv prognose en prioritering:
Dynamische investeringsagenda (DIA) Twekkelerveld
Relevante data in kaart brengen, intern centraal opslaan, bijhouden en delen, incl. gebruik van GIS/Esri
Creëren en bijhouden van een 2D kaart
PROJECTEN SPOOR 2: VERNIEUWING
Digitaal Systeem Omgevingswet en voorbereiding
Klantgericht werken: gebruik van persona's en klantreizen tbv omgevingswet
Bestemmingsplannen digitaal vanuit inwonerbehoefte (vervangen oude pdf), en innovaties (pilot met inzet blockchain)
Opvolging E-suite
Door ontwikkelen van datagebruik en –analyse.
- Wijkgericht werken ondersteunen (DIA) met data(analyses)/GIS
- Interactieve Stedelijke Investerings Agenda (SIA)
IOT: Gebruik IoT /sensordat voor Klimaat adaptatie: Hittestress en grondwater analyses incl. sensordata
3d tekenen en visualiseren incl. data kwaliteit tbv betere en toekomstgerichte (integrale) oplossingen in de openbare ruimte.
Handhavers werken met mobiele data en IoT en zijn daardoor effectiever en efficienter.
Doelen
Richten
Inrichten
Verrichten

Bijlage F COBIT5 ingevulde template

APO05	Manage Portfolio						
	Purpose	Optimise the performance of the overall portfolio of programmes in response to programme and service performance and changing enterprise priorities and demands.					
	Assess whether the following outcomes are achieved.	**Criteria**	**Comment**	Not achieved (0-15%)	Achieved (15% - 50%)	Achieved (50% - 85%)	Fully Achieved (85-100%)
Level 0 Incomplete	**The process is not implemented, or fails to achieve its process**	At this level, there is little or no evidence of any achievement of the process purpose.					
Level 1 Performed	**PA 1.1 The implemented process**	**The following process outcomes are being achieved:**					
		APO05-O1 An appropriate investment mix is defined and aligned with enterprise strategy.	Dit gebeurt niet altijd even goed. Vooral omdat de businesscases er niet zijn aan de voorkant. Verder wordt de afstemming van de investering ook niet actueel gehouden. Maar er wordt wel globaal gekeken naar de organisatiedoelen wanneer er een investering gaat plaatsvinden.		P		
		APO05-O2 Sources of investment funding are identified and available.	De financiering wordt goed geïdentificeerd. Dit gebeurt ook door in het begin goed te kijken wat de projecten gaan opleveren en wat daar qua budget voor nodig is. De bronnen en overzichten worden beschikbaar gesteld aan de belanghebbenden.				F
		APO05-O3 Programme business cases are evaluated and prioritised before funds are allocated.	Er worden geen standaard businesscases gemaakt. Ook worden deze niet heel goed van tevoren geëvalueerd en geprioriteerd. Er ligt wel een papiertje waar een aantal punten op staan met betrekking tot het project. Punten zoals, doel van het project, opdrachtgever, planning en budget. Maar dat is niet volledig volgens een standaard businesscase.		P		
		APO05-O4 A comprehensive and accurate view of the investment portfolio performance exists.	Er bestaan geen overzichten van de beleggingsportfolio. Als deze overzichten zouden bestaan, zijn deze niet openbaar gesteld voor de medewerkers.	N			
		APO05-O5 Investment programme changes are reflected in the relevant IT service, asset and resource portfolios.	Als er iets wijzigt in de financiering van een project, dan wordt dit wel meegenomen. Er komt dan ook een afwijkingsrapportage. Dit kan veel beter gedaan worden.			L	
		APO05-O6 Benefits have been realised due to benefit monitoring.	De gemeente doet niet zoveel met monitoren. De voordelen worden ook niet gerealiseerd door baten monitoring. Een baat die gehaald is, wordt niet verder gemeten of de baat ook daadwerkelijk behaald is. Er wordt geëvalueerd, maar het staat niet vast met cijfers en waarden. Het evalueren gebeurd door gesprekken met de medewerkers te houden en ze het persoonlijk te vragen.		P		

APO12		Manage Risk					
	Purpose	Integrate the management of IT-related enterprise risk with overall ERM, and balance the costs and benefits of managing IT-related enterprise risk.					
	Assess whether the following outcomes are achieved.	**Criteria**	**Comment**	Not achieved (0-15%)	Partially Achieved (15% -50%)	Largely Achieved (50% - 85%)	Fully Achieved (85-100%)
Level 0 Incomplete	**The process is not implemented, or fails to achieve its process**	At this level, there is little or no evidence of any achievement of the process purpose.					
Level 1 Performed	**PA 1.1 The implemented process achieves its**	**The following process outcomes are being achieved:**					
		APO12-O1 IT-related risk is identified, analysed, managed and reported.	Er wordt wel een projectplan gemaakt, waarin de risico's in beeld worden gebracht. Maar het kan allemaal veel beter op het gebied van risico's analyseren en het managen.			L	
		APO12-O2 A current and complete risk profile exists.	Er bestaat een risicoprofiel aan het start van een project. Maar deze wordt niet meegenomen tijdens de uitvoering van projecten. Ook worden de risicoprofielen niet actueel gehouden.		P		
		APO12-O3 All significant risk management actions are managed and under control.	Risicomanagement gebeurt niet goed genoeg bij de gemeente. De risico's worden niet verder gemanaged. Sommige projectleiders doen dat wel. Maar dat zie je niet vaak terugkomen.		P		
		APO12-O4 Risk management actions are implemented effectively.	Risicomaatregelen worden niet effectief geïmplementeerd. Dat gebeurt soms bij uitzondering, maar lang niet altijd. Er worden vaak van die standaardrisico's neergezet waar dan ook standaard maatregelen voor zijn. Er wordt niet heel specifiek en serieus nagedacht over de risico's en de maatregelen. De risicoanalyses worden niet uitgevoerd omdat het een toegevoegde waarde heeft, het wordt alleen uitgevoerd zodat het gedaan is en qua documentatie volledig is.		P		