

Portfolio- management in de publieke sector

Voordelen en aanpak



“Portfoliomanagement in de publieke sector is het inzichtelijk maken van beleid en inzet om afgewogen besluitvorming te faciliteren”

it's public

Met portfoliomanagement direct antwoord op breed scala aan vragen

Doen we wel voldoende aan kansengelijkheid in stadsdeel x?

Waar kunnen we bezuinigen met zo min mogelijke directe impact voor de burger?

Hoe heeft onze inzet op armoedebestrijding zich afgelopen jaren ontwikkeld?

Hoeveel inwoners bereiken we met onze initiatieven rondom gezond eten en leven?

Welk deel van onze uitgaven aan het bijstandsbeleid is eigenlijk verplicht vanuit het Rijk? En welk deel is gemeentelijk beleid?

Samenvatting

In het publieke domein worden bestuurders en ambtenaren continu geconfronteerd met vragen rondom de effectiviteit van beleid :

- Hoeveel inzet wordt er gedaan op thema kansengelijkheid? In welk stadsdeel wordt het meest ingezet op armoedebestrijding?
- Welke activiteiten dragen bij aan het toegankelijk maken van sport?
- Welke activiteiten raken de woningbouw? Waar is nog ruimte om additioneel te investeren op ouderenzorg?
- Welke activiteiten van afdeling Jeugd raken aan activiteiten van afdeling Werk?

Om deze vragen snel en inzichtelijk te beantwoorden is een helder overzicht van de activiteiten essentieel; portfoliomanagement in de publieke sector zorgt hiervoor

- Om goed inzicht te houden op de uitgaven is het structureren en inzichtelijk maken van het portfolio aan activiteiten noodzakelijk
- Een gestructureerd overzicht stelt ambtenaren en bestuurders in staat om afgewogen keuzes te maken bij opschaling (meer geld beschikbaar) of afschaling van de inzet (minder geld beschikbaar)
- Daarnaast stelt het teams beter in staat om met andere afdelingen te communiceren en samen te werken door wederzijds begrip en inzicht in beleidsraaksvlakken

In dit document omschrijven we

- a) waar portfoliomanagement voor gebruikt kan worden, en
- b) hoe het structureel in te voeren is

Deel 1: Wat levert portfolio- management op?



Portfoliomanagement zorgt voor beleidsmatige en financiële grip

Volledig beleidsoverzicht



- Overzichtelijk en toegankelijk overzicht van de **totale beleidsinzet**
- **Gecategoriseerd** naar interventietype, instrumenten, thema, bron etc.
- Voorzien van **informatie over bereik** (leeftijden, stadsdelen, specifieke groepen)

Financieel inzicht en grip



- Overzicht van de **totale uitgaven** naar beleidsdoel en thema
- **Gecategoriseerd** naar taak, bron van de taak (gemeentelijk of bv. rijk), bron van het de financiering

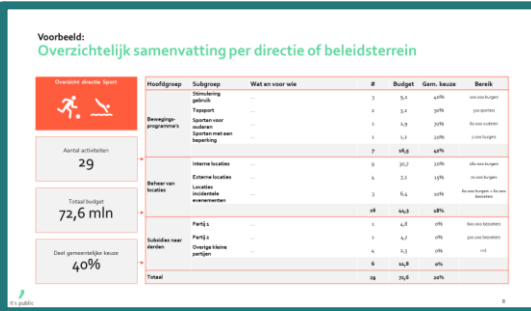


Vergelijkings- en afwegingsmogelijkheden

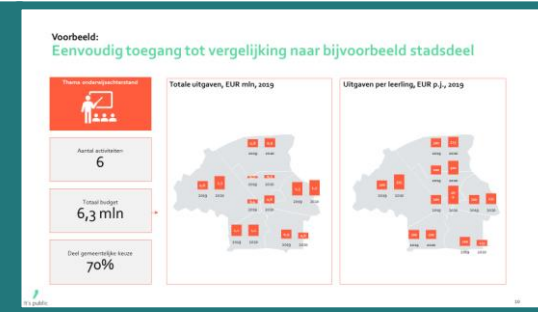
- Direct overzicht van activiteiten en uitgaven op een specifiek thema, een specifieke doelgroep of een specifiek stadsdeel
- Mogelijkheden om (financiële) inzet te vergelijken tussen thema's, doelstellingen
- Ondersteuning bij het maken van keuzes rondom intensivering van inzet of afschaling van inzet

Na inrichten van portfoliomanagement direct inzicht in activiteiten en uitgaven naar beleidsterrein, stadsdeel, thema etc.

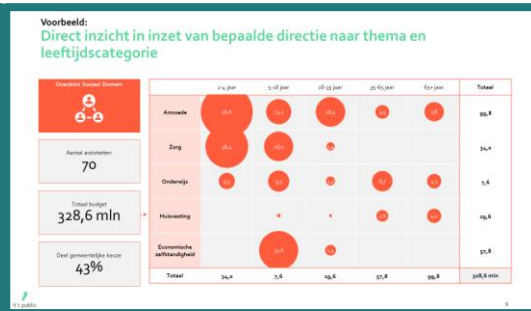
Per beleidsterrein...



...per stadsdeel...



...of per (domein-overstijgend) thema



Altijd terug te voeren tot overzichtelijke tabellen



Zie voorbeelden op volgende pagina's

Voorbeeld overzicht voor beleidsterrein Sport:

Vanuit directie sport ruim 29 activiteiten voor in totaal circa 72,6mln

Overzicht directie Sport		Hoofdgroep	Subgroep	Wat en voor wie	#	Budget	Gemeentelijke keuze	Bereik
Aantal activiteiten 29	Bewegings-programma's		Stimulering gebruik	3	9,2	40%	200.000 burgers
			Topsport	2	3,2	30%	320 sporters
			Sporten voor ouderen	1	2,9	70%	60.000 ouderen
			Sporten met een beperking	1	1,2	20%	2.000 burgers
						7	16,5	42%
Totaal budget 72,6 mln	Beheer van locaties		Interne locaties	9	30,7	20%	180.000 burgers
			Externe locaties	4	7,2	15%	70.000 burgers
			Locaties incidentele evenementen	3	6,4	10%	60.000 burgers + 60.000 bezoekers
						16	44,3	18%
Deel gemeentelijke keuze 40%	Subsidies naar derden		Partij 1	1	4,8	0%	600.000 bezoekers
			Partij 2	1	4,7	0%	300.000 bezoekers
			Overige kleine partijen	4	2,3	0%	nvt
						6	11,8	0%
Totaal					29	72,6	20%	

Voorbeeld overzicht voor thema's in het Sociaal Domein: Inzet binnen het Sociaal Domein vooral op kinderen

Overzicht Sociaal Domein



Aantal activiteiten
70

Totaal budget
328,6 mln

Deel gemeentelijke keuze
43%

	2-4 jaar	5-18 jaar	18-35 jaar	35-65 jaar	65+ jaar	Totaal
Armoede	56,6	13,2	18,4	3,9	7,8	99,8
Zorg	38,4	18,0	1,4			34,0
Onderwijs	5,5	9,5	1,7	8,7	4,3	7,6
Huisvesting				2,8	4,2	29,6
Economische zelfstandigheid		31,6	2,4			57,8
Totaal	34,0	7,6	29,6	57,8	99,8	228,8 mln

Voorbeeld vergelijking per stadsdeel: Uitgaven voor onderwijssachterstanden sterk uiteengelopen in 2021

Thema onderwijssachterstand



Aantal activiteiten

6

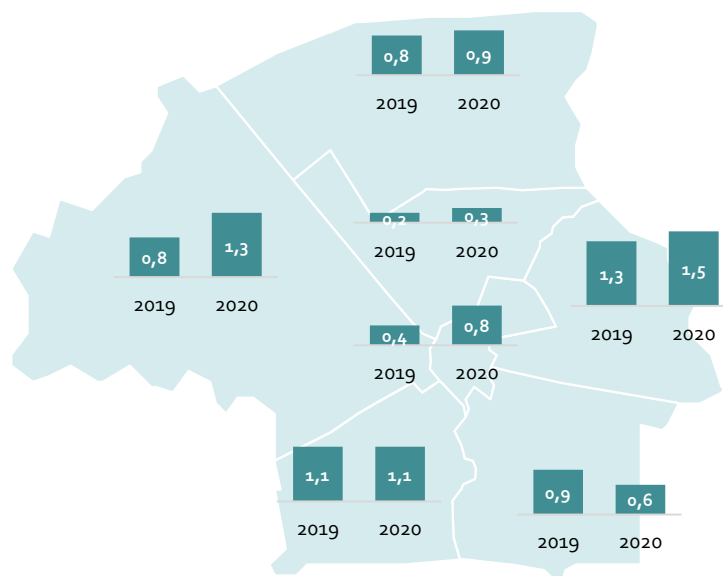
Totaal budget

6,3 mln

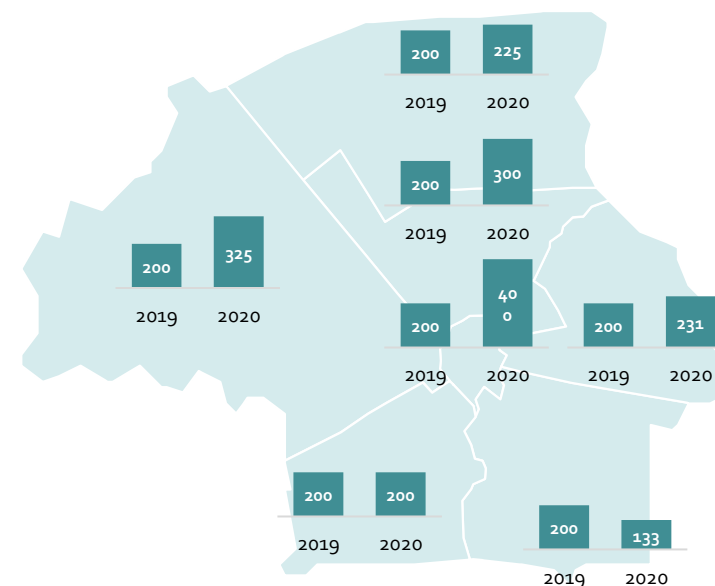
Deel gemeentelijke keuze

70%

Totale uitgaven, EUR mln, 2021



Uitgaven per leerling, EUR p.j., 2021



Voorbeeld overzichtstabel met activiteiten: Binnen jeugd in totaal 20 activiteiten voor in totaal 26,4 mln



Aantal activiteiten
20

Totaal budget
26,4 mln

Deel gemeentelijke keuze
38%

#	Naam	Looptijd	Instrument hfd.	Type	Totaal EUR mln	% gem keuze	Allocatie naar leeftijd				Allocatie naar thema				
							0-2	2-12	12-18	18-25	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5
1	Korte naam van de activiteit		overig	generiek	1,4	20%	1,4				100%				
2	Korte naam van de activiteit		Indirect	doelgroep	0,5	40%	0,5					100%			
3	Korte naam van de activiteit	2012 e.v.	Indirect	doelgroep	0,2	90%	0,2				30%	70%			
4	Korte naam van de activiteit	2012 e.v.	Indirect	generiek	0,4	100%	0,4						100%		
5	Korte naam van de activiteit	2018 e.v.	Indirect	generiek	0,2	100%	0,2						100%		
6	Korte naam van de activiteit		Indirect	doelgroep	0,1	100%	0,1						100%		
7	Korte naam van de activiteit		Overig	generiek	0,1	70%	0,1				100%				
8	Korte naam van de activiteit	2014-heden	Direct	doelgroep	3,3	70%	3,3				70%	30%			
9	Korte naam van de activiteit		Overig	doelgroep	0,7	70%	0,7				30%	70%			
10	Korte naam van de activiteit	2018-ev	Overig	doelgroep	0,5	100%	0,5				30%	70%			
11	Korte naam van de activiteit	2017-ev	Direct	generiek	0,7	100%		0,7			20%	80%			
12	Korte naam van de activiteit		Direct	generiek	0,4	100%	0,4					100%			
13	Korte naam van de activiteit	2010-heden	Direct	doelgroep	0,4	60%		0,4			30%	70%			
14	Korte naam van de activiteit	2018-ev	Overig	doelgroep	0,4	40%	0,4				30%	70%			
15	Korte naam van de activiteit		Direct	generiek	0,2	30%	0,2				30%	70%			
16	Korte naam van de activiteit		Direct	doelgroep	6,4	30%					30%	70%			
17	Korte naam van de activiteit	2018 e.v.	Direct	doelgroep	6,3	30%		6,3				100%			
18	Korte naam van de activiteit		Direct	generiek	2,2	0%		2,2							100%
19	Korte naam van de activiteit		Indirect	generiek	1,7	0%		1,7				20%			80%
20	Korte naam van de activiteit		direct	doelgroep	0,7	0%		0,7				80%			20%
Totaal					26,4 mln	38%									

Deel 2: Hoe is portfolio- management in te richten?



Twee zaken essentieel voor succesvolle realisatie



Bepalen van op te halen informatie

- Bepalen van benodigde inzichten en rapportages
- Op basis van doelstelling bepalen welke informatie nodig is om inzicht te leveren



Inrichten van het proces

- Bepalen en inrichten van informatieverzamelproces
- Bepalen van rolverdeling tussen centrale ondersteuning en ondersteuning vanuit de teams
- Opzetten van kick-off sessies om doel en methodiek uit te leggen
- Bepalen van de verzamel en beheermethodiek
- Inrichten van periodieke verversing van de informatie

In opzet belangrijk te bepalen welke informatie nodig is

Longlist (niet uitputtend) van mogelijk op te halen informatie per activiteit

Omschrijving	Financiële informatie	Sturingsgedachte	Bereik	Thema
<ul style="list-style-type: none">▪ Naam activiteit▪ Verantwoordelijk ambtenaar▪ # FTE ambtenaren▪ Verantwoordelijk team▪ Programma▪ Doel▪ Korte omschrijving▪ Lange omschrijving▪ Looptijd▪ Wettelijke bron/grondslag van activiteit▪ Betrokken partners▪ ...▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ Financieringsvorm (incidenteel / structureel)▪ Financieringsbron▪ Totaal bedrag▪ Budgetbedrag▪ Frequentie (eenmalig, periodiek)▪ % wettelijk / % vrije keuze▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ Zeer gebonden, gebonden, neutraal, ongebonden, zeer ongebonden▪ Omschrijving van het sturingsmechanisme▪ Verantwoording▪ ...▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ # burgers▪ # burgers per stadsdeel▪ Leeftijdscategorieën▪ Doelgroepen▪ ...	<ul style="list-style-type: none">▪ Overkoepelend thema▪ Beleidsdoel▪ ...
	Instrument <ul style="list-style-type: none">▪ Type instrument (subsidie, subsidie natura, inkoop, afspraak, handhaving, communicatie, eigen uitvoering, overig)▪ ...▪ ...			Overige <ul style="list-style-type: none">▪ ...▪ ...▪ ...

Per activiteit tot circa 50 variabelen op te halen. Echter door gestructureerde inventarisatiemethodiek tijdsinvestering beperkt

Proces bij voorkeur gecentraliseerd en periodiek inrichten



Centraal in te richten

- Om tot duurzaam resultaat te komen dient het proces centraal ingericht te worden waarbij de eindverantwoordelijkheid bij één persoon / één team ligt
- Afhankelijk van het team of de afdeling kan bijvoorbeeld business controlling dit proces op zich nemen of een financieel strategisch adviseur binnen het team

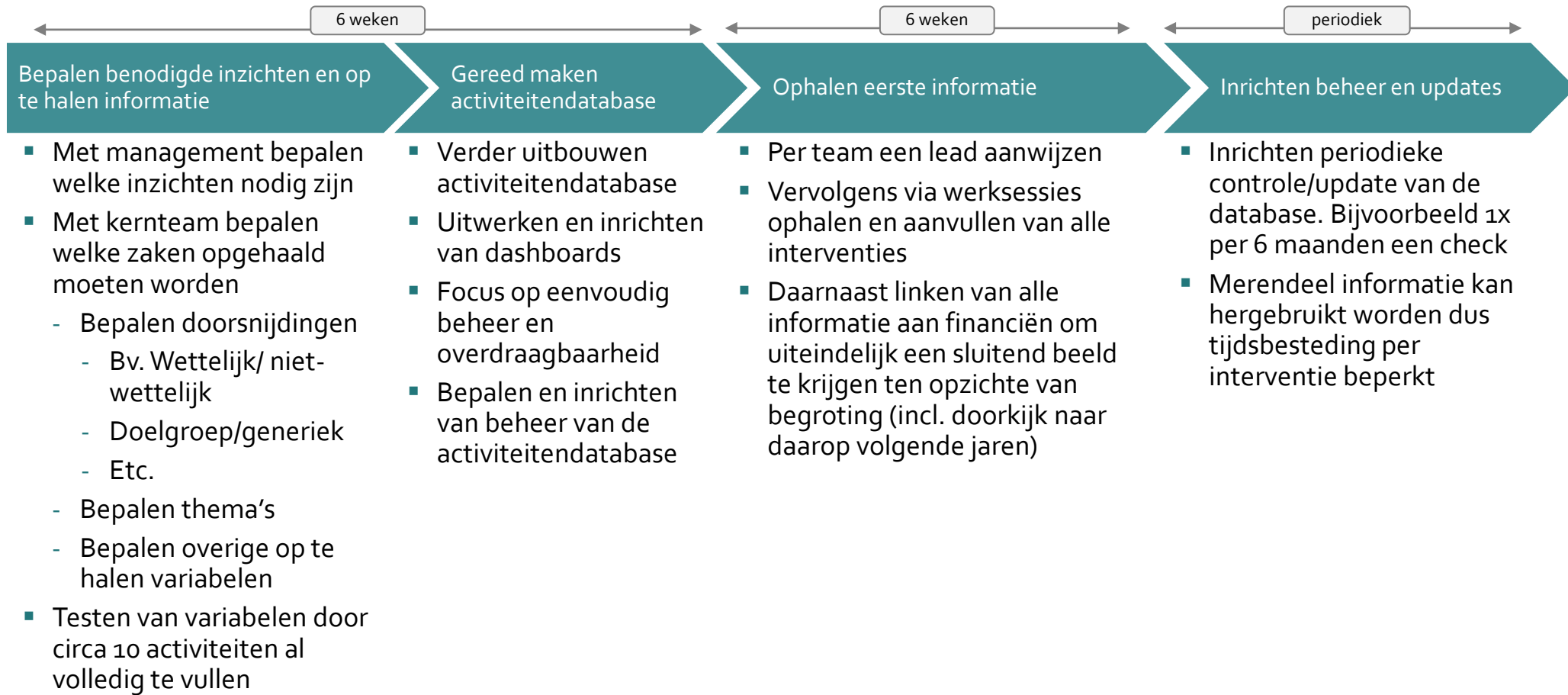


Periodiek uit te voeren

- De waarde van portfoliomanagement neemt toe wanneer deze periodiek wordt uitgevoerd
- Doordat medewerkers de waarde steeds meer gaan inzien en het proces herkennen gaat de benodigde tijd om de informatie up to date te maken sterk naar beneden (van ca. 30 min naar ca. 10 min per activiteit)
- Door de inzichten te verversen blijven ze actueel voor discussies binnen het managementteam, het bestuur of binnen afdelingen

Eerst implementatie duurt typisch 12 tot 16 weken

▪ Typische tijdslijn implementatie portfoliomanagement



Ideale implementatieteam bestaat uit circa 3 personen, daarnaast stevig commitment vanuit betrokken directie noodzakelijk

Projectbegeleiding

Directeur / Afd. hoofd

- Beheren en bijsturen op hoofdlijnen project
- Zorg dragen voor voldoende draagvlak en ondersteuning van het team
- Uitdragen van belang exercitie

Projectteam

Projectleider

- Overall projectmanagement
- Beheren voortgang en onderhouden dialoog voor draagvlak binnen de teams
- Begeleiden opstellen benodigde rapportages/ inzichten

Financieel/ analytische ondersteuning

- Beheer van centrale activiteitendatabase
- Aansluiting met financiële administratie/budgetten
- Opstellen financiële inzichten/overzichten

Inhoudelijke ondersteuning

- Inrichten van het inventarisatieproces
- Begeleiden en aansturen ophalen van informatie bij medewerkers

it's public

Plantage Middenlaan 62, 1018 DH, Amsterdam
www.itspublic.nl

Voor vragen over dit rapport:

Kees van der Meeren (kees.vandermeeren@itspublic.nl)
Hugo den Breejen (hugo.denbreejen@itspublic.nl)