

Effectief project- en programmamanagement

Effectief project- en programmamanagement

Handboek voor de aanpak van
maatschappelijke opgaven

Florian Bekkers

© 2017 Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

NUR 801

ISBN folioboek 978 90 232 5545 1
ISBN eboek 978 90 232 5546 8

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen
Grafische verzorging: LINE UP boek en media, Groningen
Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp
Druk: Drukkerij Van Gorcum, Assen

Inhoud

V

	Voorwoord	VII
Hoofdstuk 1	Maatschappelijke opgaven effectief aanpakken	1
1.1	Wat levert het lezen van dit boek jou op?	2
1.2	Wat zijn maatschappelijke projecten en programma's?	5
1.3	De uitdagingen van project- en programmamanagement in de praktijk	13
1.4	Een succesvolle aanpak in hoofdlijnen	19
	Samenvatting hoofdstuk 1 Maatschappelijke opgaven effectief aanpakken	26
Hoofdstuk 2	Het initiatief: van idee tot initiatiefvoorstel	29
2.1	Nemen van een initiatief	30
2.2	Verdiepende vragen	35
2.3	Verkennen van samenwerkingspartners	41
2.4	Het initiatiefvoorstel	47
	Samenvatting hoofdstuk 2 Het initiatief: van idee tot initiatiefvoorstel	52
Hoofdstuk 3	De opbouw: van 'go' naar project- of programmaplan	55
3.1	Richting en randvoorwaarden	56
3.2	Doelen en inspanningen	63
3.3	Organisatie van de samenwerking	71
3.4	Middelen	80
	Samenvatting hoofdstuk 3 De opbouw: van 'go' naar project- of programmaplan	94

Hoofdstuk 4	De uitvoering: van plan naar resultaten en doelbereik	97
4.1	Go: het eerste moment van bijsturing	98
4.2	In actie gaan	104
4.3	Samen werken	109
4.4	De bijsturingscyclus	115
	Samenvatting hoofdstuk 4 De uitvoering: van plan naar resultaten en doelbereik	123
Hoofdstuk 5	De afronding: van resultaten en doelbereik naar borging, overdracht en beëindiging	127
5.1	Aanleidingen voor afronding	128
5.2	Doelen bij afronding	131
5.3	Afbouwen van de samenwerking	134
5.4	De formele beëindiging	136
	Samenvatting hoofdstuk 5 De afronding: van resultaten en doelbereik naar borging, overdracht en beëindiging	138
Hoofdstuk 6	Hoe kun je effectief zijn?	141
6.1	Hoe je bent	141
6.2	Verantwoordelijk zijn: commitments aangaan	144
6.3	Present zijn: waarnemen zonder oordeel	147
6.4	In relatie zijn: creërend luisteren en spreken	150
6.5	Integer/compleet zijn: erkennen, herstellen en waarderen	155
	Samenvatting hoofdstuk 6 Hoe kun je effectief zijn?	159
	Nawoord	161
	Bijlage	
	Format voor project- of programmaplan	163
	Definities	167
	Literatuur	171
	Over de auteur	175
	Trefwoordenregister	177

Voorwoord

VII

In de vele organisaties waar ik mij als werknemer of adviseur voor heb ingezet, heb ik veel mensen leren kennen die elke dag weer gemotiveerd zijn om een bijdrage te leveren aan de samenleving. Mensen die inhoud boven macht en verschil maken boven rijk worden stellen. Prachtige, belangrijke, inspirerende en ontroerende mensen. Ik noem ze ‘maatschappelijke helden’.

Echter, de machtsspelletjes en de procedures van onze organisaties maken het deze mensen niet altijd gemakkelijk. Hun waardevolle bijdragen komen lang niet altijd tot hun recht doordat politieke overwegingen over macht, invloed en carrièrekansen in de besluitvorming de overhand krijgen. Gelukkig slagen ook veel maatschappelijke helden er regelmatig in om inhoudelijk goede voorstellen wel aanvaard te krijgen en mooie resultaten te boeken voor de samenleving.

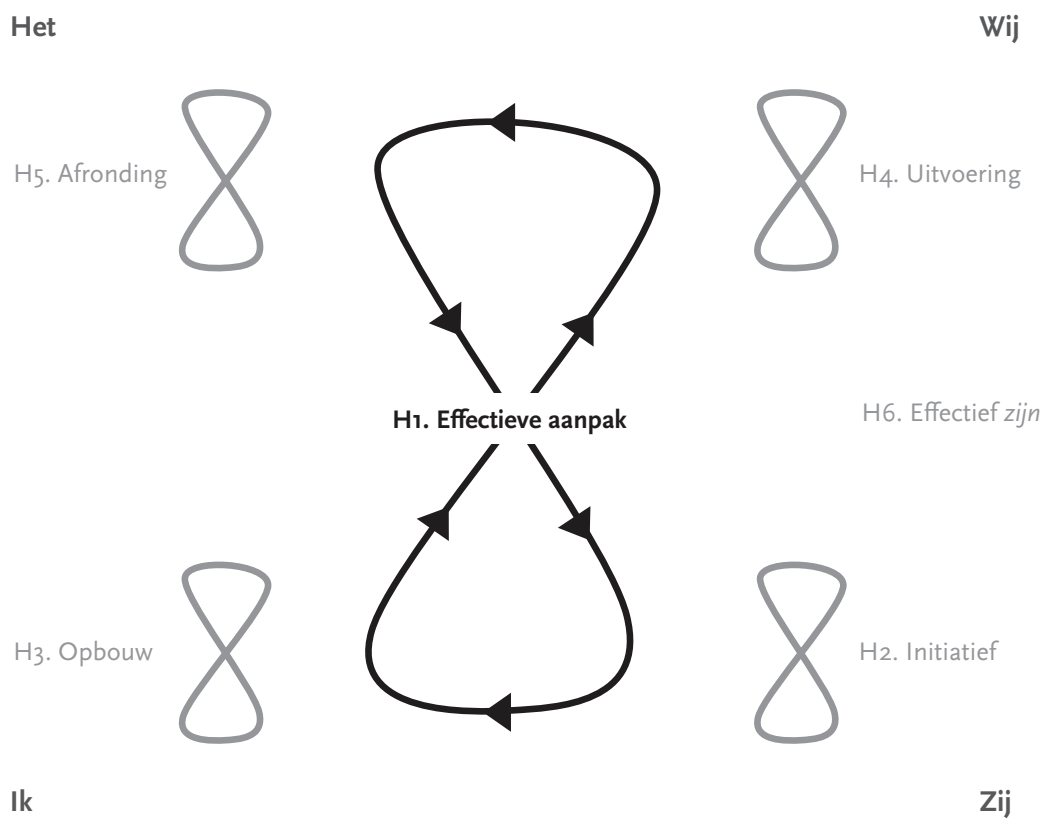
Dit boek geeft iedereen die geïnspireerd is om een bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken, de bagage die nodig is om in samenspel met diverse belanghebbenden een effectieve aanpak te ontwikkelen. Maatschappelijke helden die nog in opleiding zijn, zullen op basis van dit boek een vliegende start in hun carrière kunnen maken. Ervaren maatschappelijke helden zullen herkenning ervaren in het heldere overzicht van alle facetten van hun praktijk en zullen worden uitgedaagd om te reflecteren op de acties en interventies die ze *doen* en op hoe ze *zijn* op de momenten dat het erom spant.

Veel bestaande boeken op het gebied van project- en programmamanagement bieden waardevolle principes, werkwijzen en modellen. De praktijk houdt zich echter niet aan modellen en methoden uit managementboeken. De vraag die mensen mij als trainer en adviseur voortdurend stellen, is niet zozeer “Hoe zou dit idealiter moeten?” maar “Hoe pak ik dit in mijn situatie aan?” Dit boek biedt een gedegen aanpak van maatschappelijke projecten en programma’s die tegelijkertijd zo nauw verbonden is met de praktijk dat de lezer in staat is oplossingen te vinden voor zijn of haar eigen situatie.

Ik geloof dat het mogelijk is om inhoudelijk waardevolle voorstellen aanvaard te krijgen, ook in een krachtenveld van soms perverse belangen. Het vraagt kunde van de inhoud, intelligente procesregie en leiderschap op momenten dat het erom spant. Ik hoop dat dit boek je ten minste op beide laatste aspecten toegang geeft tot nieuwe inzichten en vaardigheden. Ik hoop dat dit boek alle huidige en toekomstige 'maatschappelijke helden' inspiratie biedt om zich met nieuwe effectiviteit te blijven inzetten voor de samenleving, niet af te haken wegens weerstand en tegenslag, te leren van mislukkingen en de uitdaging vervolgens met nieuwe inzichten en moed opnieuw aan te gaan. Want: na het laatste nee komt een ja, en van dat ja hangt de toekomst van de wereld af.

Florian Bekkers

Bilthoven, november 2016



Figuur 1.1 *Fundament voor een effectieve aanpak in alle fasen van een project of programma (doorontwikkeling van Robert Coppenhagen, Creatieregie)*

1 Maatschappelijke opgaven effectief aanpakken

De uitdaging aangaan om iets nieuws te realiseren waar de maatschappij baat bij heeft, is inspirerend, en kan ook veeleisend zijn. Er wordt veel gevraagd van bijvoorbeeld jouw inzicht in het vraagstuk, jouw gevoel voor omgang met mensen en jouw doorzettingsvermogen. Dit boek geeft jou inzicht in hoe je projecten en programma's kunt vormgeven en uitvoeren, zodanig dat deze in de praktijk een succesvolle bijdrage leveren aan de aanpak van maatschappelijke opgaven.

De aanpak van een maatschappelijke opgave is vaak een complexe uitdaging. Voortgang boeken bij opgaven als meer werkgelegenheid in een regio, toekomstperspectief voor daklozen, leefbare wijken, duurzaam energiegebruik, de aanleg van infrastructuur en gebiedsontwikkeling vergen veel verschillende activiteiten. Bij elke opgave zijn er allerlei dwarsverbanden met andere opgaven en er zijn veel mensen en organisaties die ermee te maken krijgen. Sommigen zullen er voordelen van ondervinden, maar anderen kunnen er juist last van krijgen. Kennis, ervaring en geld van verschillende organisaties zijn vaak nodig om tot een succesvolle aanpak te komen.

Dit boek geeft je inzicht in hoe je een maatschappelijk project of programma met al deze complexiteit op gang kunt brengen, kunt opbouwen, kunt uitvoeren en ten slotte ook weer kunt afronden. Centraal daarbij staat wat in de praktijk werkt én hoe je lastige situaties zo veel mogelijk kunt voorkomen, of – als ze zich toch voordoen – hoe je ze kunt oplossen. Dit boek helpt je om niet alleen op papier een mooie aanpak te ontwikkelen, maar om daadwerkelijk voorbereid te zijn op wat er nodig is om in de 'echte' werkelijkheid een betekenisvolle bijdrage te leveren aan maatschappelijke opgaven. En, als dat lukt, zal dat heel vervullend zijn!

In dit hoofdstuk komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Wat levert het lezen van dit boek jou op?
- Wat zijn projecten en programma's?

- Wat zijn de uitdagingen van project- en programmamanagement in de praktijk?
- Wat zijn de stappen van een succesvolle aanpak in hoofdlijnen?

1.1 Wat levert het lezen van dit boek jou op?

2

Waarom is het voor de aanpak van maatschappelijke opgaven belangrijk om inzicht te hebben in effectief project- en programmamanagement en hoe dit boek is opgebouwd?

1.1.1 Maatschappelijke opgaven vergen maatwerk

Maatschappelijke opgaven vragen altijd maatwerk, ook al spelen dezelfde thema's op verschillende plekken en momenten. Opgaven als duurzame energievoorziening en meer werkgelegenheid zijn bijvoorbeeld in diverse regio's actueel, maar elke situatie heeft weer andere kenmerken. In verschillende regio's zijn weer andere mensen en organisaties die samenwerken, andere politieke gevoeligheden, een andere tijdsdruk of urgentie, et cetera. Een succesvolle aanpak van een maatschappelijk project of programma volgt dan ook geen standaardrecept, het is belangrijk om de specifieke situatie goed te begrijpen en daarop aan te sluiten.

VOORBEELD Elke situatie is anders

In veel regio's wordt regionaal samengewerkt om de werkgelegenheid te bevorderen. Bijna altijd komen daar activiteiten bij kijken zoals het zorgen voor samenwerking tussen onderzoeks- en onderwijsinstellingen en bedrijven, het formuleren van een herkenbaar economisch profiel en dat profiel internationaal uitdragen om bedrijven aan te trekken. Ondanks dat soortgelijke activiteiten in veel regio's plaatsvinden, maken regionale verschillen dat de aanpak van de ene regio niet zomaar kan worden gekopieerd naar een andere regio.

Relevante verschillen kunnen bijvoorbeeld zijn:

- de soort bedrijven in een regio, bijvoorbeeld veel bouwbedrijven of juist veel biotechnologiebedrijven;
- de natuurlijke en infrastructurele omstandigheden, bijvoorbeeld de aanwezigheid van een (binnen)haven, een vliegveld of natuurlijke hulpbronnen;
- culturele kenmerken, bijvoorbeeld de mate waarin mensen bij elkaar betrokken zijn of de mate waarin er culturele verschillen zijn;
- het niveau en de specialisatie van onderwijs- en onderzoeksinstellingen, bijvoorbeeld een technische universiteit, een academisch ziekenhuis of juist beroepsonderwijs;
- de persoonlijke relaties tussen bestuurders van overheden, bedrijven en andere maatschappelijke organisaties;

- specifieke stokpaardjes van lokale en regionale politici.
- Dit soort verschillen kunnen maken dat acties die in de ene situatie heel goed werken, in een andere situatie geen effect hebben. Zulke verschillen zijn er ook bij andere opgaven, zoals het verminderen van schooluitval, de aanpak van jeugdcriminaliteit, onderwijsvernieuwing, het stimuleren van de sportbeoefening, wijkontwikkeling, betere bereikbaarheid, natuurontwikkeling et cetera.

1.1.2 Programma's versterken de impact van afzonderlijke projecten

Dit boek gaat over project- en programmamanagement. Veel mensen hebben wel een idee van wat er met 'project' wordt bedoeld. In een project worden samenhangende werkzaamheden verricht die binnen een bepaalde tijd tot een concreet resultaat leiden. Het begrip 'programma' is daarentegen minder bekend. We gaan in paragraaf 1.2 dieper in op wat projecten en programma's zijn. Kort gezegd is een programma een verzameling projecten en andere werkzaamheden van verschillende organisaties en organisatieonderdelen waarmee binnen een bepaalde tijd geprobeerd wordt een doel te realiseren. Steeds vaker wordt de aanpak van maatschappelijke opgaven door programma's georganiseerd. Het is daarom niet alleen belangrijk om te weten hoe je succesvol projecten opzet en uitvoert, maar ook hoe dat bij programma's kan. Met effectief programmamanagement kun je ervoor zorgen dat de resultaten van verschillende projecten en andere werkzaamheden elkaar versterken. Een enkel project is vaak niet voldoende om een maatschappelijk vraagstuk echt op te lossen. Met programmamanagement kun je een veel grotere impact hebben. Vandaag de dag kun je maatschappelijke opgaven niet meer effectief aanpakken zonder begrip van programmamanagement en samenwerking met verschillende organisaties.

VOORBEELD Meer effect met een samenhangende aanpak

In een gemeente is het alcoholgebruik onder jongeren hoog. Er zijn verschillende acties gaande om dat alcoholgebruik te verminderen. Er wordt voorlichting gegeven op scholen. Het Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG) organiseert informatieavonden. De gemeente controleert cafés, supermarkten en sportkantines. Het alcoholgebruik blijft toenemen en regelmatig belanden er jongeren in het ziekenhuis. De gemeente wil hier wat aan doen en roept alle mogelijke partners bijeen om ieders acties beter op elkaar af te stemmen. De partners spreken een gezamenlijk doel af en bepalen welke extra acties nodig zijn en wie die op zich neemt. Met deze afstemming wordt de samenwerking versterkt en kunnen de betreffende organisaties meer bereiken.

1.1.3 De praktijk houdt zich niet aan een model

Veel boeken over project- en programmamanagement nemen een model of een serie instrumenten als uitgangspunt. Zulke modellen of instrumenten kunnen nuttige hulpmiddelen zijn, maar de praktijk houdt zich zelden aan wat modellen en instrumenten voorschrijven. Dit boek heeft als doel je in staat te stellen om in jouw specifieke praktijk een project of programma succesvol aan te pakken. Daartoe krijg je ook modellen en instrumenten aangereikt, als hulpmiddel om vragen die zich in de praktijk voordoen op te lossen, niet als doel op zich. Vragen die in de praktijk vaak belangrijk zijn, zijn bijvoorbeeld:

- Hoe zorg je dat diverse partners een gemeenschappelijke visie gaan hebben?
- Hoe zorg je dat iedereen de acties uitvoert die nodig zijn?
- Hoe ga je om met tegengestelde belangen of met opdrachtgevers, collega's en partners die een eigen agenda volgen?
- Hoe intervenieer je als afspraken niet worden nagekomen of als acties niet het beoogde resultaat hebben?
- Hoe ga je ermee om als gevestigde belangen zich bedreigd voelen door wat jouw project of programma beoogt?

Dit boek leert je hoe je in verschillende situaties antwoorden op dit soort vragen kunt vinden. Om je op weg te helpen geeft dit boek je een stappenplan in handen dat je als vertrekpunt kunt gebruiken om in jouw situatie een succesvol project of programma te ontwikkelen en uit te voeren. Dit stappenplan geeft houvast, maar is ook flexibel. Het stappenplan helpt jou om in jouw specifieke situatie op het juiste moment over de juiste dingen na te denken. Een universeel recept bestaat niet, want – zoals we al gezien hebben – vraagt elke situatie weer om maatwerk.

1.1.4 Leeswijzer: overzicht van de hoofdstukken en toelichting op de online omgeving

Dit eerste hoofdstuk legt het fundament. In paragraaf 1.2 leer je wat maatschappelijke projecten en programma's zijn en wanneer ze van pas komen. Paragraaf 1.3 geeft je inzicht in de uitdagingen die de praktijk biedt (en waar de rest van het boek oplossingen voor geeft). In paragraaf 1.4 wordt de hoofdlijn van een succesvolle aanpak van maatschappelijke projecten en programma's geschetst.

De hoofdstukken 2 tot en met 5 zijn volgens deze hoofdlijn opgebouwd en gaan steeds in op een van de vier fasen van een succesvolle aanpak: het initiatief, de opbouw, de uitvoering en de afronding van projecten en programma's. Elk hoofdstuk geeft aan wat je in elke fase ten minste op orde moet hebben en waar je in verschillende situaties meer of minder aandacht aan kunt geven. Ook krijg je inzicht in lastige situaties die zich in de praktijk kunnen voordoen: hoe kun je ze voorkomen en – als ze zich voordoen – hoe kun je ze oplossen.

Hoewel instrumenten en hulpmiddelen niet voldoende zijn om succesvol te zijn, kunnen ze wel behulpzaam en praktisch zijn. In dit boek krijg je daarom ook enkele zeer handige hulpmiddelen aangereikt, zoals een format voor een project- of programmaplan. Op de website die bij dit boek hoort, zijn nog meer hulpmiddelen te vinden.

Na hoofdstuk 5 ben je in staat om succesvolle projecten en programma's op te zetten en uit te voeren. Ook heb je geleerd hoe je lastige situaties kunt analyseren en kunt proberen die op te lossen. Je ontdekt daarbij dat jij en je collega's de belangrijkste succesfactoren zijn. Hoofdstuk 6 gaat als afsluiting dan ook in op de vraag hoe jij en je collega's effectief kunnen *zijn*, ofwel: hoe kun jij zijn om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan het succes van het project of programma? Hoe je bent is op spannende momenten waarin je snel moet reageren vaak bepalend voor de uitkomst. En juist die spannende momenten bepalen het succes van een project of programma.

Bij dit boek hoort een website. Op www.vangorcumstudie.nl en via www.effectief-programmamangement.nl is het volgende te vinden:

- toetsvragen per hoofdstuk;
- meer hulpmiddelen, instrumenten en formats die je kunt downloaden om zelf te gebruiken (of naar believen aan jouw situatie aan te passen);
- praktijkverhalen en casussen om zelf over na te denken;
- links naar verdiepende informatie.

Op de website is ook een besloten deel te vinden waar docenten, trainers en andere professionals oefen- en toetsopdrachten kunnen downloaden.

1.2 Wat zijn maatschappelijke projecten en programma's?

Deze paragraaf gaat in op de kenmerken van projecten en programma's. Er zijn overeenkomsten en verschillen, maar er is vooral een grijs gebied van wat in de praktijk 'project' of 'programma' wordt genoemd. Daarom begint de paragraaf met een kort overzicht van verschillende typen werkzaamheden en hoe deze van elkaar verschillen.

1.2.1 Verschillende typen werkzaamheden

Activiteiten en werkzaamheden in organisaties kunnen als volgt worden onderscheiden:

- routines;
- projecten;

- programma's;
- creatieve processen;
- improvisaties/ad-hocacties.

Van boven naar beneden neemt de voorspelbaarheid van de concrete werkzaamheden af. Bij routines is van tevoren meer bekend over hoe de werkzaamheden er precies uitzien en bij improvisaties nauwelijks. Hieronder worden deze verschillende typen werkzaamheden kort toegelicht.

Routines zijn regelmatig voorkomende en min of meer gestandaardiseerde werkzaamheden. Vaak is er een vast werkproces beschreven. Denk bijvoorbeeld aan de werkzaamheden voor het verstrekken van een paspoort, het beslissen over een uitering, het behandelen van een vergunningaanvraag of het uitvoeren van een inspectiebezoek.

Projecten zijn incidentele en tijdelijke werkzaamheden om een concreet nieuw resultaat te produceren. In hoofdlijnen is van tevoren bekend wat de kenmerken zijn van wat er moet worden geproduceerd, maar hoe het er precies uit komt te zien, wordt in het project nader uitgewerkt. Denk aan het bouwen van een brug, het opzetten van een sociaal wijkteam, het organiseren van een conferentie, het ontwikkelen (en uitvoeren) van een voorlichtingscampagne, het uitvoeren van een onderzoek of het schrijven van een rapport.

Programma's bestaan uit een verzameling van werkzaamheden die met elkaar samenhangen (en elkaar versterken) om een doel te bereiken. Van een programma kunnen meerdere projecten deel uitmaken, maar ook creatieve processen, improvisaties/ad-hocacties en zelfs routines. Denk aan het aantrekkelijker maken van een binnenstad, het verminderen van jeugdcriminaliteit, het verbeteren van de concurrentiepositie van een bibliotheek, het vernieuwen van de maatschappelijke zorg of het klantgericht maken van een organisatie.

Een *creatief proces* is erop gericht nieuwe ideeën te verzinnen of te ontdekken in reactie op een vraag. Er is dus wel sprake van een vraag, maar er is nog geen compleet beeld van wat er mogelijk is en wat de meest wenselijke of juiste richting is. Voorbeelden van zulke vragen zijn: hoe kunnen we de overlast van fietsen bij stations verminderen? Hoe kunnen we voorzieningen als een wijkcentrum, school en bibliotheek in een dorp behouden? Brainstorms en verkennende onderzoeken zijn voorbeelden van creatieve processen.

Een *improvisatie/ad-hocactie* is erop gericht snel en adequaat te reageren op een probleem dat zich plotseling voordoet. Voorbeelden zijn: er verschijnt een nieuwsbericht dat een wethouder het bedrijf van zijn vrouw een opdracht heeft verleend, een inspraakavond loopt uit de hand door schelden en tieren van boze buurtbewo-

ners, een gemeenteraad neemt een onverwachte motie aan die direct actie vereist. Het is wel mogelijk te bedenken wat er zoal zou kunnen gebeuren en wat een goede reactie zou zijn, maar wat er precies gaat gebeuren en wanneer kun je niet (altijd) voorspellen.

1.2.2 Grijs gebied tussen projecten en programma's

7

Het onderscheid in deze verschillende typen werkzaamheden helpt om de kenmerken te herkennen van waar je mee bezig bent. In de praktijk zijn er veel grijze gebieden en worden de begrippen verschillend gebruikt. Het maken van een wijkontwikkelingsplan kan bijvoorbeeld gezien worden als een creatief proces, omdat er nieuwe ideeën ontwikkeld worden. Je kunt ook zeggen dat het een project is met als resultaat een plan voor hoe een wijk zich moet ontwikkelen. En je kunt ook zeggen dat het wijkontwikkelingsplan eigenlijk een stap is in het opbouwen van een programma, omdat er uiteindelijk verschillende samenhangende projecten en werkzaamheden zullen worden uitgevoerd om de beoogde wijkontwikkeling te realiseren. Kortom, hoewel er voorbeelden zijn van duidelijke projecten en programma's, blijkt in de praktijk dat er een groot grijs gebied is.

VOORBEELD **Een succesvol maatschappelijk project is eigenlijk een programma**

Neem bijvoorbeeld de aanleg van een rondweg om een groot dorp of een stad om de verkeersoverlast in het centrum te verminderen. Waar gaat het eigenlijk om? Dat die rondweg keurig geasfalteerd in de zon ligt te blinken, terwijl iedereen nog steeds de korte weg door het centrum neemt, of dat de rondweg gebruikt wordt en de luchtkwaliteit en de verkeersveiligheid in het centrum toenemen? Aangezien het om het laatste gaat, zal het nodig zijn om goed te luisteren naar de automobilisten en bewoners. Wellicht zijn er extra maatregelen nodig, bijvoorbeeld drempels, camera's en een voorlichtingscampagne, om het beoogde effect te bereiken. De aanleg van de rondweg verandert dan al gauw van project tot programma. Projecten gericht op maatschappelijke opgaven liggen eigenlijk altijd in dit grijze gebied en vereisen een programma-aanpak om het beoogde maatschappelijke effect te hebben.

VOORBEELD Reguliere taken als project of programma benaderen

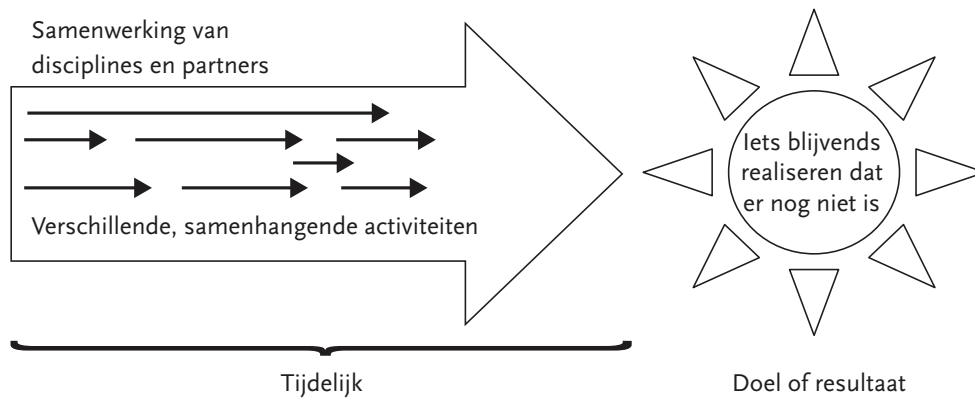
Een gemeente heeft de visie dat alle inwoners meedoen in de samenleving, ook als zij dit uit zichzelf moeilijk kunnen. De gemeente werkt met andere organisaties samen in sociale wijkteams. Deze teams coördineren de ondersteuning aan individuele burgers. Dit is een reguliere taak die voortdurend uitgevoerd moet blijven worden. De gemeente stelt als concreet doel dat over drie jaar alle inwoners daadwerkelijk actief participeren in de samenleving. Vanuit dat doel is het logisch om extra projecten te starten, bijvoorbeeld een extra training voor de medewerkers van de sociale wijkteams, een extra publiciteitscampagne om mensen die nog niet meedoen te bereiken, of extra taalcursussen. Op die manier worden de reguliere werkzaamheden van de sociale wijkteams samen met de extra acties onderdeel van een programma-aanpak om het gestelde doel te realiseren.

1.2.3 Overeenkomsten tussen projecten en programma's

In de volgende aspecten lijken maatschappelijke projecten en programma's op elkaar:

- *Iets blijvends realiseren dat er nog niet is (doel of resultaat).* Projecten en programma's voegen iets toe aan de werkelijkheid dat er nog niet is en dat als het er eenmaal is, ook blijvend is. Het kan gaan om iets groots of kleins, om iets fysieks als een brug of weg of om veranderd gedrag van mensen.
- *Verschillende, samenhangende activiteiten.* Binnen projecten en programma's worden verschillende activiteiten uitgevoerd die met elkaar samenhangen. Tezamen leveren deze activiteiten het beoogde resultaat of doel op. Binnen projecten kan er sprake zijn van meerdere deelprojecten, creatieve processen, improvisaties en routines, binnen programma's van deelprogramma's, projecten, creatieve processen, improvisaties en routines.
- *Samenwerking van disciplines en partners.* Om het beoogde resultaat of doel te bereiken zijn bijdragen vanuit verschillende disciplines, vakgebieden en expertises nodig. Dit betekent nagenoeg altijd dat samenwerking nodig is met mensen van verschillende organisatieonderdelen en organisaties.
- *Tijdelijk.* Projecten en programma's zijn allebei tijdelijke organisatievormen. Er is een moment waarop besloten wordt ze te beginnen en ze eindigen ook een keer. De doorlooptijden kunnen variëren van weken tot jaren, waarbij programma's meestal wel wat langer duren dan projecten.

In figuur 1.2 zijn deze kenmerken van projecten en programma's schematisch samengevat. In tabel 1.1 zijn voorbeelden gegeven van maatschappelijke projecten en programma's. Op de website zijn meer voorbeelden te vinden.



Figuur 1.2 Kenmerken van projecten en programma's

Voorbeelden van programma's en hun beoogde effecten (doelen)	Voorbeelden van projecten binnen het genoemde programma
Verminderen van alcohol- en drugsgebruik onder jongeren: gezonde ontwikkeling jongeren	<ul style="list-style-type: none"> • Voorlichting op scholen door jongeren-ambassadeurs • Invoering van betere leeftijdscontrole in supermarkten • Bijscholing van barmedewerkers • Advertenties in huis-aan-huisbladen
Goed functionerende regionale arbeidsmarkt: match tussen vraag en aanbod, minder werkloosheid	<ul style="list-style-type: none"> • In kaart brengen van demografische ontwikkelingen en ontwikkelingen op arbeidsmarkt • Opleidingen beter laten aansluiten op arbeidsmarkt door aanpassing curriculum • Ontwikkeling van gerichte bijscholingstrajecten • Stimuleren van stages en begeleiding van mensen met afstand tot arbeidsmarkt
Aantrekkelijk maken van binnenstad: meer bezoekers, meer bestedingen en meer waardering	<ul style="list-style-type: none"> • Bouw van parkeergarage • Verbeteren van bewegwijzering • Organisatie van evenementen • Oprichting van extra stadsschoonmaakploegen
Versterken van biodiversiteit: aanleggen en inrichten van netwerk van natuurgebieden	<ul style="list-style-type: none"> • Natuuraanleg op diverse plekken • Aanleg van faunapassages en ecoducten • Plaatsen van informatiepanelen • Recreatieve fiets- en wandelroutes
Gezondheid en sport: vitale en gezonde bevolking	<ul style="list-style-type: none"> • Bouw van nieuwe sportaccommodaties • Sportvoorzieningen in openbare ruimte • Lespakket voor basisscholen • Stimuleren van sportbeoefening door jongeren uit gezinnen met lagere inkomens
Organisatieontwikkeling in bibliotheek: vinder en verbinder van informatie en nieuwe inkomstenbronnen	<ul style="list-style-type: none"> • Visie en afspraken over klantbenadering • Pilot voor nieuwe inrichting van vestiging • Vergroten van digitale kennis van medewerkers • Vernieuwing van website

Tabel 1.1 Voorbeelden van programma's en projecten

1.2.4 Verschillen tussen projecten en programma's

De verschillen tussen projecten en programma's liggen zoals gezegd voor een groot deel in een grijs gebied. In het algemeen geldt:

- programma's hebben meestal een wat langere doorlooptijd dan projecten;
- programma's omvatten meestal meer verschillende soorten activiteiten dan projecten;
- programma's vereisen meestal samenwerking van meer verschillende disciplines en partners.

'Meestal' wil zeggen: gemiddeld genomen, maar niet altijd. Bijvoorbeeld, bij een project als de bouw van een nieuwe Vinex-wijk zal ten opzichte van een programma om de klantgerichtheid van een afdeling in een zorginstelling te vergroten, de vergelijking op alle vlakken andersom uitpakken.

Het onderscheidende verschil zit hem in het nieuwe dat een project dan wel een programma realiseert:

- Een *project* is erop gericht een afgebakend element toe te voegen aan de werkelijkheid, bijvoorbeeld een weg, brug, wijk of conferentie. Zo'n concreet, afgebakend element wordt ook vaak 'resultaat' genoemd.
- Een *programma* is erop gericht nieuw gedrag en nieuwe beleving in de werkelijkheid te laten plaatsvinden, bijvoorbeeld minder crimineel gedrag door jongeren, meer werkgelegenheid in de binnenstad, meer mensen die klant worden van een bibliotheek of mensen die langer zelfstandig blijven wonen. Zo'n beoogde verandering van de werkelijkheid met nieuw gedrag en een nieuwe beleving wordt ook wel 'doel' genoemd. Voor het realiseren van zo'n doel kunnen meerdere projectresultaten en andere inspanningen nodig zijn.

Bij dit onderscheid is het goed te bedenken dat er, zoals we eerder zagen, een grijs gebied is. Een project levert een resultaat op, een concreet nieuw element wordt toegevoegd aan de werkelijkheid. Zo'n nieuw element kan wel degelijk tot nieuw gedrag en een nieuwe beleving leiden, zoals uit het volgende voorbeeld blijkt. Aan maatschappelijke projecten zitten dan ook altijd programmatische aspecten. Daarom zijn bij het ontwikkelen of uitvoeren van een maatschappelijk project of een programma dezelfde aspecten relevant.

VOORBEELD Projectresultaat leidt tot een nieuwe werkelijkheid voor mensen

Over een rivier wordt een brug aangelegd. Stel je voor: door deze brug hoeven 15.000 mensen niet meer elke dag een uur naar hun werk te rijden, maar nog maar een half uur. Deze tijdwinst van een half uur levert op jaarbasis per persoon een tijdwinst op van 225 uur. Gedurende iemands hele werkende leven (aangenomen dat hij of zij dezelfde baan houdt) zijn dat 9000 uren, ofwel iets

meer dan een heel jaar dat iemand niet in de auto hoeft te zitten. Dat houdt een enorme verandering in van hoe deze 15.000 mensen hun werkelijkheid beleven. Deze extra tijd kunnen ze besteden aan hun gezin, vrijwilligerswerk, een hobby, het opzetten van een eigen bedrijf of welke andere wens of droom ze maar hebben. Als die 15.000 mensen in gezinnen leven met gemiddeld 3 anderen, wordt dus het leven van ten minste 60.000 mensen enorm verrijkt. Zo inspirerend is het om maatschappelijke opgaven aan te pakken.

Verheldering van begrippen: missie, visie, doel en resultaat

Omdat de begrippen missie, visie, doel en resultaat veel worden gebruikt, hier ter verduidelijking een korte toelichting op de betekenis van deze begrippen:

- *Missie*: beschrijft de bestaansreden van een organisatie of samenwerkingsverband van organisaties.¹ Een missie wordt niet zo vaak veranderd. De missie van een gemeente is bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat alle inwoners prettig in de gemeente kunnen leven, en van een onderwijsinstelling om bij te dragen aan de ontwikkeling van studenten.
- *Visie*: beschrijft de toekomst die een organisatie wil realiseren en welke rol deze organisatie daarbij speelt. Een visie blijft meestal meerdere jaren (bijvoorbeeld vijf à tien jaar) hetzelfde. De visie van een gemeente is bijvoorbeeld: een groene en duurzame gemeente. Van een onderwijsinstelling: studenten vinden na hun afstuderen snel een baan in de richting waar ze voor geschoold zijn.
- *Doel*: beschrijft de vertaling van de visie in een waarneembare (of zelfs meetbare) situatie waarin nieuw gedrag en een nieuwe beleving plaatsvinden. Doelen blijven meestal enige jaren hetzelfde, maar kunnen ook worden bijgesteld, terwijl de visie min of meer hetzelfde blijft. Een doel van een gemeente kan bijvoorbeeld zijn om over vijf jaar te worden uitgeroepen tot meest fietsvriendelijke gemeente van het land. Een doel van een onderwijsinstelling kan zijn dat 80 procent van de studenten binnen een jaar na afstuderen een baan naar tevredenheid vindt.
- *Resultaat*: beschrijft een concreet element dat toegevoegd wordt aan de werkelijkheid, bijvoorbeeld product of gebeurtenis. Een resultaat is een bouwsteen voor het bereiken van een doel. Een gemeente kan bijvoorbeeld een nieuw fietspad als resultaat willen en een onderwijsinstelling een nieuw onderwijscurriculum.

¹ Waar 'organisatie' staat, kan ook gelezen worden: 'samenwerkingsverband van meerdere organisaties'. Een samenwerkingsverband is immers ook weer een organisatie.

1.2.5 Een nieuwe werkelijkheid vergt nieuwe manieren van denken

Een doel gaat gepaard met nieuw gedrag en een nieuwe beleving van mensen. Als een gemeente als doel heeft om de meest fietsvriendelijke gemeente van het land te worden, zullen er veel nieuwe fietspaden en voorzieningen nodig zijn. Bovendien moeten er veel meer mensen gebruik van gaan maken. Dat vereist ander gedrag en levert een andere beleving op. Of, ander voorbeeld: als het doel is dat 80 procent van de afgestudeerden binnen een jaar na afstuderen een baan naar tevredenheid vindt, dan levert dat ander gedrag op (opleidingen gaan zich meer richten op de arbeidsmarkt, studenten presteren beter, werkgevers nemen studenten in grotere getalen dan nu aan) en een heel andere beleving van pas afgestudeerden (plezier en vertrouwen in plaats van onzekerheid en lang zoeken).

In zo'n fietsgemeente of in de situatie dat studenten gemakkelijker een baan vinden, is de beleving van het leven voor inwoners en pas afgestudeerden echt anders. Er is sprake van een nieuwe werkelijkheid. En, als deze nieuwe werkelijkheid er eenmaal is, dan is deze het nieuwe vertrekpunt. Met andere woorden, een programma *vestigt* een nieuwe werkelijkheid.

In zo'n nieuwe werkelijkheid is dus sprake van een andere beleving en ander gedrag. Dat betekent ook dat mensen op een nieuwe manier denken. In de fietsgemeente denken mensen in de nieuwe werkelijkheid bijvoorbeeld dat ze best op de fiets boodschappen kunnen doen, terwijl diezelfde mensen jaren eerder dachten dat het echt handiger was om met de auto boodschappen te doen. Bij de projecten en programma's in tabel 1.1 is het goed mogelijk je een beeld te vormen van het nieuwe dat ze zullen toevoegen of van hoe de werkelijkheid zal zijn als ze succesvol zijn. Tegelijkertijd kunnen de beelden van verschillende mensen over die nieuwe werkelijkheid sterk verschillen. En, omdat de projecten en programma's nieuwe dingen realiseren, zullen er ook aspecten zijn die nog ontdekt moeten worden en op voorhand nog echt onbekend zijn.

Dus, we hebben bijvoorbeeld wel een beeld van hoe het leven is in een fietsgemeente, maar wat daar precies allemaal voor nodig is en hoe mensen die gewend zijn altijd de auto te nemen ertoe kunnen worden aangezet om op de fiets boodschappen te gaan doen, is nog niet precies bekend. Dat ontdekken vereist nieuwe manieren van denken. Hierna wordt dit nader geïllustreerd voor het voorbeeld van het veiliger maken van een wijk.

VOORBEELD Van relschoppers naar een veilige wijk

In een wijk zorgt een groep jongeren voor onrust. Bovendien zijn er diverse meldingen van een (poging tot) beroving op straat. Naar aanleiding van het voornemen om een buurtcentrum te sluiten, vinden er rellen plaats waarbij de jongeren met stenen gooien, straatmeubilair vernielen en zelfs een aantal auto's

in brand steken. Veel wijkbewoners zijn hier woedend over en eisen van de gemeente dat hard wordt opgetreden tegen deze jongeren.

De gemeente heeft als doel dat de wijk een prettige woonomgeving biedt waar mensen zich veilig voelen en jongeren zich kunnen ontwikkelen. De gemeente beseft dat ze met hardhandige handhaving van de openbare orde dat doel niet zal bereiken. De hele sociale omgeving van deze jongeren is nodig om de situatie duurzaam te kunnen veranderen. Er is naast handhaving inzet van scholen nodig, bedrijven zullen met stageplekken een begin van een perspectief moeten bieden, sommige gezinnen en jongeren zullen specifieke professionele ondersteuning nodig hebben, voor een levendige wijk zijn voorzieningen nodig en zo af en toe een leuk evenement, et cetera. Kortom, er wordt een wijkontwikkelingsprogramma gestart.

Veel wijkbewoners zijn van mening dat er nu veel te veel gedaan wordt voor ‘die relschoppers’. Ze vinden dat “die relschoppers gewoon criminelen zijn en opgepakt moeten worden”. Een noodzakelijk onderdeel van het programma is dan ook het gesprek met (alle) wijkbewoners. Voor een duurzame oplossing is het nodig dat deze wijkbewoners ook in de aanpak gaan geloven en zich ervoor willen inzetten. Alleen dan is succes mogelijk. Dit betekent dat de manier van denken van wijkbewoners zich gedurende het programma zal moeten ontwikkelen. De wijkbewoners zullen hun huidige beeld van deze jongeren als ‘criminelen’ moeten loslaten. Hun beeld van “die jongeren zijn criminelen” zou bijvoorbeeld kunnen transformeren in “het zijn jongeren die aandacht en begeleiding nodig hebben”. Voor zo’n transformatie helpt het meestal als mensen elkaar leren kennen. In veel wijken vinden daarom ontmoetingsprojecten plaats.

1.3 De uitdagingen van project- en programmamanagement in de praktijk

Nu we helder hebben wat maatschappelijke projecten en programma’s zijn, gaan we in deze paragraaf in op de uitdagingen van project- en programmamanagement in de praktijk. ‘Management’ betekent volgens het woordenboek: verschillende activiteiten zodanig regelen dat ze samen een geheel vormen. In de rest van het boek komt aan de orde wat er bij dat ‘regelen’ allemaal komt kijken en hoe je dat succesvol kunt doen.

Voortbouwend op de kenmerken van projecten en programma’s uit paragraaf 1.2 wordt in tabel 1.2 helder gemaakt wat project- en programmamanagement inhouden. In deze paragraaf wordt voor elk van deze kenmerken in hoofdlijnen toegelicht wat de uitdagingen bij project- en programmamanagement zijn. Op de website zijn meer praktijkvoorbeelden te vinden.

Kenmerk	Projectmanagement is het zodanig regelen van	Programmamanagement is hetzelfde
Samenwerking	de samenwerking van verschillende mensen en/of organisaties	maar dan meestal met meer en meer verschillende partners
Samenhangende activiteiten	aan verschillende, samenhangende activiteiten	en meer verschillende soorten activiteiten, waaronder projecten,
Tijdelijk	zodat binnen een bepaalde tijdspanne	en dan meestal met een langere looptijd
Iets nieuws realiseren	een nieuw, concreet element aan de werkelijkheid wordt toegevoegd (resultaat)	en gericht op nieuw gedrag en een nieuwe beleving waarmee een nieuwe werkelijkheid wordt gevestigd (doel)

Tabel 1.2 De uitdagingen van project- en programmamanagement

Definities van project- en programmamanagement

Volgens tabel 1.2 kunnen we projectmanagement en programmamanagement als volgt definiëren:

Projectmanagement is het zodanig regelen van de samenwerking van verschillende mensen en/of organisaties aan verschillende, samenhangende activiteiten zodat binnen een bepaalde tijdspanne een nieuw, concreet element aan de werkelijkheid wordt toegevoegd.

Programmamanagement is het zodanig regelen van de samenwerking van verschillende mensen en/of organisaties aan verschillende, samenhangende activiteiten (waaronder projecten) zodat er binnen een bepaalde tijdspanne nieuw gedrag en een nieuwe beleving tot stand komen waarmee een nieuwe werkelijkheid daadwerkelijk wordt gevestigd.

1.3.1 Iets nieuws realiseren

Projecten en programma's realiseren iets nieuws in de werkelijkheid. Een project voegt een concreet, afgebakend element toe en een programma is gericht op nieuw gedrag en een nieuwe beleving waardoor er een nieuwe werkelijkheid ontstaat. Bij de aanpak van maatschappelijke opgaven ontstaan tijdens het project of het programma nieuwe inzichten en worden er nieuwe oplossingen bedacht. Het beeld van de nieuwe werkelijkheid wordt dus werkende weg scherper en concreter. Belangrijke uitdagingen hierbij zijn:

- Hoe kun je het nieuwe zo onder woorden brengen dat anderen zich er een concrete voorstelling van kunnen maken en erdoor geïnspireerd worden?

- Hoe kun je ervoor zorgen dat anderen hun kennis en ideeën bijdragen waardoor het oorspronkelijke idee beter wordt, maar niet ineens totaal iets anders?
- Hoe kun je zorgen dat iedereen aangehaakt blijft op het steeds concreter en scherper wordende beeld van de nieuwe werkelijkheid waar het project of programma op is gericht?
- Hoe kun je ervoor zorgen dat mensen de activiteit waar zij zich voor inzetten – hoe klein ook – kunnen zien als een bouwsteen van het grotere geheel, namelijk die nieuwe werkelijkheid?

1.3.2 Verschillende activiteiten in samenhang uitvoeren

Verschillende activiteiten vormen de bouwstenen voor het projectresultaat of het programmadoel. Om te bepalen welke activiteiten effectief zijn, is grondige kennis en inzicht van het vraagstuk waar je je op richt nodig. Bovendien kan tijdens de uitvoering blijken dat andere activiteiten nodig zijn, omdat er bijvoorbeeld nieuwe ontwikkelingen zijn of de aanvankelijk bedachte activiteiten toch niet voldoende blijken om het resultaat of doel te realiseren. Belangrijke uitdagingen zijn dan ook:

- Welke (nieuwe) ideeën zijn er om het vraagstuk aan te pakken en welke ervaring met en kennis over die ideeën is er?
- Welke activiteiten zijn nodig om het beoogde resultaat of doel te realiseren? En zijn de activiteiten die we hebben bedacht, voldoende om te bereiken wat we willen?
- Hoe zorg je ervoor dat verschillende deelactiviteiten met elkaar verbonden blijven, zodat de verschillende bouwstenen uiteindelijk wel op elkaar passen?
- Hoe verander je de activiteiten tijdig als dat nodig is voor wat je wilt bereiken?

1.3.3 Samenwerking van verschillende mensen en organisaties organiseren

Mensen en organisaties willen vaak verschillende dingen bereiken of – als ze wel hetzelfde willen – hebben andere ideeën over wat er het beste gedaan kan worden om dat te bereiken. Desondanks heb je meer kans je resultaat of doel te realiseren door samenwerking en acties van anderen te versterken en te benutten. Samenwerking is dus een proces van ‘geven en nemen’. Belangrijke uitdagingen zijn dan ook:

- Hoe zorg je ervoor dat mensen en organisaties het samen eens worden over wat er met een project of programma bereikt moet worden?
- Hoe zorg je dat mensen en organisaties het eens worden over welke acties het beste gedaan kunnen worden en over wie welke acties uitvoert?
- Hoe zorg je ervoor dat mensen ook doen wat ze afspreken?
- Hoe zorg je ervoor dat er oplossingen gevonden worden voor belangentegengstellingen?

1.3.4 Binnen een bepaalde tijdspanne resultaat boeken

Een specifiek project of programma is een eenmalig initiatief om in een bepaalde periode iets nieuws aan de werkelijkheid toe te voegen. Na zo'n periode wordt ofwel een vervolgproject of -programma gestart, of moeten de bereikte resultaten beheerd en onderhouden worden. Beheer en onderhoud zijn doorlopende, structurele taken en kunnen meestal door een bestaande afdeling worden uitgevoerd. De tijdelijkheid van projecten en programma's betekent ook dat ze urgent zijn: we willen dat ze op korte termijn worden uitgevoerd. Belangrijke uitdagingen zijn dan ook:

- Hoe maak je een goede planning, waarin activiteiten die afhankelijk zijn van een andere activiteit goed getimed worden?
- Hoe zorg je voor goede voortgang en hoe voorkom je vertraging en uitstelgedrag?
- Hoe benut je 'windows of opportunity', specifieke momenten die extra kansen bieden?
- Hoe betrek je tijdig degenen die na afronding verantwoordelijk zijn voor beheer en onderhoud?

VOORBEELD Verandering van aanpak tijdens de uitvoering

Een belangrijke maatschappelijke uitdaging is de overgang naar een duurzamer energiegebruik. Verschillende mensen hebben een beeld van de nieuwe werkelijkheid waarin we op duurzame wijze in onze energie voorzien. De een ziet veel windmolens voor zich, de ander zonnepanelen, weer een ander hoopt op een vorm van veilige kernfusie en ook zijn er mensen die vooral betogen dat aardgas om te beginnen de schoonste tussenoptie is. Er zijn ook grote belangen in het spel: oliebedrijven hebben heel veel geïnvesteerd en verschillende beleggers hebben aandelen in die bedrijven. Een snelle, radicale overgang naar duurzame energie zou voor hen een grote kostenpost betekenen. Het is een grote uitdaging om tot een gedeeld beeld van de toekomstige werkelijkheid te komen, laat staan tot overeenstemming wat er precies moet gebeuren en hoeveel tijd daarvoor genomen moet worden.

Stel dat al die belanghebbenden toch tot een afspraak komen, bijvoorbeeld dat er allereerst een flink aantal windmolens moeten worden gebouwd. Windenergie is vooralsnog een van de meest rendabele duurzame energievormen. Men gaat daarmee aan de slag, men probeert elkaar aan de afspraken te houden om de voortgang te houden. Op enig moment is er een technologische doorbraak: er is een nieuw type zonnepaneel beschikbaar dat net zo rendabel is als een windmolen. Zo'n uitvinding kan aanleiding geven om de aanpak te veranderen. Windmolenprojecten worden gestopt en men gaat nieuwe zonnepaneelprojecten starten. Bij projecten die te ver gevorderd zijn om nog te stoppen, wordt geprobeerd de nieuwe zonnepanelen nog zo veel mogelijk toe te passen. De uitdaging voor project- en programmamanagement is om zo'n nieuwe ontwikkeling tijdig te signaleren en vervolgens tot een wijziging in de aanpak te komen waar alle betrokkenen het mee eens zijn.

1.3.5 Voorbeelden van uitdagingen in de praktijk

In de praktijk zijn er veel projecten en programma's waarin de genoemde uitdagingen uitstekend opgepakt worden. In het vervolg van het boek komen daar diverse voorbeelden van aan bod. Ook zijn er veelvoorkomende lastige situaties. In het vervolg van het boek wordt belicht hoe zulke lastige situaties kunnen worden voorkomen of opgelost. Voorbeelden van veelvoorkomende lastige situaties zijn:

17

- Niet iedereen is enthousiast
Er is een vraagstuk (bijvoorbeeld overlast veroorzakende jongeren) en er is ook een voorstel om iets nieuws te realiseren (bijvoorbeeld een buurthuis). Veel betrokkenen zijn niet enthousiast over het voorstel, maar hebben ook geen beter idee. Als jij medeverantwoordelijk bent voor het realiseren van dat buurthuis, hoe kun je de motivatie en inspiratie dan wel creëren? Of kun je een proces in gang zetten om een andere oplossing te vinden waar iedereen wel enthousiast over is?
- Nieuwe mensen, nieuwe visies
Een aantal mensen en organisaties werkt geïnspireerd en gemotiveerd samen (bijvoorbeeld aan een nieuw stadsfestival). Dan vindt bij een van de belangrijke partners (bijvoorbeeld een theater) een wisseling plaats in de directie. De nieuwe directeur heeft heel andere ideeën en wil de gezamenlijke aanpak bijsturen. Hoe zorg je ervoor dat wat al is bereikt, niet voor niks is geweest en de goede samenwerking wel gaande blijft?
- Vasthouden aan de letterlijke opdracht
Een aantal partners werkt samen aan de realisatie van een windmolenpark. Een nieuw inzicht maakt aanpassing noodzakelijk (bijvoorbeeld te veel overlast voor omwonenden). Een deel van de partners heeft echter geen belang bij de aanpassing en houdt vol dat er al afspraken op papier staan waarvan niet meer mag worden afgeweken. Hoe kun je zorgen voor een open gesprek over hoe gezamenlijk het beste resultaat kan worden behaald?
- Veel visie, weinig actie
Er is grote overeenstemming om te zorgen voor nieuwe natuurgebieden zodat kwetsbare soorten kunnen overleven. Op zich is er ook wel enthousiasme voor en is het helder wat er gedaan moet worden (bijvoorbeeld een aantal boerderijen omvormen tot natuurgebied). En toch gebeurt er weinig. Niemand doet wat er gedaan moet worden. Een natuurorganisatie kan het benodigde geld niet vinden, een agrariër vreest voor zijn inkomen en de provincie heeft even andere prioriteiten. Hoe kun je een doorbraak teweegbrengen?

- **Project of programma als dekmantel**
Een nieuw project of programma wordt gestart, bijvoorbeeld om meer betalende leden voor de bibliotheek te werven. Kort daarna geeft de directeur aan dat het al bestaande project ‘voorleesdagen’ in elk geval door moet gaan en uit jouw budget betaald moet worden. Uit een onderzoek is echter gebleken dat die voorleesdagen leuk voor de kinderen zijn, maar geen nieuwe betalende leden opleveren (kinderen zijn namelijk al gratis lid). Hoe ga je daarmee om?
- **Opdrachtgever pakt zijn/haar rol niet**
Je hebt de opdracht om met een aantal partnerorganisaties het alcoholgebruik onder jongeren terug te dringen. Je contactpersonen bij die partnerorganisaties geven aan geen tijd te hebben. Jij vraagt degene die jou de opdracht gaf om de leidinggevendenden van die andere organisaties te bellen en afspraken te maken over de beschikbare tijd van die contactpersonen. Jouw opdrachtgever weigert dat en vindt dat jij het zelf maar moet oplossen. Hoe kun je van je opdrachtgever gedaan krijgen wat jij nodig hebt?
- **Losse eindjes**
Een aantal organisaties heeft allerlei ideeën voor activiteiten om een impuls te geven aan de werkgelegenheid voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Aanvankelijk is iedereen ook heel enthousiast. Er worden echter geen besluiten genomen. De motivatie van partners voor de samenwerking neemt af. Hoe kun je zo’n situatie voorkomen of – als deze zich toch voordoet – oplossen?
- **Meer nodig dan aanvankelijk gedacht**
Je bent aan de gang om een opgave aan te pakken, bijvoorbeeld het veiliger maken van een wijk waar veel mensen zich onveilig voelen. Aanvankelijk ben je begonnen met een klein team enkele acties uit te voeren. Het wordt echter steeds duidelijker dat veel meer activiteiten nodig zijn om succes te hebben. Hoe kun je in de hectiek van de inmiddels op gang gebrachte activiteiten alsnog versterking van je opdrachtgever toegezegd krijgen?
- **‘Controle is beter’**
Je werkt gestaag aan een project gericht op het verminderen van eenzaamheidsgevoelens bij ouderen. Je opdrachtgever bemoeit zich dagelijks met concrete details als hoe vaak de ouderen bezoek van een ‘maatje’ zouden moeten krijgen. De opdrachtgever komt niet toe aan het op hoofdlijnen meedenken (waar je wél behoefte aan hebt), bijvoorbeeld over hoe verschillende partners als huisartsen en pastors kunnen bijdragen aan signalering van eenzaamheid. Hij heeft alleen maar gedetailleerd commentaar op hoe jullie je dagelijks werk doen. Alle medewerkers zijn gefrustreerd over het gebrek aan ruimte en erkenning. Hoe krijg je de opdrachtgever zover dat hij stopt zich overal mee te bemoeien en wél de rol van opdrachtgever gaat vervullen?

- Kortetermijnfocus op concrete resultaten
Je werkt hard mee aan allerlei projecten om de gezondheid van kinderen te bevorderen. Het is duidelijk dat er meerdere jaren nodig zijn om het beoogde effect te bereiken. De wethouder wil echter graag voor de aanstaande verkiezingen met successen naar buiten komen. Hij vindt de gezondheid van kinderen natuurlijk wel belangrijk, maar hem duurt het te lang voordat daar vooruitgang in zichtbaar is. Hoe zorg je ervoor dat de betrokken medewerkers (die vol passie zijn voor de blijvende gezondheid van kinderen) gemotiveerd blijven nu de wethouder alleen maar oog heeft voor ‘quick wins’?

1.4 Een succesvolle aanpak in hoofdlijnen

Er komt veel bij kijken om succesvol om te gaan met de uitdagingen en mogelijke knelpunten van project- en programmamanagement. Wat is daar precies voor nodig en wat is dan een effectieve aanpak van een project of programma?

1.4.1 Vier perspectieven op succesvolle projecten en programma's

Een project of programma kan net als een organisatie vanuit verschillende perspectieven worden bekeken. Het perspectief op een project of programma wordt door twee vragen bepaald:

- Is het vizier gericht op de binnenkant (ofwel wat er in het project of programma zit) of op de buitenkant (ofwel hoe de interactie met de omgeving is)?
- Is het vizier gericht op de inhoud (ofwel waar het over gaat) of de vorm (ofwel hoe het eruitziet) van het project of programma?

Vanuit deze vragen zijn in tabel 1.3 vier perspectieven² aangegeven die bepalend zijn voor het succes van een project of programma. Een project of programma moet op alle perspectieven goed ontwikkeld zijn om succes te kunnen boeken.

	Binnen	Buiten
Vorm	Materieel perspectief: middelen en bevoegdheden	Cultureel perspectief: wijze van samenwerken
Inhoud	Individueel perspectief: commitment aan visie, doelen en benodigde acties	Maatschappelijk perspectief: behoefte of vraag

Tabel 1.3 Perspectieven voor het ontwikkelen van een succesvol project, programma of organisatie

² De hier geschetste perspectieven zijn een doorontwikkeling van de perspectieven die Robert Coppenhagen in zijn boek *Creatieregie* introduceert.

Ik licht in hoofdlijnen toe wat een goede ontwikkeling op deze vier perspectieven betekent:

- Het *maatschappelijke perspectief* geeft helderheid over *waarom* er behoefte is aan het project of programma. Er is een maatschappelijke opgave of vraag. Er zijn mensen en organisaties die een nieuwe oplossing willen, ook al hebben ze soms verschillende belangen en verschillende ideeën over welke oplossing goed is. Omdat dit het perspectief vanuit anderen is, wordt het aangeduid met 'Zij'.
- Het *individuele perspectief* geeft helderheid over *wat* de nieuwe oplossing is en wat ervoor nodig is om het te realiseren. Alleen als mensen zich iets concreet kunnen voorstellen, kunnen ze geïnspireerd, gemotiveerd en geëngageerd de acties uitvoeren die nodig zijn om de nieuwe oplossing te realiseren. Ook als aanvankelijk nog niet alles helemaal helder is, is het belangrijk zo helder mogelijk te zijn over wat het resultaat of doel is dat wordt beoogd. Omdat dit het perspectief is dat de identiteit van het project of programma scherp maakt, wordt het aangeduid met 'Ik'.
- Het *culturele perspectief* geeft helderheid over *hoe* je met elkaar gaat samenwerken om de benodigde acties uit te voeren. Gedeelde normen en waarden over hoe je met elkaar omgaat en communiceert zijn nodig om verschillende mensen en organisaties succesvol te laten samenwerken. Omdat dit het perspectief is van hoe je samen aankijkt tegen het uitvoeren van het project of programma, wordt het aangeduid met 'Wij'.
- Het *materiële perspectief* geeft helderheid over *waarmee* je de benodigde acties kunt uitvoeren. Welke concrete middelen zijn er nodig? Dan kan het bijvoorbeeld gaan om concrete bouwmaterialen, om geld om specifieke expertise in te kopen, om bevoegdheden, procedures en planningen om de voortgang in de gaten te houden en bij te stellen. Omdat dit het perspectief is van de concrete dingen die nodig zijn, wordt het kort aangeduid met 'Het'.

1.4.2 De ontwikkelbenadering: een succesvol stappenplan

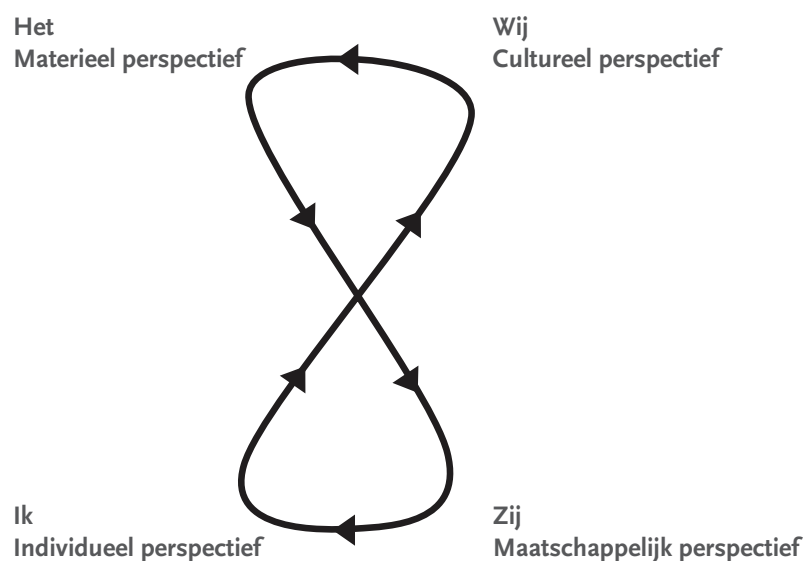
Een succesvol project of programma doet recht aan al deze vier perspectieven. De ontwikkeling en de uitvoering van een project of programma verlopen daarom ook in stappen langs deze vier perspectieven:

- *Maatschappelijk perspectief* (Zij). Een initiatief begint altijd met een maatschappelijke vraag, bijvoorbeeld: er is behoefte aan meer stageplekken voor jongeren.
- *Individueel perspectief* (Ik). Vervolgens is het nodig dat (alle) betrokkenen zich met commitment verbinden aan het vraagstuk. Daarvoor is vaak verdieping op de maatschappelijke vraag nodig: wat houdt het in om meer stageplekken te hebben en welke acties zijn daarvoor nodig? Het beantwoorden van die vraag geeft bijvoorbeeld het inzicht dat bedrijven niet weten van het tekort en het ook ingewikkeld vinden om stageplekken te organiseren. Vanuit dat inzicht kunnen

alle betrokkenen zich committeren aan het maken van bijvoorbeeld een informerende brochure.

- *Cultureel perspectief* (Wij). Nu er commitment is aan wat er gedaan moet worden, is de volgende stap om te bepalen hoe er zal worden samengewerkt. Er wordt bijvoorbeeld afgesproken wie de tekst voor de brochure maakt, wie de druk regelt, wie voor de verspreiding zorgt en dat iedereen over twee weken weer bij elkaar komt om de voortgang te bespreken.
- *Materieel perspectief* (Het). De aanpak wordt vastgelegd en de middelen die nodig zijn om de benodigde acties uit te voeren worden op een rij gezet, bijvoorbeeld geld om de brochure te laten vormgeven en drukken.

Deze hoofdstappen van een succesvolle aanpak zijn in figuur 1.3 schematisch weergegeven in de vorm van een lemniscaat. Deze lemniscaat wordt ook wel een ‘creatiellemniscaat’ genoemd, omdat door het doorlopen van de vier perspectieven een compleet project of programma wordt ontwikkeld ofwel gecreëerd. Het doorlopen van deze stappen in deze volgorde wordt ‘ontwikkelbenadering’ genoemd omdat de aanpak stap voor stap wordt ontwikkeld met (alle) betrokkenen en belanghebbenden. De volgorde van deze stappen bevordert commitment en samenwerking. Gedurende een project of programma kunnen deze stappen eerst op abstract en vervolgens op meer gedetailleerd niveau herhaaldelijk worden doorlopen.



Figuur 1.3 De ontwikkelbenadering in Robert Copenhagens creatiellemniscaat

1.4.3 De ontwerpbenadering: minder geschikt bij maatschappelijke vragen

22

De pijlen in figuur 1.2 kunnen in principe ook worden omgedraaid. De stappen zouden dan in de omgekeerde volgorde worden doorlopen:

- *Maatschappelijk perspectief* (Zij). Het begint nog steeds met een vraag, bijvoorbeeld naar meer stageplekken.
- *Materieel perspectief* (Het). Nu bepalen we direct de aanpak en de middelen. We verdiepen ons dus niet eerst in het vraagstuk en maken pas later samenwerkingsafspraken. Er wordt top-down bepaald dat er een brochure komt en dat die een bepaald bedrag mag kosten.
- *Cultureel perspectief* (Wij). Op basis van het top-down plan om een brochure te maken wordt bepaald hoe de samenwerking wordt georganiseerd en wie welke acties zal moeten uitvoeren.
- *Individueel perspectief* (Ik). We gaan ervan uit dat degenen die de acties moeten uitvoeren, ook bereid zijn zich daaraan te committeren.

Deze richting heet ‘ontwerpbenadering’ omdat er niet zozeer samen iets wordt ontwikkeld, maar iets van bovenaf wordt bedacht en voorgeschreven. Dit werkt bij eenvoudige projecten, waar weinig discussie over (mogelijk) is en die vaak lijken op routines. Denk aan de invoering van een salarisverhoging voor alle medewerkers, de uitkering van een eenmalige extra subsidie voor sportverenigingen of het vervangen van een kapot stoplicht.

Bij maatschappelijke projecten en programma's³ en bij situaties waarin sprake is van innovatie en/of diverse gebruikers en belanghebbenden, geeft een ontwikkelbenadering meestal meer kans op blijvend succes. Een veiliger wijk, vermindering van het alcoholgebruik onder jongeren en zelfs de aanleg van een nieuwe weg hebben bijvoorbeeld weinig kans van slagen als aan de betrokkenen een uitgewerkt ontwerp wordt opgedrongen. In het volgende voorbeeld blijkt dat zelfs ogenschijnlijk eenvoudige projecten ontsporen als de ontwerpbenadering wordt gekozen en dat de ontwikkelbenadering ook dan behulpzaam is.

3 Projecten en programma's gericht op de ontwikkeling van een organisatie of afdeling vallen hier ook onder. De organisatie of afdeling is dan als het ware de ‘maatschappij’ waarin iets nieuws tot stand wordt gebracht. Ook bedrijven kunnen maatschappelijke projecten of programma's opzetten en uitvoeren, bijvoorbeeld als zij een nieuw product of een nieuwe dienst ontwikkelen. De ontwikkelbenadering is dus aan te raden bij alle projecten en programma's waarin innovatie of vernieuwing en toepassing van innovaties plaatsvinden.

VOORBEELD Hoe zelfs het plaatsen van nieuwe koffiemachines in de ontwerpbenadering ontspoord

In veel organisaties heeft bijna iedereen wel een mening over de kwaliteit van de koffiemachine. Op een goede dag moeten de huidige machines worden vervangen. Dat lijkt een eenvoudig project waarbij het niet nodig is om op een ingewikkelde wijze de hele organisatie erbij te betrekken: iemand kiest een nieuwe machine, iemand maakt een planning en de monteur kan beginnen. Kortom, de 'ontwerpbenadering' zou gevolgd kunnen worden.

Hoe zou zo'n ontwerpbenadering in de praktijk kunnen uitpakken? Stel, de monteur is ingeroosterd bij een bepaalde afdeling en net op dat moment viert de afdeling bij de koffieautomaat het 25-jarig jubileum van een van de collega's. De monteur maakt zo veel herrie dat de lovende toespraken niet worden verstaan en bovendien heeft niemand koffie bij het gebak! Op een andere afdeling ontstaat een ander probleem: de nieuwe automaat werkt met stenen kopjes die de medewerkers zelf weer in een 'vuile kopjes'-lade moeten zetten. Dat was echter niet verteld en de medewerkers hebben er bovendien geen zin in. Op die afdeling staan de bureaus bezaaid met vuile kopjes. Kortom, wat een fluitje van een cent leek, wordt al gauw een grote bron van irritatie.

Vanuit de ontwikkelbenadering zou dit als volgt aangepakt kunnen worden:

- De beslissing om de automaten te vervangen wordt genomen (Zij).
- De verschillende opties worden besproken met een klankbordgroepje van collega's. Zij kiezen bijvoorbeeld voor de optie met stenen kopjes die collega's zelf moeten opruimen. Deze meedenkcollega's raken zo medeverantwoordelijk en zullen andere collega's vertellen dat ze binnenkort hun eigen kopje moeten opruimen (Ik).
- Vervolgens wordt aan alle afdelingshoofden een conceptplanning van de vervanging voorgelegd. De afdeling met de jubilaris kan dan vragen of er met een andere afdeling geruild kan worden of besluiten de jubileumviering te verplaatsen (Wij).
- Na de reacties vanuit de afdelingen wordt de planning definitief gemaakt en de monteur op pad gestuurd (Het).

Zelfs in dit relatief eenvoudige voorbeeld verloopt het proces een stuk soepeler in de ontwikkelbenadering. Voor maatschappelijke projecten en programma's geldt dit in nog sterkere mate en is de ontwikkelbenadering de meest effectieve en efficiënte route naar succes.

1.4.4 Een aanpak in vier fasen

Kortom, om maatschappelijke projecten en programma's effectief aan te pakken is het belangrijk een maatschappelijk vraagstuk te identificeren en je een beeld te vormen van de mogelijke oplossingen (Zij), je een zo concreet mogelijk beeld te

vormen van het beoogde resultaat of doel en te bepalen wat er voor nodig is om deze te realiseren (Ik), met verschillende partners samen te werken (Wij) en resultaten en doelen te realiseren die vervolgens worden beheerd en onderhouden (Het). Zo'n aanpak volgens de ontwikkelbenadering bestaat uit de volgende fasen:⁴

- *initiatief*: van idee tot initiatiefvoorstel;
- *opbouw*: van 'go' naar project- of programmaplan;
- *uitvoering*: van plan naar resultaten en doelbereik;
- *afronding*: van resultaten en doelbereik naar borging, overdracht en beëindiging.

1.4.5 Een stappenplan voor de aanpak van maatschappelijke projecten en programma's

Binnen elk van deze fasen wordt de creatielemniscaat volgens de ontwikkelbenadering in figuur 1.2 in de stappen Zij-Ik-Wij-Het doorlopen.

- De *initiatief* fase van een project of programma verloopt via de volgende stappen:
 - het nemen van een initiatief doordat iemand een idee of vraag opwerpt (Zij);
 - het stellen van verdiepende vragen over het idee of de vraag (Ik);
 - het verkennen van met wie er op welke wijze samengewerkt zou kunnen worden (Wij);
 - het maken van een initiatiefvoorstel op basis waarvan beslissers een besluit kunnen nemen om wel of niet een project of programma te starten (Het).
- De *opbouw* fase van een project of programma verloopt via de volgende stappen:
 - het nemen van een richtinggevend go-besluit door een of meer beslissers (Zij);
 - het concretiseren van het doel van het programma of het resultaat van het project en de inspanningen die nodig zijn om dat te realiseren (Ik);
 - het maken van afspraken over hoe de benodigde samenwerking georganiseerd kan worden (Wij);
 - het bepalen van de benodigde middelen en hoe de voortgang in de gaten gehouden kan worden, resulterend in een project- of programmaplan (Het).
- De *uitvoering* fase van een project of programma verloopt via de volgende stappen:
 - het vaststellen het project- of programmaplan door de opdrachtgevers – al dan niet met enkele wijzigingen (Zij);
 - het in actie gaan met de benodigde inspanningen (Ik);
 - het samenwerken om te zorgen dat de verschillende activiteiten bouwstenen opleveren die op elkaar aansluiten (Wij);
 - het bijsturen op basis van behaalde (tussen)resultaten en waargenomen effecten (Het).

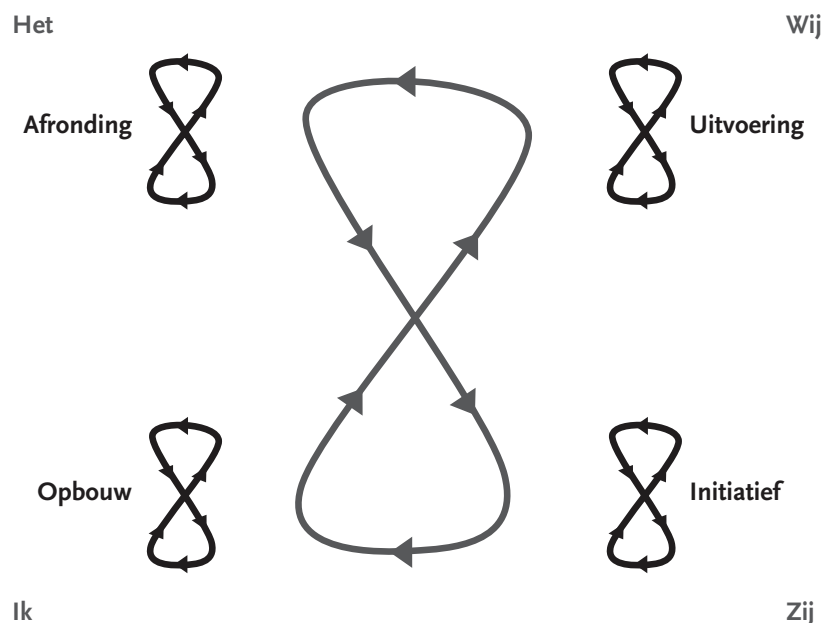
⁴ In sommige boeken wordt ook wel het volgende jargon voor deze vier fasen gebruikt: initiatiefase, definitiefase, realisatiefase en afrondingsfase.

- De *afrondingsfase* van een project of programma verloopt via de volgende stappen:
 - het bespreken van mogelijke aanleidingen voor het afronden van een project of programma (bij een project meestal als het concrete resultaat is bereikt) (Zij);
 - het op een rij zetten wat tijdens de afronding moet worden bereikt (Ik);
 - het zorgvuldig afbouwen van samenwerkingsrelaties (Wij);
 - het definitief overdragen van doorlopende taken en het formeel beëindigen van het project of programma (Het).

25

In figuur 1.4 is het in elke fase doorlopen van de creatielemniscaat schematisch verbeeld.

De hoofdstukken 2 tot en met 4 gaan dieper in op de stappen in elk van de vier hoofdfasen. Voor elke stap wordt aangegeven wat in elk geval op orde moet zijn en hoe je veelvoorkomende knelpunten kunt voorkomen of oplossen. Elke afzonderlijke stap komt in een aparte paragraaf aan bod (zie tabel 1.4).



Figuur 1.4 De hoofdfasen van een project en programma in de ontwikkelbenadering

De in dit boek gevolgde volgorde van fasen en stappen heeft zijn waarde in de praktijk bewezen, maar in de praktijk zullen sommige stappen vloeiend in elkaar overlopen, bijvoorbeeld het stellen van verdiepende vragen en het verkennen van samenwerkingspartners, of in een andere volgorde plaatsvinden (wat meestal wel knelpunten oplevert). Zie het stappenplan daarom als een behulpzame leidraad, maar niet als een blindelings te volgen werkinstructie. Vergelijk het stappenplan