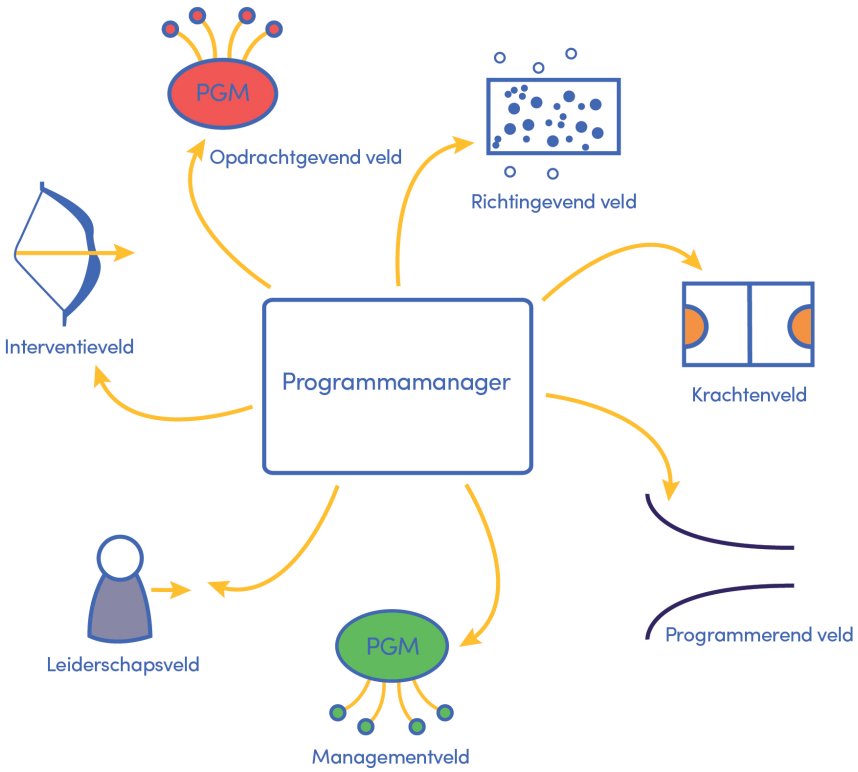
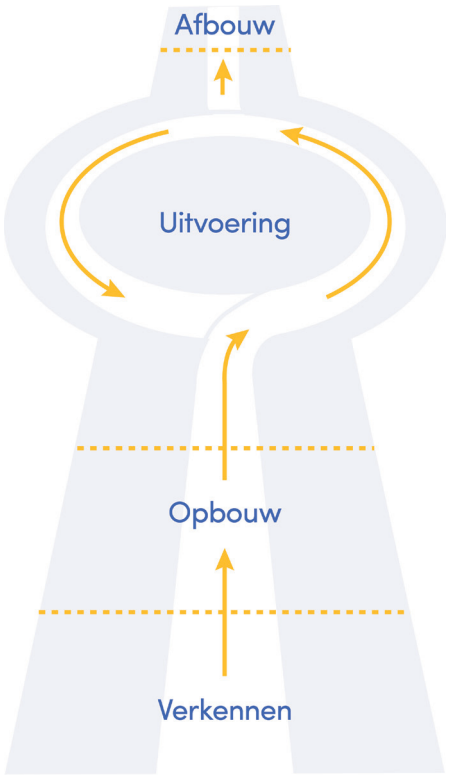
Programmasturing als vak

Handreikingen voor gemeentelijke programmamanagers





Acteren en sturen op 7 velden en handelen in 4 fasen om doelen te bereiken

Deel II: Handleidingen

Hans van der Heijden

Claudia Landewé

Enrico Kraijo

Oktober 2022

Leeswijzer

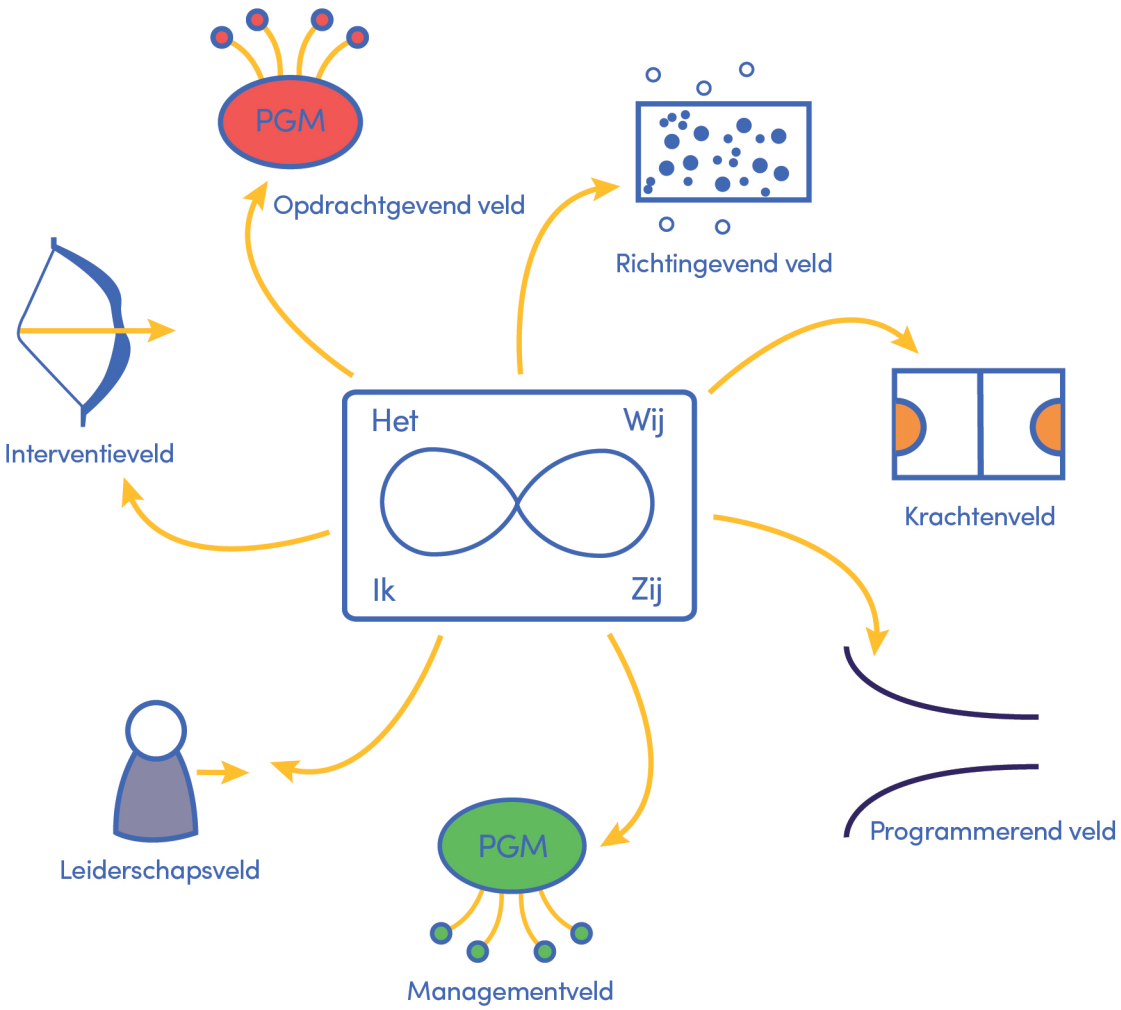
Programmasturing als vak

Eind 2021 publiceerde de VPNG het boek 'Programmasturing als vak'. Ruim 2.500 programmamanagers en geïnteresseerden in hoe programmasturing werkt binnen een gemeente of provincie hebben het boek opgevraagd en daarmee de juiste ingang tot programmasturing gevonden.

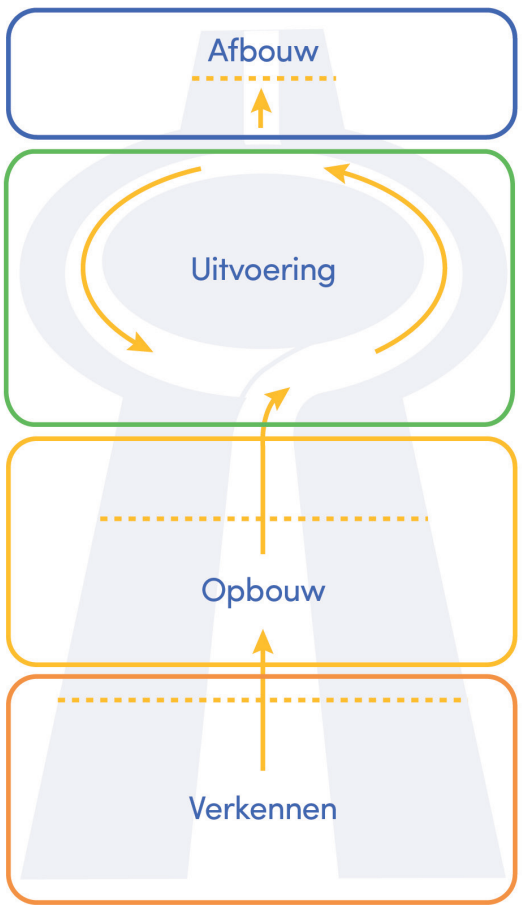
In het boek zijn bestaande theorieën praktisch toepasbaar gemaakt door te kijken op welke manieren het acteren en sturen op de zeven velden past op de handelingsperspectieven van de vier fasen van programmasturing.

In het boek 'Programmasturing als vak' wordt verwezen naar een separate, aanvullende publicatie 'Handleidingen'. Met het boek dat nu voor je ligt, geven we invulling en verdieping aan de negen handleidingen die in het boek genoemd worden.

Het boek 'Programmasturing als vak' is te downloaden via www.vpng.nl/publicaties



7 velden



4 fasen

Leeswijzer

Negen handleidingen

Gebruik deze publicatie als je praktisch aan de slag wilt met de vijf onmisbare kerninstrumenten van programmasturing (onderdeel 1) en de vier specifieke managementvaardigheden (onderdeel 2). De negen handleidingen helpen jou als programmamanager om, in aanvulling op de vaardigheden zoals deze in het boek 'programmasturing als vak' zijn beschreven, samen met jouw kernteam een beheersbaar en succesvol programma te verzorgen.

1. Ken jezelf als programmamanager
2. Krachtenveldanalyse
3. Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)
4. Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing
5. Programma-canvas
6. Risicomanagement
7. Communicatiemanagement
8. Strategisch omgevingsmanagement
9. Programma-control

Om te zorgen dat je dit slim kan toepassen, hebben we deze handleidingen voor jou in dit boek uitgewerkt als separate bijlage van het boek 'Programmasturing als vak'. Wil je jouw praktische tools als programmamanager aanscherpen? Duik dan in de negen verdiepende handleidingen die je hierin verder brengen!

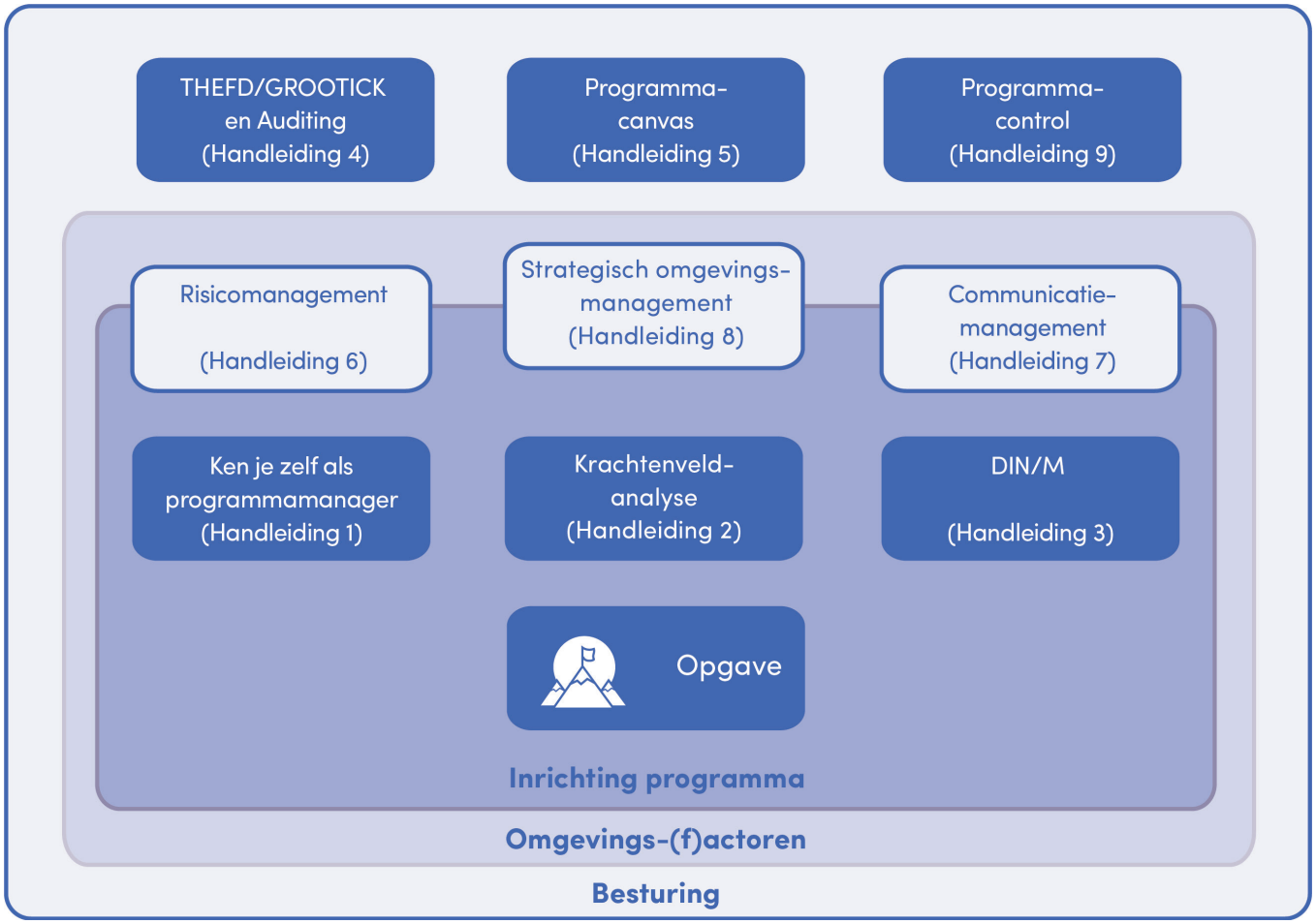
In onderstaande tabel is aangegeven in welke fase en/of veld je deze handleidingen het beste kan toepassen.

Handleidingen		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Kerninstrumenten					Managementvaardigheden			
		Ken je zelf als programmamanager	Krachtenveldanalyse	Doelen - Inspanningen - (Middelen) - Netwerk (DIN/M)	Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing	Programma-canvas	Risicomanagement	Communicatiemanagement	Strategisch omgevingsmanagement	Programma-control
Inzet in de vier fasen	Verkenning	x	x			x	x	x	x	x
	Opbouw	(x)	x	x		x	x	x	x	x
	Uitvoering		x	x	x	x	x	x	x	x
	Afbouw		x			x	x	x	x	x
Inzet in de zeven velden	Opdrachtgevend veld		x					x	x	x
	Richtinggevend veld									
	Krachtenveld		x					x	x	
	Programmerend veld			x	x		x			
	Managementveld	x				x		x	x	x
	Leiderschapsveld	x						x		
	Interventieveld	x	x	x	x	x	x	x	x	x

Een opgave is een (maatschappelijk) vraagstuk dat om een antwoord vraagt
(start met procesregie)

De aanpak wordt vertaald in een na te streven doel(en) (programmasturing), **resultaat** (projectmatig werken), **of een product/dienst** (routine)

Samenhang van de negen handleidingen



Uiteraard hebben deze kerninstrumenten en managementvaardigheden ook een zekere samenhang.

- De kerninstrumenten 1, 2 en 3 hebben vooral betrekking op de directe betrokkenheid bij de opgave: jijzelf als programmamanager (ik met mijn kernteam), het krachtenveld (wie) en de DIN/M (wat en hoe, de inhoud). Dit zit in de binnenste rechthoek: de inrichting van het programma.
- Hoe je van buiten naar binnen (en omgekeerd) aansluit op de omgeving (8) van het programma zit in de rechthoek direct om de binnenste driehoek: de omgevings-(f)actoren.
- De manier waarop je risico's (6) bepaalt en beheerst, en wat en hoe je communiceert (7) gaan over beide: de inrichting en de omgevings-(f)actoren..
- De instrumenten 4, 5, en 9 helpen je te kijken naar de aanpak, het verloop en de resultaten van het programma, en stellen je in staat daar waar nodig bij te sturen: de besturing.

Inhoudsopgave handleidingen

	Pagina:
Onderdeel 1: De vijf kerninstrumenten	**9**
Handleiding 1 Ken jezelf als programmamanager	**13**
1.1 Macht en leiderschap: voorkeur voor doorzettingsmacht of creatiemacht?	14
1.2 Leiderschap van de programmamanager: rolopvatting en –invulling?	15
1.3 Welke voorkeur van leiderschap heb ik?	16
1.4 Sturen of regisseren, wat heeft jouw voorkeur?	17
1.5 Invloedstijlen van Zuidema: voorkeur voor overreden, stellen, overbruggen of inspireren?	18
1.6 De vijf conflictstijlen van Thomas-Kilmann, waar ligt jouw voorkeur?	20
1.7 Vijf signaturen voor samenwerking in een netwerkomgeving: heb jij een eigen voorkeursstijl?	22
1.8 Wie ben ik? En wie zijn mijn teamleden?	24
Handleiding 2 Krachtenveldanalyse	**27**
2.1 Wat is een krachtenveldanalyse?	27
2.2 Actoreninventarisatie en –analyse (stap 1)	28
2.3 Ringen van invloed bepalen (stap 2)	30
2.4 Strategie bepalen en uitvoeren (stap 3)	31
2.5 De krachtenveldanalyse in de vier fasen	35
Handleiding 3 Doelen – Inspanningen – (Middelen) - Netwerk (DIN/M)	**37**
3.1 Wat is een DIN/M en DINnen?	37
3.2 Hoe werkt het instrument DIN/M?	39
3.3 De DIN/M in de vier fasen	44
3.4 Wat is er nodig om te DINnen?	44
3.5 Hoe organiseer je een DIN/M-sessie?	45
3.6 Format DIN/M met twee voorbeelden van programma's	45
Handleiding 4 Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing	**59**
4.1 Uitvoeringscyclus PDCA	60
4.2 Stuurvariabelen THEFD	63
4.3 Beheersaspecten GROOTICK	64
4.4 De Duivelsdriehoek – 'alles heeft zijn prijs'	65
4.5 Auditing	66
Handleiding 5 Programma-Canvas	**71**
5.1 Wat is een programma-canvas	71
5.2 Het programma-canvas in de zeven velden	76
5.3 Het programma-canvas in de vier fasen	78

Inhoudsopgave handleidingen

	Pagina:
Onderdeel 2: De vier specifieke managementvaardigheden	**81**
Handleiding 6 Risicomanagement: wie zijn risico's kent heeft een keuze	**85**
6.1 Wat is risicomanagement?	85
6.2 Hoe borg je risicomanagement in je programma?	85
6.3 Hoe voer je het risicomanagementproces uit?	87
6.4 Risicomanagement in de vier fasen	92
6.5 Ondersteuning	92
6.6 Begrippen en definities	93
Handleiding 7 Communicatiemanagement: communicatie als sleutelfactor	**95**
7.1 Wat is communicatiemanagement?	95
7.2 De methodiek: Factor C met de drie K's	96
7.3 Communicatiemanagement in de zeven velden	103
7.4 Communicatiemanagement in de vier fasen	104
Handleiding 8 Strategisch omgevingsmanagement: bepaal hoe je met je omgeving omgaat	**107**
8.1 Wat is strategisch omgevingsmanagement 'SOM', 'Canvas omgevingsmanagement' en 'Te maken afspraken'	107
8.2 De methodiek van strategisch omgevingsmanagement (SOM)	108
8.3 Hoe herken ik strategisch gedrag?	113
8.4 Omgevingsfactoren	114
8.5 Strategisch omgevingsmanagement in de vier fasen	115
Handleiding 9 Programma-control: samen in control over het programma	**117**
9.1 Wat is programma-control?	117
9.2 De programma-controller	117
9.3 Programma-control in de vier fasen	118
9.4 (Rotterdams) Classificatiemodel	119

ONDERDEEL 1

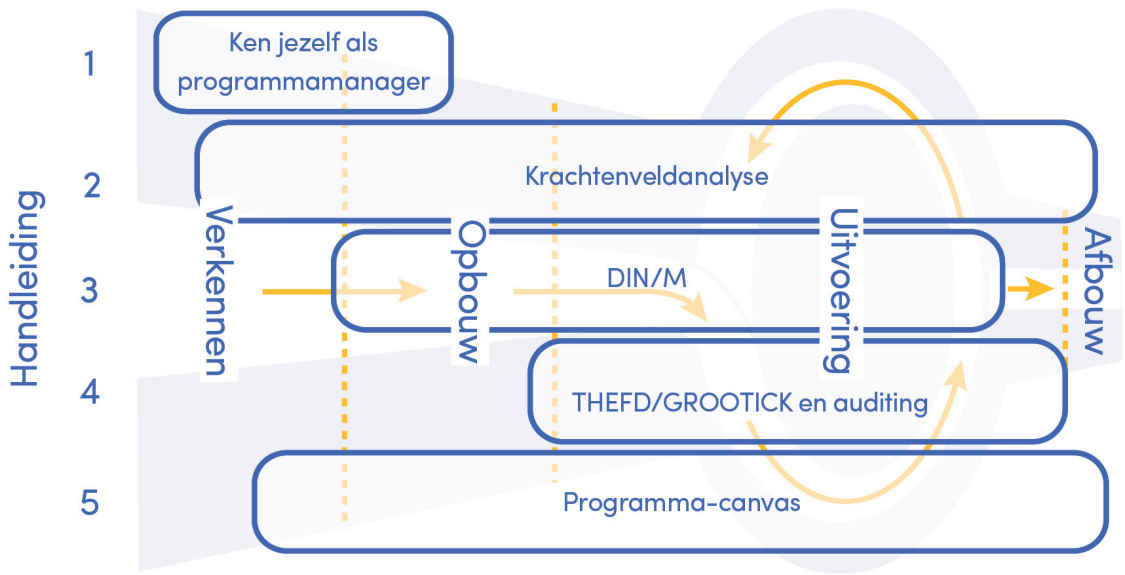
Handleidingen
Vijf kerninstrumenten

Vijf kerninstrumenten die onmisbaar zijn voor een programmamanager en zijn kernteam om een succesvol programma te realiseren

Deel 1: Handleidingen vijf ‘Kerninstrumenten’

De vijf kerninstrumenten als sleutel voor succesvolle programmasturing

Er zijn veel instrumenten die de programmamanager en de programmaorganisatie kunnen helpen bij de verschillende vraagstukken die zij tijdens de aanpak in de verschillende velden en fasen tegenkomen. In het boek ‘Programmasturing als vak’ noemen wij vijf krachtige, feitelijk voor ieder programma onmisbare, kerninstrumenten.



1. ‘Ken jezelf als programmamanager’. Om te beginnen is het goed om je eigen kwaliteiten, zwakheden, blinde vlekken en valkuilen te kennen, opdat je daar rekening mee kan houden en maatregelen voor kunt treffen. Dit kerninstrument wordt vooral gebruikt in de verkennings- en opbouwfase.

2. Krachtenveldanalyse. Op ieder moment een goed beeld hebben over wie met welke bedoelingen en belangen deelneemt aan het programma, en wie op welke wijze wanneer betrokken moet zijn of worden. Dit kern instrument is gedurende alle vier de fasen van het programma essentieel.

3. Doelen – Inspanningen – (Middelen) - Netwerk (DIN/M). Koers houden door de beoogde doelen en de daarvoor uit te voeren inspanningen concreet te benoemen en de juiste verbindingen schematisch in beeld te brengen en houden. Vanaf de opbouwfase tot en met de uitvoeringsfase geeft dit kerninstrument je houvast qua koers die je wilt/moet varen om de beoogde doelen te bereiken en houdt het je scherp in het maken van doelgerichte keuzes.

4. Besturen met THEFD-stuurvariabelen, beheersen met GROOTICK-aspecten en auditing. Regelmatig de voortgang van het programma tegen het licht houden, beoordelen en mede op basis daarvan bijsturen doe je met deze variabelen en beheersaspecten. Daarnaast geeft een regelmatige auditing een goede mogelijkheid tot het aanbrengen van verbeteringen. Dit kerninstrument wordt vooral gebruikt in de uitvoeringsfase, en ook nog wel in de afbouwfase.

5. Programma-canvas. Door alle zestien thema’s, die binnen een programma spelen, regelmatig schematisch in beeld te brengen worden de lacunes zichtbaar. Dit maakt de informatie voor deelnemers meer uniform, waardoor discussies gerichter worden gevoerd. Het geeft inspiratie om de gehanteerde (verander) strategie te toetsen en zo nodig bij te stellen en concrete interventies te benoemen. Dit kerninstrument wordt eigenlijk als spiegel gedurende alle vier de fasen van een programma gebruikt, vooral in de Programma Start-Up (PSU) en Programma Fresh-Up’s (PFU’s).

Samenhang

Het in samenhang gebruiken van deze kerninstrumenten maakt dat je als programmamanager samen met het kernteam in staat bent het programma beheersbaar en succesvol uit te voeren. Deze kerninstrumenten worden vooral gebruikt In de verschillende fasen zoals in het bovenstaand schema is aangegeven.

In de navolgende handleidingen worden deze vijf kerninstrumenten uitgewerkt in losstaande handleidingen. Bij iedere handleiding wordt uitgewerkt hoe dat kerninstrument in de vier fasen en de zeven velden wordt ingezet. Iedere handleiding sluiten we steeds af met een aantal tips en mogelijk te gebruiken andere instrumenten zoals deze in het boek ‘Programmasturing als vak’ zijn opgenomen.

Ken je eigen sterktes, zwaktes, voorkeursstijl, rolopvatting, rolinvulling en voorkeursoriëntatie

“Zelfkennis is het begin van alle wijsheid!”

Handleiding 1: Kerninstrument ‘Ken jezelf als programmamanager’

“Zelfkennis is het begin van alle wijsheid...”
Er ligt een duidelijke relatie tussen zelfkennis, zelfvertrouwen en zelfverzekerd overkomen. Hoe kun je zelfvertrouwen krijgen zonder dat je jezelf kent? Hoe zou je je zelfverzekerd moeten voelen zonder dat je goed weet wie je bent? Kortom, gebrek aan zelfkennis bevordert onzekerheid.

Zelfkennis is het vermogen om de eigen denkwijze, de mogelijkheden en de onmogelijkheden van de eigen geest en van het eigen lichaam in te schatten en objectief te beoordelen, en daar conclusies uit te trekken. Wie zichzelf kent, kent zijn sterke en zwakke punten. Zelfkennis maakt het gemakkelijker om van je fouten te leren. Ook samenwerken met anderen wordt een stuk eenvoudiger. Iemand met weinig zelfkennis maakt vaak gebruik van projectie om eigenschappen, met name gebreken, bij anderen aan de kaak te stellen die hij zelf heeft. Meestal zonder dat hij zich daar bewust van is.

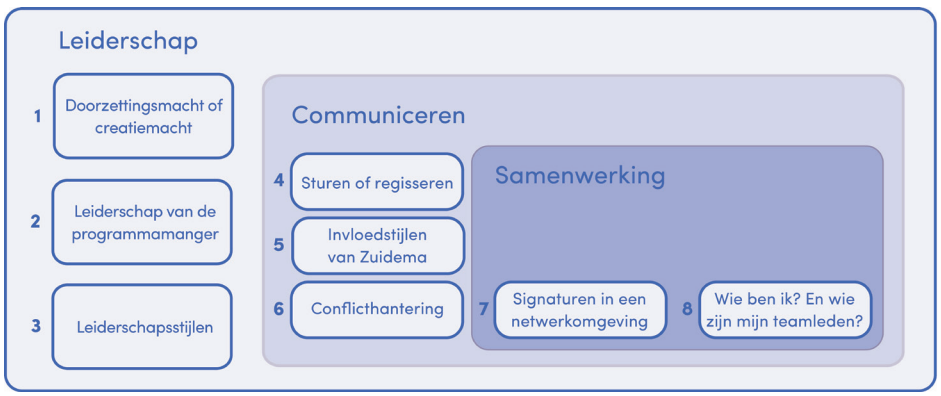
In hoofdstuk 5 van het boek ‘Programmasturing als vak’ hebben we toegelicht wat je nodig hebt als programmamanager aan specifieke vaardigheden en hebben we op hoofdlijnen stilgestaan bij de competenties en krachten van zowel de programmamanager als het kernteam. Om voor jezelf te beoordelen of jouw vaardigheden en voorkeursstijlen passen bij het te verzorgen programma wordt dit in deze handleiding verder verdiept. Met behulp van een aantal zelftesten krijg je een beter beeld van jouw eigen sterktes en zwaktes, op je eigen voorkeursstijl, jouw rolopvatting en –invulling en voorkeursoriëntatie. Dit is vooral van belang in het managementveld en het leiderschapsveld en het interventieveld. Daarnaast geeft een aantal optionele instrumenten je inzicht in hoe je als programmamanager met jouw programmateam succesvol kan opereren. Vooral in de verkennings- en opbouwfase is het gebruik van deze kerninstrumenten cruciaal.

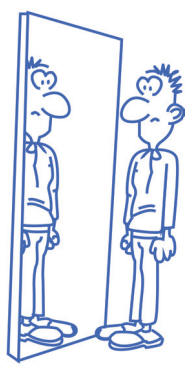
Leeswijzer

- In paragraaf 1 onderzoek je met een zelftest hoe het zit met **jouw macht en leiderschap**. Ligt jouw voorkeur bij **doorzettingsmacht** of **creatiemacht?**
- In paragraaf 2 zijn veertien thema’s uitgewerkt die het fundament vormen onder het **leiderschap van de programmamanager**. Waar sta jij in deze veertien thema’s?
- In paragraaf 3 gaan we kort in op de **verschillende vormen van leiderschap.** Welke leiderschapsstijl heeft jouw voorkeur?
- In paragraaf 4 wordt het verschil tussen **sturen en regisseren uiteengezet.** Bepaal voor jezelf wat jouw voorkeur heeft.
- In paragraaf 5 geven de **Invloedstijlen van Zuidema** handvatten om situaties op een positieve manier te sturen en zaken voor elkaar te krijgen door bewust gebruik te maken van verschillende invloedstijlen. Doe de zelftest en ontdek hoe jij scoort op deze invloedstijlen.
- In paragraaf 6 kan je je **voorkeursstijl bij conflicten** onderzoeken aan de hand van de vijf conflictstijlen van Thomas-Kilmann. Welke onderhandelingsstijl past het beste bij jou?
- In paragraaf 7 kan je onderzoeken met een zelftest welke **voorkeurssignatuur voor samenwerking in een netwerkomgeving** jij hebt.
- In paragraaf 8 wordt een **aantal specifieke instrumenten** kort toegelicht die antwoord kunnen geven op de vragen **‘Wie ben ik?’** en **‘Wie zijn mijn teamleden?’**

We sluiten daarna af met een aantal handige tips en de in het boek ‘Programmasturing als vak, deel I’ genoemde instrumenten.

Zelfkennis:
- ☐ Maakt interactie met andere mensen eenvoudiger.
- ☐ Maakt dat je minder gevoelig bent voor de kritiek en opmerkingen van een ander.
- ☐ Zorgt voor het fundament voor een gezonde en succesvolle carrière.





Handleiding 1: Kerninstrument ‘Ken jezelf als programmamanager’

LEIDERSCHAP

1. Macht en leiderschap: voorkeur voor doorzettingsmacht of creatiemacht?

Deze test is bedoeld voor mensen die een functie hebben waarin zij opdrachten geven aan anderen. Dit betekent dat je binnen jouw organisatie verantwoordelijk bent voor inhoud, budget en/of mensen: ‘ambtelijk’ opdrachtgever, programmamanager, projectmanager, lijnmanager of bestuurder. Er kan sprake zijn van een hiërarchische relatie met de opdrachtnemer, maar dat is niet nodig.

Macht is het vermogen om iets te realiseren. Bij ‘macht tot’ staat het doel centraal, terwijl bij ‘macht over’ de machthebber centraal staat. Macht is altijd gekoppeld aan verantwoordelijkheid en alleen macht die gekoppeld is aan zorg en liefde resulteert in duurzame resultaten. We vertalen dit in organisaties als de macht die wordt uitgeoefend vanuit de verantwoordelijkheid voor het realiseren van het doel. Macht is onlosmakelijk verbonden met leiderschap. Macht kan worden onderverdeeld in de macht die is gebaseerd op dwang (doorzettingsmacht) en de macht die is gebaseerd op beïnvloeding (creatiemacht).

Doorzettingsmacht houdt in dat de machthebber sancties kan opleggen aan degene die niet meewerkt.

- Eén bevelslijn. Je hebt maar één opdrachtgever en één leidinggevende waar je verantwoording aan aflegt.
- Scheiding van bevoegdheden om corruptie te voorkomen. Het is duidelijk wie waarover gaat en verantwoordelijkheden zijn gescheiden.
- Vastleggen van procedures om precedenten te voorkomen, zodat niet met verschillende maten wordt gemeten – geen maatwerk.
- Piramidale organisatie. Een duidelijk escalatiemodel om conflicten te beslechten.
- Geen persoonlijke relaties om vriendjespolitiek te voorkomen.

Doorzettingsmacht is altijd gebaseerd op formele bevoegdheden. De machthebber heeft een beschikkingsrecht. Deze bevoegdheid komt voort uit de positie die de machthebber heeft in de organisatie met de vastgelegde bevoegdheden over budget, medewerkers, procedures en besluiten (op basis van wet- en regelgeving).
Doorzettingsmacht hangt samen met de structuur en de procedures in organisaties en de samenleving. Deze regels zijn bedoeld om machtsmisbruik te voorkomen. Het is duidelijk wat wel en wat niet mag. Doorzettingsmacht is altijd gekoppeld aan gezagsverhoudingen.

Doorzettingsmacht is doelmatig als er keuzes gemaakt moeten worden, waarbij het niet mogelijk is om consensus te bereiken over de keuze met degenen die de keuze moeten uitvoeren. Dit kan zijn omdat er te weinig tijd is, de betrokkenen niet in staat zijn om alle aspecten van de keuze te overzien, of als de belangen van de betrokkenen strijdig zijn met elkaar of het belang van de opgave.

Creatiemacht betekent dat de machthebber in staat is om de beleving van de belangen, de passie en de energie van betrokkenen te beïnvloeden. Creatiemacht hangt samen met de principes die vaak gedefinieerd worden bij co-creatie en systemisch werken:

- Samenwerking tussen onafhankelijke partners die elkaars rol, verantwoordelijkheid en belang erkennen.
- Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de opgave en besluitvorming met consensus. Partners kunnen worden aangesproken op het handelen van elkaar en spreken elkaar derhalve aan.
- Balans tussen de inspanningen en de belangen van de partners vanuit het perspectief van de betrokken partner.
- Werkprocessen zijn dynamisch en het werk wordt benaderd als maatwerk.
- Gezonde relaties tussen de samenwerkingspartners: gelijkwaardigheid, respect, vrijheid, commitment, transparantie en vertrouwen. (zie boek ‘Procesregie als vak’ instrument VPNG, bijlage 1)

Creatiemacht concentreert zich altijd op de manier waarop de omgeving van de betrokkenen functioneert en het commitment van de partners. Creatiemacht is gebaseerd op de persoonlijke kunde en kunst van de machthebber. Hij of zij moet goed inzicht hebben in het systeem met machtsverhoudingen, de belangen kennen en energie hebben. Ook moet hij beschikken over zelfkennis en goede interventie-competenties. De legitimering van creatiemacht ligt in de gecreeerde consensus over het belang van de gezamenlijke opgave. Creatiemacht is gebaseerd op het idee dat betrokkenen bereid zijn om verantwoordelijkheid te nemen voor de opgave en het besef dat deze alleen in co-creatie gerealiseerd kan worden.

Bron: Organisatieregie, Hans Licht, www.organisatieregie.nl

Handleiding 1: Kerninstrument ‘Ken jezelf als programmamanager’

Creatiemacht is niet gekoppeld aan een functie, maar komt voort uit het verantwoordelijkheidsgevoel voor de opgave. Een leidinggevende met een formele machtspositie kan besluiten te werken met creatiemacht in plaats van doorzettingsmacht. Mensen kunnen ook creatiemacht uitoefenen op mensen hoger in de hiërarchie of op mensen waarmee ze geen gezagsverhouding hebben.

Creatiemacht is vooral gewenst als je productieve samenwerking wilt bereiken tussen mensen die onderling onafhankelijk zijn en die niet per definitie dezelfde opvattingen en belangen hebben. Voorwaarde is wel dat de partners belang hebben bij de gezamenlijke opgave. Creatiemacht zet je in als je commitment van de partners wilt hebben bij zowel de samenwerking als bij het resultaat.

In de verkenningsfase en opbouwfase is vooral creatiemacht de beste vorm van (dienend) leidinggeven als programmamanager, terwijl in de uitvoeringsfase en de afbouwfase soms ook doorzettingskracht wordt gevraagd.

ZELFTEST
Voorkeursoriëntatie - doorzettingsmacht of creatiemacht? Vul voor je eigen voorkeur de test in. (zie instrument VPNG 1)

2. Leiderschap van de programmamanager: rolopvatting en -invulling?

Veertien thema’s voor het fundament van leiderschap

In programma’s werken mensen op een bijzondere manier samen aan het nastreven van doelen, zoals het realiseren van de energietransitie, het verbeteren van de dienstverlening van een organisatie of het vergroten van de bereikbaarheid van een stad. Programmamanagement is het vak dat de betrokkenen helpt dit soort opgaven doelgericht en samenhangend aan te pakken.

Er is inmiddels veel gepubliceerd over de methodische kant van programmamanagement, maar veel minder over de rol en het leiderschap van de programmamanager. De manier waarop een programmamanager zijn leiderschap vormgeeft, maakt in belangrijke mate het verschil tussen programma’s die slagen en programma’s die mislukken.
In het boek ‘Leiderschap van de programmamanager’ zijn 14 thema’s uitgewerkt die het fundament vormen onder het leiderschap van een programmamanager. Per thema zijn theorie en praktische handvatten opgenomen. Daarmee willen de schrijvers je aanzetten tot gerichte reflectie op je eigen rolopvatting en rolinvulling. Dit alles om je leiderschap als programmamanager verder te kunnen ontwikkelen.

1. **Kleur bekennen**
   Hoe kan je leiderschap laten zien dat past bij de context: opgave, organisatie en cultuur?
2. **Je inleven in de situatie**
   Hoe zorg je ervoor dat je een goed beeld hebt van de achtergrond, de opgave, de mensen, de aanpak die daarbij past en je eigen match daarmee?
3. **Werken vanuit een visie**
   Hoe kan je de energie ontwikkelen die nodig is om doelen voor elkaar te krijgen vanuit een gemeenschappelijke visie?
4. **Dienstbaar handelen**
   Hoe kan je dienstbaar zijn aan de opgave, het programmateam waar je leiding aan geeft, de betrokken organisatie(s) en doelgroep(en)?
5. **Moed en kwetsbaarheid tonen**
   Het vraagt moed en kwetsbaarheid om als programmamanager in te stappen en verantwoordelijkheid voor de opgave te nemen. Hoe kan je dat tonen?
6. **Mensen en belangen verbinden**
   Belangen sturen het gedrag in een samenwerking en zijn van grote invloed op de mate waarin mensen tijd en energie in de samenwerking stoppen. Hoe kan je zorgen voor die verbinding?
7. **Omgaan met macht en gezag**
   Hoe ga je vanuit je eigen rol op een effectieve manier met macht en gezag om?
8. **Bouwen aan vertrouwen**
   In een setting waarin mensen in een beperkt tijdsbestek een complexe opgave moeten realiseren en relaties voortdurend veranderen, is vertrouwen een cruciale, maar ook fragiele factor. Hoe bouw je aan dat vertrouwen?
9. **Je integriteit onderhouden**
   Hoe kan jij je netjes gedragen, eerlijk en betrouwbaar zijn?
10. **Eigenaarschap creëren**
    Hoe krijg je het voor elkaar dat betrokkenen zich over het programma en de onderdelen ontfermen en het samen gaan dragen?
11. **Jezelf en anderen ontwikkelen**
    Hoe kan ik aandacht schenken aan mijn eigen ontwikkeling en die van de mensen om mij heen in het programma?
12. **Vitaal zijn en voor jezelf zorgen**
    Hoe ben en blijf ik goed in mijn vel zitten: fit, vitaal en veerkrachtig?
13. **Weerstand, spanning en conflict hanteren**
    Hoe handel ik bij weerstand, spanning en conflicten? Wat doe ik van nature en wat zijn mogelijke alternatieven?
14. **Je schaduwkant (h)erkennen**
    Wat is de keerzijde van mijn kwaliteiten? Waar ben ik niet zo goed in of past niet goed bij mij? Wat zijn mijn onhebbelijkheden en valkuilen?

ZELFTEST
Waar sta jij in deze 14 thema’s?
(zie instrument VPNG 5)

Bron: Boek ‘Leiderschap van de programmamanager’, hoe maak jij het verschil in doelgerichte opgaven? Björn Prevaas, Jo Bos en Helmuth Stoop, 2018

Handleiding 1: Kerninstrument ‘Ken jezelf als programmamanager’

3. Welke voorkeur van leiderschap heb ik?

Er zijn verschillende leiderschapsvormen die we bij programma’s tegenkomen.

- Adaptief leiderschap
- Paradoxaal leiderschap
- Dienend leiderschap
- Persoonlijk leiderschap
- Effectief leiderschap
- Situationeel leiderschap

Het is goed om je eigen voorkeur te kennen en te kijken of je wellicht met een ander soort leiderschap per situatie beter sturing kunt geven.

Adaptief leiderschap?

Adaptief leiderschap is een praktisch leiderschapskader dat jou als programmamanager helpt om je aan te passen aan almaar veranderende omgevingen en goed om te gaan met terugkerende problemen. Als eerste moet je naar de verandering zelf kijken om vervolgens uitdagingen aan te gaan en mee te bewegen met die verandering. Als adaptieve leider leer je door middel van experimenten de context te beheersen. Je cultiveert (tot ontwikkeling brengen van) een diversiteit aan standpunten om van daaruit een groot aantal opties te genereren. Je leidt met empathie, beloont de prestatie van je medewerkers in het programmateam met autonomie en zelfstandigheid en zoekt winnende oplossingen voor alle belanghebbenden.

Bron Mulder, P 2017.
Zie instrument VPNG Leiderschap 6.

https://www.toolshero.nl/leiderschap/adaptief-leiderschap/

Paradoxaal leiderschap

Paradoxaal leiderschap gaat over het vermogen zaken bij elkaar te brengen en te verbinden die op het eerste gezicht elkaar helemaal uitsluiten.
Voorbeelden:

- orde en chaos
- duister en licht
- idyllisch en industrieel
- natuur en cultuur
- controle en ruimte
- innovatie en stabiliteit/structuur
- uniformiteit en maatwerk
- politiek en ambtelijke organisatie
- korte termijn/operationeel en lange termijn/visie
- mens en organisatie

Hoe haal je het beste uit tegenstellingen? Hoe breng je tegengestelde waarden en belangen bij elkaar. Dit doe je door:

- **Benoemen**: expliciet maken wat impliciet voor spanning zorgt.
- **Waarderen**: de onderliggende positieve waarde van beide polen ervaren en erkennen.
- **Verbinden**: verschillende manieren om tegengestelde waarden met elkaar te combineren.
- **Sturen**: schakelruimte bieden en de professionele dialoog faciliteren.

Bron: Ivo Brugmans 2020.
Zie instrument VPNG Leiderschap 7.

Dienend leiderschap

Als dienend leider stel je de belangen van anderen op de eerste plaats, heb je de wijsheid om te zien wat nodig is, de capaciteiten om daar iets mee te doen en de moed om daarnaar te handelen. Je kan goed luisteren, hebt empathisch vermogen, helend vermogen, een helder bewustzijn en overtuigingskracht. Je kan conceptueel denken, hebt een vooruitziende blik en rentmeesterschap gericht op beheer op de lange termijn en streven naar duurzame ontwikkeling. Dit alles met de ambitie om anderen te laten groeien en bouwen aan gemeenschap.

Bron: School of Management Amersfoort/Groningen, Verheijen Consult 2013.
Zie instrument VPNG Leiderschap 3.

https://www.lerendeleiders.nl/boekenclub/recensie-echte-leiders-dienen-van-inge-nuijten

Persoonlijk leiderschap

Persoonlijk leiderschap is jouw vermogen om bruggen te creëren, zodat er samenwerking ontstaat en gaat vooral om twee kernbegrippen: authenticiteit en dienen:

- **Authenticiteit** is dag in dag uit loslaten wie je denkt te moeten zijn en accepteren wie je werkelijk bent. Wat je nodig hebt om te kiezen voor authenticiteit is de moed om imperfect te zijn, grenzen te stellen en jezelf toe te staan om kwetsbaar te zijn. De compassie die voortkomt uit de wetenschap dat we allemaal onze sterke en zwakke kanten hebben en de verbondenheid die alleen mogelijk is wanneer je erin gelooft dat je goed genoeg bent.
- Een **dienende** rol impliceert dat je eigen belang ondergeschikt is aan het belang van de opgave waaraan je gecommitteerd bent. Dienend leiderschap gaat uit van vier basisbegrippen: een gezamenlijke opgave, persoonlijke kracht (authenticiteit), een speelveld van stakeholders en een arsenaal aan interventie-competenties. Het krachtenveld waarin en waarmee je de opgave moet realiseren, is vaak verdeeld in belangen en opvattingen.

Bron: Boek ‘Projectmanagement met Creatiemacht’ van Hans Licht en Robertjan Uijl.
Zie instrument VPNG Leiderschap 2.

Effectief leiderschap

Effectief leiderschap bestaat feitelijk uit drie trappen:

1. De eerste trap bevat drie eigenschappen die gericht zijn op jouw persoonlijke en individuele ontwikkeling. Je bent proactief, begint met het einde voor ogen en doet de belangrijkste zaken eerst. Deze eigenschappen zorgen er voor dat je je als persoon onafhankelijk leert op te stellen.
2. De volgende trap gaat over effectief samenwerken. Je denkt in win-win, eerst begrijpen, dan begrepen worden en je creëert synergie.

Handleiding 1: Kerninstrument ‘Ken jezelf als programmamanager’

3. In de derde trap ontwikkel en onderhoud je al deze eigenschappen. Pas dan ontstaat bij jou het vermogen om volgens je volledige potentie te leven en om anderen te inspireren hetzelfde te doen.

Bron: Covey.
Zie instrument VPNG Leiderschap 5.

Situationeel leiderschap
Bij situationeel leiderschap weet je elke medewerker te geven wat hij of zij nodig heeft om zélf de taken goed te vervullen. Soms vraagt dit sturend gedrag en soms ondersteunend.

- Weinig sturend en weinig ondersteunend vraagt van je dat je zaken **delegeert** aan medewerkers.
- Veel sturend en veel ondersteunend vraagt van je dat je medewerkers **coacht**.
- Weinig sturend en veel ondersteunend vraagt dat je medewerkers **motiveert**.
- Veel sturend en weinig ondersteunend vraagt dat je medewerkers **instrueert**.

Bron Gert Jan Schop.
Zie instrument VPNG Leiderschap 4.

https://managementmodellensite.nl/basisomgevingen-organisatie/#.YxYfhC2Qkgr

In de verkenningsfase en opbouwfase is vooral adaptief, paradoxaal, dienend of persoonlijk leiderschap de beste vorm, terwijl in de uitvoeringsfase en de afbouwfase effectief en situationeel leiderschap wellicht beter past.

COMMUNICEREN
4. Sturen of regisseren, wat heeft jouw voorkeur?

Dit model geeft inzicht in jouw voorkeur voor sturen of regisseren en wat dat doet met de interventies die je kiest en het effect daarvan.

Sturen
Sturen betekent dat je iets een bepaalde richting op laat gaan. Je bepaalt richting en snelheid. Het is daarmee een directieve activiteit. Het hangt daarmee samen met leidinggeven.

Regisseren (regievoeren)
De term regievoeren is tegenwoordig erg populair en wordt in verschillende betekenissen gebruikt. Wat overeenkomt is dat het gaat om doelgerichte beïnvloeding. Je erkent dat anderen aan het roer staan. Het verschil zit daarmee in de directe sturing en de beïnvloeding als werkvorm. Regievoering houdt in dat je ‘niet gaat’ over het systeem, je kunt het systeem dus niet beheersen of sturen. Je kiest interventies die het systeem beïnvloeden. Beter één geslaagde interventie die het systeem in beweging brengt dan tien interventies die het systeem eerder bevestigen dan dat ze een verandering bewerkstelligen. De kwaliteit van de programmamanager als regisseur zit in het vermogen om het systeem te begrijpen en aan te voelen, en het vermogen om interventies te kiezen en uit te voeren. De kwaliteit van de bestuurder ligt meer in het vermogen om het systeem te beheersen.

Zonder macht
De toevoeging ‘zonder macht’ is wezenlijk anders dan ‘onmacht’. Het zegt dat je hierbij zelf geen macht gebruikt. Dit is natuurlijk niet helemaal juist. Je gebruikt geen dwingende macht, zoals je positie of je budget. Maar je gebruikt wel ‘creatiemacht’. Wij definiëren dat als het vermogen om andere mensen vrijwillig te laten samenwerken aan de gezamenlijke doelen. En uiteraard gaat het dan vooral om het laten overbruggen van de verschillen in belangen en opvattingen. Maar de onderhandeling die hier onvermijdelijk bij speelt, roept gemakkelijk gevoelens van winnen en verliezen op. De methode ‘Mutual Gains Approach’ benadrukt het belang van de gezamenlijke winst. Maar natuurlijk betekent het nog steeds dat je ook moet inleveren. Bij creatiemacht gaat het ook om het vermogen om passie en energie te creëren, het kunnen neerleggen van een andere dimensie dan van winnen en verliezen.

Bron: Organisatieregie, Hans Licht, www.organisatieregie.nl

‘Regievoeren zonder macht’ (zie instrument VPNG 3) betekent niet dat je het machtsspel moet ontkennen. Je werkt met een systeem en stakeholders die in allerlei ingewikkelde verhoudingen werken. Ook het machtsspel komt juist op bestuurlijk niveau en bij managers veelvuldig voor. Dit is logisch omdat stakeholders meestal in organisaties werken die gekenmerkt worden door afbakening en verantwoording. Als programmamanager, als regisseur, moet je goed kunnen manoeuvreren met dat machtsspel. Belangrijk is echter om als programmamanager hierbij geen zelfstandige machtspositie in te nemen, omdat je dan mee moet doen met het gevecht op de apenrots. Maar je maakt wel gebruik van de macht van je opdrachtgever en de stakeholders om je invloed uit te oefenen.

Sturen:
- Iets een bepaalde richting op laten gaan
- Bepaalt richting en snelheid: een directieve activiteit

Regisseren:
- Je ‘niet gaat’ over het systeem, systeem dus niet beheersen of sturen
- Je kiest interventies die het systeem beïnvloeden

Toevoeging ‘zonder macht’:
- Is wezenlijk anders dan ‘onmacht’
- Je gebruikt geen dwingende macht, zoals je positie of je budget
- Maar je gebruikt wel ‘creatiemacht’

In de verkenningsfase en opbouwfase is vooral regisseren de beste vorm van (dienend) leidinggeven als programmamanager, terwijl in de uitvoeringsfase en de afbouwfase sturen beter past.

ZELFTEST
Sturen of regisseren? Bepaal voor jezelf wat jouw voorkeur heeft.
(zie instrument VPNG 2 en 3)

Handleiding 1: Kerninstrument ‘Ken jezelf als programmamanager’

5. Invloedstijlen van Zuidema: voorkeur voor overreden, stellen, overbruggen of inspireren?

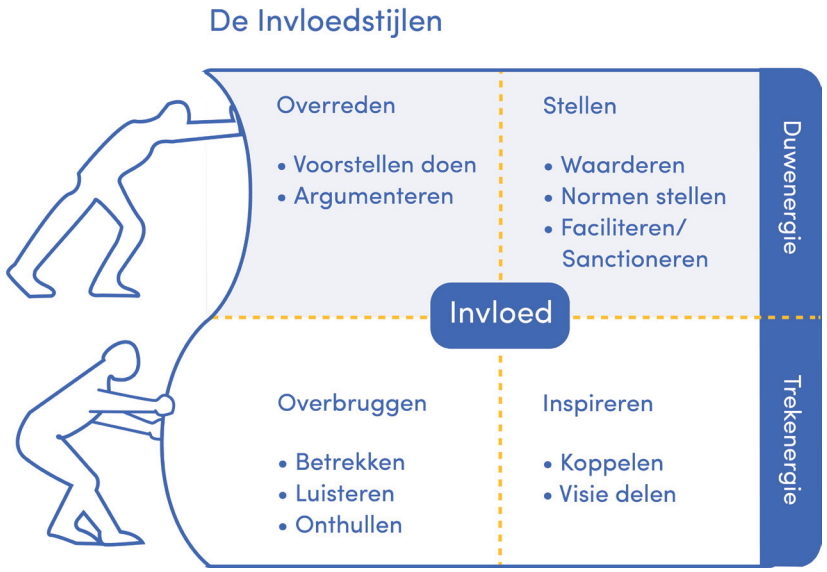
Hoe meer invloed je hebt, hoe makkelijker je dingen voor elkaar krijgt. Hiervoor heb je andere mensen nodig. En om die mensen mee te krijgen heb je sterke communicatieve vaardigheden nodig. Vergroot je invloed en bereik meer. Door veel te oefenen, kan iedereen zijn invloedvaardigheden vergroten. Je hebt de stijlen al ‘in’ je. De vraag is of je ze al efficiënt toepast. Door je invloedvaardigheden te trainen en écht succesvol toe te passen, kun je je invloed vergroten. Hoe invloedrijk ben jij?

Het Invloedmodel geeft handvatten om situaties op een positieve manier te sturen en zaken voor elkaar te krijgen door bewust gebruik te maken van verschillende invloedstijlen. Zonder macht, op basis van respect voor de ander en uitgaande van jouw persoonlijke kracht.

Met of zonder invloed communiceren

Met invloed:
- Je komt samen tot een oplossing
- Je spreekt de ander aan
- Je komt op voor jouw belangen
- Je hebt draagvlak
- Je team is enthousiast
- Je neemt anderen mee

Zonder invloed:
- Je zit in een oeverloze discussie
- Je ontwijkt lastige gesprekken of collega’s
- De ander negeert jouw belang
- Je stuit op weerstand
- Je team zit niet op je te wachten
- Iedereen trekt zijn eigen plan



De theorie van het Invloedmodel
Het model werkt vanuit verschillende gedragssoorten (10 stuks), ofwel verschillende manieren om invloed uit te oefenen. Daarbij onderscheiden we twee energierichtingen: duwenergie en trekenergie.

Bij duwenergie neem je ruimte in en geef je uiting aan wat er in jouw hoofd gebeurt (wat je denkt of wilt). ‘Ik sta er op dat...’ of ‘Als we dit niet doen dan...’.

Bij trekenergie geef je ruimte en nodig je de ander uit aan te geven wat hij denkt of wil. ‘Hoe kijk jij er tegenaan...? Of ‘Stel je eens voor dat we...’.
Zoals je in de afbeelding kunt zien, zijn de energierichtingen verdeeld in vier invloedstijlen: Overreden, Stellen, Overbruggen en Inspireren. Naast deze vier invloedstijlen heeft het Invloedmodel een vijfde component die geen aparte stijl is maar de tactiek: meebewegen, tegenbewegen en wegbewegen (zie Quido Rijnda 2012)
Zie instrument VPNG ....

Overreden
De inhoud centraal: samen op zoek naar de beste oplossing.
Bij de invloedstijl ‘overreden’ gaat het om jouw overtuigingskracht als programmamanager. Je doet voorstellen of geeft je mening en brengt dit op een heldere manier bij de ander over. Deze stijl draait om de inhoud – je onderbouwt je voorstel of mening dan ook met logica.

Overreden is een invloedstijl afkomstig uit de duwenergie van het Invloedmodel. Met ‘overreden’ neem je als programmamanager ruimte in en geef je uiting aan wat jij denkt dat verstandig is. Toch laat je ook ruimte voor de ander om zijn of haar argumenten aan te dragen. De stijl is succesvol wanneer je, samen met de ander, op zoek bent naar de beste oplossing. Deze stijl kent twee gedragssoorten: voorstellen doen en argumenteren.
- **Voorstellen doen**: richting geven aan de hand van een standpunt of een idee waar je anderen mee wilt laten instemmen.
- **Argumenteren**: je voorstel of idee onderbouwen met feitelijkheden en logica.

Handleiding 1: Kerninstrument ‘Ken jezelf als programmamanager’

Stellen

Grenzen aangeven met gepaste druk.

Als je goed bent in de invloedstijl ‘stellen’ word je door anderen doorgaans gezien als duidelijk en consequent. Stellen is een invloedstijl afkomstig uit de duwenergie van het Invloedmodel. Je neemt als programmamanager de ruimte volledig in en laat duidelijk weten wat je van de ander verwacht of vindt. Je komt op voor jouw eigen eisen, verwachtingen, grenzen, normen en waarden (die niet altijd te onderbouwen zijn met logica) en laat geen ruimte voor discussie. Stellen kent drie gedragssoorten: waarderen, normen stellen en faciliteren/sanctioneren. Deze sluiten naadloos op elkaar aan.

- **Waarderen**:
  Uitspreken van positieve of negatieve waardeoordelen over het gedrag van de ander gebaseerd op eigen waarden en normen.
- **Normen stellen**:
  Zo concreet mogelijk formuleren van verwachtingen, eisen en normen die je naar de ander hebt.
- **Sanctioneren/Faciliteren**:
  Belemmeringen voor de ander wegnemen of consequenties verbinden aan het niet voldoen aan jouw norm.

Overbruggen

Zet de ander centraal

Als je verbinding tussen jezelf en de ander wil creëren, is de stijl ‘overbruggen’ een communicatiestijl waarmee dit goed mogelijk is. Je richt je op de informatie, de kennis en het perspectief van de ander. Dat houdt in: anderen betrekken, naar hen luisteren, hen begrijpen en hun vertrouwen winnen.

Overbruggen is een invloedstijl afkomstig uit de trekenergie van het Invloedmodel. Je geeft als programmamanager ruimte aan de ander en parkeert je eigen doel en mening. Deze stijl is essentieel bij het creëren van draagvlak, vergaren van informatie en het omgaan met emoties. Overbruggen kent drie gedragssoorten: betrekken, luisteren en onthullen.

- **Betrekken**:
  Vragen om informatie, meningen of gevoelens van de ander of de ander ondersteunen en aanmoedigen.
- **Actief luisteren**:
  Toetsen of je goed hebt begrepen wat de ander heeft gezegd of wat je bij de ander denkt te zien of voelen.
- **Onthullen**:
  Jezelf kwetsbaar opstellen door te benoemen hoe je je voelt of wat er in je omgaat.

Inspireren

Creëer draagvlak met een stip op de horizon en maak energie los bij anderen.

Als je jouw energie goed weet te gebruiken om anderen te motiveren om met je mee te doen, heb je de invloedstijl ‘inspireren’ al onder de knie. Je geeft zin en inhoud aan wat je doet en weet mensen samen te brengen op weg naar een gezamenlijk doel.

Inspireren is een invloedstijl afkomstig uit de trekenergie van het Invloedmodel. Je maakt als programmamanager anderen enthousiast met trekenergie, in tegenstelling tot zelf enthousiast overreden (duwenergie). Inspireren is cruciaal als je mensen mee wilt krijgen richting één gezamenlijk doel en draagvlak wilt creëren voor jouw plan of idee. Deze stijl kent twee gedragssoorten: koppelen en visie delen.

- **Koppelen**:
  Benoemen wat punten van overeenstemming zijn of benoemen wat gemeenschappelijke of aanvullende doelen, kwaliteiten of behoeftes zijn.
- **Visie delen**:
  Het beschrijven van boeiende mogelijkheden en ideaalbeeld door de toekomst naar het hier en nu te halen.

In de verkenningsfase en opbouwfase is vooral overbruggen en inspireren de beste vorm van (dienend) leidinggeven als programmamanager, terwijl in de uitvoeringsfase en de afbouwfase ook de andere stijlen goed van pas kunnen komen.

Hoe scoor jij als programmamanager op de vier invloedstijlen?

Bron internet:
https://www.zuidema.nl/inzicht-in-invloed
(**Let op:** commerciële tool)

Handleiding 1: Kerninstrument ‘Ken jezelf als programmamanager’

6. De vijf conflictstijlen van Thomas-Kilmann, waar ligt jouw voorkeur?

Het model van Thomas-Kilmann geeft inzicht in welke conflictstijl je kan hanteren en welke jouw voorkeur heeft via een test.

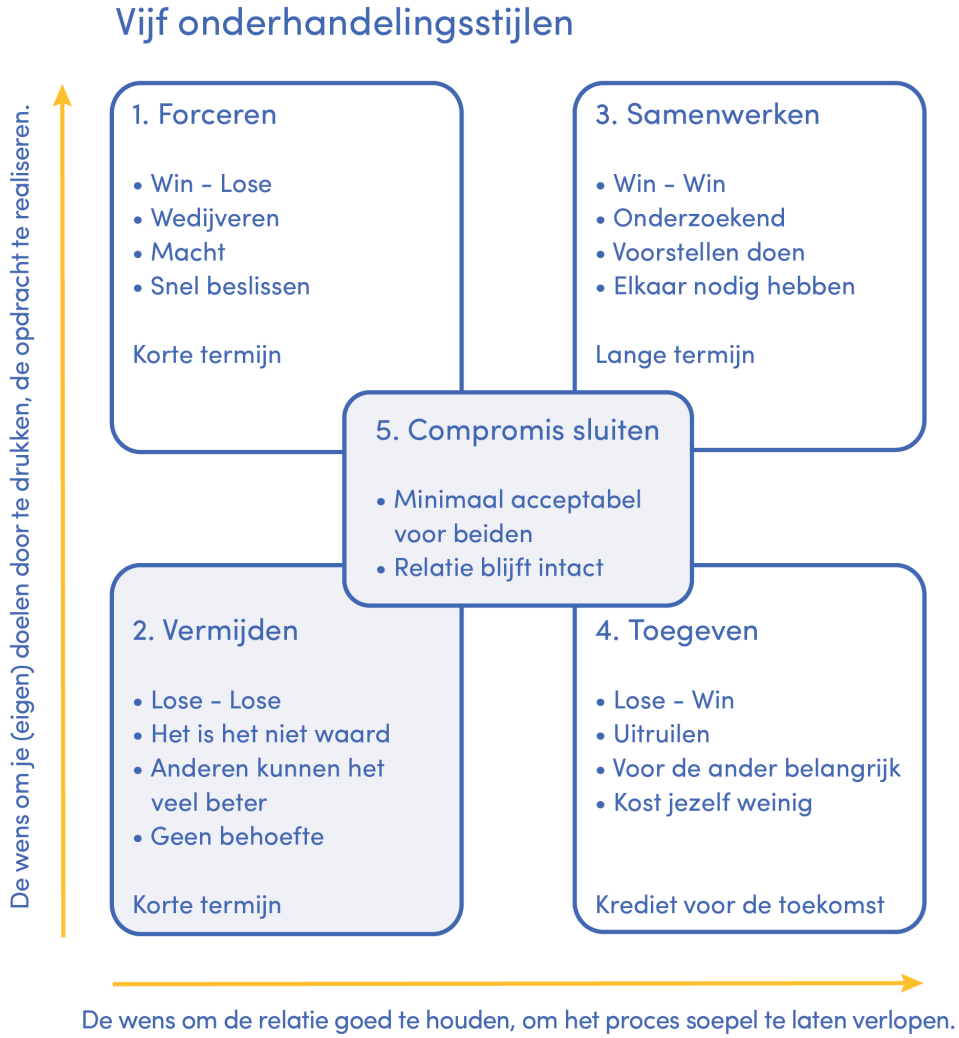
Wat is een conflict?

Denk eens terug aan het laatste conflict dat je hebt gehad. Hoe heb je dat ervaren en wanneer is iets voor jou een conflict? Hoe ging je ermee om? Mensen verschillen in hoe ze ruzie ervaren en wanneer ze iets bestempelen als ruzie of als een conflict. Wat de één een gezonde discussie noemt, vindt de ander een meningsverschil. Een derde vindt dat weer een conflict. Sommigen gaan elke vorm van conflict uit de weg, en anderen hebben de overtuiging: wrijving geeft glans.
Conflicten kunnen zich bij een programma voordoen in alle fasen en dan vooral op het opdrachtgevende veld, het krachtenveld en het managementveld

Volgens Thomas en Kilmann is een conflict een situatie waarin mensen belangen hebben die niet met elkaar te verenigen lijken. In zo’n situatie hebben mensen twee neigingen:

1. Aan de ene kant voelen mensen de neiging om voor zichzelf op te komen. Je wilt je eigen belangen behartigen en je doelen bereiken.
   Opkomen voor eigen belang.
2. Aan de andere kant is er ook de wens om de relatie goed te houden en te zorgen dat alles soepel verloopt.
   Behoefte aan meewerken.

Als jouw belangen recht tegenover die van de ander staan, dan is het lastig om de balans te vinden tussen die twee zaken. Thomas en Kilmann plaatsten deze twee behoeften in een model.



Op de horizontale as staat de behoefte aan meewerken. Hiermee zorg je voor het belang van de ander. Op de verticale as staat assertiviteit. Oftewel: opkomen voor je eigen belang. De combinatie tussen deze twee eisen geeft vijf stijlen. Vier stijlen in de hoeken en één in het midden. Hieronder leggen we ze één voor één uit.

Conflictstijl 1: Vermijden

De stijl linksonder noemen we ‘Vermijden’. In deze stijl zorg je beperkt voor andermans belangen én ook beperkt voor je eigen belangen. Met deze stijl realiseer je geen doelen en je verbetert de relatie ook niet. Het is dan ook verleidelijk om te zeggen dat deze stijl nooit goed is. Alleen klopt dat niet helemaal. Met deze stijl heb je afstand en daarmee kun je het conflict objectief bekijken. Als je tijd wilt winnen of iedereen de kans wilt geven om af te koelen, dan is het een handige stijl.

Bron: Internet https://www.icm.nl/extra/5-conflictstijlen-thomas-kilmann-omgaan-conflicten/

Handleiding 1: Kerninstrument ‘Ken jezelf als programmamanager’

Conflictstijl 2: Forceren
Daarboven vinden we de stijl ‘Forceren (door-drukken)’. De naam geeft het al aan: je zorgt voor je eigen belang en niet voor dat van de ander. Je focust dus meer op het doel dan op de relatie. Je begrijpt dat je jezelf hiermee niet al te geliefd maakt, want als je doorslaat in assertiviteit, dan kan dit agressief overkomen. Als iets voor jou heel belangrijk is, of als je zeker weet dat je in je recht staat, is het wel een goede strategie.

Conflictstijl 3: Toegeven
Rechtsonder vinden we de stijl ‘Toegeven’. Dit is een stijl waarin je vooral zorgt voor de ander en niet voor jezelf. Deze stijl maakt dat je aardig gevonden wordt maar hiermee ga je je doelen niet behalen. Het gevaar is dus dat anderen over je heen lopen. Het is verstandig om toe te geven als het resultaat niet zo belangrijk is en je de vrede wilt bewaren.

Conflictstijl 4: Compromis sluiten
In het midden staat ‘Compromis sluiten’. Je zoekt hierbij naar de middenweg: een beetje voor jou, een beetje voor mij. Het nadeel hiervan is dat je allebei niet helemaal blij bent. Je zet het in als je een tijdelijke oplossing zoekt en de belangen niet heel groot zijn.

Conflictstijl 5: Samenwerken
Als laatste de win-win oplossing, deze stijl heet ‘Samenwerken’. Dit is zowel assertief als coöperatief. Je hebt dan aandacht voor beide belangen. Met deze stijl vind je de balans tussen de verschillende belangen door rustig het probleem te onderzoeken en in kaart te brengen. Hierdoor zoek je een oplossing die voor beide personen ideaal is. Het is vaak iets waar je niet in eerste instantie aan hebt gedacht. Een mooie stijl als het doel belangrijk is voor jou en ook de samenwerking goed moet blijven.

In de verkenningsfase en opbouwfase is vooral samenwerken en compromissen sluiten de beste vorm van (dienend) leidinggeven als programmamanager, terwijl in de uitvoeringsfase en de afbouwfase ook de andere vormen ingezet kunnen worden..

Wat is jouw voorkeursstijl?
Je hebt waarschijnlijk voorkeur voor een van de stijlen. Misschien ben je bijvoorbeeld erg assertief en zorg je altijd dus goed voor jezelf. Je behaalt altijd je doelen maar vergeet de relatie misschien. Als jij je hierin herkent, helpt het als je leert ook naar het belang van de ander te kijken. Andersom komt ook voor. Teveel zorg voor de ander zorgt ervoor dat andere mensen over je heen lopen. In beide gevallen is het goed om te zien dat je voor beide belangen kunt zorgen. Als je leert samenwerken gaan beide partijen tevreden de deur uit.
Ga naar de THOMAS KILMANN-test:
https://nlpschool.nl/wat-is-de-thomas-kilmann-test-model/
(**Let op:** commerciële tool)

ZELFTEST
Benieuwd naar jouw eigen voorkeursstijl bij onderhandelen? Vul voor een snelle inschatting de zelftest in.
(Zie instrument VPNG 15)

Handleiding 1: Kerninstrument ‘Ken jezelf als programmamanager’

SAMENWERKEN

7. Vijf signaturen voor samenwerking in een netwerkomgeving: eigen voorkeursstijl?

Hoe herken ik mijn eigen voorkeurssignaturen voor samenwerking? De signaturen helpen om een impasse te doorbreken en anders met dilemma’s om te gaan door eigen voorkeurssignaturen voor de samenwerking in beeld te brengen.

‘Je kunt jezelf niet uitzetten, maar wel effectiever inzetten’ Een signatuur omvat jouw karakteristieke kenmerken en overtuigingen over hoe jij samenwerkt.

Effectief samenwerken door te schakelen tussen vijf signaturen

De vijf signaturen staan ieder voor een verschillend handelingsrepertoire. Verondersteld wordt dat iedere grenswerker (persoon die werkt op het grensvlak van de eigen organisatie en andere partijen in een netwerk) één à twee voorkeurssignaturen heeft. Deze voorkeurssignaturen kan je herkennen als de manier van handelen waarop je teruggrijpt wanneer een samen-werkingsproces complex of spannend wordt. Iedere signatuur heeft zijn eigen ambities, valkuilen en voorkeuren. Hiernaast lichten we de signaturen kort toe. De signaturen helpen om een impasse te doorbreken en anders met dilemma’s om te gaan. Door je te verplaatsen in een andere signatuur kom je er misschien achter dat jouw dilemma geen dilemma is. Zodra je buiten je vertrouwde repertoire treedt en de handelingsrepertoires van andere signaturen verkent, ontdek je mogelijkheden die je anders niet zou hebben gezien. Een manager van een zorginstelling verwoordde het als volgt:

“Ondanks je natuurlijke voorkeur, kun je je handtekening bewust aanpassen wanneer de situatie daarom vraagt. Je leert los te komen van je comfortabele handtekening”.

“Het kan wel! Een wervend toekomstperspectief motiveert”



Gedreven voorvechter

Herkenbaar als:
overtuigend, activerend, principieel en gedreven voorvechter.

Verbindend door:
het schetsen van een gezamenlijk toekomstperspectief voor een betere leefomgeving.

“Goed partnerschap begint met luisteren”



Betrokken relatiebouwer

Herkenbaar als:
begaan, persoonlijk, informeel en betrokken relatiebouwer.

Verbindend door:
het creëren van een veilige setting voor de kwetsbaarheid van mensen en het bouwen van vertrouwen.

“Openheid en meedenken gaan prima samen met een strakke regie””



Grondige ontwerper

Herkenbaar als:
analytisch, betrouwbaar, structurerend en grondige ontwerper.

Verbindend door:
het bieden van overzicht en inzicht in vragen, belangen en perspectieven voor betere oplossingen.

Het is een illusie te denken dat iedereen even tevreden is met het resultaat”



Gezaghebbende onderhandelaar

Herkenbaar als:
pragmatisch, charismatisch, daadkrachtig en gezaghebbende onderhandelaar.

Verbindend door:
het benadrukken van onderlinge afhankelijkheden en het creëren van een momentum voor besluitvorming.

“Ongewenste reacties bestaan niet”



Vindingrijke vormer

Herkenbaar als:
onconventioneel, verrassend, verwarrend en vindingrijke vormer.

Verbindend door:
het laten ontstaan van een beweging in een uitnodigende setting.

Elke fase of elk veld heeft zijn eigen voorkeur. Bijvoorbeeld de ‘grondige ontwerper’ helpt in het richtinggevende veld, de ‘vindingrijke vormer’ is handig op het interventieveld en de ‘gedreven voorvechter’ in het opdrachtgevende veld en leiderschapsveld. Zie hiervoor het schema de volgende bladzijde*.

ZELFTEST

Benieuwd naar jouw voorkeurssignaturen? Vul voor een snelle inschatting de zelftest in. (zie instrument VPNG 4).

Bron: Artikel uit SOMSAM magazine, Twijnstra Gudde, januari 2015

Handleiding 1: Kerninstrument ‘Ken jezelf als programmamanager’

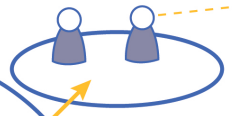
Voorkeursstijl in de vier fasen en zeven velden

Herkenbaar als: overtuigend, activerend en principieel
Verbindend door: het schetsen van een gezamenlijk toekomstperspectief voor een leefbare leefomgeving
Werkwijze: doelgericht
Goed in te zetten op: vernieuwende, ambitieuze en/of toekomstgerichte opdrachten
Programmakracht: scheppingskracht
Competenties: *omgevingsbewustzijn*, ambitie, visie, durf
Inzetbaar:
- in de verkenningsfase in het richtinggevende veld

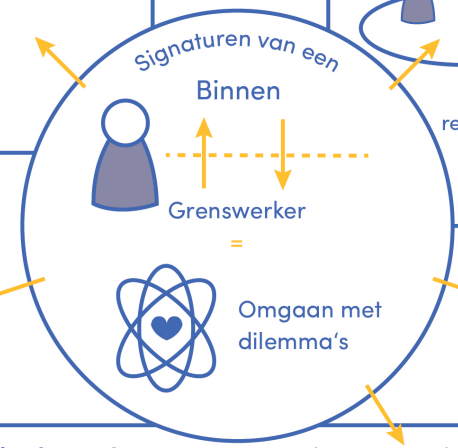


Gedreven voorvechter

Herkenbaar als: begaan, persoonlijk en informeel
Verbindend door: het creëren van een veilige setting voor de kwetsbaarheid van mensen en het bouwen van vertrouwen
Werkwijze: procesgericht
Goed in te zetten op: bouwen aan duurzame relaties
Programmakracht: motivatiekracht
Competenties: *(sensitief) communiceren, leidinggeven,* samenwerken, organisatieloyaliteit
Inzetbaar:
- In de verkenningsfase in het krachtenveld
- In de opbouwfase in het krachtenveld en het managementveld
- In de uitvoeringsfase in het managementveld
- In de afbouwfase in het opdrachtgevende veld en het krachtenveld



Betrokken relatiebouwer



Denkkracht
Scheppingskracht

Motivatiekracht
Realisatiekracht

Herkenbaar als: analytisch, betrouwbaar en structurerend
Verbindend door: het bieden van overzicht en inzicht in vragen, belangen en perspectieven voor betere oplossingen
Werkwijze: gestructureerde aanpak
Goed in te zetten op: inhoudelijke complexe opdrachten
Programmakracht: realisatie- en denkkracht
Competenties: (inzicht) probleemanalyse, discipline, planmatig werken, resultaat (doelen)gericht, accuratesse
Inzetbaar:
- In de opbouwfase in het richtinggevende veld
- In de uitvoeringsfase in het programmerende veld



Grondige ontwerper

Herkenbaar als: onconventioneel, verrassend en verwarrend
Verbindend door: het laten ontstaan van een beweging in een uitnodigende setting
Werkwijze: samen ontwerpen
Goed in te zetten: bij start of herstart van een proces of programma
Programmakracht: scheppingskracht
Competenties: *innovatief vermogen*, strategische oriëntatie, creativiteit, leervermogen
Inzetbaar:
- In de opbouwfase in het programmerende veld
- In de afbouwfase in het managementveld



Vindingrijke vormer



Gezaghebbende onderhandelaar

Herkenbaar als: pragmatisch, charismatisch en daadkrachtig
Verbindend door: het benadrukken van onderlinge afhankelijkheden en het creëren van een momentum voor besluitvorming
Werkwijze: gericht op besluitvorming
Goed in te zetten in: een spannende of urgente fase
Programmakracht: denkkracht en realisatiekracht
Competenties: *besluitvaardig, onafhankelijk, volharden*, onderhandelen, integriteit en oordeelsvorming, conceptueel vermogen
Inzetbaar:
- In de verkenningsfase in het opdrachtgevende veld
- In de uitvoeringsfase in het krachtenveld en leiderschapsveld

Handleiding 1: Kerninstrument ‘Ken jezelf als programmamanager’

8. Wie ben ik? En wie zijn mijn teamleden?

Wil je verder inzoomen op wie jij bent of wie jouw teamleden zijn, en hoe je mensen het beste kunt inzetten of aanspreken op hun talenten?

Dit kan met diverse methodieken. Met een kleurenmethodiek kan je inzichtelijk maken wat de verschillende teamleden drijft en typeert, wat de gezamenlijke drijfveren zijn van het samengestelde team, wat de omgeving kenmerkt en wat de opdracht feitelijk vraagt. zoals Real drives, Caluwé, Value-Match en Profile Dynamics.

Een andere manier om zicht te krijgen op wat er onder water zit, zijn de methodieken die teamleden typeren: Think like a Zebra, Teamwielen, Enneagram, Archetypes en ook de Kernkwaliteiten. (zie diverse instrumenten VPNG)

Als handvat hebben we een aantal modellen op een rijtje gezet. Leuk om als team te doen en gezamenlijk te bespreken.

Myers-Briggs Type Indicator

Met de MBTI krijg je zicht op waarom je reageert zoals je reageert. Dit model is gebaseerd op de theorie van Carl Jung en focust zich op de manier waarop iemand omgaat met de wereld en diens motivatie, maar ook hoe omgegaan wordt met de motivatie van een ander. Het gaat hierbij om het herkennen van gedrag en voorkeursstijlen van communicatie zodat je beter aan kunt sluiten op de beleefwereld van die ander.

Wanneer inzetten? Als de samenwerking stroef verloopt, omdat mensen elkaar niet begrijpen of zich aan elkaar irriteren doordat ze niet met elkaar op dezelfde manier communiceren. (zie instrument VPNG 8)
https://123management.nl/0/040_mensen/a400_mensen_14_teamrol_mbti.html
https://www.123test.nl/jung-persoonlijkheidstest/
Leestip: https://eu.themyersbriggs.com/

Insights Discovery

Dit instrument is ook gebaseerd op Carl Jung en geeft op basis van vier kleuren aan welk type persoon jij bent en welk soort gedrag daar vaak uit voortvloeit op een goede dag en op een slechte dag. Als je van elkaar weet welk type je bent, kun je gedrag beter plaatsen en accepteren, waardoor de samenwerking makkelijker gaat.

Wanneer inzetten? Als de samenwerking stroef verloopt omdat mensen elkaar niet begrijpen of zich aan elkaar irriteren doordat ze niet met elkaar op dezelfde manier communiceren. (zie instrument VPNG 10)
https://www.123test.nl/disc-test/?gclid=CjwKCAjw6raYBhB7EiwABge5KkXO3q2PrNuqe1FKcchzyFQ7Yqa-eLYyoUeMz6vlulwSWPFq_EmR4xoCsgUQAvD_BwE

Talent Management Analyse

Deze TMA brengt 22 drijfveren, 53 competenties en 44 talenten in kaart. De Talentenanalyse is positief, niet veroordelend en biedt alle inzicht in talenten en beste carrièremogelijkheden. De analyse geeft inzicht in welke werkgebieden jij het meest gemotiveerd en talentvol functioneert.

Wanneer inzetten? Om elkaars kwaliteiten als teamleden onderling beter te leren kennen (bijvoorbeeld als huiswerk voor een PSU, zie instrument VPNG 9).
https://www.springest.nl/talent-college/talent-en-motivatieanalyse-tma

Welk creatief type ben jij?

Hoe kan de adobe-quiz mij laten zien welk creatief type ik ben? De 15 vragen zijn binair en zeker een beetje eigenzinnig, bijvoorbeeld ‘Ik heb de neiging om het leven door de lens van systemen of verhalen te zien?’ of ‘Ben je een heerser of een veer?’ Niettemin worden je antwoorden gebruikt om een resultaat te berekenen dat een van de acht creatieve typen is: kunstenaar, denker, avonturier, maker, producent, dromer, innovator en visionair. (zie instrument VPNG 7)

Wanneer inzetten? Als leuke intermezzo tijdens een teambijeenkomst, PSU of PFU.
https://mycreativetype.com/share/dreamer/

Management Drives

Ieder mens wordt gedreven door bepaalde zaken, bijvoorbeeld door vertrouwen, loyaliteit, status, actie of analyse. Deze drijfveren bepalen waarom je iets wel of niet doet, sturen je gedrag en komen voort uit de manier waarop je naar de wereld kijkt. Als je inzicht hebt in je eigen drijfveren en die van jouw teamleden en opdrachtgever(s) kun je dat gebruiken om ze te enthousiasmeren, te inspireren en te motiveren. (zie instrument VPNG 12)

Wanneer inzetten? Als je mensen wilt motiveren en aan wilt spreken op hun talenten.
Leestip: Management Drives Field Book door Stephan van der Vat en Cor Keijser.
https://www.managementboek.nl/boek/9789043018128/management-drives-field-book-cor-keijser

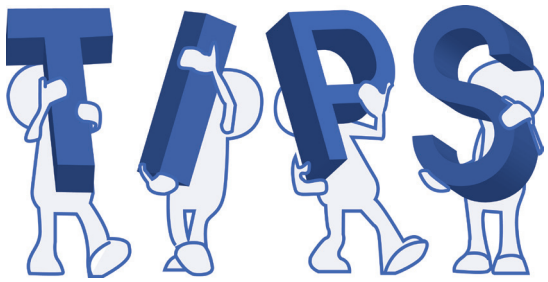
Belbin teamrollen

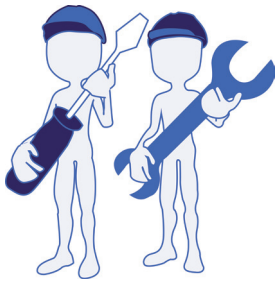
Je kunt hiermee in beeld brengen welke talenten jouw teamleden hebben, zodat je weet of je team alle aspecten die nodig zijn afdekt of juist veel van hetzelfde bevat, waardoor denken in kokers op de loer ligt. (zie instrument VPNG 11)
Wanneer inzetten? Als het een nieuw team is dat elkaar moet leren kennen of als je merkt dat veel hetzelfde gedacht en gedaan wordt.

https://werkenmetteamrollen.nl/vragenlijst/

Leestip: teamrollen op het werk.
https://www.businezz.nl/zoeken/100-5993_Teamrollen-op-het-werk

Handleiding 1: Kerninstrument ‘Ken jezelf als programmamanager’





- Vraag feedback aan anderen: hoe kom je over, wat vinden zij sterk aan je en wat vinden ze minder sterk?
- Door te ervaren, iets te beginnen (doen) en te bekijken, merk je hoe dat voelt.
- Door tegenslag kom je jezelf soms in scherpe vormen tegen, maar leer je ook veel over jezelf.
- Wanneer je ziek wordt, leer je jezelf ook vaak beter kennen, geldt ook wanneer er rouw in jouw leven komt.
- Doe aan zelfreflectie.
- Toon je leiderschap, juist op momenten als er veel geleerd wordt en beloon nieuwsgierigheid.

Instrumenten Zoals opgenomen in het boek ‘Programmasturing als vak, deel I’

1. **Macht en leiderschap**
   Wat is het onderscheid tussen macht gebaseerd op dwang (doorzettingsmacht) en macht die gebaseerd is op beïnvloeding (creatiemacht)?

2. **Sturen of regisseren?**
   Moet ik sturen of regisseren (wat is het verschil)?

3. **Regievoering zonder macht**
   Hoe kan ik regievoeren als ik niet de macht heb om dat af te dwingen?

4. **Vijf signaturen voor samenwerking**
   Hoe herken ik mijn eigen voorkeurssignaturen voor samenwerking?

5. **Leiderschap van de programmamanager**
   Welke 14 thema’s vormen het fundament onder het leiderschap van een programmamanager?

6. **Invloedmodel van Zuidema**
   Hoe kan ik met of zonder invloed communiceren?

7. **Welk creatief type ben ik?**
   Hoe kan de adobe-quiz mij laten zien welk creatief type ik ben?

8. **Myers-Briggs Type Indicator**
   Hoe krijg ik met de MBTI zicht op waarom ik reageer zoals ik reageer?

9. **Talent Management Analyse**
   Hoe breng ik met TMA mijn drijfveren, competenties en talenten in kaart?

10. **Insights Discover**
    Hoe kan ik op basis van vier kleuren zien welk type persoon ik ben en welk soort gedrag daar vaak uit voortvloeit op een goede dag en op een slechte dag?

11. **Kleuren- / typeringsmethodieken**
    Hoe kan ik inzichtelijk maken wat mijn teamleden drijft/typeert en wat de opdracht vraagt aan drijfveren?

12. **Management Drives**
    Hoe kan ik nagaan wat mijn dominante management-drijfveer is?

13. **Kernkwaliteiten**
    Wat zijn mijn kernkwaliteiten? Wat zijn de valkuilen van deze kernkwaliteiten? Wat zijn de kernkwaliteiten van anderen uit het proces?

14. **Vier ‘kwaliteiten van zijn’: Hoe kun je effectief zijn?**
    Welke ‘kwaliteiten van zijn’ vormen de basis voor een succesvol programma?

15. **De vijf conflictstijlen van Thomas-Kilmann**
    Welk type ben ik bij onderhandelen: vermijden, forceren, toegeven, compromis sluiten of samenwerken?

Met een krachtenveldanalyse wordt zichtbaar welke belangen bepalend zijn voor de keuze van partijen om aan- of af te haken en welke bijdrage partijen kunnen leveren

“Op zoek naar draagvlak en haalbaarheid!”

Handleiding 2: Kerninstrument 'Krachtenveldanalyse'

"Op zoek naar draagvlak met een haalbare oplossing voor een gezamenlijke ambitie van een specifiek maatschappelijk vraagstuk..."
Om de gestelde ambities van een programma te kunnen realiseren zijn interne en externe partijen nodig. Deze partijen hebben echter hun eigen bedoelingen en belangen, en zullen dus alleen meedoen als deze op de een of andere manier worden gediend. Om erachter te komen welke partijen we nodig hebben, wat hun bedoelingen en belangen zijn en hoe we gezamenlijk met alle partijen aan draagvlak voor haalbare doelen kunnen werken, is een goede krachtenveldanalyse onontbeerlijk. Dit kerninstrument is primair te gebruiken in de verkenningsfase, maar ook in de latere fasen is het verstandig de krachtenveldanalyse te herhalen of te actualiseren.

Een krachtenveldanalyse is een krachtig strategisch instrument, het wordt gebruikt om te snappen wat er nodig is voor de gewenste verandering in de omgeving van de opgave. Het is nuttig in complexe situaties waarin veel actoren betrokken zijn en waarbij informatie nodig is over standpunten en ideeën van de betreffende partijen. Deze informatie kan worden ingeschat of verkregen door partijen direct of indirect te benaderen. Het is tevens de basis voor het risicomanagement, communicatiemanagement en strategisch omgevingsmanagement, zie managementvaardigheden onderdeel 2).

Een krachtenveldanalyse:
- geeft inzicht in de positie van partijen en hun belang bij bepaalde uitkomsten. Het helpt om het gezichtspunt van deze actoren te bepalen. Het geeft informatie die behulpzaam is bij het bepalen hoe deze actoren bij het proces betrokken kunnen worden en aangehaakt kunnen blijven.
- maakt onderscheid in hinderlijke en faciliterende (f)actoren. Maakt dus duidelijk wat mogelijke obstakels zijn die de gewenste verandering kunnen dwarsbomen en welke zaken juist een bijdrage daaraan kunnen leveren.
- maakt een programmaorganisatie bewust van de mogelijkheden en moeilijkheden die de geplande verandering met zich mee kan brengen.
- maakt het maken van strategische keuzes voor de aanpak mogelijk.

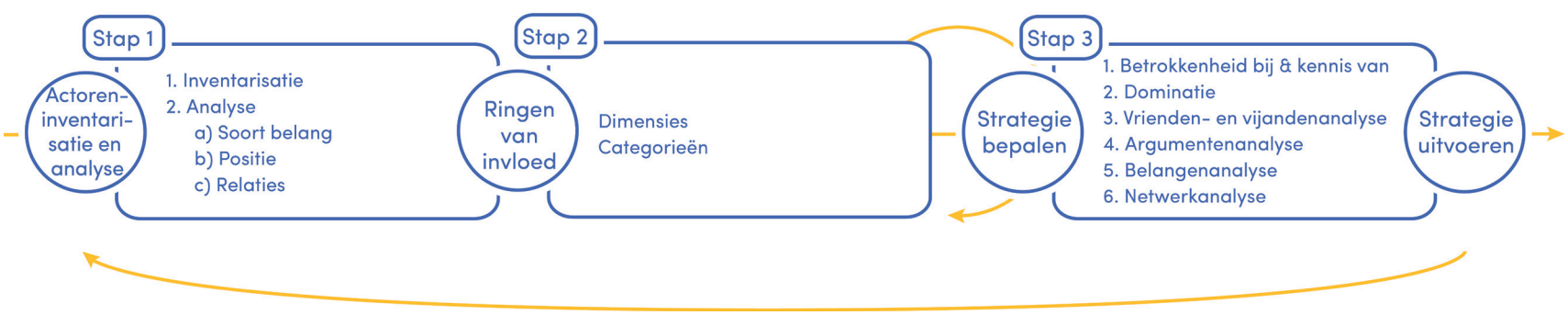
Leeswijzer
- In paragraaf 1 gaan we eerst in op wat **een krachtenveldanalyse** is en uit welke drie stappen deze bestaat. In de daarna volgende drie paragrafen bespreken we deze stappen.
- In paragraaf 2 laten we zien hoe je een **actoren-inventarisatie en –analyse** opstelt.
- In paragraaf 3 beschrijven we hoe je de **Ringen van invloed** als instrument gebruikt om de communicatiestrategie richting de doelgroepen te bepalen.
- In paragraaf 4 schilderen we op basis van welke aspecten je een **strategie, richting** en de **stakeholders** kan bepalen.
- In paragraaf 5 laten we zien hoe je de **krachtenveldanalyse** gebruikt in de vier fasen.

We sluiten daarna af met een aantal handige tips en de in het boek 'Programmasturing als vak, deel I' genoemde instrumenten.

1. Wat is een krachtenveldanalyse?

Startpunt is je opgave van het programma. Wat is je opdracht? Wat is het maatschappelijke of politieke doel? Welke resultaten en effecten worden beoogd? En wat zijn de stappen, de mijlpalen op weg naar het einddoel? Dit geeft de eerste globale richting.

Wie hebben we waarom nodig bij de aanpak van dit programma in het opdrachtgevende veld, het krachtenveld en het interventieveld, maar ook in de omgeving daaromheen? Wat kunnen deze interne en externe partijen toevoegen of welke belemmeringen kunnen zij opwerpen? Wat zijn hun bedoelingen en belangen, en wat betekent dat voor het formuleren van een gezamenlijke ambitie, visie, doelen, de uitvoering en borging? Hoe is onze relatie met die partijen, wie heeft al contacten? Wat zijn de onderlinge relaties van deze partijen? Welke partijen hebben we waarom echt nodig en welke moeten we er op een of andere manier bij betrokken krijgen en houden? Allemaal vragen waarop we met een krachtenveldanalyse, als onderdeel van strategisch omgevingsmanagement, antwoorden zoeken. Het bewust inventariseren, analyseren en op basis daarvan een strategie bepalen is daartoe een eerste vereiste..



Handleiding 2: Kerninstrument 'Krachtenveldanalyse'

Een goede krachtenveldanalyse bestaat feitelijk uit drie stappen die meerdere malen gedurende de aanpak van een programma cyclisch worden doorlopen:

1. Actoreninventarisatie en -analyse
2. Ringen van invloed bepalen
3. Strategie bepalen en uitvoeren

In de navolgende paragrafen werken we deze stappen uit.

2. Actoreninventarisatie en –analyse (stap 1)

Actoreninventarisatie

Met een actoreninventarisatie krijg je een goed beeld van alle partijen en personen die bij de opzet en uitwerking van het programma moeten worden betrokken. Bijvoorbeeld omdat zij een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de totstandkoming van het initiatief of de opgave, of omdat ze juist voor stagnatie kunnen zorgen als je hun belangen niet op de juiste wijze meeneemt in je overweging of als zij op enige wijze een rol spelen bij de uitvoering of borging.

Om te beginnen maak je een overzicht van alle partijen en personen die mogelijk al betrokken zijn of nog betrokken moeten worden: de actoren. Denk hierbij aan directies, lijnmanagers, beleidsadviseurs en interne medewerkers, externe samenwerkingspartners zoals bedrijven en instellingen, burgers, leveranciers, belangen- of winkeliersverenigingen, extern deskundigen, etc. En ook betrokkenen van lopende bestuurs- processen, programma's en projecten, zowel intern als extern, die een mogelijke relatie met of invloed kunnen hebben op jouw programmaopgave.

Gezien de complexiteit van een programma en het aantal stakeholders dat bij hierbij betrokken is, valt het aan te bevelen hierbij meerdere managers en medewerkers te betrekken. De kans dat er partijen gemist worden is dan meteen een stuk kleiner. Vaak is een brainstormsessie de eerste stap bij het identificeren van stakeholders. In de praktijk werkt het vaak ook prima om de betrokkenen los van elkaar een lijst van belanghebbenden laten maken. In eerste instantie start je dit proces intern en in de volgende stap neem je ook de externe partijen hierin mee (zie verkenningsfase stap 2 en 3 in het boek 'Programmasturing als vak').

Actorenanalyse

Maak van de inventarisatielijst vervolgens een overzicht en een indeling:

- **Interne actor**: maakt deel uit van de eigen organisatie of het programmateam dat het programma uitvoert.
- **Externe actor**: is een partij die betrokken is bij het programma, maar geen deel uitmaakt van de eigen organisatie.
- **Een intermediair/interface**: is niet bij het programma betrokken, maar vertegenwoordigt een groep die een legitiem belang bij de programmaopgave heeft. Denk bijvoorbeeld aan een vereniging die de belangen van een bepaalde doelgroep vertegenwoordigt of een maatschappelijke organisatie die een bepaald maatschappelijk thema vertegenwoordigt of een bewonersorganisatie.

Verdeel vervolgens primaire (directe invloed) en secundaire (indirecte invloed) stakeholders.

Breng nu een aantal kenmerken van de primaire en secundaire stakeholders in beeld. Daar waar je nog niet in staat bent het overzicht in te vullen heb je de opgave dit nader te onderzoeken.
Bepaal het soort belang:

- **Materieel**: interesse gebaseerd op economische belangen.
- **Politiek**: belangen om de invloed en macht binnen de eigen organisatie te kunnen verdelen.
- **Sociaal**: belangen gedreven op sociale verbondenheid en inbedding.
- **Informatie**: belangen gericht op feiten en transparantie.
- **Spiritueel**: belangen vanuit de diepe (kern) waarden van de eigen organisatie.
- **Etc**.

Bepaal vervolgens de macht, legitimiteit en urgentie van de betreffende stakeholder in relatie tot de opgave.

- **Macht**: beschikt de stakeholder over macht? Macht verwijst naar de mate waarin de stakeholder zijn macht kan opleggen aan de (betrokken deelnemers uit de) eigen organisatie. Dit kan met uiteenlopende machtsmiddelen: wettelijke bevoegdheden, geld, macht over andere stakeholders, etc.
- **Legitimiteit**: is het een legitieme stakeholder? Legitimiteit heeft betrekking op de sociale aanvaardbaarheid of zelfs wenselijkheid dat de stakeholder invloed kan uitoefenen.
- **Urgentie**: is de claim van de stakeholder urgent? Urgentie is de mate waarin de stakeholder, althans het issue dat deze aankaart, (onmiddellijke) aandacht opeist. Urgentie kan te maken hebben met tijdgevoeligheid, tijdlimieten en belangrijkheid, toegekend gewicht, etc. Deze laatste vraag geeft de classificatie een dynamisch karakter. De veranderingen in de omgeving bepalen in belangrijke mate welke stakeholders op welk moment de meeste aandacht moeten krijgen. Het analyseren van stakeholders moet daarom als het ware een permanent proces zijn.

Handleiding 2: Kerninstrument 'Krachtenveldanalyse'

Positie	Invloed & betrokkenheid	Stakeholder	Soort belang	Macht	Legitimiteit	Urgentie
Intern/ extern/ intermediair	*Primair of secundair*	*Alle partijen en/of personen die betrokken zijn of moeten worden*	*Materieel/politiek/ sociaal/informatie/ spiritueel*	*Macht om programma te maken of te breken*	*Deelnemen sociaal aanvaardbaar en/of wenselijk*	*Mate waarin het issue dat de stake-holder opwerpt aandacht eist*
Intern (bij programma betrokken INTERNE partij)	Primair (hebben direct invloed op programma-aanpak of -resultaat	Bestuurlijk opdrachtgever Ambtelijk opdrachtgever Programmamanager Stuurgroep Sturingsprofessionals				
	Secundair (hebben indirect invloed op programma-aanpak of -resultaat	Gemeenteraad Directie Lijnmanagers Medewerkers				
Extern (bij programma betrokken EXTERNE partij)	Primair (hebben direct invloed op programma-aanpak of -resultaat	Partners (o.a. stuurgroepleden) Leveranciers Investeerders				
	Secundair (hebben indirect invloed op programma-aanpak of -resultaat	Belangenorganisatie Klanten Samenwerkingspartners				
Intermediair (niet bij het programma betrokken partij maar wel een legitiem belang)	Primair (hebben direct invloed op programma-aanpak of -resultaat	Adviesraad Sociaal Domein Rekenkamer Bezwaarcommissie				
	Secundair (hebben indirect invloed op programma-aanpak of -resultaat	Consumentenorganisatie Maatschappelijke opinie Pers & media Vakbonden Overheid (EU/nationaal/provinciaal) Opleidingsinstituten				

Bepaal de relaties tussen de stakeholders. Stakeholders zijn geen los van elkaar bestaande 'elementen', maar vormen een netwerk van elkaar beïnvloedende partijen. Consumenten klagen bij consumentenorganisaties, vakbonden luisteren naar hun leden, de pers is op zoek naar nieuws en beïnvloedt de publieke opinie. Voor een goede stakeholdersanalyse zijn dus niet alleen de stakeholders zelf, maar ook de relaties hiertussen van belang. Welke issues, standpunten en belangen spelen in het netwerk en hebben invloed op de ambitie, doelen, uitvoering en borging van het programma en de onderlinge samenwerking? Breng per issue in beeld wat de stakeholders zelf aangeven over elk standpunt, welk belang ze bij elk issue hebben en hoe belangrijk zij dat vinden.

Deze actorenanalyse geeft je inzicht in kansen en bedreigingen van jouw bestuursproces in de verkenningsfase van het programma. Je ontdekt mogelijke samenwerkingspartners, welke actoren een rol hebben in de besluitvorming van het bestuursproces en welke actoren niet direct een rol hebben, maar wel invloed (zowel positief als negatief) kunnen uitoefenen op de voortgang van het bestuursproces. In de latere fasen van het programma is het verstandig deze analyse met enige regelmaat te actualiseren, zeker als er spanning ontstaat in het netwerk.

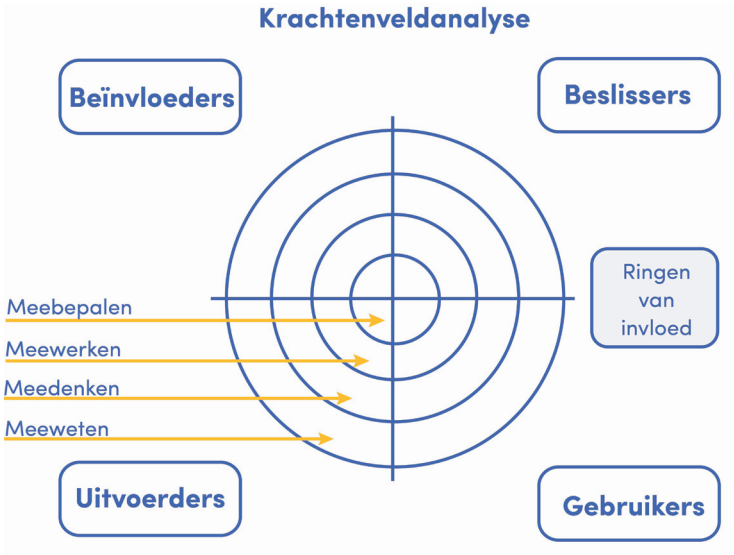
Stakeholders	Issue	Issue	Issue	Issue	Issue	Analyse belang	Participatie-niveau
Stakeholder 1		Standpunt belang	Standpunt belang			Hoog	Participeren
Stakeholder 2			Standpunt belang			Midden	Communiceren
Stakeholder 3			Standpunt belang		Standpunt belang		Communiceren
Stakeholder 4				Standpunt belang		Laag	Informeren
Stakeholder 5					Standpunt belang		Participeren

Handleiding 2: Kerninstrument 'Krachtenveldanalyse'

3. Ringen van invloed bepalen (stap 2)

Wanneer je een actoreninventarisatie en analyse hebt gedaan, heb je vaak een lange lijst met doelgroepen en diverse overzichten als resultaat. Via het model 'Ringen van invloed' breng je hierin verder structuur aan door te ordenen op de mate waarin partijen betrokken moeten worden bij de opgave van het programma. Aan het begin van iedere fase van een programma of zo nodig tussentijds kan je dit kerninstrument gebruiken om te bekijken of doelgroepen (nog) op een juiste manier betrokken worden.

Het model maakt gebruik van het hiernaast staande schema.



Dimensies

Het model 'Ringen van invloed' brengt in één model meerdere dimensies in beeld. Het is een model van waaruit je vervolgens de communicatiestrategie richting de doelgroepen kunt bepalen. De 'taartpunten' geven de verdeling op basis van het belang van de doelgroepen bij het programma:

- **Bepalers**: actoren die beslissingen nemen over het programma of delen ervan.
- **Beïnvloeders**: actoren die invloed uitoefenen (formeel of informeel) op het programma.
- **Uitvoerders**: actoren die een rol spelen bij de uitvoering van het programma of kennis kunnen leveren.
- **Gebruikers**: actoren die de gevolgen ervaren van het programma.

De cirkels geven de rol aan die de actoren in het programma zullen spelen. In het middelpunt van de cirkels zit de programmamanager met zijn kernteam en/of de bestuurder. De cirkels geven aan op welke 'afstand' de actoren zich van het programma bevinden.

Hier zijn weer vier categorieën te onderscheiden:

- **Meebeslissers**: hakken uiteindelijk de knopen door voor het programma.
- **Meewerkers**: actoren die daadwerkelijk mee zullen werken aan het programma. Staan dicht bij het kernteam.
- **Meedenkers**: actoren waar het kernteam bepaalde inhoudelijke inbreng van wil hebben.
- **Meeweters**: hebben geen actieve rol bij het programma, maar moeten wel op de hoogte gehouden worden.

.

Werkwijze

Je kunt het beste dit model invullen met het kern- of programmateam, zodat vanuit meerdere invalshoeken wordt nagedacht over de rol van een doelgroep in het programma. Bovendien word je het op die manier eens over de inzet van doelgroepen en kan iedereen vanuit hetzelfde vertrekpunt met deze doelgroepen aan de slag.
Bij het indelen van de doelgroepen spelen twee vragen een rol. Allereerst, hoe bepalend is een actor voor het welslagen van het programma? Grote invloed kan een reden zijn om een actor dicht bij het programma te betrekken, zodat die zich eerder zal committeren aan de uitkomsten. De tweede vraag is: zijn alle 'taartpunten' vertegenwoordigd? Een lege 'taartpunt' kan wijzen op een onvolledige actoreninventarisatie. Reden om daar dan nog eens naar te kijken.

Vanuit de 'Ringen van invloed' kan je een vertaalslag maken naar de communicatiestrategie. Wat betekent de positie van de doelgroep voor het communicatiemoment en -instrument dat je gaat kiezen? En welke boodschap willen we richting deze doelgroepen of actoren overbrengen? Zie hiervoor de handleiding Communicatiemanagement.

Stap voor stap:

1. Maak een inventarisatie van alle mogelijke betrokkenen (zie instrument VPNG over actoren-inventarisatie).
2. Schrijf de namen van de actoren, doelgroepen en organisaties op memoblaadjes, één actor per 'geeltje'.
3. Wijs een workshopleider aan die de geeltjes gaat plakken.
4. Teken de 'Ringen van invloed' op een flipovervel.
5. Bespreek nu per briefje welke rol deze actor gaat krijgen in het programma: beslisser, beïnvloeder, uitvoerder of gebruiker. Plaats de actoren in de juiste 'taartpunt'.
6. Bepaal vervolgens de mate van betrokkenheid bij het programma: meebeslissen, meewerken, meedenken of meeweten.
7. Plak het memoblaadje daar in het schema waar het hoort.
8. Werk het schema uit en herhaal deze oefening bij de volgende programmafase. Vraag je telkens af of de posities nog kloppen in de volgende fase.

Bron: Publiec (www.publiec.nl) en Communicatierijk.nl

Handleiding 2: Kerninstrument 'Krachtenveldanalyse'

4. Strategie bepalen en uitvoeren (stap 3)

De te volgen strategie richting stakeholders in het opdrachtgevende veld en het krachtenveld daaromheen kan op verschillende manieren worden bepaald. Wij bepreken in deze handleiding zes mogelijke invalshoeken:

1. 'Betrokken bij' versus 'Kennis van'
2. Dominantie stakeholders
3. Vrienden en vijanden
4. Argumenten
5. Belangen
6. Netwerk

Uiteraard kun je hier zelf invalshoeken aan toevoegen en deze in een combinatievorm gebruiken.

Op basis van 'Betrokkenheid bij' en 'Kennis van'

Een manier om stakeholders te beoordelen, is kijken naar de mate waarin zij zich bij de programmaorganisatie betrokken voelen aan de ene kant en de mate waarin ze kennis hebben over de inhoud van de programmaopgave aan de andere kant. Zo kun je op grond van kennis en analyse van stakeholderkenmerken een bewust beleid voeren om bepaalde groepen stakeholders meer te betrekken of beter te informeren. Dit kan uiteraard het gedrag en de houding van deze stakeholders beïnvloeden.



- **Actieve stakeholders** hebben zowel een hoge mate van betrokkenheid bij de programmaorganisatie als veel kennis over de programmaopgave. Zij zijn in staat om de relatie met de programmaorganisatie te organiseren en te monitoren.

- **Bewuste stakeholders** hebben veel kennis over de programmaopgave, maar een lage mate van betrokkenheid in die zin dat zij geen direct belang hebben. Bewuste stakeholders bevinden zich vaak onder het goed geïnformeerde, hoog opgeleide deel van de samenleving die in het algemeen veel (maatschappelijke) kennis hebben als gevolg van hun positie, opleiding en achtergrond.

- **Gealarmeerde stakeholders** hebben weinig kennis over de opgave, maar hun betrokkenheid is verhoogd omdat zij hun belang onderkennen. Zij kunnen gealarmeerd raken door verschillende factoren: persoonlijke ervaring, via de media, of zij zijn speciaal geattendeerd door een actiegroep, politieke partij, etc.
- **Inactieve stakeholders** hebben weinig kennis over de opgave in combinatie met een lage mate van betrokkenheid. Inactieve stakeholders onderkennen al dan niet de gevolgen van de activiteiten van de programma-aanpak voor henzelf. Inactieve stakeholders zouden tevreden kunnen zijn met de programma-aanpak omdat in hun behoeften wordt voorzien. Ook kunnen zij denken dat het niet de moeite waard is de relatie met de programmaorganisatie vorm te geven of nemen die zoals die is. Mogelijk denken inactieve stakeholders dat niets kan worden gedaan om een situatie te veranderen.

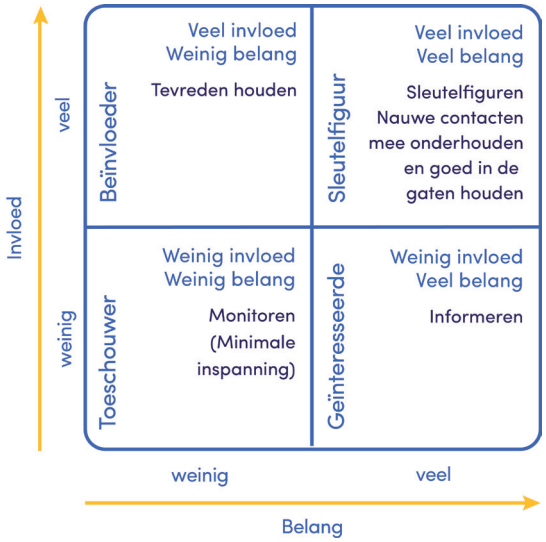
Deze analyse is handig bij:

- het bepalen hoe je bepaalde stakeholders betrekt of beter informeert.

Handleiding 2: Kerninstrument 'Krachtenveldanalyse'

Op basis van een 'Stakeholdersanalyse (dominantie)'

Aan de hand van de gekozen dominantiebepaling, op basis van belang en invloed, zijn vier strategieën mogelijk, namelijk:



Nauw beheren

Deze stakeholders zijn in een positie om verandering af te dwingen en plannen te stoppen. Met deze groep moet je goed en regelmatig communiceren over plannen en implementaties. Dit zijn de sleutelfiguren.

Informeren

Deze stakeholders hebben een belang, maar het ontbreekt hun aan macht om invloed uit te oefenen. Het is een belangrijke groep die je moet betrekken bij je programma. Je moet ze overtuigen dat de huidige koers de juiste is. Zij zijn de geïnteresseerden.

Monitoren

Bij monitoring houd je de stakeholders in de gaten. Wellicht zijn ze makkelijk beïnvloedbaar. Ze zullen eerder geneigd zijn om de plannen en de strategie gemakkelijk te accepteren. Zij zijn vooral toeschouwers.

Tevreden houden

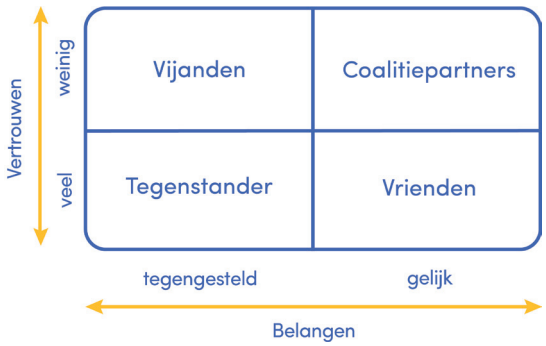
De sleutel is hier om deze stakeholders tevreden te houden. Dit kan bijvoorbeeld door deze groep tijdig te informeren en gerust te stellen over de strategie die de organisatie volgt. Zij kunnen het programma beïnvloeden en zijn dus beïnvloeders.

Deze analyse is handig bij:

- het bepalen van je eigen strategie op basis van het belang en de invloed van de spelers.

Op basis van een 'Vrienden- en vijandenanalyse'

Deze analyse geeft inzicht in de verwachte opstelling, belangen en standpunten van partijen.



Coalitiegenoten

Deze spelers hebben dezelfde belangen en zullen je inzet steunen. Hun houding is wel opportunistisch, zodra een andere speler met een aantrekkelijk bod komt, gaan zij een andere coalitie aan. Dit komt doordat een hechte relatie ontbreekt, hier moet je bouwen aan vertrouwen. Maak er vrienden van, werk aan de relatie en investeer tijd aan deze spelers.

Vrienden

Deze spelers delen hetzelfde belang. Bovendien is de relatie goed. Wees openhartig, koester ze, en ze kunnen wellicht ook een mede-zender zijn voor je.

Tegenstanders

De spelers gedragen zich voorspelbaar en op dit onderwerp zijn de belangen tegengesteld. Zoek het gemeenschappelijke belang, toon respect en behoud het vertrouwen.

Vijanden

Deze spelers zullen toenadering niet beantwoorden. Zij zien geen gedeeld belang en wederzijds vertrouwen ontbreekt.

Als je niet weet in welke groep je een actor moet plaatsen, leg deze dan even apart. Pas wanneer je voor 100% zeker bent in welke groep een speler thuishoort, plaats je deze in de matrix. Laat deze analyse niet zien aan anderen. Neem deze dus niet op in notities, een communicatieplan, etc.

Deze analyse is handig bij:

- het bepalen van de juiste benaderstrategie en communicatiestrategie .
- het nagaan of het proces en het voorstel op steun kan rekenen.
- het verkrijgen van inzicht in welke investering je moet doen om de relatie te veranderen.

Bron: Publiec (www.publiec.nl) en Communicatierijk.nl

Handleiding 2: Kerninstrument 'Krachtenveldanalyse'

Op basis van een 'Argumentenanalyse'

Met deze analyse doe je niets meer dan kijken op welk niveau door verschillende (de belangrijkste) actoren wordt gecommuniceerd. Deze analyse geeft inzicht in het soort argumenten van spelers en helpt de eigen invalshoek daarin te bepalen. Het helpt om discussies te analyseren. Het kan gebruikt worden om verbeteringskansen en leemtes in het debat op te sporen, om te signaleren of partijen langs elkaar heen praten en om de juiste invalshoek in de eigen communicatie te bepalen. Deze analyse legt dus bloot hoe gecommuniceerd wordt.

	Actor 1	Actor 2	Actor 3
Ideologisch niveau (normatief) Welke wereld wensen we?			
Systeemniveau (de regels van het spel) Wie doet wat?			
Probleemniveau (inhoud van de opgave) Wat is het probleem?			
Instrumenteel niveau: Hoe gaat het beleid werken?			

Ideologisch niveau

Wat is de visie op de samenleving die we willen nastreven? Past het programma in de wereld die we willen? Draagt het bij aan het welzijn van de samenleving als geheel? Het gaat hier om wereldbeelden, waarden, normen en onze visie daarop.

Systeemniveau

Hierbij gaat het om de argumentatie over organisatie, structuur en 'spelregels'. Wie krijgt welke bevoegdheden? Welke verhouding tussen betrokkenen gaat er komen? Discussies over verzelfstandiging, verantwoordelijkheid, rollen en sturingsfilosofie vinden op dit niveau plaats.

Probleemniveau

Hebben we het goede probleem te pakken? Wiens probleem is het en waarom?

Instrumenteel niveau

Probleemoplossend niveau. Werkt het programma? Leveren de maatregelen die bedacht zijn op wat beloofd wordt. Kloppen de gebruikte modellen en cijfers?

Checkvragen na de analyse:

- Verloopt de discussie op hetzelfde niveau of praten spelers op verschillende niveaus? Sluit hier de kernboodschap bij aan!
- Op welk niveau zijn spelers het eens, kunnen we hier iets mee?
- Hebben wij in onze eigen communicatie het juiste discussieniveau en de juiste argumenten te pakken?

Deze analyse is handig bij:

- het achterhalen van de argumenten van spelers opdat je op basis daarvan je eigen aanpak kan bepalen.

Op basis van een 'Belangenanalyse'

Een belangenanalyse doe je alleen voor de belangrijkste partijen. Met welke belangen doen actoren mee aan het programma? Welk belang gaat er schuil achter een standpunt? Welke belangen komen overeen of zijn strijdig met belangen van het programma? Waar kunnen we de actoren tegemoetkomen? En kunnen zij elkaar tegemoetkomen om een discussie over het beleid te analyseren. Een belangenanalyse maakt duidelijk welke argumenten de spelers gebruiken en wat jouw standpunt of die van organisatie daarin is. De communicatie kan je hiermee verbeteren.

	Actor 1	Actor 2	Actor 3
Standpunt			
Belang (of drijfveer)			
Probleem			
Opties			

1. Welke spelers zijn het belangrijkst.
2. Wat is het standpunt ten aanzien van de ambitie/de doelen. Standpunt is zichtbaar.
3. Belang: waarom nemen partijen standpunten in? Bijvoorbeeld heeft iedereen belang bij een sinaasappel. De één wil echter de schil en de ander het sap.
4. Welke problemen zien ze ten aanzien van het programmadoel? Hoe zwaar weegt dat voor hen? Waar ligt men wakker van?
5. Opties bepalen per actor.
6. Bepaal opties voor je hele programma. Maak een gemeenschappelijk belang.

Optie voor een werkwijze

- Kies vijf sleutelactoren voor deze analyse, partijen die cruciaal zijn voor het slagen van het programma, bijvoorbeeld omdat ze machtig zijn of omdat de impact op deze partij groot is.
- Gebruik ook informatie uit (social) mediaanalyses.
- Partijen hebben vaak meerdere belangen en die belangen zijn soms gedeeld. Het kan handig zijn om een lijst van belangen te maken en in de matrix aan te geven welke belangen bij welke partij relevant zijn (zoals in de voorbeeldmatrix).
- Keer regelmatig terug naar deze analyse en bekijk of het veld er anders bij ligt.

Deze analyse is handig bij:

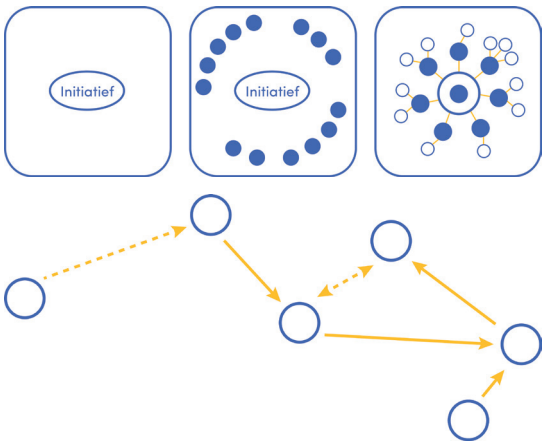
- het openbreken van een schijnbaar vastgelopen discussie en het formuleren van een kernboodschap.

Bron: Publiec (www.publiec.nl) en Communicatierijk.nl

Handleiding 2: Kerninstrument 'Krachtenveldanalyse'

Op basis van een 'Netwerkanalyse'

Een netwerkanalyse maakt inzichtelijk welke partijen in het programma met elkaar verbonden of in gesprek zijn. Wie vertegenwoordigt wie? Wie praat mee over wat? Er zijn formele en informele netwerken. Wanneer je een netwerkanalyse hebt gemaakt, kun je vervolgens je strategie bepalen. Soms poppen hier onverwachte, maar belangrijke partijen op!



Zo ga je te werk:

1. Baken vooraf het programma af. Bepaal waar de grenzen voor de netwerkanalyse liggen.
2. Bespreek of je alleen de formele of ook de informele netwerken wilt inventariseren. Ter illustratie: een bestuurder spreekt op een receptie diverse mensen over diverse projecten en programma's, als dan jouw programma besproken wordt, is dat een informele lijn. Spreekt die bestuurder de actor in een stuurgroep, dan hebben we het over een formele lijn.
3. Bepaal aan de hand van een actorenanalyse wie de relevante spelers in het veld zijn. Ga vervolgens na op basis van eerdere ervaringen, publicaties in de krant, verslagen, agenda's, onderzoek, interviews, enzovoort wie met wie in contact staat. Besteed hier veel aandacht aan. Ga een aantal gesprekken aan met partijen om deze vraag bij hen voor te leggen tijdens de voorbereiding.
4. Probeer de onderlinge relaties schematisch weer te geven. Kies stippellijnen voor de informele relaties en doorgetrokken lijnen voor de formele relaties.
5. Geef met een dikke lijn aan welke relaties intensief zijn en met een dunne lijn de minder intensieve relaties.
6. Maak vervolgens van de lijnen pijlen, om ook de 'richting' van de relatie aan te geven.

Bekijk de resultaten en ga op zoek naar belangrijke schakels, de zogenaamde hubs, het middelpunt van een netwerk. Stel jezelf de volgende vragen:

- Zijn dat ook de partijen met wie je om tafel zit voor je programma? Hoe groot is de invloed van die partijen in het netwerk?
- Zitten ze in de juiste rol?
- Moet je meer aandacht aan de informele netwerken gaan besteden?
- Staan er partijen buiten het netwerk die je naar binnen wilt halen?

Op basis van deze analyse kan je je communicatiestrategie bepalen. Of je een netwerkanalyse of een ander instrument toepast, hangt af van de omvang en complexiteit van je programma en verder uitwerken in de Ringen van invloed.

Hoe gebruik je de uitkomst?

- Zijn er gedeelde belangen? Onderhandelen op basis van standpunten leidt vaak tot defensief gedrag. Standpunten hoeven niet altijd een logisch gevolg te zijn van belangen. Standpunten zijn bovendien veranderlijk, terwijl belangen robuuster zijn en niet zo snel veranderen. Het lukt vaak goed om het gesprek te openen op gedeelde belangen.
- Kun je de brug slaan naar wat de ander als probleem ervaart? Groepen willen in jouw aanpak erkenning van hun vraagstuk zien en waardering voor hun belangen en drijfveren. Argumenten die niet aansluiten op de belangen van je gesprekspartner komen niet aan. Deze analyse is dus van groot belang bij het maken van je kernboodschappen.
- Ziet de andere partij geen probleem? Dan wordt het lastig deze partij mee te krijgen. Zeker wanneer het een cruciale partij is voor het slagen van je opdracht, is de vraag nu of je je ambities moet bijstellen of dat je eerst het vraagstuk moet agenderen.

Deze analyse is handig bij:

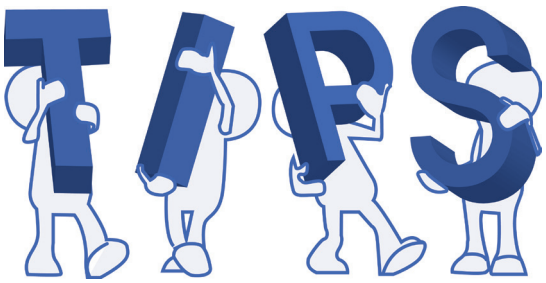
- het bepalen van de juiste (communicatie)-strategie.
- het bepalen van prioriteiten ten aanzien van actoren (geeft actoren 'gewicht').

Bron: http://gemeente-rheden.instantmagazine.com/gemeente-rheden/toolkit-communicatie#!/welkom

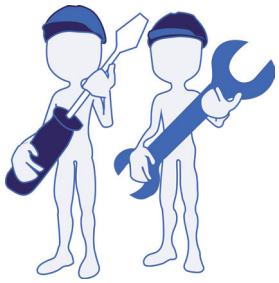
Handleiding 2: Kerninstrument ‘Krachtenveldanalyse’

5. De krachtenveldanalyse in de vier fasen

Dit kerninstrument is primair te gebruiken in de verkenningsfase maar ook in de latere fasen is het verstandig de krachtenveldanalyse te herhalen of te actualiseren. Een goed moment om dit te doen is tijdens een Programma-Start-Up (PSU) en later in de Programma Fresh-Up
(zie checklist bijlage 4 in boek ‘Programmasturing als vak’).



- Blijf gedurende de hele looptijd van het programma kijken naar het gedrag (samenwerking) en de bijdrage van de betrokken of mogelijk te betrekken actoren.
- Pas het opdrachtgevende en krachtenveld aan qua samenstelling, rol en bijdrage als je dat nodig acht voor de beweging in je programma om daarmee dichter bij je doelen te komen.
- Het kan zijn dat je tijdens de werksessie erachterkomt dat je te weinig over een doelgroep weet om de positie in het model te kunnen bepalen. Houd deze actoren dan nog even achter de hand, en ga eerst op zoek naar aanvullende informatie.
- Werk niet te veel met ‘aannames’, werk liever met feiten. Raadpleeg hiervoor bronnen die al binnen de eigen organisatie beschikbaar zijn of onderzoek dit, bijvoorbeeld door een interview met iemand uit de doelgroep of een collega die eerder met deze doelgroep te maken heeft gehad.
- Maakt een samenhangend geheel van de krachtenveldanalyse(s), SOM, RISMAN/NEN-ISO31000 en Factor C.



Instrumenten Zoals opgenomen in het boek ‘Programmasturing als vak, deel I’

1. **Achterhaal stakeholders voor het bestuursproces**
   Hoe kan ik de stakeholders identificeren?

2. **Actorenanalyse (actoren in beeld)**
   Hoe krijg ik zicht op alle te betrekken actoren?

3. **Netwerkanalyse**
   Hoe krijg ik het netwerk in beeld?

4. **Standpunten en belangen**
   Wat is het onderscheid tussen standpunt en belang?

5. **Belangen- en standpunten-analyse**
   Hoe krijg ik zicht op de belangen en standpunten van de betrokken en te betrekken partijen?

6. **Matrix belang en invloed**
   Hoe kan ik de partijen in het krachtenveld scoren in relatie tot invloed op en belang van het bestuursproces?

7. **Positie actoren in netwerk**
   Hoe kan ik zien welke actoren relatief extreme standpunten innemen en welke actoren standpunten uitdragen die breed gesteund worden?

8. **Appreciative Inquiry – waarderend interviewen**
   Hoe kan ik waarderend interviewen?

9. **Actoren in relatie tot commitment, consensus en/of credits**
   Hoe krijg ik de relatie van de actoren tot commitment, consensus en/of credits in beeld?

10. **Analyse partner ‘fit’ op vier niveaus**
    Hoe kan ik mijn partners scoren op vertrouwen, strategisch, samenwerkingsvaardigheden en operationeel?

11. **Aansluiten, aanhaken, afhaken en afwachten van actoren**
    Wanneer krijg ik actoren aangehaakt en wanneer haken zij af?

12. **Krachtenveldanalyse**
    Hoe krijg ik een beeld van de mate waarin actoren bij het bestuursproces moeten worden betrokken?

13. **Uitvoeringskracht van partners**
    Hoe kan ik kijken naar de uitvoeringskracht van samenwerkingspartners?

De DIN/M geeft de inhoudelijke aanpak van een programma

“De koers van je programma!”

Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’

“Gezamenlijk op zoek naar de meest effectieve veranderstrategie en inspanningen...”

Bij programmasturing gaat het om ambities te verwezenlijken door doelen te bereiken. Kenmerkend is dat het uiteindelijke doel in elk geval nooit afdwingbaar is, bijvoorbeeld een veiligere stad. Het is een werkwijze voor situaties waarin veel activiteiten met onderliggende inspanningen doelgericht op elkaar afgestemd kunnen worden, en waar effect, samenhang en prioritering de trefwoorden zijn.

Het DIN/M (Doelen – Inspanningen - (Middelen) – Netwerk) wordt gebruikt in het programmerende veld en het interventieveld. Het biedt een schematisch overzicht van de inhoud van het programma, geeft daarmee inzicht en maakt het geheel transparant. Het DIN/M legt een realistische link tussen de (politieke) wensen en de (ambtelijke) mogelijkheden om die te realiseren. Het DIN/M legt de nadruk op kansen en oplossingen en niet op bedreigingen en problemen. Het DIN/M heeft als resultaat een schema, papierwinkels blijven achterwege. En ‘last but not least’, het DIN/M maakt het mogelijk om over beleidsterreinen heen te kijken en te komen tot een integrale aanpak en wordt dus vooral ingezet in de opbouw- en uitvoeringsfase.

Leeswijzer

In deze handleiding geven we aan hoe je een DIN/M kan opzetten en uitvoeren.

- In paragraaf 1 gaan we eerst uitgebreider in op wat een DIN/M en DINnen is.
- In paragraaf 2 gaan we een DIN/M opstellen.
- In paragraaf 3 plaatsen we de DIN/M in de vier fasen.
- In paragraaf 4 beschrijven we wat nodig is om een DIN/M op te maken.
- In paragraaf 5 wordt duidelijk gemaakt hoe je het maken van een DIN/M organiseert.
- In paragraaf 6 geven we het format van een DIN/M met twee voorbeelden van programma’s.

We sluiten daarna af met een aantal handige tips en de in het boek ‘Programmasturing als vak’ genoemde instrumenten.

Een DIN/M:

- levert de inhoudelijke basis (het wat) voor het programma.
- maakt keuzes mogelijk op doelgerichtheid in relatie tot de middeleninzet en het totale volume.
- brengt samenhang aan.
- is de basis, het kompas, voor de samenwerking die noodzakelijk is om een programma uit te gaan voeren.
- maakt duidelijk welke partij welke inspanning(en) en/of activiteit(en) zal gaan uitvoeren met welk resultaat.
- geeft een planning en volgordelijkheid.
- geeft de betrokkenen energie om met de uitvoering aan de slag te gaan.

1. Wat is een DIN/M en DINnen?

DIN

Het DIN is een schema, een visualisering met een doelenboom en een inspanningenoverzicht, waarin de inhoud van het programma wordt weergegeven. Het gaat om de verbinding tussen de doelen, dat zijn de gewenste (maatschappelijke) veranderingen (wel beïnvloedbaar, maar niet afdwingbaar of met garantie te beloven), de inspanningen en activiteiten die worden verricht om deze doelen te bereiken. In het DIN worden de doelen geconcretiseerd en meetbaar gemaakt, waarmee inzicht ontstaat in de specifieke opgave. Vervolgens worden in de DIN de inspanningen met de onderliggende activiteiten (als werkwoorden verwoord: bouwen van een school, aanleggen van een plein, etc.) verzameld die uitgevoerd kunnen worden om deze opgave in te vullen. In het DIN worden de doelen en de inspanningen met elkaar verbonden, zodat een netwerk ontstaat, het doel-inspanningen-netwerk. Het DIN is niet gericht op het maken van beleid, maar legt de focus op de uitvoering en sturing, en maakt afspraken over de uitvoering mogelijk. Bovendien kan een DIN overzicht geven in de samenhang en is deze een basis voor noodzakelijke samenwerking in de uitvoering. Het DIN vergemakkelijkt het beoordelen of het programma nog voldoende op koers ligt en of nog voldoende THEFD-stuurvariabelen in het programma zitten: Tempo - Haalbaarheid - Efficiëntie - Flexibiliteit – Doelgerichtheid.

DIM

Uiteraard moeten aan een DIN ook de benodigde middelen worden toegevoegd: het DIN wordt DIM. Meestal moeten in relatie tot de beschikbaar gestelde middelen, bij betrokken partijen, nadere keuzes worden gemaakt met betrekking tot de tot dusver in de DIN gekozen inspanningen.

DINnen

Het maken van een DIN/M noemen wij ‘DINnen’. DINnen draagt bij aan het geven van een antwoord op de vraag ‘Doen we de goede dingen?’ Een sluitend antwoord mag echter niet worden verwacht.

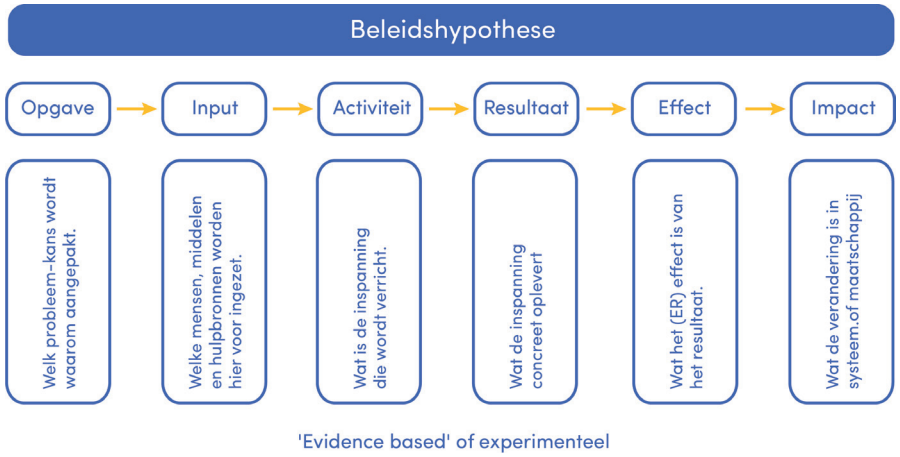
Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’

Bij het kiezen van de inspanningen die we in een DIN opnemen gaat het steeds om het zoeken naar die activiteiten die direct of indirect het meest bijdragen aan de doelen tegen zo min mogelijke kosten. Hierbij maken we gebruik van de beleidshypothese.

Beleidshypothese

De beredeneerlijn, die aan de gekozen inspanningen ten grondslag ligt, moet door alle betrokkenen worden gedeeld en vastgelegd. Deze beredeneerlijn is niets anders dan het verhaal van de beleidshypothese: waarom veronderstellen we dat deze inspanning, met die input en dat resultaat, dat effect en deze impact zal hebben in relatie tot de doelen van het programma. In de uitvoering kan dan worden getoetst of die veronderstelling, het verhaal, ook nog steeds klopt.

Beleidshypothese: het causaal verband dat verklaart welke inspanningen en activiteiten zullen bijdragen aan het behalen van een na te streven maatschappelijk effect.



Voorbeelden	Beleidshypothese	Onderzoeksonderwerp
In gezondheid	Kinderen die sporten en een uitgebalanceerd dieet volgen, hebben minder kans op diabetes	Het beoefenen van lichaamsbeweging als een methode om diabetes te voorkomen
In voeding	Een gebrek aan vitamine B12 in vegetarische diëten kan de gezondheid van kinderen in gevaar brengen tijdens het geven van borstvoeding	Gebrek aan vitamine B12 in vegetarische diëten tijdens borstvoeding
In onderwijs	Effectief lezen moedigt kinderen aan om hun vaardigheden te ontwikkelen om te communiceren door middel van gesproken en geschreven taal	Lezen als hulpmiddel om tot efficiënte communicatie bij kinderen te komen

We spreken bij de beleidshypothese over een veronderstelling, omdat feitelijk alleen bij een dubbel blind onderzoek (zie instrument VPNG Dubbel blind) sprake kan zijn van een evidence-based effect van een inspanning. Effecten van een inspanning worden immers beïnvloed door de omstandigheden waaronder de inspanning wordt uitgevoerd. In ons vakgebied is een evidence-based beleidshypothese daarmee vrijwel onmogelijk. De omstandigheden waaronder effecten optreden bij eenzelfde inspanning zijn immers nooit gelijk. Bovendien zal eenzelfde soort inspanning nooit op een exact dezelfde wijze worden uitgevoerd op verschillende plekken. Daarnaast worden meerdere inspanningen tegelijk uitgevoerd die allemaal een effect teweegbrengen en dus een impact hebben op de verandering. Het blijft daarom een theoretische benadering welke inspanning welk effect heeft en daarom moet de beleidshypothese in de uitvoering worden getoetst. Als effecten aannemelijkerwijs toe te schrijven zijn aan de gezamenlijke inspanningen zijn deze wel te zien en meten in indicatoren.

Dubbel blind: is een term die we in de wetenschap gebruiken voor een kenmerk van wetenschappelijk onderzoek waarbij zowel de proefleider als de proefpersoon niet weten in welke conditie de proefpersoon is ingedeeld. Om het effect van een manipulatie zo zuiver mogelijk te kunnen meten, moet je proberen alle factoren die het gedrag kunnen beïnvloeden uit te sluiten.

Inspanningen en resultaten

Inspanningen leiden tot resultaten of (im)materiele objecten die tastbaar, te beloven en afdwingbaar zijn. Ze worden geformuleerd als zelfstandig naamwoord. Resultaten moeten gebruikt, beheerd en onderhouden worden, en ook daar zijn mogelijk kosten aan verbonden waarmee bij het opmaken van de DIM rekening moet worden gehouden.

Let op: ook voor de doelen en daarvan afgeleide baten dienen (toekomstige) eigenaren te worden benoemd waaraan mogelijke kosten zijn verbonden.

Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’

2. Hoe werkt het instrument DIN/M?

Het DIN/M is een schema waarin de doelen staan en de inspanningen/activiteiten die worden verricht om deze doelen te bereiken. In het DIN worden de doelen geconcretiseerd en meetbaar (SMART-doelstellingen) gemaakt waarmee inzicht ontstaat in de concrete opgave. Deze paragraaf gaat over wat de inhoud is van een DIN/M en hoe je ‘DINt’.

Hieronder de kenmerkende volgordelijke elementen van een DIN/M.

1. Het gaat in de gemeentelijk sector altijd om maatschappelijke effecten
2. SMART: specifiek (gekwantificeerd), meetbaar (meetprocedure), aanvaardbaar (draagvlak), realistisch (haalbaar) en tijdgebonden (start-einddatum)

Het DIN/M-schema hieronder laat het onderlinge verband van deze stappen zien op hoofdlijnen.

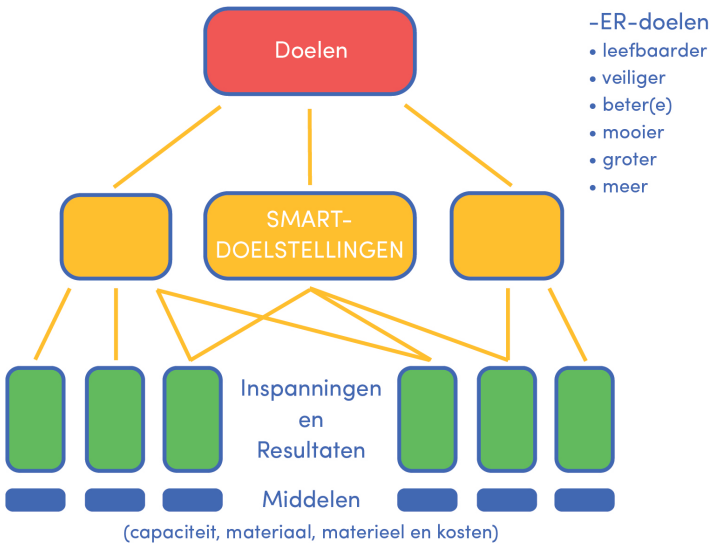
Om te komen tot een DIN worden achtereenvolgens de volgende processtappen doorlopen:

1. **Verzamelen**: De ER-doelen worden gespecificeerd in SMART-doelstellingen met indicatoren en voorzien van doelgerichte samenhangende inspanningen met onderliggende activiteiten en resultaten.
2. **Optimaliseren**: Het DIN wordt nagelopen op mogelijke omissies of juist dubbellingen, synergie en beoordeeld op de totale effectiviteit.
3. **Kiezen en vaststellen**: De benodigde / beschikbare middelen worden gekoppeld aan het DIN (wordt daarmee DIM) en de verwachte opbrengsten worden inzichtelijk gemaakt.

Op de volgende pagina’s zijn deze processtappen verder uitgewerkt.

DIN/M-schema

1. Doelen: Wat is er aan de hand? Welke situatie zijn we niet tevreden mee?
2. SMART-doelstellingen: Wat willen we hiermee concreet bereiken? Welk effect willen we nastreven?
3. Inspanningen: Wat gaan we concreet doen? Welke activiteiten gaan we doen?
4. Resultaten: Wat is gerealiseerd als de activiteiten klaar zijn? Hebben we gedaan wat we zouden doen?
5. Terug naar doelen: Wat is in werkelijkheid veranderd? Hebben we bereikt wat we wilden bereiken, dus is het beoogde effect bereikt?



Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’

1. Verzamelen

Doel van deze processtap is om te komen tot overzicht. Deze bestaat uit twee onderdelen, de doelenlijn en de inspanningenlijn.

A. Doelenlijn

Dit proces start met het specificeren van de na te streven doelen: van ER-doelen naar SMART-doelstellingen. Deze stap geeft antwoord op de vragen ‘Wat is er aan de hand, met welke situatie zijn we niet tevreden?’ en ‘Wat willen we hiermee concreet bereiken, welk effect willen we nastreven en hoe kunnen we dat meten?’.

De ER-doelen (meER, betER, grotER, etc.) zijn in de verkenningsfase bepaald en vastgelegd in de programmavisie. De zogenaamde ER-doelen verwoorden de ambitie voor het programma en blijven over het algemeen gedurende de gehele looptijd van het programma ongewijzigd. Om het programma bestuurbaar te maken, zullen deze vertaald moeten worden in meetbare en motiverende doelen: de zogenaamde SMART-doelstellingen. Deze zijn Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realistisch en Tijdgebonden.

Wat te doen?

Breng de uitgangsituatie en toekomstige situatie in kaart:

1. ER-doelen in SMART termen (via het ontleden) formuleren: SMART-doelstellingen.
2. Indicatoren kiezen.
3. Streefwaarden, nulmeting en de prognose van de nuloptie vastleggen.
4. Beoogd maatschappelijk effect uitrekenen: SMART-opgave.
5. Opstellen van een doelennetwerk (bovenkant van het DIN) en deze door het bestuur, management en andere stakeholders formeel vast laten stellen (het opdrachtgevende veld).

Verzamelen	→	Optimaliseren	→	Kiezen en vaststellen
• Doelenlijn: » Welke doelen streven we concreet na? » Wat is de SMART-opgave? • Inspanningslijn: » Welke samenhangende SMART-inspanningen kunnen we daarvoor gaan doen en/of doen we al? » Wat zijn de concrete resultaten van deze gezamelijke inspanningen en wat is de volgorde van uitvoering?		• Opschonen van de lijst met inspanningen. • Horizontale synergie vaststellen. • Haalbaarheid en effectiviteit bepalen.		• Matchen van de DIN met de middelen (DIN wordt DIM). • Keuze maken in inspanningen, volgorde en tijdspad. • DIN/M definitief maken. • Pitch uitwerken.

Om te komen tot de juiste SMART-doelstellingen is het belangrijk om goed in kaart te hebben wat de uitgangssituatie en de gewenste toekomstige situatie is. Welke opgave (probleem/kans vertaald in een beoogd maatschappelijk effect) is opgelost in de gewenste toekomstige situatie? Hiertoe worden de ER-doelen ontleed. Het ontleden van de doelen is een belangrijk hulpmiddel in de programma-aanpak om goed overzicht te houden over het gehele complex van doelen van het programma en is bovendien ook de grondslag voor het besturen van het programma.

Doel: gewenste toestand of eigenschap van een object in een bepaalde omgeving.

Doelstelling: concretisering van de strategie (SMART), een gewenste situatie waar naartoe gewerkt wordt.

Indicator: een meetbaar fenomeen, meestal een getal, dat inzicht geeft in de ontwikkeling van een situatie/het effect.

Inspanning: is binnen een programma een bundeling van activiteiten: projecten, reguliere activiteiten, ad-hoc-klussen en/of procesinterventies.

Activiteit: een activiteit is een project, reguliere activiteit, ad-hoc-klus, improvisatie of procesinterventie.

ER-doel: Meer verkochte huizen in Alstad

SMART-doelstelling:

Meer:	tussen twee en vijf procent
Verkochte huizen:	aan jonge gezinnen tussen 25 en 35 jaar met twee kinderen
In Alstad:	in de wijken omgrensd door de Rijkswaterstaat, singel en spoorbaan en de sportvelden van de voetbalvereniging

Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’

Voorbeeld van een SMART-doelstelling

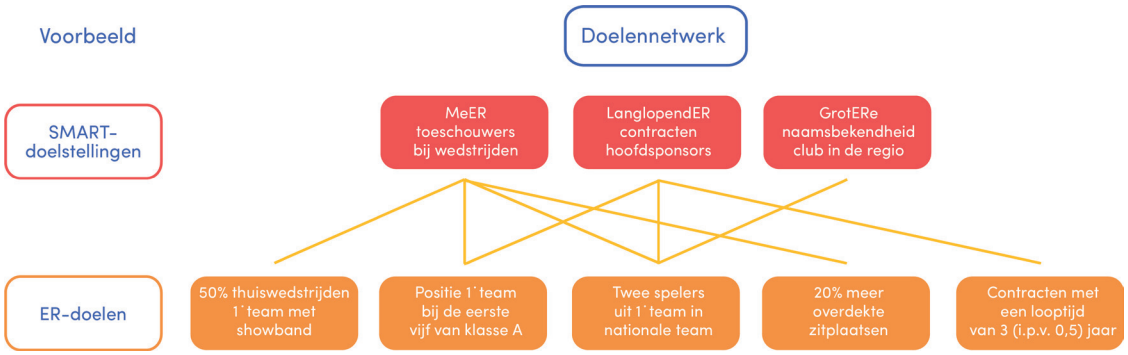
Bij deze ER-doelen worden indicatoren (verander-variabelen, waaruit blijkt dat...) gezocht die de verandering laten zien. De gekozen indicatoren moeten (makkelijk) meetbaar zijn, waarbij het gebruik van bestaande monitors en/of indexen de voorkeur heeft, zoals data van het CBS, wijk-profiel, C-bis, gezondheidsmonitor, de Grote Woontest, etc.

Ook de indicatoren worden vervolgens SMART gemaakt:

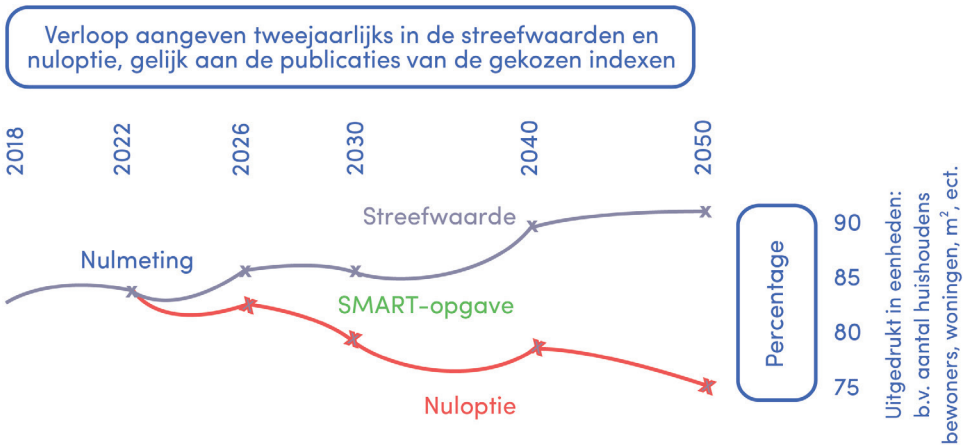
- Wat is de uitgangssituatie, de huidige waarde, van deze indicatoren bij de start van het programma, de zogenaamde **nulwaarde** of nulmeting. Om te zien of een programma daadwerkelijk bijdraagt aan een beoogd effect is een nulmeting bij de start van een programma een absolute voorwaarde.

- Wat is de **streefwaarde**: met welke opbrengst ben je tevreden, oftewel wat willen we bereiken? Wat (de verandervariabele en de hoeveelheid), wie (doelgroep en hoeveelheid), waar (plaats) en wanneer (tijd)?

- Wat is het alternatief ‘niets doen’, de zogenaamde **nuloptie**. Dit dient goed in beeld te worden gebracht, omdat dit de (korte)termijn verandering van de indicatoren aangeeft. Immers pas nadat het resultaat is gerealiseerd zullen gekozen indicatoren, als gevolg hiervan, positief kunnen veranderen. Om te zien of een programma daadwerkelijk bijdraagt aan een beoogd effect is een prognose waarbij we niets doen, bij de start van een programma, eveneens een absolute voorwaarde.



Het verschil tussen:
wat willen we bereiken: streefwaarde
wat als we niks doen: nuloptie
= de SMART-opgave



Het verschil tussen de nuloptie en de streefwaarde moet in de toekomst worden overbrugd en is derhalve de opgave. Vanuit dit verschil wordt de SMART-opgave berekend. De opgave wordt daarbij zo concreet mogelijk uitgedrukt in een percentage vertaald in aantallen, mensen, gezinnen, plek, etc. Deze opgave is de meer concrete invulling van het beoogde maatschappelijk effect. De ontlede doelen kunnen vervolgens weergegeven worden in een doelennetwerk. Langs deze lijn zijn doelen vanuit de meer abstracte ER-doelen en veranderstrategie SMART gemaakt en ontstaat er een goed beeld van de aard en omvang van de opgave en het maatschappelijk effect dat wordt beoogd. Deze lijn leidt tot focus en houvast.

Bron: Twijnstra Gudde

Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’

B. Inspanningenlijn

Wat te doen?

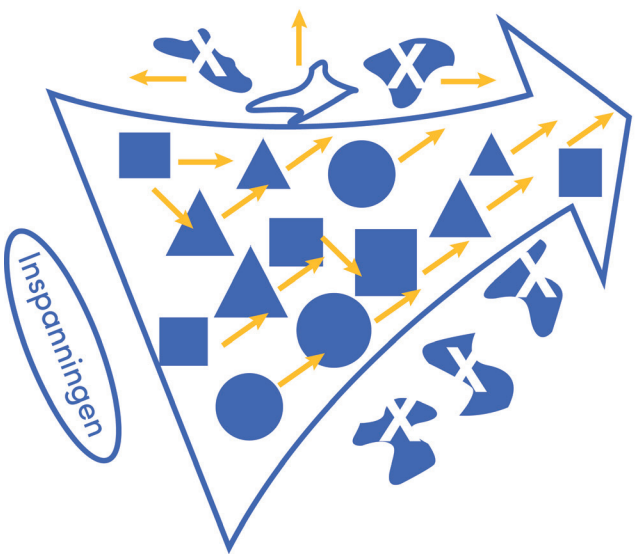
1. Thema’s benoemen (clusteren). Het groeperen of bundelen van onderdelen in logische, overzichtelijke en vooral bestuurbare en doelgerichte delen.
2. Bedenk alle inhoudelijke inspanningen (top-down en bottom-up) en controleer of de inspanningen (de uitvoerings- en ontwikkelopgaven) voldoende bijdragen. Benoem de zoekopgave indien de inspanningen nog onvoldoende zijn om de SMART-doelstellingen te realiseren. Doe dat altijd samen met degenen die het werk moeten gaan uitvoeren.
3. Geef per inspanning aan wat het concrete resultaat (SMART) moet zijn en de mate van bijdrage aan het bereiken van de programma doelstellingen. Leg de resultaten hiervan vast in een inspanningenplan. Zie checklist ‘Inspanning’ blz. 111, boek ‘Programmasturing als vak’.
4. Bepaal de totaalresultaten/-indicatoren.
5. Bepaal de natuurlijke of logische volgorde van deze inspanningen: welke parallel, dan wel volgordelijk kunnen/moeten worden uitgevoerd. Beperk je in deze fase tot de verticale koppeling van inspanningen (bottum-up).

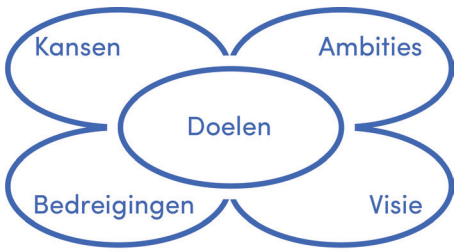
Eerst ga je thema’s benoemen. Dit is het bepalen van de doelgerichte (SMART-)inspanningen en resultaten. Deze stap geeft antwoord op de vragen: ‘Wat gaan we concreet doen, welke inspanningen/activiteiten gaan we doen?’, ‘Welke samenhang willen we tussen de inspanningen aanbrengen?’ en ‘Wat zijn de belangrijkste (prioritaire inspanningen?’, etc.

Primair wordt bedacht via welke thema’s de gekozen veranderstrategie kan worden uitgevoerd. Dit kan nuttig zijn om het geheel hanteerbaar en overzichtelijk te krijgen en houden. Binnen een thema bestaat een sterke, natuurlijke samenhang tussen de onderdelen. Elk thema (wonen, economie, duurzaamheid, zorg, onderwijs, etc.) is als zodanig te beheersen en kan (meestal) worden toegewezen aan een organisatorische eenheid binnen en/of buiten de organisatie. Zonder deze pijlers bestaat de kans dat het los zand blijft en het overzicht verloren gaat.

Inspanningen kiezen

Vervolgens wordt bepaald welke inspanningen en onderliggende activiteiten met welk resultaat binnen een thema uitgevoerd moeten worden om de doelstellingen te behalen. Dit kan door het top-down inventariseren van allerlei inspanningen/activiteiten die bijdragen aan of zelfs noodzakelijk zijn voor het nastreven van die doelen (ambitie gedreven). Of door bottum-up alle (lopende) inspanningen/activiteiten op te halen die bijdragen aan de doelen (activiteiten gedreven). In de praktijk komt het meestal neer op een iteratief proces waarin beide manieren door elkaar gebruikt worden. Zie ook de verschillende aanpakken bij de handleiding “kerninstrument Programma-canvas”.





Doelgericht, effectief, efficiënt en in samenhang

Bron: Uit een presentatie van Theo van der Tak

Veranderstrategie: De weg die leidt tot een bepaald gewenst maatschappelijk effect.

Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’

Bij een DIN/M gaat het erom om antwoord te krijgen op vragen als:

- Welke inspanningen en activiteiten zijn gericht op welke doelen, en vanuit welk causaal verband (beleidstheorie) kan worden onderbouwd dat deze ook echt een bijdrage leveren aan de verander-strategie en de beoogde doelen?
- Welke al eerder elders gestarte inspanningen of activiteiten dragen hier ook aan bij?
- Welke inspanningen of activiteiten missen we nog?
- Welke inspanningen en activiteiten hebben welke natuurlijke volgorde of vallen onder een bepaald thema?
- Welke inspanningen of activiteiten worden door welke partij, wanneer verricht?
- Waar ligt de prioriteit? Welke zijn de meest cruciale inspanningen en activiteiten die de specifieke aandacht van de programmamanager en het kernteam rechtvaardigen.
- Zijn randvoorwaarden / condities voor verandering in voldoende mate aanwezig?

Wees ook kritisch. Welke inspanningen of activiteiten zijn het meest doelgericht en behoren uiteindelijk onder de programmavlag? Zitten er geen onnodige doublures of ongewenste lacunes in het geheel, voegen alle inspanningen en activiteiten waarde toe? Bij het kiezen van de inspanningen en activiteiten gaat het steeds om het zoeken naar die, die direct of indirect het meest bijdragen aan de doelen tegen zo min mogelijke kosten. De argumentatie (beleidshypothese: ‘het vertellen’) die hieraan ten grondslag ligt moet vastgelegd worden en door en met alle betrokkenen worden gedeeld.

Inspanningenplan

Inspanningen worden aangescherpt (SMART gemaakt) door onder andere het resultaat eenduidig te bepalen, de start- en einddatum aan te geven, de beschikbare middelen vast te leggen en de trekker te benoemen - hierbij gebruikmakend van de verander- of beleidstheorie van de inspanning om de bijdrage aan de beoogde effecten te bepalen. In de tijd zullen de inspanningen op korte termijn gericht zijn op productie en het ontwerp, op de middellange termijn meer ontwikkelend en experimenteel, en op de langere termijn nog redelijk vaag (meestal een bestuursproces met procesregie).

Resultaten

De individuele inspanningen leiden tot een resultaat en de optelsom hiervan zijn de concrete programmaresultaten. Ook hiervoor dienen indicatoren te worden benoemd die de verandering als gevolg van het behaalde resultaat weergeven (zie de voorbeelden in de handleiding DIN/M van gebiedsgericht werken).

Verticale synergie

De inspanningen worden daarna ook verticaal gekoppeld en de volgorde van uitvoering wordt bepaald.

2. Optimaliseren

Wat te doen?

1. Opschonen.
2. Zoeken naar mogelijke horizontale synergie.
3. Haalbaarheid en effectiviteit van het geheel beoordelen.

Opschonen

Het doelennetwerk en het inspanningenoverzicht, uit de vorige processtap, tezamen vormen het Doel - Inspanningen - Netwerk (DIN). Het DIN wordt nagelopen op mogelijke omissies of juist dubbellingen.

Horizontale synergie

Onderzocht wordt of er horizontale synergie tussen inspanningen mogelijk is of dat inspanningen juist in elkaars vaarwater zitten. Hierbij wordt over de grenzen van de verschillende thema’s en de verticale strategieën gekeken of bijvoorbeeld een inspanning die valt onder een bepaald thema kan worden gecombineerd met een inspanning uit een heel ander thema. Nagaan of de focus van inspanningen (niet) op dezelfde doelgroep ligt, kan hierbij behulpzaam zijn. Andere elementen bij deze zoektocht kunnen zijn:

- Is een bepaalde inspanning randvoorwaardelijk voor een andere?
- Is er een bepaalde volgordelijkheid in de tijd?
- Zijn bepaalde inspanningen aan elkaar versterkend?
- Zijn inspanningen financieel gedekt of niet gedekt?
- Zijn bepaalde inspanningen afhankelijk van een momentum?
- Zijn er inspanningen in een samenhangend gebiedsniveau en zo ja, wat betekent dat voor de uitvoering?
- Welke uitvoering wordt door partners verricht?
- Etc.

Hiermee wordt het netwerk dus ook horizontaal verbonden: de verbindende lijnen in het netwerk van de DIN/M.

Haalbaarheid en effectiviteit

Na het zoeken naar synergie wordt beoordeeld of met de inspanningen, hun resultaten en hun effecten, de oplossing van de opgave met de beoogde effecten van het gehele programma binnen bereik komt, met andere woorden, of het programma haalbaar (realistisch) en effectief genoeg is.

3. Kiezen en vaststellen

Wat te doen?

1. Kiezen van de meest doelgerichte en kostenefficiënte inspanningen op basis van (beperkte) middelen.
2. DIN/M definitief maken en in een kort verhaal (met pitch, tekening, filmpje, etc.) omschrijven en vast (laten) stellen.

Handleiding 3: Kerninstrument 'Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)'

Meest doelgerichte en kostenefficiënte inspanningen

Als het DIN klaar is, kan het Doel – Inspanningen – Middelen - Netwerk (DIM) samengesteld worden door de gemeentelijke middelen die nodig zijn voor de geprogrammeerde inspanningen toe te voegen aan het DIN (voor zover nog nodig). Bij middelen moet gedacht worden aan zowel euro's, capaciteitsinzet (uren, materiaal en materieel) als investeringen. Stel hiertoe per inspanning een factsheet op waarin de GROOTICK-onderdelen zijn opgenomen. Zie de checklist in bijlage 4 van het boek 'Programmasturing als vak'.

Uiteraard is bij de eerdere processtappen hier ook al met een schuin oog naar gekeken. Voor inspanningen geleverd door betrokken actoren is het niet noodzakelijk de benodigde middelen inzichtelijk te maken. Hier kan volstaan worden met een toezegging van de betreffende actor dat de geïnventariseerde inspanningen met hun beoogde resultaten op tijd zullen worden geleverd.

Een programma heeft echter niet alleen kosten, uiteindelijk zullen er ook maatschappelijk baten zijn. Dit kunnen meer WOZ-inkomsten, minder uitkeringen, meer omzet, meer particuliere investeringen, etc. zijn. Het is verstandig dit bij het kiezen van de inspanningen goed mee te wegen. De werkelijkheid zal zijn dat niet alle inspanningen uitgevoerd kunnen worden. Daarvoor ontbreken veelal voldoende mensen, tijd en meestal ook de financiële middelen. Er zal dus gezamenlijk geprioriteerd of gekozen moeten worden.

Wat als:

- er onvoldoende middelen zijn voor de benodigde inspanningen.
- inspanningen niet haalbaar of uitvoerbaar zijn.

Dan:

- op zoek naar (nieuwe) partners en / of...
- op zoek naar alternatieve (efficiëntere) inspanningen.
- het tempo van de doelstelling bijstellen door te faseren.
- in het uiterste geval de ambitie (SMART-doelstellingen) bijstellen.

DIN/M definitief maken, tezamen met een kort verhaal

Op basis van het prioriteren en de gemaakte keuzes kan het DIM definitief worden gemaakt door de gekozen inspanningen formeel vast te (laten) stellen in het opdrachtgevende veld en daarmee de resultaten van deze inspanningen en de verwachte maatschappelijke effecten.

Het is verstandig om van de gehele aanpak van het programma een kort verhaal te schrijven, opdat iedere betrokkene dat kan gebruiken om overal waar nodig te vertellen waar het programma over gaat. Dit kan het beste met een pitch, tekening, filmpje, etc...

3. De DIN/M in de 4-fasen

In de verkenningsfase (zie stap 2, hoofdstuk 4 van het boek 'Programmasturing als vak') worden de korte- en langetermijn-ER-doelen en de mogelijke oplossingsrichting met een veranderstrategie, eventueel met de belangrijkste indicatoren, benoemd. Bovendien zijn het krachtenveld (de spelers/actoren), de belangrijkste risico's, de omgeving en de globaal beschikbare middelen in kaart gebracht. Dit is de basis voor een op te stellen DIN/M in de volgende fase.

In de opbouwfase (zie stap 3, hoofdstuk 5 van het boek 'Programmasturing als vak') wordt een DIN/M opgesteld samen met betrokken partijen. De vastgestelde DIM maakt onderdeel uit van het programmaplan. Hierin staan naast de ER-doelen en SMART-doelstellingen ook de samenhangende inspanningen met voor zover mogelijk ook de gevraagde gemeentelijke middelen (gedekt of ongedekt) en de resultaten. Bovendien wordt vastgelegd hoe de doelstellingen/veranderstrategie en resultaten bij voorkeur tweejaarlijks worden gemeten op basis van de gekozen indicatoren.

In de uitvoeringsfase (zie stap 2, hoofdstuk 6 van het boek 'Programmasturing als vak') worden de inspanningen uit het DIM vertaald in een (jaarlijks) activiteitenplan, het uitvoeringsjaarplan. Op basis van tussentijdse effectmetingen en benoemde risico's worden, aan hand van de plan-do-check-act aanpak (pdca-cyclus), inspanningen en activiteiten aan het DIM toegevoegd en/of geschrapt, worden te behalen resultaten aangescherpt en/of doelstellingen bijgesteld.

In de afbouwfase wordt het programma beëindigd. Dan laat niet iedereen zijn werk uit handen vallen en gaat iets anders doen, maar wordt de borging van behaalde resultaten en/of in gang gezette activiteiten/nog uit te voeren activiteiten uit het DIM zorgvuldig ondergebracht bij de eigen lijnorganisatie of andere partners. Gerealiseerde doelen en effecten worden zichtbaar gemaakt en het programma wordt financieel afgehandeld.

4. Wat is er nodig om te DINnen?

Om een goede DIN/M te kunnen opstellen zijn een paar zaken vereist:

- De ER-doelen en veranderstrategie (eventueel met de belangrijkste indicatoren) moeten op hoofdlijnen zijn vastgesteld in de verkenningsfase, vanuit een met betrokkenen gedeelde visie.
- De indicatoren uit de diverse metingen (bijvoorbeeld CBS, Wijkprofiel, C-bis, etc.) moeten beschikbaar zijn.
- De programmamanager is benoemd en het kernteam samengesteld.
- De te betrekken actoren zijn bekend. Deze kunnen altijd later nog worden aangevuld of gewijzigd.
- De omgeving waarbinnen wordt geacteerd is globaal bekend: kansen en bedreigingen, sterktes en zwaktes (en issues).
- De (globale) gemeentelijke financiële ruimte van het programma is bekend.

Daarnaast wordt aanbevolen:

- Een procesbegeleider die het DINnen gaat begeleiden. Hierdoor hoeft de programmamanager zich niet te focussen op het proces van het DINnen, maar kan hij of zij vooral meedoen met de inhoud.
- De aanwezigheid van een op het programma uitgevoerde (recente) krachtenveldanalyse (zie kerninstrument VPNG 2). Dit kan een goed hulpmiddel zijn om eventueel inspanningen te koppelen aan een actor (uitvoerder).

Handleiding 3: Kerninstrument 'Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)'

5. Hoe organiseer je een DIN/M-sessie?

Om tot een DIN/M te komen, zullen er minimaal drie (bij grote opgaven vaak meerdere) DIN/M-sessies georganiseerd moeten worden. Eén sessie per processtap - verzamelen, optimaliseren en kiezen - waardoor tussen de sessies het nodige huiswerk gedaan kan worden. De genodigden moeten voldoende affiniteit hebben met het programma c.q. de opgave. Zij zijn derhalve betrokken partijen of uitvoerders van inspanningen of activiteiten, soms aangevuld met collega's of externe deskundigen om daarmee de onafhankelijkheid en objectiviteit te vergroten en zo veel mogelijk omgevingsaspecten in de afwegingen mee te kunnen nemen.

De programmamanager bereidt de sessies met het kernteam voor. Tijdens de sessies zelf heeft het de aanbeveling om een procesbegeleider aan te stellen die niet direct betrokken is bij het programma.

Het is belangrijk om voorafgaand aan de eerste sessie met de hele groep te delen wat op hoofdlijnen de ER-doelen en veranderstrategie zijn, en een eventuele krachtenveldanalyse en omgevingsanalyse – kansen, bedreigingen en sterktes/zwaktes - mee te sturen.

Tot slot

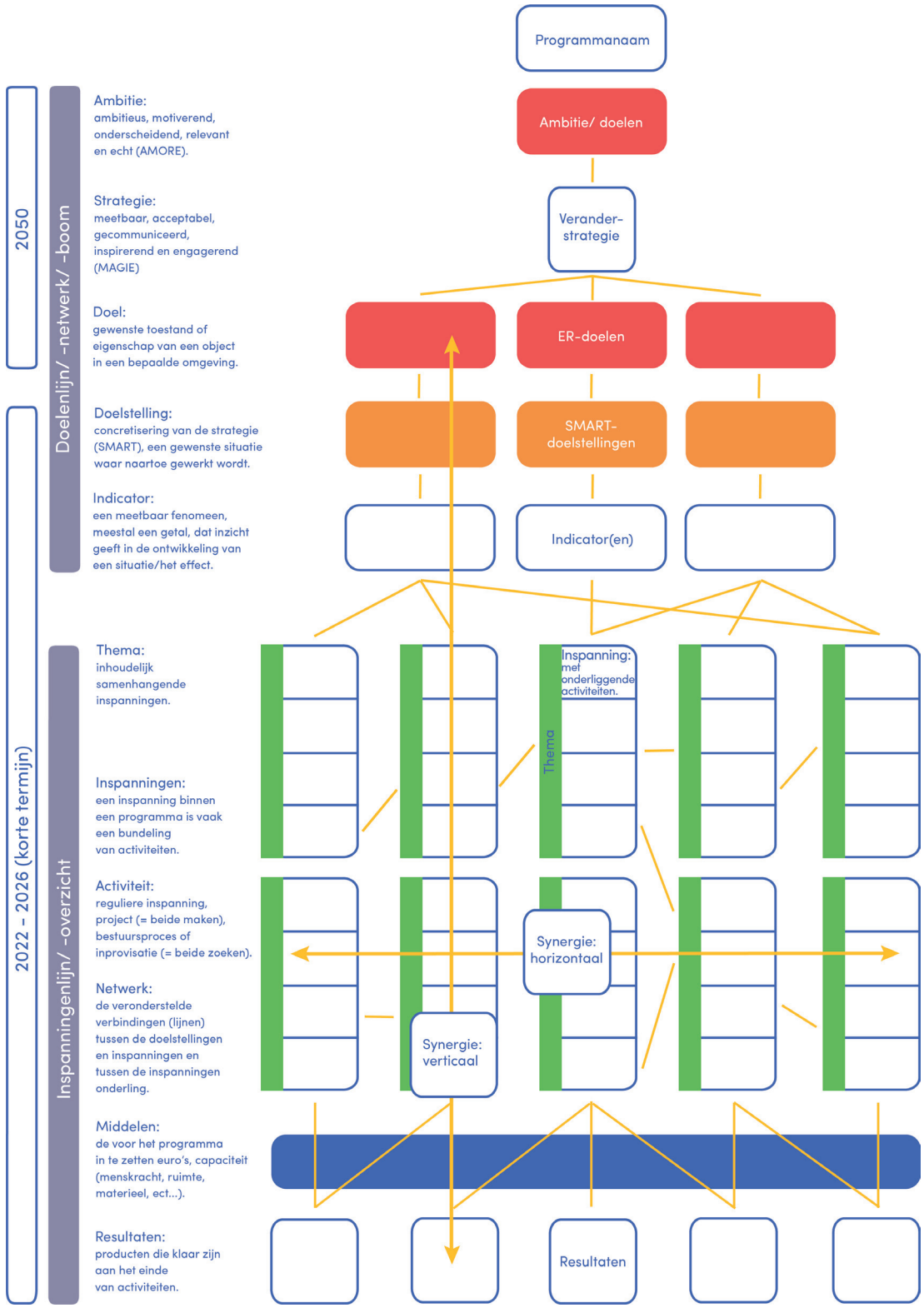
Voor het DINnen bij gebiedsgericht werken is een aparte handleiding uitgewerkt 'Starten met een gebiedsprogramma', op basis van de in hierboven beschreven processtappen. Hierin zijn ook twee concrete voorbeelden uitgewerkt. Zie instrument VPNG 3.

6. Format DIN/M met twee voorbeelden van programma's

In het DIN/M-schema hiernaast staan de belangrijkste hiervoor genoemde begrippen.

Hierna volgen twee Rotterdamse voorbeelden van programma's, waarbij we kijken naar het verhaal, de veranderstrategie en de DIN:

1. (Integraal) Programma 'Sterke schouders. Sterke stad. 2015-2020'
2. Gebiedsprogramma Pernis (wijk in Rotterdam 2014-2018)



Afgeleid van Programmamanagement, Theo van der Tak en Gert van Wijnen (2006)

Handleiding 3: Kerninstrument 'Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)'

A. Voorbeeld: Programma 'Sterke schouders, sterke stad (2015-2020)'

Meer hoogopgeleiden binden aan Rotterdam voor een duurzame stijging van de welvaart en een aantrekkelijke stad.

Aanleiding

In Nederland is ongeveer een derde van de bevolking hoogopgeleid. Deze hoogopgeleiden wonen vooral in de steden. Daar ligt het gemiddelde aandeel dan ook vaak rond 40 procent. Hoogopgeleiden vormen de kern van de groep sterke schouders die een stad nodig heeft voor de sociale en economische ontwikkeling. De next economy vraagt van mensen kennis en vaardigheden op hoog niveau. Bedrijven vestigen zich het liefst op plekken waar hoogopgeleide mensen wonen. Daarnaast doet de terugtredende overheid een steeds groter beroep op de zelfredzaamheid van mensen en op inwoners die iets voor hun stad willen en kunnen doen. Het helpt daarbij als de bevolking evenwichtig is samengesteld en er overal sterke rolmodellen te vinden zijn. Dat vermindert de sociale problematiek. Lange tijd is in Rotterdam het aandeel hoogopgeleiden lager geweest dan het landelijk gemiddelde. Maar tussen 2002 en 2012 is dat aandeel in Rotterdam jaarlijks met een procentpunt gestegen. In deze stad ligt het aandeel hoogopgeleiden nu op het landelijk gemiddelde, maar in vergelijking met andere grote steden is het percentage nog laag. Rotterdam heeft dus nog een inhaalslag te maken.

Visie en ambitie

Al in de Uitvoeringsstrategie Rotterdam 2013 werd het belang van sterke schouders onderstreept. Rotterdam is immers een stad van ambities en van hogerop willen. Dat Rotterdam meer sterke schouders nodig heeft, staat ook in het coalitieakkoord. Het gaat om studenten die in Rotterdam of omgeving een hbo- of universitaire opleiding volgen, young professionals die na hun studie een carrière opbouwen, hoogopgeleide stellen of alleenstaanden met kinderen (gezinnen), hoogopgeleide stellen of alleenstaanden zonder kinderen en hoogopgeleide herontdekkers van wie de kinderen het huis uit zijn. Deze groepen dragen bij aan de economische en sociale balans van de stad, vanwege hun weerbaarheid, productiviteit, maatschappelijke betrokkenheid, ondernemerschap en koopkracht. Zij maken de veerkracht van de stad groter en zorgen voor een sterkere economie en een beter maatschappelijk evenwicht. Dat is goed voor alle Rotterdammers. Het zorgt ervoor dat meer mensen de mogelijkheid krijgen hun positie te verbeteren en een mooie toekomst voor zichzelf te creëren.

Om meer hoger opgeleiden aan Rotterdam te binden, moet de stad nog aantrekkelijker voor hen zijn met comfortabele woningen in een aansprekende omgeving. Daarbij gaat het ook om goede sport-, cultuur- en onderwijsvoorzieningen, een aansprekend horeca- en winkelaanbod en een uitdagende werkgelegenheid. Mensen kiezen niet alleen voor een woning, ze kiezen primair voor de buurt waar die woning staat. In de fysieke ontwikkeling van de stad groeit de aandacht voor kansrijke groepen. In de Woonvisie bijvoorbeeld kiest het gemeentebestuur expliciet voor woningen in het midden- en hoge segment. Dat uit zich onder meer in het programma Kansrijke Wijken, dat zich richt op het binden van hoogopgeleide gezinnen. De sociale opgave binnen het concern wordt echter nog gedomineerd door het voorkomen en aanpakken van sociale problematiek: onderwijsachterstand, schooluitval, risicojeugd, ongezondheid, bewegingsarmoede, werkloosheid, eenzaamheid. Terwijl mensen die het zich kunnen permitteren kiezen voor positieve factoren: is het onderwijs voor mijn kinderen goed, is de buitenruimte prettig, is er een goed aanbod van sport en cultuur? Om aan te sluiten bij die wensen is het programma Sterke Schouders Sterke Stad gestart.

Betrokken partijen

Het programma Sterke Schouders Sterke Stad sluit aan bij de energie van ondernemende Rotterdammers. Hun wensen en initiatieven zijn leidend. Het programma verbindt deze wensen met gemeenteonderdelen die zich richten op wonen, economie, onderwijs en vrije tijd. Deze vallen vooral onder Stadsontwikkeling, Maatschappelijke Ontwikkeling en Stadsbeheer. Sterke Schouders Sterke Stad werkt ook nauw samen met de gebiedsorganisaties. Daarnaast is de samenwerking met Citymarketing en haar partners van groot belang.

Programmadoelen

Groeien

Rotterdam wil het aandeel hoogopgeleiden in Rotterdam de komende jaren vergroten. De afgelopen jaren lag de groei op ongeveer een procentpunt per jaar. De ambitie van het college is het groeipercentage te laten stijgen. Dit is ook een van de doelstellingen van Citymarketing. Om dit percentage te laten groeien is het van belang dat de stad biedt wat deze groep vraagt. Dat ze kunnen ondernemen, dat er naar hen geluisterd wordt en dat ze invloed kunnen uitoefenen op hun leefomgeving. Dat geeft binding met de stad en maakt dat ze hier in verschillende fasen van hun leven willen blijven wonen.

Binden

Rotterdam is 'hot' op dit moment en trekt meer hoogopgeleiden aan. Het is zaak hen blijvend te binden, ook als ze overgaan naar een nieuwe belangrijke levensfase. Doel van het programma Sterke Schouders Sterke Stad is dan ook de tevredenheid van deze groepen te vergroten. Uit onderzoek blijken de volgende randvoorwaarden en indicatoren van belang:

- Aantrekkelijkheid van de stad en de eigen leefomgeving, ook op life-events.
- Aantrekkelijkheid wordt bepaald door de woonomgeving, leefbaarheid, medebewoners, voorzieningen, mogelijkheden, het werk, enz.
- Tevredenheid over samenwerking met de lokale overheid, bereidheid van de gemeente tot luisteren en tot meedenken en faciliteren van eigen initiatief en ondernemerschap.

Het programma gaat concreet meten of de inspanningen een bijdrage leveren aan deze randvoorwaarden. De doelstelling van het programma (aantrekkelijkheid vergroten) is ook een van de doelstellingen van Citymarketing. Citymarketing heeft als algemene doelstelling om het merk 'Rotterdam' zowel nationaal als internationaal te versterken. Daarmee wil ze gericht bezoekers, (toekomstige) inwoners, studenten en business aantrekken die voldoen aan het gewens-

Handleiding 3: Kerninstrument 'Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)'

te profiel. Sterke Schouders Sterke Stad werkt met Citymarketing samen op het gebied van marktpositie, imago, monitoring van de prestatie-indicatoren (kpi's) en onderzoek. De voortgang van het programma wordt bijgehouden via de jaarlijkse Citymarketing Monitor.

Afbakening

Het programma gaat over de aantrekkelijkheid van Rotterdam als woonstad voor hoogopgeleiden. Het programma is per se niet betuttelend, maar faciliterend, omdat het om groepen gaat die heel goed hun eigen leefomgeving kunnen organiseren en daar vaak ook in willen investeren. Het programma is niet segregerend, maar integrerend, omdat de maatregelen die worden ingezet ten goede komen aan alle Rotterdammers.

Om tot concrete resultaten te komen legt het programma prioriteit bij maatregelen op het gebied van wonen, werken, onderwijs en vrije tijd van de gemeente Rotterdam. De focus ligt op gebieden waar de vijf doelgroepen, dus de studenten, young professionals, gezinnen met kinderen, mensen zonder kinderen en herontdekkers, naar kijken. Het programma sluit aan bij de onlangs gepresenteerde Kaart van de Stad: Centrum, Delfshaven, Feijenoord, Kralingen-Crooswijk en Noord. Vanuit die gebieden kan een olievlek ontstaan. In Hillegersberg-Schiebroek en Hoek van Holland worden 'good practices' opgehaald, voorbeelden van ontwikkelingen en maatregelen die ook op andere plekken in de stad kunnen worden gebruikt.

Uit social marketing onderzoek (d.d. maart 2016) komt naar voren dat een aantal life-events zeer bepalend is voor de keuze van mensen om zich te vestigen in een stad of er te blijven. Bijvoorbeeld het begin van een studie, de start van een eigen bedrijf, het eerste koophuis of de geboorte van een kind. Daarom brengt het programma de wensen en initiatieven van hoogopgeleiden in beeld, door hun verhalen te vertellen en te bundelen. Zo kunnen we acties en projecten richten op de onderwerpen die hoogopgeleiden belangrijk vinden. Daarnaast is onderzocht welke ideeën en initiatieven er al zijn bij de vijf doelgroepen. Het programma wil deze waar mogelijk samenbrengen en faciliteren, bijvoorbeeld door beproefde maatregelen en werkwijzen te delen. Zo kunnen er concrete acties en projecten uit voortkomen.

Randvoorwaarden

Sterke Schouders Sterke Stad raakt aan vrijwel alle onderdelen van de gemeente. Daarom is het belangrijk dat er voldoende flexibiliteit en enthousiasme is in de verschillende organisatieonderdelen, zowel bestuurlijk als ambtelijk, zowel bij de gebieden als bij de clusters. Daarnaast is een essentiële voorwaarde dat de lijnorganisatie bereid is om het programma prioriteit (en daarmee capaciteit) te geven, en de werkwijze (faciliteren in plaats van betuttelen) te omarmen. Dan kan een olievlek tot stand komen, waardoor het programma als aanjager over vier jaar overbodig is. In de programmaperiode (tot 2020) zijn voldoende middelen nodig voor onderzoek, marketing en communicatie, naast de middelen die beschikbaar zijn binnen lopende programma's.

Relaties met andere activiteiten

Er zijn veel initiatieven die direct of indirect bijdragen aan de doelstellingen van het programma Sterke Schouders Sterke Stad. Met deze initiatieven stemt het programma frequent af, om dubbelingen te voorkomen en om te versterken waar dat mogelijk of nodig is:

KANSRIJKE WIJKEN
Het programma Kansrijke Wijken richt zich op het binden van kansrijke gezinnen aan Rotterdam. In negen wijken rondom het centrum van de stad worden woningen en infrastructuur aangepast om het woonklimaat voor deze gezinnen te verbeteren. De programma's hebben dus dezelfde doelgroep en focus op de gebieden. Kansrijke Wijken geeft concreet invulling aan een belangrijk deel van de doelstelling van Sterke Schouders Sterke Stad. Sterke Schouders Sterke Stad kan omgekeerd het programma Kansrijke Wijken versterken door blijvende aandacht voor de doelgroep te bewerkstelligen, de ontwikkelde werkwijze in te zetten in andere wijken, en de verbinding te leggen met de overkoepelende sociale opgave in de betreffende gebieden.

VERHAAL VAN DE STAD
In het Verhaal van de Stad worden de sociale en economische toekomstverkenningen verbonden aan de sociale en fysieke investeringsopgaven in Rotterdam. Belangrijk daarbij is de samenstelling van de bevolking. Met een groter aandeel hoogopgeleiden veranderen de behoeften van de Rotterdammers én het zelforganiserend vermogen van de stad. Tegelijkertijd maken investeringen de stad meer of minder aantrekkelijk voor hoogopgeleiden. Zo wordt vanuit het Verhaal van de Stad én vanuit het programma Sterke Schouders Sterke Stad gebouwd aan the Next Society. Een stevige verbinding tussen beide is daarom onontbeerlijk.

LEREN LOONT
Met het programma Leren Loont wil Rotterdam onder meer de kwaliteit van het onderwijs verbeteren, hogere onderwijsresultaten behalen en de ouderbetrokkenheid vergroten. Zeker voor hoogopgeleide ouders zijn de onderwijskwaliteit en de mogelijkheid om betrokken te zijn bij het onderwijs doorslaggevend in hun afweging ergens te gaan wonen. Hogere onderwijsresultaten leveren meer studenten voor het hbo en de universiteit op. Leren Loont werkt dus aan een groter potentieel aan hoogopgeleiden in de stad. Het programma Sterke Schouders Sterke Stad kan initiatieven van ouders op het gebied van onderwijs versterken en het vestigingsklimaat voor studenten en pasafgestudeerden helpen te verbeteren. Met dat laatste komen er ook meer rolmodellen voor Rotterdamse leerlingen. Leren Loont en Sterke Schouders Sterke Stad kunnen daardoor van grote betekenis zijn voor elkaar.

RESILIENCE
Sterke Schouders Sterke Stad maakt onderdeel uit van de Social Resilience van Rotterdam. Hoogopgeleiden hebben een positieve invloed op de sociale en economische ontwikkeling van de stad. Meer hoogopgeleiden betekent daarom meer weerbaarheid en een sterkere veerkracht. Omgekeerd kan het Resilienceprogramma Sterke

Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’

Schouders Sterke Stad helpen, bijvoorbeeld met ervaringen van andere steden in de wereld. Hoe is het om grotere aantallen hoogopgeleiden in de stad te hebben? Wat is het effect daarvan?
Zo krijgen we meer inzicht in vraagstukken over de goede mix van hoog- en laagopgeleide mensen en manieren waarop de samenleving van groepen met verschillende opleidingsniveaus kan worden bevorderd. Sterke Schouders Sterke Stad wil immers niet segregerend, maar integrerend zijn, omdat de maatregelen die door het programma worden ingezet, ten goede komen aan alle Rotterdammers.

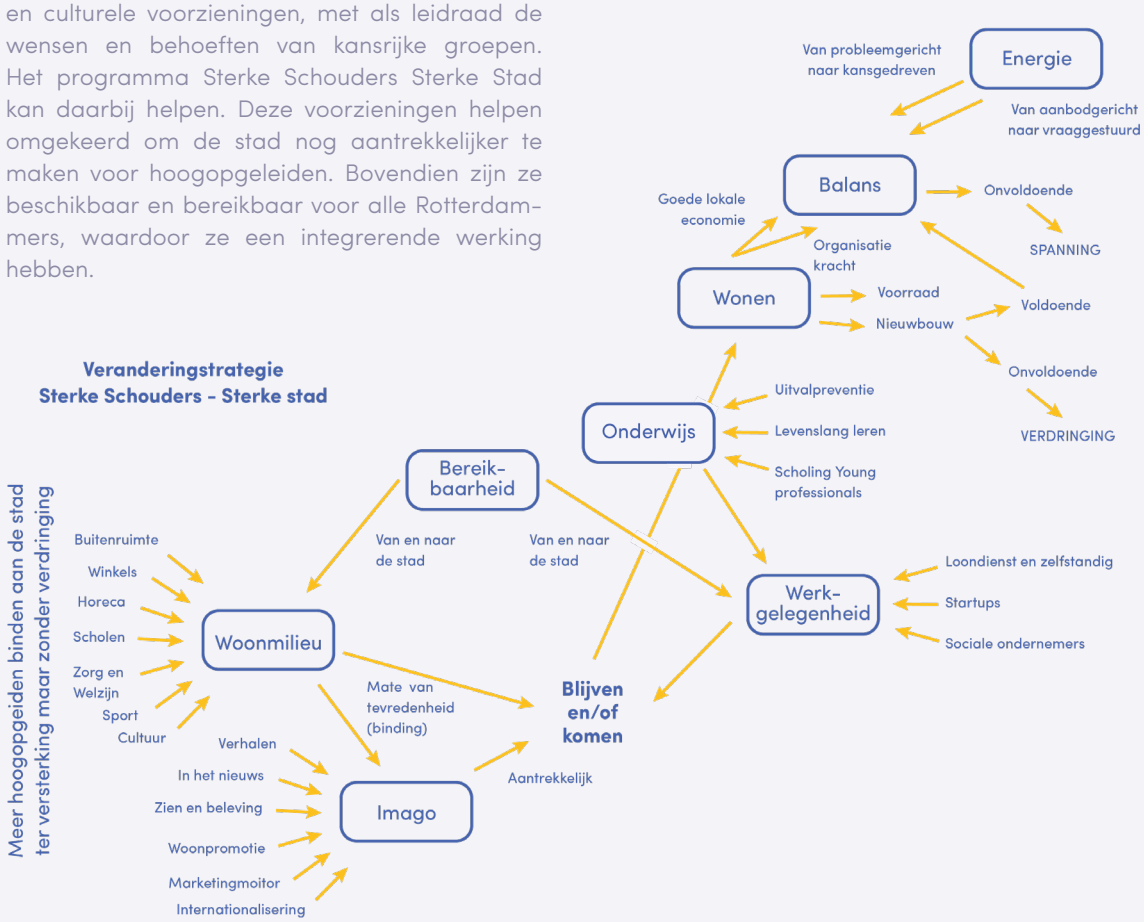
CITYLAB 010
Ondernemende Rotterdammers dienen initiatieven in bij Citylab 010. Daardoor wordt een deel van de energie in de stad zichtbaar. Met Citylab 010 kan Sterke Stad Sterke Schouders onderzoeken hoe initiatiefnemers gefaciliteerd kunnen worden.

LANGER THUIS
Het programma Langer Thuis maakt het ouderen en mensen met een beperking makkelijker om zelfstandig te (blijven) wonen. Het programma spoort mensen aan zelf na te denken over hun toekomst en daarop zo mogelijk te anticiperen. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat het slim is om te verhuizen, om aanpassingen in huis aan te brengen of een actieve rol te spelen in het veranderen van de woonomgeving. In de doelgroepen van Langer Thuis en Sterke Schouders zit een zekere overlap. Hoogopgeleide ouderen kunnen een voorbeeldfunctie vervullen. Zij kunnen early adopters zijn van innovatieve oplossingen die zelfstandig wonen makkelijker maken, bijvoorbeeld op het gebied van thuistechnologie. Vanwege hun mondigheid kunnen zij waar nodig een actieve rol spelen in het verbeteren van hun woonomgeving. Deze kwaliteiten kunnen een positieve invloed hebben op de door Langer Thuis nagestreefde ontwikkelingen. Omgekeerd kunnen de verbeteringen in het zelfstandig wonen interessant zijn voor de doelgroepen van Sterke Schouders Sterke Stad. Er is dus meerwaarde voor beide programma’s om samen te werken.

MOVE
Met het programma MOve sluit het cluster Maatschappelijke Ontwikkeling aan bij de veranderende rol van de overheid: meer Rotterdammergericht, van ‘zorgen voor’ naar ‘zorgen dat’ en meer co-creatie met de burgers van de stad. Niet betuttelend, maar faciliterend. Dat sluit goed aan bij de scope van het programma Sterke Schouders Sterke Stad. Het richt zich immers op groepen die prima hun eigen leefomgeving kunnen organiseren. Via Sterke Schouders Sterke Stad heeft MOve concrete onderwerpen om mee aan de slag te gaan.

CULTUURPLAN EN SPORTVISIE
Sport&Cultuur wil extra investeren in betere sport- en culturele voorzieningen, met als leidraad de wensen en behoeften van kansrijke groepen. Het programma Sterke Schouders Sterke Stad kan daarbij helpen. Deze voorzieningen helpen omgekeerd om de stad nog aantrekkelijker te maken voor hoogopgeleiden. Bovendien zijn ze beschikbaar en bereikbaar voor alle Rotterdammers, waardoor ze een integrerende werking hebben.

WOONVISIE
De Woonvisie Rotterdam, koers naar 2030, agenda tot 2020, omvat de visie voor Rotterdam als aantrekkelijke woonstad. Het programma Sterke Schouders Sterke Stad kent een sterke relatie met de woonvisie. Het programma draagt bij aan de hoofddoelen van de visie: de basis op orde, aantrekkelijke woonmilieus en toekomstbestendige woningen. De Woonvisie streeft naar meer woningen in het midden- en hogere segment, die voor hoogopgeleiden aantrekkelijk zijn.



Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’

DIN
Sterke Schouders - Sterke stad

Programmanaam	**Sterke Schouders - Sterke stad** `Meer hoogopgeleiden aan de stad binden´	
Ambitie	Studenten, young professionals, hoogopgeleide herontdekkers, en gezinnen met hoogopgeleide ouders dragen bij aan de economische en sociale groei van de stad. Zij zijn de sterke schouders van de stad. Dit vanwege hun weerbaarheid, productiviteit, maatschappelijke betrokkenheid, ondernemerschap en koopkracht. Omdat daarnaast ook de next economy mensen vraagt met kennis en vaardigheden op hoog niveau heeft Rotterdam meer hoogopgeleiden/sterke schouders nodig.	Waartoe
Strategie(ën)	Marketingaanpak: denken en handelen volgens mensen en doelgroepen. De aanpak richt zich naast promotie op vier domeinen (wonen, vrije tijd, onderwijs en werken), vier doelgroepen (studenten, young professionals, hoogopgeleide herontdekkers, en gezinnen met hoogopgeleide ouders). Bovendien is de inzet gebiedsgericht met de focus op de gebieden: Centrum, Delfshaven, Noord, Kralingen-Crooswijk en Feijenoord (en op termijn Hoek van Holland en Hillegersberg).	Hoe
ER-doel	`Meer hoogopgeleiden aan de stad binden´	
SMART-doelstellingen	Aandeel hoogopgeleiden in Rotterdam neemt in de prognose de komende jaren toe met ca. 1% punt per jaar. Dit programma draagt hieraan bij en zorgt ervoor dat dit nog sneller stijgt.	SMART: Hoogopgeleide = Studenten, young professionals, hoogopgeleide herontdekkers, en gezinnen met hoogopgeleide ouders met minimaal HBO afgerond of studerend
Indicator	Monitoring via KPI’s City Marketing	

	Thema	Thema	Thema	Thema		
Inspanningen	**Casuïstiek en goed practices ophalen** Verzamelen van casuïstiek en bundelen tot en set van maatregelen. Waar niet goed georganiseerd doorbraken organiseren.	**Integrale aanpak formuleren** Verzamelen van maatregelen (het samen met de lijn opbouwen van instrumentarium) uit onderzoek en interviews onderbouwde levensverhalen voor de stad en de gebieden.	**Samen waarmaken** In samenspraak met bewoners en andere partners initieren, faciliteren, en bouwen aan goed practicies in de praktijk en dit uitbouwen tot een systematisch gerichte gebiedsgerichte aanpak. (overheid volgt wensen en initiatieven van bewoners)	**Verder vertellen** Delen van ervaringen, onderzoeken en verhalen.	Processen, projecten ad-hoc en lijnactiviteiten	Wat, wie, waarmee en wanneer
Effectmeting			• Verhoging beleving aantrekkelijkheid van de stad en de eigen woonomgeving • Verhoging van de tevredenheid over samenwerking met de lokale overheid	Nulmeting 1-1-2015 ...% Nulmeting 1-1-2015 ...%		
Positionering	Weten wat Rotterdam aantrekkelijk maakt of niet	Zorgen dat het blijft doorgaan	Doen wat je zegt	Het echte verhaal vertellen		
Activiteiten						
Resultaten						

Handleiding 3: Kerninstrument 'Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)'

B. Voorbeeld: Gebiedsprogramma 'Pernis 2014-2018'

Pernis is een zelfvoorzienend dorp: Pernis is en blijft een vitaal dorp (wijk van Rotterdam) waar inwoners van alle leeftijdscategorieën met elkaar samenleven in harmonie met hun omgeving (haven en industrie) en waar de basisvoorzieningen op orde zijn.

De ambities voor Pernis

Typering van de wijk

Pernis is een tuindorp aan de zuidkant van Rotterdam. Het is rustig, gemoedelijk, heeft veel groen en een interessante waterkant. Pernis is letterlijk een dorp in de haven, omsloten door de Nieuwe Maas, de industrie en de rijkswegen A4 en A15. Met de metro is het slechts 20 minuten naar het centrum van Rotterdam. De groene gordel, historische lintbebouwing en ligging aan het water maken Pernis tot een aantrekkelijk dorp om in te wonen en te recreëren.

In het Pernisser park (aan de zuidkant van Pernis) bevindt zich het openluchtzwembad, een speeltuin en een kinderboerderij. Binnen het historisch lint zijn voornamelijk eengezinswoningen te vinden en een enkele lage flat. Aan de waterkant staan een woontoren en een lage flat met schitterend uitzicht op de Maas. Pernis heeft naar verhouding weinig inwoners met een niet-westerse achtergrond. Het dorpse karakter van Pernis komt tot uiting in een bloeiend verenigingsleven, met onder andere een voetbal-, ruiter- en een tennisvereniging, en de vele activiteiten die enthousiaste bewoners voor het hele dorp organiseren.

Sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen

Sterkten

Pernis is een veilige en kindvriendelijke wijk van Rotterdam. Over de weg, het water en over het (metro)spoor is Pernis goed bereikbaar. Het is een aantrekkelijk dorp om in te wonen en te recreëren. De centrale ligging in de regio, de omliggende (haven)bedrijvigheid en de nabijheid van grootstedelijke voorzieningen dragen bij aan het unieke karakter van het dorp en biedt werkgelegenheid in de directe omgeving. Een relatief groot deel van de Pernissers heeft een gele of groene leefstijl. Pernissers hechten veel waarde aan goede, gezellige, intensieve en sociale contacten in de buurt waar ze wonen.

Zwakten

Pernis heeft veel eengezinswoningen die klein zijn en niet meer voldoen aan de eisen van deze tijd. Het is lastig om in Pernis een wooncarrière te maken. Daarnaast is een aantal belangrijke voorzieningen verouderd. Hoewel veel inwoners lid zijn van een vereniging, is de deelname aan culturele en sportieve activiteiten lager dan in geheel Rotterdam. Ook heeft de vergrijzing een negatief effect op het ledenaantal van verschillende verenigingen.

De Pernissers drinken in verhouding tot het Rotterdams gemiddelde meer alcohol. Ook het gebruik van tabak en drugs door jongeren ligt boven het Rotterdams gemiddelde. Hoewel Pernis absoluut goed scoort op de veiligheidsindex doet zich wel jeugdoverlast voor. Het bovenmatig gebruik van alcohol door jongeren, (vaak) in combinatie met drugs, hangen samen met overlast en vandalisme 's avonds en in de weekeinden. Een andere zwakte van Pernis is de ligging van het dorp. De ligging van Pernis in het havengebied maakt het dorp kwetsbaar voor calamiteiten. Als laatste kan opgemerkt worden dat, het imago van Pernis buiten het dorp negatief is.

Kansen

Voor Pernis biedt de transitie van het Waal-Eemhavengebied naar een innovatieve, kennisintensieve en duurzame Rotterdam-City Harbour (Stadshavens) kansen zoals het aantrekken van kenniswerkers en hun gezinnen, het laten benutten van voorzieningen in Pernis door zogenaamde early adapters (in de pioniersfase van Stadshavens) en de aansluiting bij duurzame en innovatieve ontwikkelingen. Maar het biedt ook kansen voor het laten aansluiten van Pernis op het netwerk van (recreatieve) water-, wandel- en fietsvoorzieningen (duurzame mobiliteit) en bij de levendige stad. Tevens kunnen de huidige inwoners en bedrijven van Pernis geleidelijk gaan profiteren van nieuwe bedrijvigheid, uitbreidingsmogelijkheden en consumptieve vraag in het Stadshavengebied (crossing borders).

Bedreigingen

Pernis heeft eind jaren '70 (7500 inwoners) en begin jaren '90 een terugloop gehad van het aantal inwoners met als dieptepunt circa 4600 inwoners. Hierdoor kwamen de voorzieningen en verenigingen onder druk te staan. Daarnaast wordt de omgeving rond het centrale plein in Pernis (Arie den Arendplein) gekenmerkt door leegstand. Door de bouw van circa 200 woningen tussen 2000 en 2010 is het inwonertal gestabiliseerd rond de 4800. Nog steeds vormen de verdere afname van het inwonertal door gezinsverdunning en een teruglopend voorzieningenpeil een bedreiging voor Pernis. Het doel van deze visie en het nieuwe bestemmingsplan is het inwonersaantal op termijn te stabiliseren rond de 5000 (circa 200 nieuwe woningen).

Een andere bedreiging is het afnemende vertrouwen in de politie, de overheid en de buurt. Deze bedreiging kan leiden tot een meer gesloten en naar binnen gerichte sfeer in het dorp, een afname van de betrokkenheid met de buurt en een toename van het sociaal isolement. Een andere grote constante bedreiging vormt de hoge milieubelasting als gevolg van de intensivering van het Waal-Eemhavengebied, de petrochemische industrie en de toenemende infrastructuur.

Sterkten - veilig - kindvriendelijk - goed bereikbaar, centraal in stadsregio - unieke ligging aan rivier, in haven, bij stad - groen woonmilieu, cultuurhistorie	**Zwakten** - variatie woningaanbod: veel klein - overmatig alcoholgebruik (+drugs) jeugd - lage deelname aan culturele en sportieve activiteiten - imago
Kansen - transitie stadshavengebied - beter benutten ligging en kwaliteit - ontwikkelen dagtoerisme - duurzaamheid - clustering voorzieningen	**Bedreigingen** - afname inwonertal - voorzieningen - milieudruk

Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’

De ambitie

De ambitie is het beeld van Pernis op de lange termijn (2030). Gezamenlijk is de geformuleerde ambitie voor Pernis als zelfvoorzienend dorp tot stand gekomen. De ‘couleur locale’ die voor Pernis is gekozen komt tot uiting in de woorden vitaal dorp, omgeving en basisvoorzieningen.

Vitaal dorp is een belangrijk onderdeel uit de ambitie. Pernis is momenteel een vitaal dorp en zal dat in de toekomst ook moeten blijven. Het inwonertal is in de jaren 1970-1990 teruggelopen van rond de 7000 naar ongeveer 4300. Met het toevoegen van circa 200 woningen tussen 2004 en 2007 is het inwonertal gestabiliseerd op circa 4800 inwoners. De eerder genoemde afname heeft gevolgen gehad voor het voorzieningenpeil in het dorp. Daarnaast wonen in Pernis relatief veel ouderen en jeugd. En is het lastig om een wooncarrière te doorlopen. Het voornaamste doel is het inwonertal van 5000 inwoners te bereiken en te behouden. Door middel van sloop, nieuw- en verbouw kan het inwonertal op peil worden gehouden en is het voor mensen uit alle leeftijdscategorieën mogelijk om een gehele wooncarrière in Pernis te maken en kunnen nieuwe inwoners aangetrokken worden. Mede hierdoor kan Pernis een vitaal dorp blijven.

Omgeving

De ligging van Pernis is uniek. Het dorp is omringd door haven en industrie. De milieu- druk is hoog en de ligging maakt Pernis kwetsbaar voor eventuele calamiteiten. Ter compensatie van de milieudruk heeft Pernis veel groen. Om het dorp ligt een groene gordel, waar volop mogelijkheden zijn om te sporten en te recreëren. Verder is het belangrijk dat ook in de toekomst een goede samenwerking is met omliggende bedrijven om in harmonie te kunnen samenleven, zeker gezien de toenemende industrie en infrastructuur.

Basisvoorzieningen

Pernis heeft een rijk verenigingsleven en beschikt over basisvoorzieningen. Gezien de ligging van Pernis zijn de inwoners van oudsher georiënteerd op voorzieningen in het dorp. Om deze voorzieningen in de toekomst te kunnen behouden is het van belang dat het bovengenoemde inwoneraantal van 5000 wordt gerealiseerd. Naast de fysieke voorzieningen moeten verenigingen ook specifiek kijken hoe ze de jeugd aan hun vereniging kunnen blijven binden. Met voldoende inwoners is het mogelijk om een vitaal dorp te blijven waar de basisvoorzieningen op orde zijn.

De doelen

De drie doelen voor Pernis zijn:

- Aantrekkelijker groen tuindorp. Een dorp met voldoende inwoners (5000) om zelfvoorzienend te zijn.
- Vitaal. Zelfredzaam(er), levensloopbestendiger en gezonder.
- Samen. Samenlevingskarakter dorp behouden en waar mogelijk versterken. Samen-redzaam met hoge participatiegraad.

De ER-doelen worden bereikt door middel van strategieën. De strategieën worden toegelicht in de volgende paragraaf.

De aanpak

Strategieën

Inzet op milieu en duurzaamheid: wonen en werken in harmonie met elkaar (balans mens-milieu en economie) in een heel dynamische omgeving. De Pernissers, maar ook het dorp als geheel dient zelfvoorzienender te worden op het gebied van energie, duurzame ontwikkeling en beheer van het gebied. Aanleg zonnepanelen in relatie met duurzame woningen.

Inzet op wonen en infrastructuur: het behouden van de huidige bewoners, doorstroommogelijkheden voor jongeren en jonge gezinnen (wooncarrière) en de instroom en regulering van nieuwe bewoners.

Inzet op voorzieningen: Pernis beschikt over basisvoorzieningen, zoals winkels voor dagelijkse boodschappen, twee basisscholen, een fysiotherapeut, twee huisartsen en cultuur- en sportverenigingen. De landelijke trend van vergrijzing en individualisering treft ook Pernis. Mede door deze ontwikkelingen komen voorzieningen onder druk te staan.

ER-Doel	SMART-Doel 2018	Strategie
Aantrekkelijker groen tuindorp	Indexcijfer tevredenheid woning algemeen stijgt van 149 naar 154	Inzet op milieu en duurzaamheid & inzet op wonen en infrastructuur
Vitaal	Tevredenheid sport/spelvoorzieningen indexcijfer blijft gelijk op 118	Inzet op voorzieningen & inzet op jeugd
	Tevredenheid maatschappelijke voorzieningen indexcijfer blijft gelijk op 168	
	Tevredenheid leefomgeving adequate sociale voorzieningen blijft gelijk op 131	
Samen	Deelname sociaal-culturele en sportactiviteiten stijgt van 81 naar 85	Inzet op (dorps)cultuur en vrije tijd
	Tevredenheid aantrekkelijke sociale leefomgeving blijft gelijk op 179	

Handleiding 3: Kerninstrument 'Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)'

Inzet op jeugd: Door in te zetten op jeugd kan hun perspectief worden vergroot. Het percentage jongeren dat in Pernis drinkt of drugs gebruikt is relatief hoog in vergelijking met het Rotterdams gemiddelde. Daarnaast blijkt uit de cijfers dat jongeren in Pernis zich relatief eenzaam voelen. Om de jongeren meer perspectief te bieden worden verschillende inspanningen uitgevoerd. Het talent van de jongeren zal worden gestimuleerd, zodat zij dit (verder) kunnen ontwikkelen.

Inzet op dorpscultuur en vrije tijd: Pernis heeft een karakteristieke dorpskern met goede (groen) voorzieningen. Het is een relatief veilig gebied in verhouding tot het Rotterdams gemiddelde en het is kindvriendelijk. De sociale binding in Pernis is hoog. Men kent elkaar en spreekt elkaar aan als dat nodig is, maar staat ook open voor nieuwkomers. De sociale binding wordt ook door de jeugd als prettig ervaren. De betrokkenheid van de inwoners bij het dorp komt tot uiting in de vele activiteiten die in Pernis worden georganiseerd en de vele actieve vrijwilligers, die een bijdrage leveren aan het verenigingsleven.

Prioriteiten

In 2018 is het Multifunctioneel Centrum (MFC) in Pernis gerealiseerd en zijn er in Pernis twee duurzame scholen. Met de realisatie van het MFC is de accommodatie voor culturele en sportverenigingen gewaarborgd. Het MFC zal naast het huidige openluchtzwembad worden gebouwd. Innovatieve en duurzame koppelingen met het huidige zwembad en de toekomstige aanleg van duurzame energie (zonnepanelen op Robbenoord) biedt veel kansen. Tevens zijn de basisscholen duurzaam gerenoveerd. Het wijk-inlooppunt biedt onderdak aan burgerschap bevorderende activiteiten, burgerparticipatie, de vergaderingen van de gebiedscommissie en wordt de dienstverlening van overheidswege vraaggericht aangeboden (onder andere spreekuren Woonbron, bouwinspecteur en kamer wijkagent).

In 2018 is de woonzorgzone aangepast aan de nieuwe situatie en zijn de faciliteiten voor ouderen goed geregeld. Wonen en zorg wordt gescheiden en ouderen zijn gedwongen langer thuis te blijven wonen. Met de aanpassing kunnen de faciliteiten en activiteiten van het verzorgingstehuis 't Havenlicht blijven bestaan. Tevens zal er coördinatie plaatsvinden tussen de verschillende zorgaanbieders en vrijwilligers. Ook blijft de zorgketen in Pernis behouden.

In 2018 is een plan van aanpak opgesteld ten behoeve van het Arie den Arendplein. Een aantal winkelpanden en het schoolgebouw aan het plein staan leeg. Het plein is recent opgeknapt en geschikt gemaakt voor evenementen en andere activiteiten. Het is belangrijk dat ook de omgeving van het plein, dat het hart van het dorp is, weer levendig wordt.

Knelpunten

Een knelpunt is het uitbreiden van de Bouwweg. De inspanning Bouwweg betreft het onderzoeken welke mogelijkheden bestaan om de huidige bouwweg aan de Noordkant van Pernis om te vormen tot een extra ontsluitingsweg. Hiermee wordt niet alleen de oude Pastoriedijk ontlast, maar kan de weg ook gebruikt worden als extra parkeervoorziening op speeldagen van de voetbalvereniging.

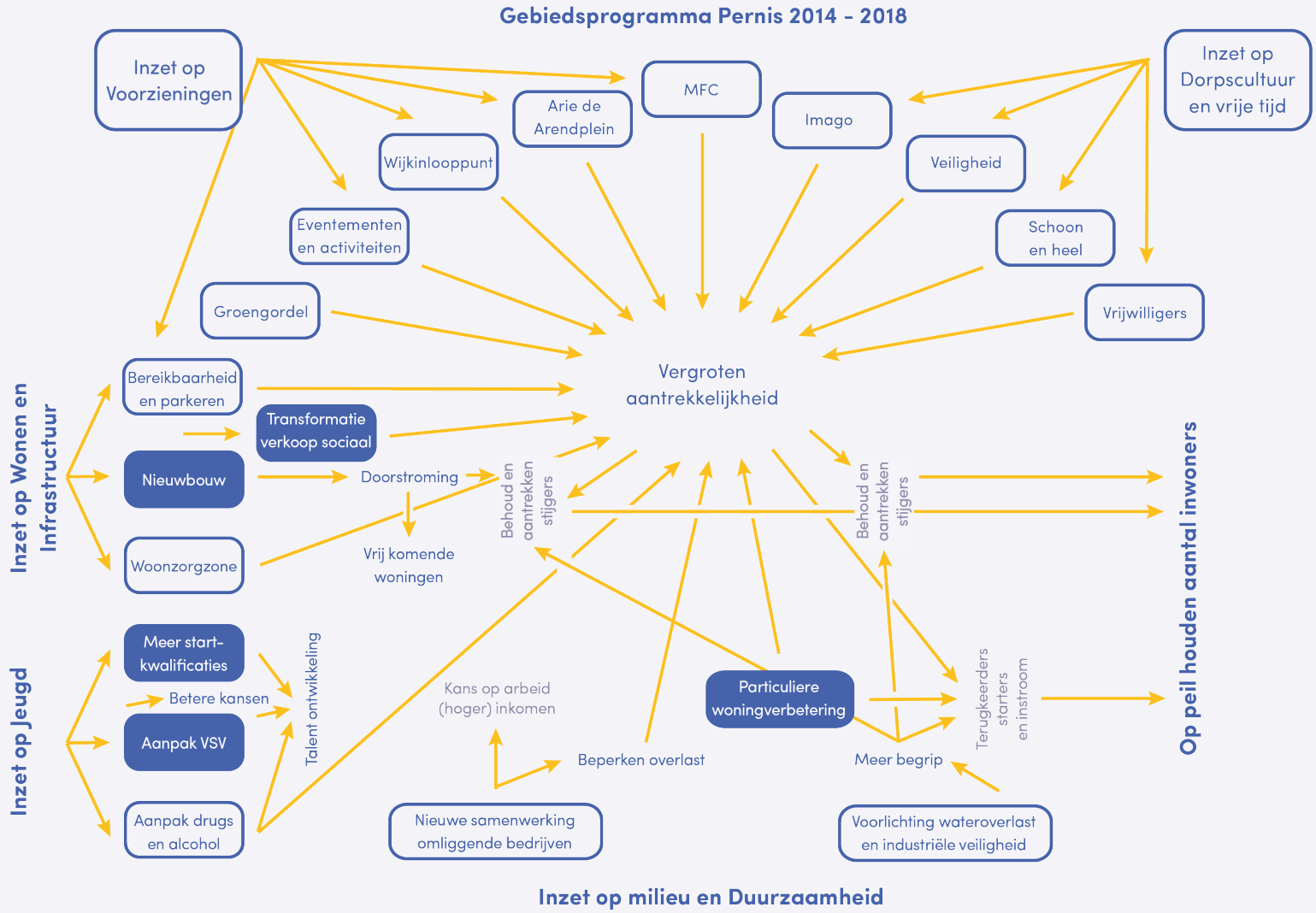
Een ander knelpunt is het beter benutten van de waterkant en het park. De waterkant van Pernis is uniek. Uit korte interviews, gehouden door twee leden van de klankbordgroep Pernis 2030, blijkt dat voor veel Pernissers de waterkant hun favoriete plek is. Om de waterkant beter te benutten en aantrekkelijker te maken wordt nagedacht over de mogelijkheden, zoals een hardloop, fiets- en skateronde die ook doorloopt in het park. Wanneer een hardloopronde ontwikkeld wordt, worden Pernissers gestimuleerd te sporten. Daarnaast kan gedacht worden aan kleine ontmoetingsplekken of rustplaatsen aan het rondje, waar gebruikers rustig kunnen genieten van het uitzicht terwijl ze andere inwoners/gebruikers ontmoeten of weer energie opdoen om het rondje verder uit te rennen. Hierdoor kunnen mensen fitter worden en/of kan de eenzaamheid worden doorbroken. Daarnaast kwam uit de enquête van de klankbordgroep 2030 naar voren dat Pernissers graag een horecagelegenheid aan de Maas zien. Hier liggen dan ook kansen om aansluiting te zoeken bij de stedelijke programma's groen en recreatie langs de oevers van de Maas en levendige Stad. De kosten worden vooralsnog geschat op circa 200.000 euro.

Het intensiever gebruiken van het park levert een bijdrage aan het aantrekkelijker maken van het dorp. Pernis heeft een groot park met een groot aanbod van voorzieningen, zoals de kinderboerderij, het zwembad, het Kinderbos, de speeltuin en het hertenkamp. De voorzieningen zijn nu verspreid over het park. Nagedacht wordt om naast het aanleggen van bijvoorbeeld een hardloopronde de voorzieningen te verbinden en te versterken.

Een ander knelpunt is het Arie den Arendplein. Momenteel staat een aantal panden langs het plein leeg. Recent hebben een tweetal winkelpanden een andere invulling gekregen. Zo is de fysiotherapeut uitgebreid en is een dansstudio geopend. Ondanks deze positieve ontwikkelingen blijft het draagvlak van de winkels fragiel. Daarnaast is het de zorg of de overige twee winkels stand kunnen houden op hun huidige locatie.

Het plein is recent op één hoogte gebracht waardoor het plein geschikter is voor evenementen en (wellicht in de toekomst) een markt. Hierdoor is en blijft het plein het hart van de Pernissers samenleving. Eind 2013 is de aan het plein grenzende basisschool leeggekomen. In het plan van aanpak zullen verschillende toekomst scenario's

Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’



worden uitgewerkt. Het Arie den Arendplein is een plein waar Pernissers elkaar kunnen ontmoeten en samen kunnen participeren in de evenementen die georganiseerd worden. Verplaatsing van de huidige winkeliers en stimulering van ander gebruik van de ruimten of herontwikkeling van het schoolgebouw wordt geschat op circa 50-200.000 euro.

Ontwikkelagenda

Op de ontwikkelagenda staat woningbouw en de genoemde knelpunten voor de lange termijn 2014-2024. De inspanningen voor de periode 2014-2018 die in het DIN-schema zijn opgenomen zijn financieel gedekt of worden in de uitvoeringsprogramma’s van de clusters opgenomen.

Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’

Programmanaam

Pernis - Gemeente Rotterdam
`Pernis zelfvoorzienend dorp´

Ambitie

Pernis is en blijft een vitaal dorp waar inwoners van alle leeftijdscategorieën met elkaar samenleven in harmonie met hun omgeving (haven en industrie) en waar de basisvoorzieningen op orde zijn.

Strategie(ën)

Inzet op:
- Milieu en duurzaamheid
- Wonen en infrastructuur
- Voorzieningen
- Jeugd
- Dorpscultuur en vrije tijd

ER-doel

Aantrekkelijk(er) groen/tuindorp	Vitaal(er)	Meer samen

SMART-doelstellingen

Dorp met voldoende inwoners (5000) om zelfvoorzienend te zijn	Zelfredzaam(er), levensloopbestendiger en gezonder	Samenlevingskarakter dorp behouden en waar mogelijk versterken: samenredzaam met hoge participatiegraad

Indicatoren

Indexcijfer vastgoed objectief van 123 naar 128	Indexcijfer voorzieningen objectief van 63 naar 68	Indexcijfer capaciteiten objectief van 113 naar 118
Indexcijfer tevredenheid woning algemeen van 149 naar 154	Indexcijfer sociale binding van 110 naar 115	Deelname sociaal-culturele en sport-activiteiten van 81 naar 85
	Tevredenheid sport/spelvoorzieningen indexcijfer blijft gelijk op 118	Tevredenheid aantrekkelijke sociale leefomgeving blijft gelijk op 179
	Tevredenheid maatschappelijke voorzieningen blijft gelijk op 169	
	Tevredenheid leefomgeving adequate voorzieningen blijft gelijk op 131	

SMART:
1. MFA
2. Woonzorgzone
3. Arie den Arendplein

Inspanningen

Thema

Inzet op milieu en duurzaamheid

Wonen en werken in harmonie naast elkaar (balans mens - milieu en economie) in een hele dynamische omgeving.

Zelfvoorzienender op het gebied van energie, duurzame ontwikkelingen en beheer.

1. Klachten in 2012. Afname van meldingen/klachten bij de DCRM. 50% minder klachten. (0 meting)(-SO)
2. Vaak/soms wateroverlast tuinen binnenterreinen van 18% naar 10% in 2018. Het aantal huishoudens dat last heeft van wateroverlast in tuinen of binnenterreinen daalt met 173 van 388 naar 215. (SB)
3. Vaak/soms wateroverlast onder woningen van 22% naar 15% in 2018. Het aantal huishoudens dat last heeft van wateroverlast onder de woning daalt met 147 van 470 naar 323. (SB)
4. Kostenbesparing voor de buitenruimte, tevens meer duurzame energie (energielasten daling). -10% kostenbesparing buitenruimte / 10% aangesloten op duurzame energie. (SO)
5. Percentage tevreden gebruiksgroen (sporten, spelen, picknick) van 69% naar 80% in 2018. Het aantal huishoudens wat tevreden is over het gebruiksgroen stijgt van 1487 naar 1720. Zoekvraag aantallen. Dat is een toename van 233 huishoudens. (Specificeren waterkant & park en gebruiker) x personen gebruik groen (uitwerken doelgroepen). (SO & SB & MO)
6. Percentage (zeer) tevreden over de huidige woonsituatie van 84% naar 90% in 2018. Het aantal huishoudens wat zeer tevreden is over de huidige woonsituatie stijgt met 136 stuks van 1799 naar 1935. (SO)

Thema

Inzet op wonen en infrastructuur

Behoud huidige bewoners, doorstroommogelijkheden voor de jeugd (wooncarrière), instroom en regulering nieuwe bewoners (infrastructuur).

1. Percentage tevredenheid in eigen buurt stijgt van 89% van de bewoners is erg tevreden naar 95% van de bewoners. (SO & veilig)
2. Handhaven van het bovengemiddeld (84%) tevredenheid woonsituatie. (SO)
3. Gelijkhouden van de verhuisgeneigdheid (11%). Welke doelgroep is geneigd te verhuizen? (SO)
4. Sluitende parkeerbalans voor bestemmingsverkeer en parkeerkoffers voor bezoekers en ondernemers. Wat is de parkeernormering? Bezettingsgraad terugbrengen naar X. Onder de 80% bezettingsgraad. En in welke zone vindt men een parkeerplaats? Binnen loop afstand parkeerplaats vinden. Uitzoekvraag. (SO)
5. Percentage tevredenheid openbaar vervoer. (Meer gebruik van de buurtbus (0 moment) tevredenheid interne verplaatsingen?). (SO)

Thema

Inzet op voorzieningen

Aanwezigheid winkels dagelijkse voorzieningen, (lagere) scholen, medische voorzieningen en voorzieningen voor ouderen.

1. Tevredenheid binnensportvoorzieningen stijgt van 45% naar 60%. Aantal huishoudens wat tevreden is over het aantal binnensportvoorzieningen stijgt met 325 van 956 naar 1290. (SO % MO)
2. Tevredenheid buurthuizen/pleinen stijgt van 79% naar 80%. Het aantal huishoudens wat tevreden is met de buurthuizen/pleinen stijgt met 20 huishoudens van 1700 naar 1720. (MO)
3. Percentage bewoners dat minstens 1 keer per maand meedoet aan culturele activiteiten samen met anderen van 18% naar 25% in 2018. Aantal bewoners ouder dan 14 jaar dat minstens 1 keer per maand meedoet aan culturele activiteiten samen met anderen stijgt met 272 inwoners van 720 naar 993. (SO & MO)
4. Tevredenheid medische eerstelijnszorg blijft gelijk op 82% van de huishoudens. 1768 huishoudens zijn tevreden over de medische eerstelijnszorg. (MO)
5. Tevredenheid over voorzieningen voor ouderen stijgt van 55% naar 65%. Aantal bewoners ouder dan 14 jaar dat tevreden is met de voorzieningen voot ouderen stijgt met 408 inwoners van 2171 naar 2581. (MO)
6. Tevredenheid winkels dagelijkse boodschappen stijgt van 58% naar 75%. Het aantal huishoudens wat tevreden is met de winkels t.b.v. dagelijkse boodschappen stijgt met 341 huishiudens van 1271 naar 1613. (SO)

Thema

Inzet op jeugd

Meer perspectief voor de jeugd met voldoende evenementen en activiteiten, bestrijding eenzaamheid, alcohol- en drugsproblemen, benutten van talenten en de ontwikkeling daarvan en goede werkgelegenheidsmogelijkheden.

1. Tevredenheid leefomgeving adequate sociale voorzieningen blijft gelijk op 131. (SO)
2. Tevredenheid over jeugdgezondheidszorg. (MO)
3. Tevredenheid over voorzieningen voor jongeren stijgt van 43% naar 45%. Het aantal bewoners ouder dan 14 jaar dat tevreden is met de voorzieningen voor jongeren stijgt met 91 van 1695 naar 1787. (MO & Veilig)
4. Tevredenheid over basisscholen stijgt van 60% naar 65% in 2018. Het aantal bewoners ouder dan 14 jaar dat tevreden is over de basisscholen stijgt met 139 van 2387 naar 2581. (MO)
5. Tevredenheid over maatschappelijk werk. (MO)
6. Buurtprobleem overlast van groepen jongeren daalt van 11% naar 10%. (Veilig & MO)
7. % alcoholgebruik. (MO)

Thema

Inzet op (dorps)cultuur en vrije tijd

Karakteristieke dorpskern met goede (groen)voorzieningen, veilig met hoge sociale binding (men spreekt elkaar aan als dat nodig is, staat open voor nieuwkomers) en veel gezamenlijke (uitvoerende) participatie met korte lijnen (snel schakelen). Sport voorzieningen meer samen onderbrengen, actieve vrijwilligers en goede recreatiemogelijkheden.

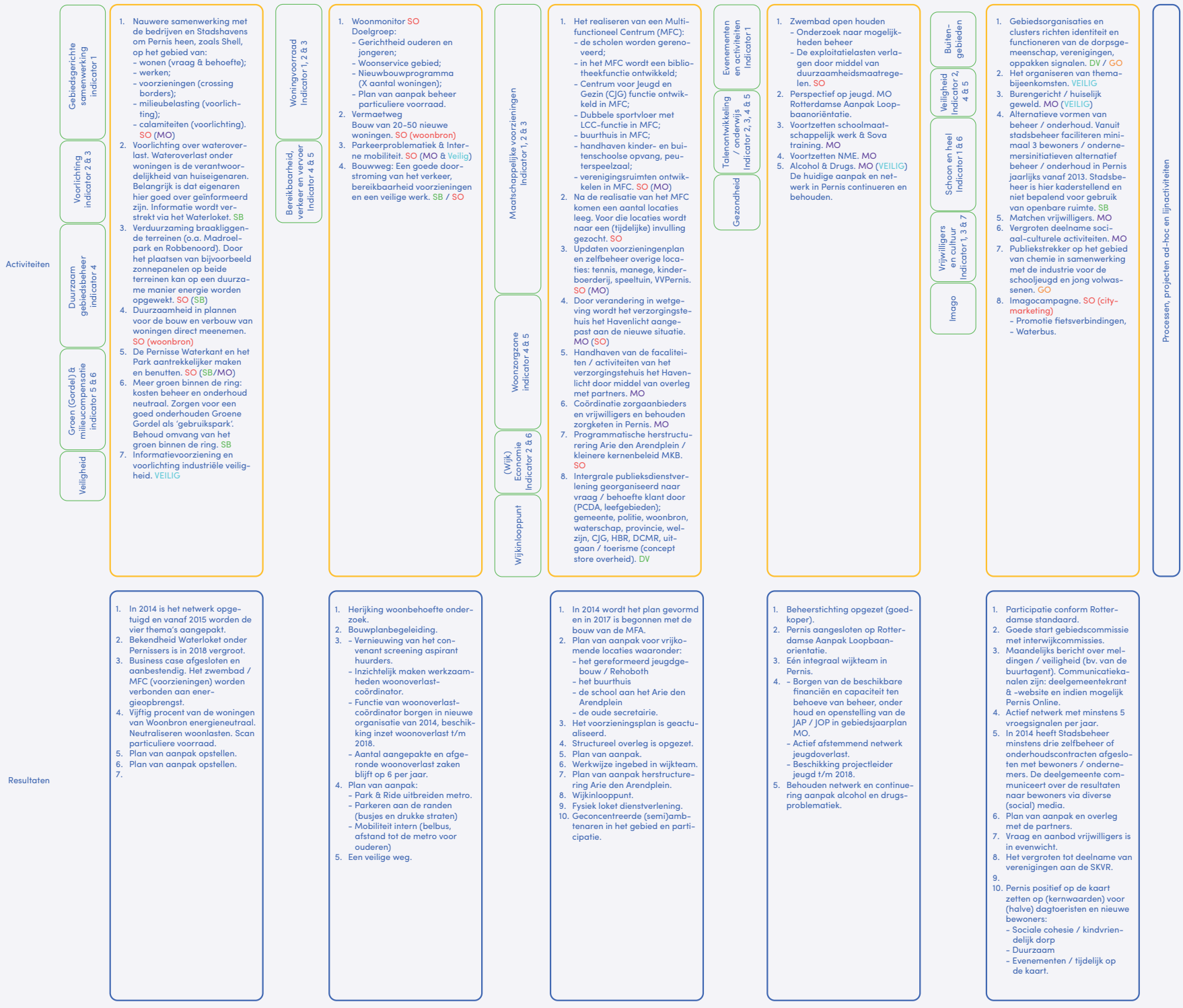
1. Bewoners dat zich inzet voor de buurt stijgt van 20% naar 35%. Het aantal bewoners dat zich inzet voor de buurt stijgt met 583 bewoners van 807 naar 1390. (DV & GO & SB & MO)
2. Het percentage bewoners dat vertrouwen heeft in de overheid stijgt van 38% naar 40% in 2018. Het aantal bewoners boven de 14 jaar dat vertrouwen heeft in de overheid stijgt met 74 bewoners van 1514 naar 1588. (Veilig)
3. Het percentage bewoners ouder dan 14 jaar dat het ermee eens is dat de gemeente iniatieven van bewoners ondersteunt stijgt van 45% naar 50% in 2018. Het aantal bewoners stijgt met 192 van 1793 naar 1985. (MO)
4. Aantal burengeruchtmeldingen per 1000 inwoners. Het aantal burengerichtmeldingen is 13. Aantal meldingen naar 30 per 1000 inwoners in 2018. (Veilig)
5. Percentage dat vindt dat de buurtagent bijdraagt aan veiligheid van 20% naar 35% in 2018. (Veilig)
6. Tevredenheid aantrekkelijke sociale leefomgeving nu 179 blijft gelijk. (SB)
7. Het percentage bewoners dat vrijwilligerswerk doet stijgt van 29% naar 35% in 2018. Het aantal bewoners boven de 14 jaar dat vrijwilligerswerk doet stijgt met 230 van 1159 naar 1390. (MO)
8. Het percentage bewoners dat minstens een keer per maand meedoet aan culturele activiteiten samen met anderen stijgt van 18% naar 25% in 2018. Het aantal bewoners boven de 14 jaar dat meedoet aan culturele activiteiten stijgt met 272 van 720 naar 993. (MO)
9. X-aantal inwoners. (GO & SO)

Waartoe

Hoe

Wat, wie, waarmee en wanneer

Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’



Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’

Waterkant

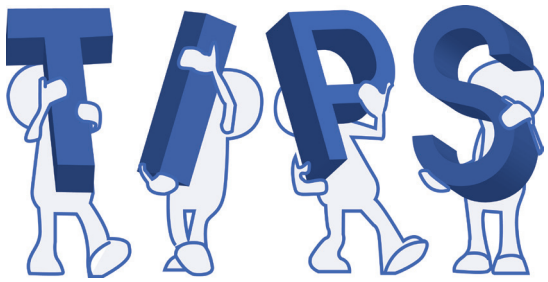


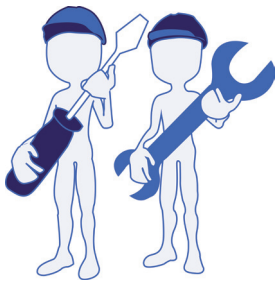


Park

Arie den Arendplein

Handleiding 3: Kerninstrument ‘Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M)’





Instrumenten Zoals opgenomen in het boek ‘Programmasturing als vak, deel I’

- Een DIN/M maken doe je samen met alle betrokken.
- Doelen zijn beïnvloedbaar, maar niet afdwingbaar of beloofbaar (Twijstra Gudde).
- Resultaten zijn tastbaar, beloofbaar en afdwingbaar (Twijnstra Gudde).
- Formuleer inspanningen als werkwoorden (met een tijdsperiode) en resultaten als zelfstandig naamwoord.
- Probeer niet alle inspanningen met elkaar te verbinden.
- Resultaten moeten gebruikt, beheerd en onderhouden worden.
- Redeneer van beneden (ambitie gedreven) naar boven en omgekeerd (activiteiten gedreven).
- Beschrijf het DIN/M in een kort verhaal, dat je overal en op ieder moment kunt vertellen om anderen uit te leggen wat het programma beoogt te bereiken en hoe je dat aanpakt.
- Zorg dat de doelen en daarvan afgeleide baten (toekomstige) eigenaren hebben.
- Neem alleen inspanningen op die een bijdrage leveren aan de beoogde doelen. Houd focus op de doelen!

1. **COCP Box**
   Hoe selecteer ik uit meerdere uitwerkingen van het idee?
2. **MoSCoW-methode**
   Hoe kan ik prioriteiten stellen?
3. **Multi-Criteria Analyse of portfolio**
   Hoe maak ik een afgewogen keuze tijdens een convergentie?
4. **Inspanning waarderen op belang en uitvoering**
   Hoe kan ik een inspanning waarderen op belang en uitvoerbaarheid?
5. **Het proces van prioriteitstelling**
   Hoe kan ik selecteren op vastgestelde criteria?
6. **Investeringsdashboard**
   Hoe kan ik een inspanning waarderen op verwacht financieel en maatschappelijk rendement?
7. **Checklist maken van een DIN**
   Waar moet ik op letten bij het maken van een Doelen - Inspanningen - Netwerk?
8. **10 tips voor het meten van effecten**
   Hoe kan ik effecten meten?

THEFD is de bril waardoor je kijkt naar de voortgang van je programma

Met GROOTICK kijk je naar de beheersing van je programma

“Samen zijn ze het kompas van je programma om koers te kunnen houden!”

Handleiding 4: Kerninstrument ‘Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing’

“Het programma op koers houden...”

Deze handleiding gaat over hoe je een programma (be)stuurt. Hierbij draait alles om planning en control. We geven praktische handvatten en modellen die ingezet kunnen worden tijdens de uitvoeringsfase van het programma die besturing en auditing mogelijk maken.

Om als metafoor een scheepsreis aan te halen: Zoals een kapitein de scheepsreis niet kan volbrengen zonder een kompas om de uitgezette koers te volgen geldt dat ook voor een programmamanager. Het beheersen en besturen van een programma vormt het kompas van het programma. De coördinaten (stuurvariabelen) op het gebied van Tempo, Haalbaarheid, Efficiëntie, Flexibiliteit en Doelgerichtheid (afgekort THEFD) worden toegesneden op het programma en scherp in het oog gehouden. En ook de GROOTICK-aspecten, die aangeven hoe we ervoor staan met het programma op het gebied van geld, organisatie, omgeving, tijd, risico’s, informatie, communicatie en kwaliteit. Een doelmatige rapportagecyclus geeft de programmabetrokkenen grip op de voortgang, van bestuur tot werkvloer. Door daarnaast het programma af en toe breed tegen het licht te houden met een audit kan het programma op koers gehouden worden om uiteindelijk veilig in de haven aan te leggen: het bereiken van de beoogde doelen.

De uitvoeringsfase start met een bestuurlijke opdracht om het programmaplan uit te voeren en sluit af met het bestuurlijk goedgekeurde programmaresultaat. In de uitvoeringsfase kan hierop in het programmerende veld en het interventieveld grip worden gehouden door middel van de PDCA-cyclus. Zo nodig kan er bijgestuurd worden met behulp van de stuurvariabelen THEFD, de beheersaspecten GROOTICK en eventuele audits.

Leeswijzer

In deze handleiding beschrijven we hoe je het programma op koers kan houden, waarbij we uitgaan van een hybride programmaorganisatie die over een deel van de benodigde middelen en een deel van de benodigde capaciteit beschikt.

- In paragraaf 1 wordt de PDCA-uitvoeringscyclus besproken.
- In paragraaf 2 de stuurvariabelen THEFD.
- In paragraaf 3 de beheersaspecten GROOTICK.
- In paragraaf 4 lichten we de Duivelsdriehoek – ‘alles heeft zijn prijs’ toe.
- In paragraaf 5 komt de functie van de auditing aan de orde.

We sluiten daarna af met een aantal handige tips en de in het boek ‘Programmasturing als vak’ genoemde instrumenten.

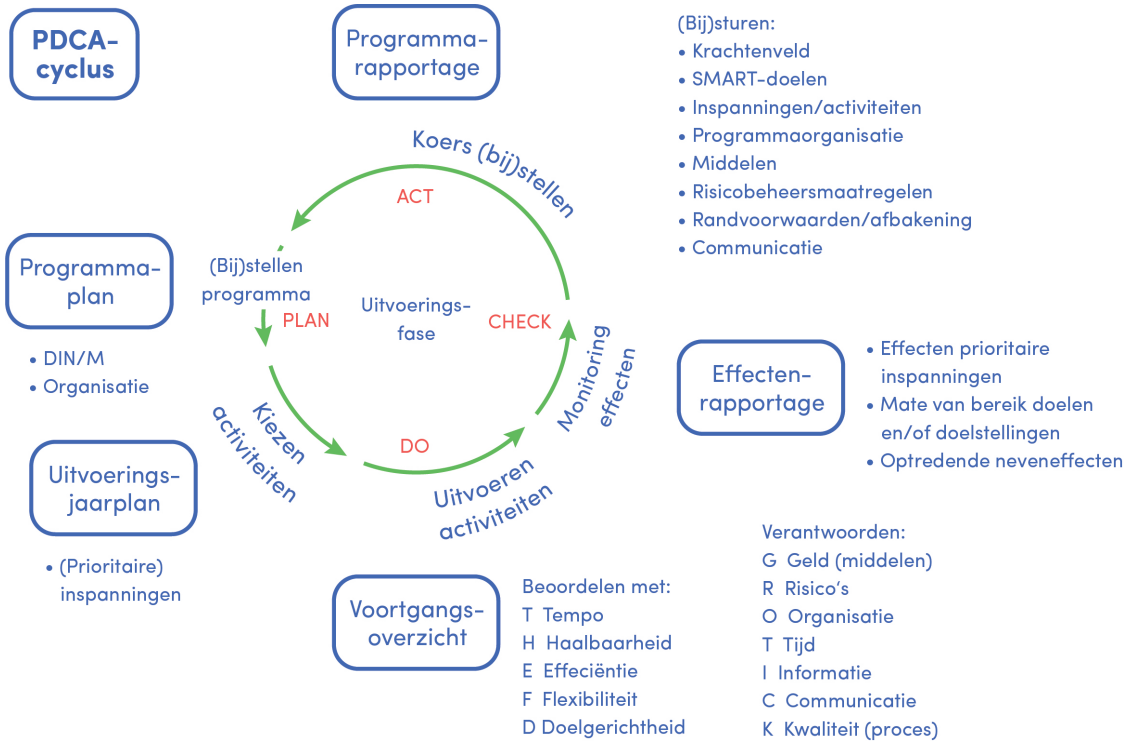
THEFD, GROOTICK en Auditing:

- Maakt het beoordelen van de voortgang van het programma op de verschillende niveaus (doelen, inspanningen en middelen) tijdens de uitvoering mogelijk.
- Vergemakkelijkt de integrale (be)sturing van het programma op basis van vijf (be)sturingscriteria: THEFD.
- Vergemakkelijkt de beheersing van het programma door te kijken naar acht beheersaspecten: GROOTICK.
- Een regelmatige audit helpt je samen met THEFD en GROOTICK het programma goed op koers te houden.

Handleiding 4: Kerninstrument ‘Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing’

1. Uitvoeringscyclus PDCA

In het programmaplan is vastgelegd op welke manier en met welke frequentie gerapporteerd wordt over het programma (meestal analoog aan de P&C-cyclus van de gemeente) en hoe de besluitvorming voor het programma wordt ingericht. Deze cyclus start met het vastgestelde programmaplan dat vertaald wordt in uitvoeringsjaarplannen. Op de afgesproken momenten wordt een voortgangsoverzicht opgesteld en beoordeeld. Eens in de twee jaar maken ook de effectmetingen hiervan onderdeel uit. De voortgang wordt beoordeeld met de THEFD-bril en de beheersing op de GROOTICK-aspecten. Zo nodig wordt bijgestuurd op programmaniveau op inhoud, proces (strategie) en/of organisatie. Dit alles wordt vertaald in de programma(voortgangs-)rapportage. Na bestuurlijke besluitvorming hierover wordt zo nodig ook het programmaplan bijgesteld. In het schema hiernaast is de PDCA-cyclus met bijbehorende documenten weergegeven.



Deming-cyclus:

- PLAN: kijk naar huidige werkzaamheden en ontwerp een plan voor de verbetering van deze werkzaamheden. Stel voor deze verbetering doelstellingen vast.
- DO: voer de geplande verbetering uit in een gecontroleerde proefopstelling.
- CHECK: meet het resultaat van de verbetering en vergelijk deze met de oorspronkelijke situatie en toets deze aan de vastgestelde doelstellingen.
- ACT: bijstellen aan de hand van de gevonden resultaten bij CHECK.

Besturen van de uitvoering / grip op voortgang en beheersing

Voor het besturen en het beheersen van de uitvoering van het programmaplan is een aantal hulpinstrumenten in de pdca-cyclus beschikbaar:

A. Uitvoeringsjaarplan
B. Beleidshypothese DIM
C. Effectenrapportage
D. Voortgangsinstrumenten
E. Besturingscriteria: THEFD-bril
F. Beheersaspecten GROOTICK
G. Audits
H. Programmarapportage

De programmamanager is vrij in de toepasbaarheid van hulpinstrumenten en kan naar eigen behoefte een eigen indeling maken. Hieronder worden deze begrippen kort toegelicht en wordt aangegeven wanneer je dat hulpinstrument het beste kan inzetten.

Handleiding 4: Kerninstrument ‘Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing’

A. Uitvoeringsjaarplan

In de opbouwfase zijn bij het opstellen van de DIM de inspanningen benoemd waarmee naar verwachting de gewenste effecten bereikt kunnen worden. Een inspanning is vaak een clustering van activiteiten: projecten, reguliere activiteiten, ad-hoc-klussen en/of procesinterventies. Het heeft de voorkeur jaarlijks (sluit aan op de cyclus van de gemeentebegroting) een uitvoeringsplan op te stellen met een programmabegroting waarin de belangrijkste activiteiten voor de programmavoortgang opgenomen zijn en waarmee de doelstellingen uiteindelijk gehaald zullen worden. Alleen die activiteiten die echt bijdragen aan de programmadoelen verdienen daarin de meeste aandacht. Activiteiten die in geringe mate een toevoeging leveren kunnen al dan niet opgenomen worden in het uitvoeringsjaarplan, maar die kunnen prima zonder extra aandacht van de programmamanager of het kernteam, door de lijn van de eigen gemeentelijke organisatie of die van partners uitgevoerd worden. Om tot de juiste keuze van die prioritaire activiteiten te komen zijn diverse instrumenten beschikbaar (zie handleiding DIN/M, Handleiding 3 van deel 2).

B. Beleidshypothese DIM

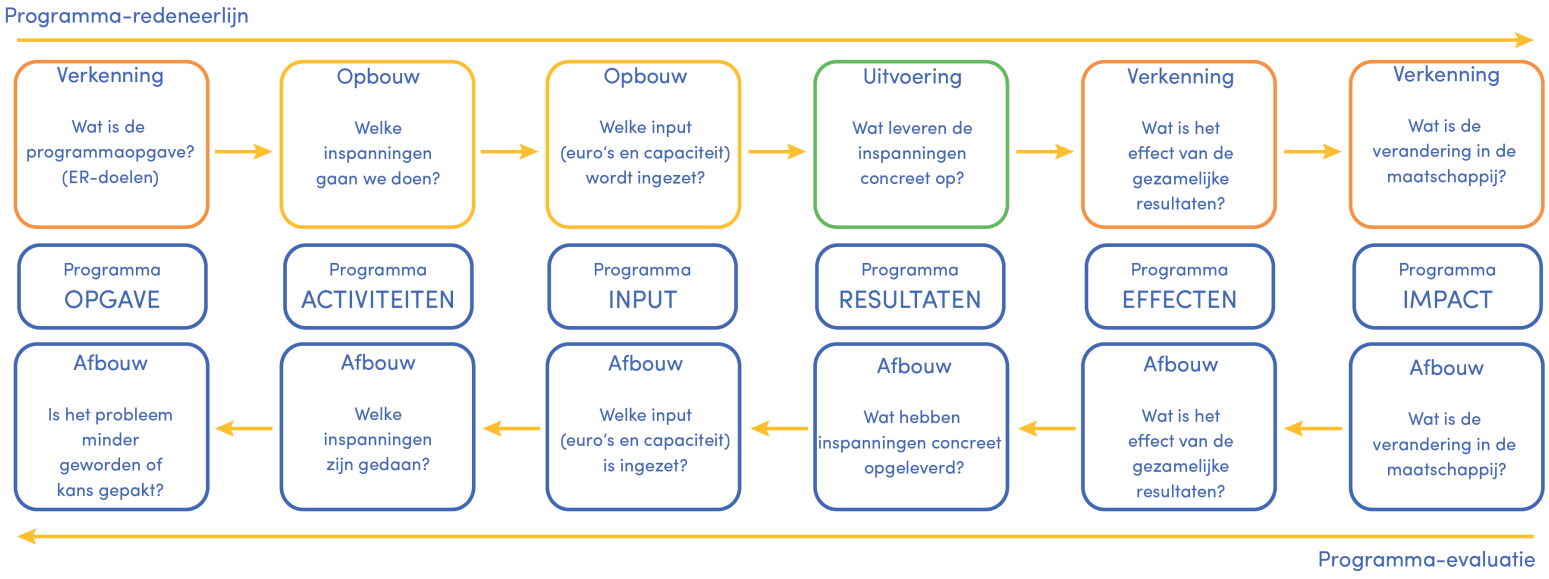
Het DIM van het programma is de meer concretere invulling van de veranderstrategie voor de aanpak van de programmaopgave: de redeneerlijn. Deze redeneerlijn schetst de koppeling tussen de gekozen inspanningen met de inzet van middelen (euro’s en capaciteit) en de opgave. De keuzes voor inspanningen komt voort uit de veronderstellingen die zijn gebaseerd op ervaringen en feiten uit het verleden, waarbij wordt uitgegaan van een aantal aannames ten aanzien van wat wel werkt en wat niet werkt. Dit is de zogenaamde beleidshypothese: het causaal verband dat verklaart welke inspanningen en activiteiten zullen bijdragen aan het behalen van een na te streven maatschappelijk effect. De argumentatie (‘het vertellen’ van de beleidshypothese) die hieraan ten grondslag ligt moet hierbij met alle betrokkenen worden gedeeld en vastgelegd om dit tijdens de uitvoering ook met elkaar te kunnen toetsen en zo nodig bij te stellen. Zorg bij dat toetsen voor gerichte, actuele informatie en laat bij het toetsen de feiten en cijfers spreken.

Toelichting

Redeneerlijn:

- In de verkenningsfase wordt bepaald welk probleem of kans waarom wordt aangepakt: de programmatische **opgave**.
- In de opbouwfase worden de **gekozen**, gedekte (**input**) **inspanningen** met onderliggende **activiteiten** in de DIM vastgelegd.
- Tijdens de uitvoering wordt gewerkt aan het concreet beoogde **programmaresultaat** van al deze inspanningen. In deze fase is het nuttig de beleidshypotheses van de inspanningen en die van de hele DIM regelmatig (bij voorkeur tijdens de PDCA-cyclus) gezamenlijk te toetsen door deze te beoordelen met THEFD en GROOTICK, en om na te gaan of ‘het verhaal/de veronderstellingen’ (de beleidshypothese) nog klopt. Zo nodig worden de inspanningen met voortschrijdend inzicht in deze fase bijgesteld.
- De geboekte resultaten zullen een positief **effect** hebben op de benoemde indicatoren uit de SMART-doelstellingen en daarmee een zekere **impact** op de beoogde maatschappelijke verandering teweegbrengen.

Programmaevaluatie: als de verandering (op termijn) voldoende wordt geacht kan het programma worden geëvalueerd en afgebouwd.



Handleiding 4: Kerninstrument ‘Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing’

C. Effectenrapportage

Bij het maken van de DIN/M is in de opbouwfase bepaald met welke effectindicatoren de doelrealisatie gemeten kan worden. Dit zijn de primaire programma-indicatoren, maar om meer inzicht te krijgen in de ontwikkeling van de primaire indicatoren is het aan te bevelen om ook een aantal ondersteunende indicatoren te meten. Bijvoorbeeld: als de primaire indicator het aantal inwoners is, is het voor de analyse ook nuttig om te weten hoe de ontwikkeling van de woningvoorraad, leegstand en de gezinsverdunning gaat, de zogenaamde ondersteunende indicatoren. Dit vraagt wel de nodige expertise voor het opzetten van een dergelijke monitor of meetinstrument. Die is helaas niet altijd bij de gemeente zelf in huis.

D. Voortgangsinstrumenten

De uitvoeringsfase is een cyclische fase (kiezen, uitvoeren, monitoren en bijstellen) die jaarlijks meermalen doorlopen wordt, totdat tot de afbouw van het programma wordt overgegaan. Om grip op de uitvoering en voortgang van het programma te houden, kun je een aantal instrumenten inzetten. Er zijn verschillende soorten instrumenten, voortgangsdocumenten, als voorbeeld beschikbaar:

- **Een activiteitenrapportage**
  In een activiteitenrapportage wordt per activiteit de voortgang gemeld aan de hand van een stoplicht (rood/oranje/groen) met een korte toelichting. Waak ervoor dat de accenten van bespreking niet alleen of te veel op de rode activiteiten wordt gericht.
- **Programma voortgangsdashboard**
  Op één A3-vel een overzicht van de ontwikkelingen in de effecten, de resultaten en de voort gang van de belangrijkste activiteiten met toelichting.
- **Een-op-eengesprekken en programmavergaderingen**
  Naast het opstellen van rapportages kunnen een-op-eengesprekken en programmavergaderingen ook gebruikt worden om de voortgang te delen. Daarnaast is het verstandig om voortgangsrapportages te agenderen en met elkaar te bespreken in programmateamvergaderingen alvorens deze ter besluitvorming te agenderen in de stuurgroep.

E. Besturingscriteria: THEFD-bril

Het besturen van een programma is het mogelijk maken dat de activiteiten kunnen plaatsvinden (voorwaardenscheppend). En daarbij ook te bezien ‘Wat gaat er goed?’, ‘Waar moet gas bij?’ en ‘Wat kan gestopt worden?’ Een hulpmiddel voor de programmamanager bij het besturen van een programma is het hanteren van een zogenaamde THEFD-bril. Om inzicht te krijgen in het functioneren van het programma en integrale (be)sturing te vergemakkelijken is een vijftal (be)sturingscriteria nuttig om in de gaten te houden: tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid (afgekort THEFD). Zie verdere toelichting paragraaf 4.2.

F. Beheersaspecten GROOTICK

Primair wordt gerapporteerd over de voortgang op de ambitie: de SMART-doelenstellingen. Welke resultaten en baten zijn geboekt en welke effecten zijn bereikt of zichtbaar in indicatoren etc. of zullen op termijn naar verwachting optreden. Daarnaast wordt gerapporteerd over welk beeld er is van de voortgang van de afgesproken inspanningen. Wat ging goed en wat ging fout en waardoor? Welke (bij)sturing heeft hierop plaatsgevonden met welk resultaat of effect? Wat zijn de relevante ontwikkelingen in de omgeving? Zijn de juiste partijen nog steeds betrokken? Het gaat hierbij om de GROOTICK-aspecten: geld, organisatie, omgeving, tijd, risico’s, informatie, communicatie en kwaliteit. Zie verdere toelichting paragraaf 4.3.

G. Audits

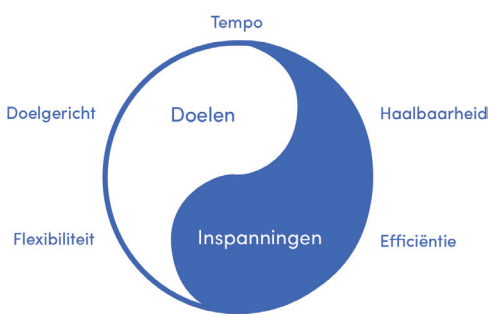
Een audit is een onafhankelijke toetsing of beoordeling van activiteiten, processen, systemen of organisatie op basis van een vooraf overeengekomen expliciete norm. Een audit is vooral bedoeld om de aanpak te verbeteren en niet om af te rekenen. Sommige grotere gemeenten (projectmanagementbureaus) beschikken zelf over een auditteam. Zie verdere toelichting paragraaf 4.4.

H. Programmarapportage

In een programmarapportage wordt uitgebreide voortgangsinformatie gegeven over de programmadoelstellingen, inspanningen en de resultaten en ook worden eventuele bijsturingmaatregelen of bijstellingsvoorstellen voor de SMART-doelstellingen aangegeven.



Bron: Twijnstra Gudde 2019



Handleiding 4: Kerninstrument ‘Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing’

2. Stuurvariabelen THEFD

Met de zogenaamde THEFD-bril wordt bedoeld dat je door de ‘lenzen’ van de vijf criteria naar je programma kijkt, waarbij je altijd vanuit de doelgerichtheid kijkt en afhankelijk van de situatie kijk je ook naar tempo, haalbaarheid, efficiëntie en flexibiliteit.

De vijf (be)sturingscriteria:

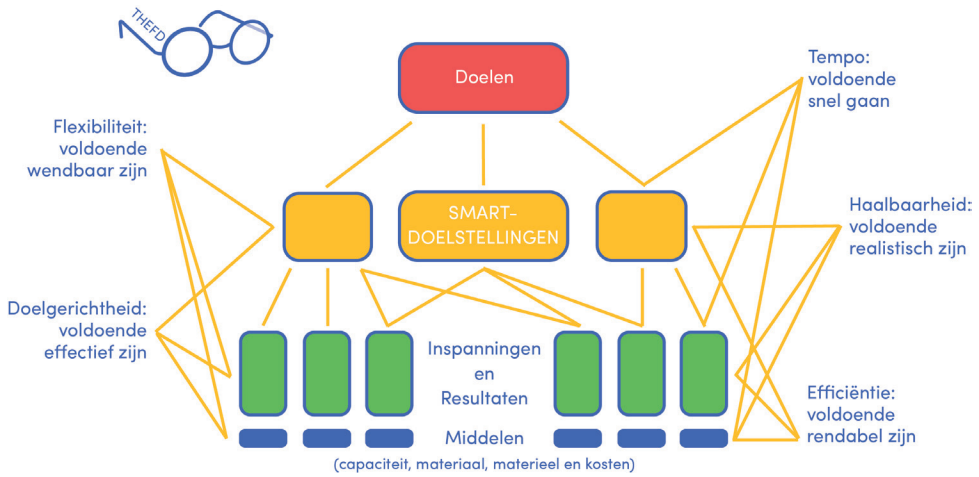
- **Tempo**: einddatum, tijdplanningen en beschikbaarheid capaciteit.
  Wanneer denk je doelen te bereiken? Dat kan per (sub)doel verschillen. Op het niveau van SMART-doelstellingen is het eenvoudiger op tempo te sturen, omdat deze meetbaar zijn geformuleerd. Het gaat er vooral om een norm te stellen en ook of de prioritaire inspanningen voldoende voortgang (zullen) boeken en middelen tijdig beschikbaar zijn of komen.

- **Haalbaarheid**: financieel en draagvlak.
  In hoeverre is draagvlak belangrijk bij de te behalen doelen? Hoe meet je in hoeverre er draagvlak is en in welke mate? Draagvlak in termen van commitment van partijen, financiële haalbaarheid (wie houdt budget bij, wie volgt de beslissingen?), politieke haalbaarheid, etc. Maar ook of geplande inspanningen haalbaar zijn en het tijdig beschikbaar zijn en krijgen van de benodigde middelen bij de betrokken partijen.

- **Efficiëntie**: kosten-batenverhouding.
  Wat kost een programma mij aan geld en aan menskracht? Dit formuleer je op het niveau van inspanningen en activiteiten. Keuzes maken, prioriteren tussen inspanningen en activiteiten is dan eenvoudiger. Je bent in staat om middelen te (her)verdelen tussen activiteiten, teneinde de kans op het behalen van de doelstellingen te vergroten.

- **Flexibiliteit**: mogelijkheid tot bijsturing van het programmaplan.
  Is er ruimte om te switchen? Zijn doelstellingen of inspanningen tussentijds aan te passen? Zijn er extra inspanningen mogelijk om mogelijke uitval op te kunnen vangen en daarmee vertraging te voorkomen? Wat zijn de marges om te kunnen verschuiven op een zeker moment in doelstellingen, inspanningen, budget, capaciteit? Op welke momenten kun je keuzes en ijkmomenten inbouwen?

- **Doelgerichtheid**: bijdrage projectresultaten aan programmadoelen.
  Thema’s waarderen levert hiërarchie en prioritering op van de inspanningen in relatie tot doelen. Daarmee onderscheid je kritische (prioritaire) projecten die van groot belang zijn voor het succes in het behalen van de doelen.



Criteria / Niveau	Tempo	Haalbaarheid	Efficiëntie	Flexibiliteit	Doelgerichtheid
SMART-doelstellingen	Haal ik mijn doelstellingen snel genoeg?	Zijn mijn doelstellingen haalbaar?	Voegen de doelstellingen waarde toe?	Kunnen de doelstellingen worden bijgesteld?	Dragen de SMART-doelstellingen voldoende bij aan de ER-doelen?
Inspanningen	Worden de inspanningen op tijd uitgevoerd?	Zijn de inspanningen haalbaar?	Zijn de inspanningen rendabel?	Kunnen de inspanningen worden aangepast?	Dragen de inspanningen voldoende bij aan de SMART-doelstellingen?
Middelen	Zijn de middelen op tijd beschikbaar?	Zijn de middelen beschikbaar?	Vragen de middelen veel, maar nog te accepteren offers?	Kunnen de middelen gerealloceerd worden?	Dragen de middelen voldoende bij aan de inspanningen?

Bron: basis Program-Canvas 2016, Theo van der Tak, Björn Prevaas en Hans Cremer.
Bron: boek Programma-management, 2006

Handleiding 4: Kerninstrument ‘Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing’

3. Beheersaspecten GROOTICK

De scope op de beheersaspecten Geld, Risico, Organisatie, Omgeving, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit (GROOTICK), is bij een programma breder, procesgerichter en daarmee van een hoger abstractieniveau dan bij projectmatig werken.

Het gaat om de aspecten:

- Geld: doelmatigheid, rechtmatigheid en transparantie van de inzet van de gemeentelijke middelen (begroting).
- Organisatie: sturingsdriehoek (met stuurgroepen etc.), kernteam en uitvoeringsteam. Gaat ook over capaciteit.
- Omgeving: mogelijke invloeden (actoren en factoren) uit de programmaomgeving.
- Tijd: waarin de uitvoering en ambitie gerealiseerd kan/moet worden.
- Risico’s: kansen en bedreigingen met beheersmaatregelen.
- Informatie: documentatie beschikbaarheid en (privacy-)veiligheid.
- Communicatie: mate van betrokkenheid van de voor het programma relevante omgeving: de maatschappij.
- Kwaliteit: vooral van de aanpak, het (te) doorlopen proces. Maar ook het tussen- en eindresultaat van het programma.

Geld

Dit betreft de middelen die nodig zijn voor het programma: budget en haalbaarheidsramingen. Voortgangsrapportages gaan over het middelengebruik, de inzet en de prognose van de door de gemeente beschikbare middelen, budgetover- en onderschrijdingen, het rendement van de inzet van deze middelen, etc. Deze gegevens dienen tevens als input voor de begroting, kwartaalrapportages en het jaarverslag (P&C-cyclus) van de gemeentelijke organisatie.

Onvoorzien opnemen in programmabegroting

In de verkenningsfase is het verstandig een budgetruimte te hanteren van circa 10 tot 15% voor voorziene risico’s en in de uitvoeringsfase circa 5%. Voor onvoorziene risico’s is dat circa 15 tot 25% en in de uitvoeringsfase 10%. Voor de organisatiekosten 25 tot 45% in de verkenningsfase en 10% in de uitvoeringsfase.

Kostenmanagement

Bij het kostenmanagement staan doelmatigheid, rechtmatigheid en transparantie hoog in het vaandel:

- **Doelmatigheid**. Het gestelde doel wordt met een zo efficiënt mogelijke inzet van middelen bereikt. Met andere woorden, wordt een programma niet ‘onnodig’ duur en wordt het overheidsgeld goed besteed?
- **Rechtmatigheid**. Handelen overeenkomstig de geldende regels en besluiten. En neemt een programma geen onverantwoorde financiële risico’s?
- **Transparant**. Is bovenstaande op een transparante wijze te verantwoorden aan de belastingbetaler.

Risico’s

Risico is een overkoepelend beheersaspect, want risico wordt uitgedrukt in extra kosten, vertraging en verlies aan kwaliteit. Kennis van de risico’s maakt Tijd, Geld, Kwaliteit en Informatie beter beheersbaar. Net zoals voor Tijd, Geld en Kwaliteit producteisen worden vastgesteld, wordt ook voor risico’s in het programmaplan een criterium opgenomen: de risicobereidheid. Bij risicovolle programma’s kan een risicomanager, die doelgericht werkt, voor het programmateam van grote waarde zijn. Deze adviseur werkt nauw samen met de kostendeskundige bij de kwantificering van risico’s. Zie ook de handleiding ‘Risicomanagement’.

Risicomanagement:

- stimuleert de risicodialoog.
- maakt risico’s en kansen expliciet.
- verbetert besluitvorming.
- voorkomt verrassingen.
- zorgt voor betere programmasturing.
- onderbouwt raming, planning en besluiten.

Risicobewustzijn houdt in dat alle leden van het programmateam zich realiseren dat er risico’s zijn, deze herkennen en erkennen, en zich realiseren dat deze verschillend beoordeeld kunnen worden. Dit noemen we ook wel risicoperceptie.

Voordat de risicoanalyse uitgevoerd wordt, stelt de programmamanager de criteria vast waaraan de risico’s worden getoetst. De projectmanager bepaalt hier hoeveel risico genomen mag worden om de inspanningsresultaten te bereiken. Dit noemen we risicobereidheid.

Organisatie

Voor het beheersaspect ‘organisatie’ is de opdracht ervoor te zorgen dat de programmaorganisatie in staat is op efficiënte en effectieve wijze de programmaopdracht uit te voeren. Efficiëntie en effectiviteit worden bepaald door de manier waarop het geheel van mensen en organisatie(onderdelen), die samen invulling geven aan de uitvoering en besturing van een programma, functioneert. Dit aspect gaat dus ook over de wijze waarop de aanpak en besluitvorming wordt georganiseerd.

Omgeving

De voortgang van een programma is sterk afhankelijk van de betrokken partijen en hun omgeving. Omgevingsfactoren en –actoren kunnen het programma sterk beïnvloeden en deze zijn daarom een belangrijk onderwerp bij de (be)sturing en beheersing van een programma. Goed strategisch omgevingsmanagement kan hier invulling aan geven. Zie ook de handleiding ‘Strategisch omgevingsmanagement’.

Handleiding 4: Kerninstrument ‘Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing’

Strategisch omgevingsmanagement:

- maakt dat bewust wordt omgegaan met de programmaomgeving en de relevante actoren en factoren.
- zorgt dat tijdig maatregelen worden genomen om het programma af te stemmen op die omgeving.
- zorgt dat de betrokken partijen op transparante wijze overeenstemming bereiken over het participatieproces.
- maakt dat betrokkenen, met name de programmamanager en de opdrachtgevers, steeds goed op de hoogte zijn van relevante ontwikkelingen in de omgeving en een visie daarop hebben, uitgewerkt in een Canvas Omgevingsmanagement.
- maakt dat de programmamanager en de opdrachtgevers minder voor verrassingen komen te staan en proactief de omgeving kunnen beïnvloeden.

Tijd

Tijd gaat over de deadlines, de doorlooptijd en planning van werkzaamheden die partijen vanuit de samenwerking met elkaar hebben afgesproken. Bij THEFD wordt vooral gekeken naar het tempo van doelenbereik en de uitvoering, etc.

Informatie

Voor het beheersaspect ‘informatie’ geldt dat alle relevante ontwikkelingen tijdens het project transparant worden gemaakt en worden gedocumenteerd, alsmede helder gecommuniceerd moeten kunnen worden. Hierbij moet aandacht zijn voor informatiebeveiliging, omdat informatie soms alleen bedoeld is voor een kleine groep collega’s. Zorg er in dat geval voor dat alleen die groep de specifieke informatie kan bekijken. Als het gaat om veel ingewikkelde privacygevoelige informatie kan een informatiemanager zeker van toegevoegde waarde zijn.

Communicatie

Vanwege de toenemende maatschappelijke complexiteit van programma’s en het feit dat participatie een steeds grotere rol speelt, wint het beheersaspect ‘communicatie’ steeds meer aan belang. Indien communicatie een belangrijk deel van het succes van een programma is, kan een communicatieadviseur een grote toegevoegde waarde hebben. Zie ook de handleiding ‘Communicatiemanagement’.

Communicatiemanagement:

- maakt dat de noodzaak van het programma voor iedereen duidelijk wordt.
- maakt de gekozen veranderstrategie van het programma op inhoud en proces inzichtelijk wordt gemaakt.
- maakt dat helder wordt wie, wat, wanneer op activiteitenniveau gaat doen?

Kwaliteit

Kwaliteit gaat over het bewaken van de kwaliteit van de samenwerking. Hoe verloopt deze en waar moeten we eventueel ingrijpen. Maar dit gaat ook over de tussen- en eindresultaten. Zie ook de handleiding ‘Programma-control’.

Programma-control:

- bewaakt de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het programma.
- kijkt op aspecten van programmasturing vanuit een onafhankelijke positie mee, met de ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager (en het programmateam), naar de manier waarop het programma vorm wordt gegeven, uitgevoerd en afgebouwd: gericht op beheersing en ‘in-control’.
- ziet toe dat de voortgangsrapportages een juiste weergave zijn van de stand van zaken van het programma.

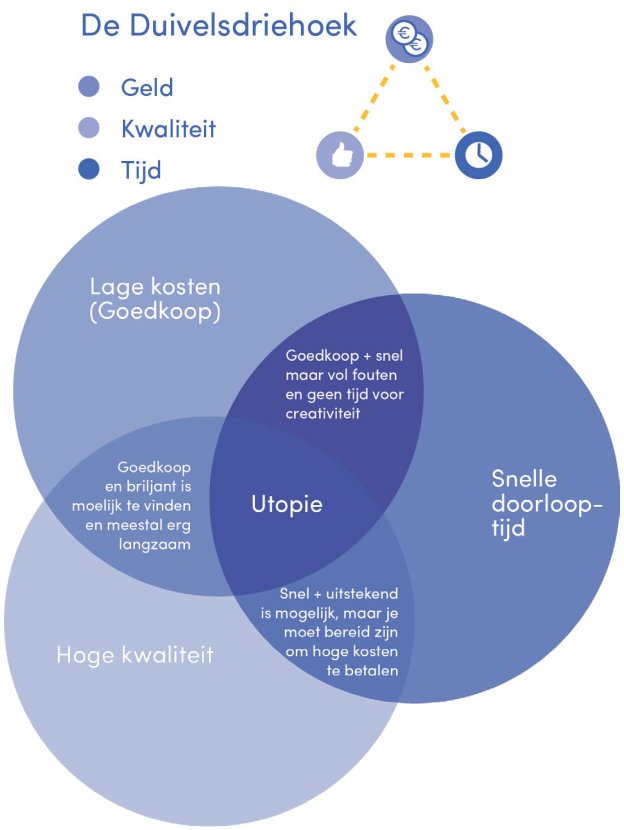
4. De Duivelsdriehoek – ‘alles heeft zijn prijs’

De ‘duivelsdriehoek’ (zie ook instrument VPNG 3) is een model om de relatie tussen drie belangrijkste beheersaspecten geld, kwaliteit en tijd grafisch weer te geven.

Geld, kwaliteit en tijd zijn factoren die niet los van elkaar staan: wanneer meer nadruk wordt gelegd op één van de drie factoren, heeft dat gevolgen voor tenminste één van de andere twee factoren (hoge kwaliteit heeft een prijs). Minder nadruk op één van de factoren werkt ook door op de andere factoren (als het goedkoper moet, lever je in aan kwaliteit).

Externe factoren

De programmaorganisatie krijgt tijdens de uitvoering te maken met de invloed van diverse externe actoren en factoren die de scope, looptijd en kosten van het programma beïnvloeden.



Bron: Gemeente Rotterdam RSPW, 2020

Handleiding 4: Kerninstrument ‘Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing’

Geld, Kwaliteit en Tijd zijn bij de gegeven opdracht de beheersbare elementen. Bij een programma gaat het bij de beheersing van geld alleen over de gemeentelijke middelen die bij het programma worden ingezet. De inzet van middelen van betrokken spelers hoeft, uitgedrukt in euro’s, in principe niet in kaart te worden gebracht. De beschikbaarheid van middelen voor de eventueel door hen uit te voeren inspanningen heeft uiteraard wel invloed op de voortgang van het programma en wordt daarom bij de stuurvariabelen THEFD beoordeeld in de vorm van ‘wel of niet geregeld/toegezegd’.

Kostenmanagement is een cyclisch proces, waarin we de cirkel van Deming herkennen. Om de ambtelijk opdrachtgever, de programmamanager en het programmateam hierbij te ondersteunen kan een kostendeskundige aan het programmateam worden toegevoegd of een programmacontroller die vanuit een onafhankelijke positie uit de 2e lijn gevraagd of ongevraagd kan aanschuiven als adviseur.

Fasering en besluitvorming

Net als bij projectmatig werken is de fasering van programma’s (vier fasen) het uitgangspunt voor de inzet van de verschillende disciplines van programmabeheersing, met name ook tijdens de uitvoeringsfase bij de verschillende voortgangsrapportages. Het is een continu en cyclisch proces.

5. Auditing

Dit onderdeel van de handleiding is bedoeld om handvatten te bieden voor het opzetten van een audit van een programma.

Auditing:

- creëert een lerend vermogen en stimuleert de professionele ontwikkeling om zo steeds gericht te werken aan verbeteringen in hoe het programma het best aangepakt kan worden.

Auditing als managementtool is handig als niet alleen de praktijk wordt getoetst, maar de toetsing deel uit gaat maken van de praktijk.

Een audit is een systematische, integrale en onafhankelijke beoordeling of de sturing op een programma voldoet, of aan de programmavoorwaarden wordt voldaan en of het geheel voor verbetering vatbaar is. Vaak wordt een audit beleeft als een verplicht nummer. Dit is een gemiste kans. Een audit geeft inzicht vanuit de praktijk van vandaag met het oog op morgen. Het levert veel informatie op waarmee het programma verder geprofessionaliseerd kan worden.

Tijdens een audit wordt het programma getoetst door deskundige collega’s met een onafhankelijke blik op aspecten die cruciaal zijn voor het slagen van het programma. De audit identificeert verbeter- en leerpunten die de programmamanager ten uitvoer kan brengen. En zo wordt auditing ook voor het programma zelf een managementtool.

Wat willen we hiermee bereiken?

Met het auditen van programma’s willen we bereiken dat:

- programma’s steeds blijven voldoen in de aanpak en de eisen die wij daar zelf aan stellen.
- het lerend vermogen en de professionele ontwikkeling binnen de programmaorganisatie worden gestimuleerd om zo steeds gericht te werken aan verbeteringen in hoe we programma’s doen.

Auditfunctie

Bij projectmatig werken wordt de auditfunctie vrij zwaar ingezet. Dat geldt in feite ook voor programmasturing. Omdat je als programmamanager te betrokken bent bij het programma om je eigen blinde vlekken zichtbaar te maken, kan je altijd een collegiale toetsing/audit vragen. Een collegiale toetsing kan helpen deze zogenaamde blinde vlekken te signaleren. Er wordt met een auditbril gekeken of de sturing op het programma voldoet, of aan de cruciale voorwaarden voor het programma wordt voldaan en of het geheel voor verbetering vatbaar is. Objectiviteit staat daarbij voorop. Je bent als programmamanager vervolgens wel zelf verantwoordelijk voor het doorvoeren van de overeengekomen verbetermaatregelen.

De uitgangspunten van een audit zijn:

- Onafhankelijke beoordeling/collegiale toetsing.
- Beoordeling van processen, niet van mensen.
- Stimuleren van het lerend vermogen.

Richtlijnen voor de audit

Het hart van de audit-richtlijnen wordt gevormd door de vastgestelde handreiking voor programmasturing binnen jouw gemeente (hier dus ‘Programmasturing als vak’). Vanuit die handreiking zou je op de aspecten uit het schema op de volgende pagina kunnen toetsen. Dit betekent niet dat alle aspecten getoetst moeten worden. Er kan ook een selectie gemaakt worden die past bij de fase waarin het programma verkeert. Daarnaast staat het vrij om ‘eigen’ aspecten toe te voegen. Afhankelijk in welke fase het programma zich bevindt, zullen bepaalde aspecten noodzakelijker zijn om te toetsen dan andere. Voor elk te toetsen aspect kan worden gekozen voor de klassieke aanpak: nagaan of er waarneembaar aan een richtlijn is voldaan of bij afwijkingen doorvragen naar het waarom niet en hoe dan wel. Dit laatste maakt auditing meer tot een managementtool.

- In de **verkenningsfase** is een audit vooral gericht op draagvlak van betrokken of nog te betrekken partijen en haalbaarheid van de ambitie of de ER-doelen.
- In de **opbouwfase** zijn het visiedocument, de veranderstrategie en de ER-doelen het uitgangspunt.
- In de **uitvoerings- en afbouwfase** zijn het programmaplan (met latere bijvoegingen/bijstellingen), diverse voortgangsrapportages en beslis- en fasedocumenten de kapstok.

Het programmaplan zelf is overigens eveneens een document dat aan diverse kwaliteitsnormen en toetsingen onderhevig kan zijn.

Handleiding 4: Kerninstrument ‘Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing’

Auditteams

De keuze om het auditinstrument in te zetten is mede afhankelijk van de risico’s die binnen een programma worden benoemd. Als een auditteam niet binnen de eigen gemeentelijke organisatie aanwezig is, zal de ambtelijk opdrachtgever of de programmamanager zelf de initiator moeten zijn voor het organiseren van een audit op zijn/haar eigen programma, een zogenaamde collegiale toets. Er kan naast toetsing door collega’s ook gekozen worden voor het betrekken van collega’s van buiten de gemeente.

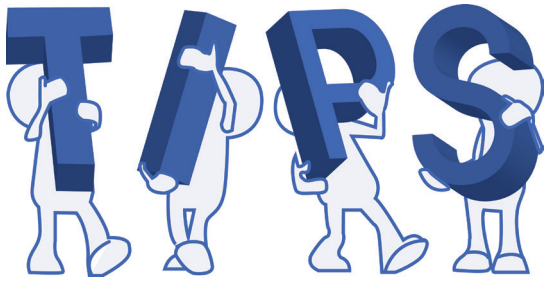
Hieronder is een aantal toetsingsaspecten (groslijst) opgenomen en daarbij is aangegeven in welke fase deze van belang kunnen zijn.

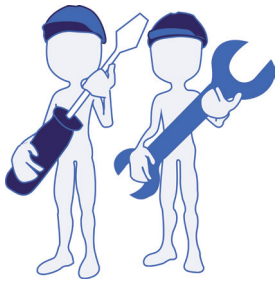
Fase				Toetsingsaspecten
Verkenning	Opbouw	Uitvoering	Afbouw	
x				**Besturen en beslissen** Wordt de ‘why-vraag’ van deze programmatische ambitie/opgave helder beantwoord vanuit de aanleiding en context?
x				Heeft er een goede intake plaatsgevonden die is vertaald in een door de BOG getekende opdracht?
x				Geeft de programmabrief het draagvlak en de haalbaarheid intern goed weer en worden hierbij geen partijen gemist?
x				Is de programmavisie vastgesteld met ER-doelen en veranderstrategie door alle betrokken partijen (intern en extern) op het juiste niveau?
x	x	x	x	Zijn financiële kaders formeel vastgesteld en worden deze nageleefd?
	x	x		Is het (bijgestelde) programmaplan vastgesteld door alle betrokken partijen (intern en extern) op het juiste niveau?
		x	x	Wordt regelmatig en naar behoren over de voortgang gerapporteerd en zijn zo nodig bijsturingsbesluiten genomen?
		x		Is het programmaresultaat vastgesteld door alle betrokken partijen (intern en extern) op het juiste niveau?
			x	Is de programmaevaluatie vastgesteld door alle betrokken partijen (intern en extern) op het juiste niveau?
			x	Zijn activiteiten die doorlopen na de opheffing van het programma met garantie op uitvoering ondergebracht?
			x	Is het bewaken van de nog te realiseren/verzilveren effecten na de opheffing van het programma belegd op voldoende hoog niveau?
x	x	x	x	**Samenwerken** Is er een goed uitgevoerde krachtenveldanalyse en wordt deze in iedere fase zo nodig geactualiseerd?
	x			Is de manier van samenwerken vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst, convenant o.i.d.?
	x			Worden de visie, (verander)strategie en ER-doelen gedragen door alle betrokken partijen?
x	x	x	x	Is er een PSU en zijn vervolg PFU’s gehouden waarbij het programma-canvas is gebruikt om overzicht en inzicht te creëren?
	x	x	x	Wordt er per jaar en minimaal per fase een audit georganiseerd door derden?

Handleiding 4: Kerninstrument ‘Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing’

Fase				Toetsingsaspecten
Verkenning	Opbouw	Uitvoering	Afbouw	
	x			**Programmeren** Zijn de doelen voldoende SMART geformuleerd (doelstellingen)?
	x	x	x	Zijn meetbare indicatoren vastgesteld (met nulmetingen, nulopties en streefwaarden) en worden deze tweejaarlijks gemeten?
	x	x		Zijn de inspanningen verbonden in een netwerk (horizontaal en verticaal)?
	x	x		Is er een gedeelde DIN/M opgesteld, die zo nodig wordt bijgesteld?
	x	x	x	Zijn de gemeentelijke middelen toebedeeld aan de diverse inspanningen en is daarmee de haalbaarheid ook bij derden geborgen?
	x	x		Is de beleidshypothese van het porgramma opgesteld en is deze gedeeld met en gedragen door betrokken partijen?
	x	x		Zijn de beleidshypotheses van de gekozen inspanningen vastgelegd, gedeeld en worden deze tijdens en na de uitvoering ook getoetst?
	x	x	x	Zijn de inspanningen belegd bij partijen en gedekt (middelen en capaciteit)?
	x	x		**Organiseren** Is de programmaorganisatie ingericht volgens de principes van ‘PGS als vak’ (inclusief het benoemen van rollen en verantwoordelijkheden)?
	x	x	x	Worden de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden in de praktijk nageleefd?
	x	x		Zijn bevoegdheden, mandaten en opschalingslijnen vastgelegd? En wordt dit in de praktijk voldoende nageleefd?
x	x	x	x	Zijn de gewenste competenties in de programmaorganisatie aanwezig?
x	x	x	x	Worden faseovergangen ondersteund met getekende beslisdocumenten en zijn deze door het juiste niveau vastgesteld?
x	x	x	x	Wordt gebruik gemaakt van de handreiking ‘Programmasturing als vak’?
x	x	x	x	**Risico’s** Vinden er regelmatig risicoanalyses plaats en wordt het resultaat hiervan gemonitord en vastgelegd (minimaal jaarlijks en bij faseovergangen)?
		x		Vinden afwegingen van maatregelen voor risicoreductie plaats en worden deze door het juiste niveau genomen, geregistreerd en gevalueerd?
	x	x	x	Is er een risicoregister dat regelmatig wordt geactualiseerd?
	x	x	x	Wordt adequaat over risico’s en het managen ervan gerapporteerd?
	x			**Communicatie** Is er een communicatiestrategie met communicatiedoelen, een kalender opgesteld en zijn deze vertaald in een (vastgesteld) communicatieplan?
	x	x	x	Wordt het communicatieplan regelmatig tegen het licht gehouden en zo nodig bijgesteld?
x	x	x		**Omgeving** Is de omgeving van het programma in kaart gebracht?
x	x	x	x	Zijn er maatregelen genomen als gevolg van die omgevingsanalyse (in relatie tot actoren en factoren)?
x	x	x		Wordt de omgevingsanalyse minimaal een keer in iedere fase geactualiseerd?

Handleiding 4: Kerninstrument ‘Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing’





Instrumenten Zoals opgenomen in het boek ‘Programmasturing als vak, deel I’

- Zorg voor een goed verhaal, de programmatische beleidshypothese van het programma.
- Weet waar je exact naartoe wil en de wijze waarop (SMART-doelstellingen en beleidshypotheses) is een voorwaarde om koers te kunnen houden.
- Regel voortgangsrapportages analoog aan de P&C-cyclus (begroting) van jouw eigen gemeente.
- Overzicht geeft inzicht!
- Vanuit inzicht kan je gericht sturen, acteren en handelen.
- THEFD-stuurvariabelen en GROOTICK-beheersaspecten helpen je om het programma te beoordelen, en het daarmee beheersbaar te houden en gezamenlijk de juiste koers te varen.
- Organiseer jaarlijks, maar minimaal één keer per fase, een audit.
- Auditing is niet gericht op afrekenen, maar op het verkrijgen van inzicht met behulp van derden over hoe het programma wordt aangepakt en waar mogelijke verbeteringen zijn aan te brengen.

1. **Intern (ambtelijk) opdrachtgeverschap**
   Wat moet ik weten over het interne (ambtelijk) opdrachtgeverschap?
2. **Project auditing**
   Hoe kan ik het lerend vermogen binnen projecten stimuleren?
3. **De Duivelsdriehoek**
   Welke elementen, tijd, geld en kwaliteit, zijn voor mij bij de sturing van een project afhankelijk van elkaar?
4. **PDCA-cylus**
   Hoe zorg ik ervoor dat de uitvoering van projecten en bestuursprocessen voldoende bijdrage (blijven) leveren aan de vastgestelde doelstellingen?
5. **THEFD-stuurvariabelen**
   Hoe kan ik de elementen tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid gebruiken bij het beoordelen van de voortgang?
6. **GROOTICK-beheersvariabelen**
   Hoe kan ik de elementen geld, risico’s, organisatie, omgeving, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit gebruiken bij het beheersen van mijn programma?
7. **Auditing**
   Hoe kan ik auditing inzetten in mijn programma?

Een programma-canvas zorgt voor overzicht dat inzicht biedt en inspiratie geeft tot sturen, acteren en handelen

“De spiegel van de stand van zaken!”

Handleiding 5: Kerninstrument ‘Programma-canvas’

“Overzicht geeft inzicht en vanuit inzicht kan je sturen, acteren en handelen...”

Een programma-canvas geeft de mogelijkheid om op één A3-vel het programma overzichtelijk weer te geven vanuit de 16 thema’s van een programma. Als je dit programma-canvas invult in de verkenningsfase van een programma zullen veel thema’s nog leeg blijven of beperkt gevuld. Dit geeft je het inzicht dat je op die thema’s nog het nodige hebt te doen. Hoe completer, hoe makkelijker de verbindingen tussen de thema’s kan worden bekeken en de samenhang tussen en binnen de verschillende thema’s zo nodig kan worden aangescherpt.

Een programma-canvas

- levert overzicht van waar het programma op dat moment staat.
- biedt inzicht in hoe het programma ervoor staat.
- levert inzicht in samenhang en blinde vlekken.
- helpt bij het bepalen van de verander-strategie.
- maakt de dialoog en discussie eenvoudiger.

Leeswijzer

In deze handleiding laten we zien wat een programma-canvas is en hoe je dit in een programma gebruikt.

- In paragraaf 1 laten we zien wat een programma-canvas inhoudelijk is en bespreken we de werking.
- In paragraaf 2 staat beschreven hoe je dit kerninstrument kan inzetten in de zeven velden.
- In paragraaf 3 staat vervolgens hoe je dit kerninstrument kan inzetten in de vier fasen.

We sluiten daarna af met een aantal handige tips en de in het boek ‘Programmasturing als vak’ genoemde instrumenten.

1. Wat is een programma-canvas?

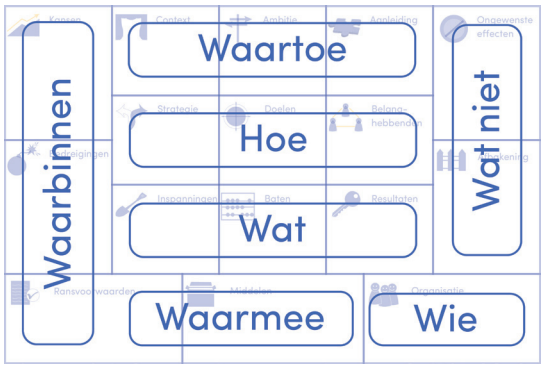
Met het programma-canvas kan op ieder moment het totale overzicht van de aanpak tot dusver worden gecreëerd en behouden. Op basis daarvan kunnen de strategieën, de benodigde interventies en de communicatie worden bepaald. Dit instrument wordt dus vooral ingezet in het managementveld en het interventieveld in alle fasen van een programma.

Een programma-canvas kent de volgende thema’s:

- **Ambitie** met **aanleiding** en **context**, waaruit het ‘**waarom/waartoe**’ blijkt.
- De thema’s (verander)**strategie** en **belanghebbenden** leiden tot de keuze van de doelen en geven het ‘**hoe**’.
- De **inspanningen** geven de **resultaten** die op hun beurt weer de baten genereren en daarmee het ‘**wat**’ laten zien.
- De **organisatie** met ‘**wie**’ en de **middelen** ‘**waarmee**’ we het doen.
- Daarna volgen ‘**wat niet**’ met de **afbakening** en de **ongewenste effecten.**
- **Kansen, bedreigingen** en **randvoorwaarden** geven het ‘**waarbinnen**’ de aanpak plaatsvindt.

De thema’s:

1. Ambitie
2. Aanleiding
3. Context
4. Baten
5. Ongewenste effecten
6. Doelen
7. Resultaten
8. Afbakening
9. Randvoorwaarden
10. Belanghebbenden
11. Strategie
12. Inspanningen
13. Middelen
14. Programma-organisatie
15. Kansen
16. Bedreigingen



Handleiding 5: Kerninstrument 'Programma-canvas'

Aan de hand van geformuleerde hulpvragen per thema kunnen deze in het canvas worden ingevuld.

Kansen

- Welke mogelijke gebeurtenissen hebben een positieve invloed op het programma?
- Hoe waarschijnlijk is het dat deze gebeurtenissen zich in de toekomst gaan voordoen?
- Hoe groot is de impact van deze gebeurtenissen en waarop hebben ze invloed?
- Welke toekomstige gebeurtenissen wil je triggeren, zodat het programma er baat bij gaat hebben?

Bedreigingen

- Wat kan er gebeuren dat mogelijk een negatieve invloed heeft op het programma?
- Hoe waarschijnlijk is het dat deze gebeurtenissen zich in de toekomst voordoen?
- Welke toekomstige gebeurtenissen wil je voor zijn, zodat het programma er last van gaat krijgen?

Context

- Wat zijn belangrijke actuele ontwikkelingen die de betrokkenen moeten kennen?
- Wat zijn de relevante feiten en cijfers die iets zeggen over de huidige situatie?
- Hoe dynamisch is de situatie waarin het programma uitgevoerd gaat worden?
- Welke relevante interventies hebben al eerder plaatsgevonden op dit terrein?

Strategie

- Wat is het onweerstaanbare verhaal waardoor dit programma gaat werken?
- Welk soort aanpak gaat waarschijnlijk helpen de doelen te bereiken?
- Waarom zou deze strategie werken en wat zijn de eventuele contra-indicaties daarbij?
- Welke alternatieve strategiën zijn er en waarom zijn die minder geschikt?

Inspanningen

- Welke inspanningen zijn er nodig en hoe dragen ze bij aan de doelen?
- Wat loopt er al en wat is nieuw? Welke inspanningen moeten wellicht worden gestopt?
- Zijn er doelen waar geen of juist te veel inspanningen aan gekoppeld zijn?
- Moeten er doelen bijgesteld worden op basis van de mogelijkheden in de uitvoering?

Ambitie

- Wat wil je eigenlijk bereiken met dit programma?
- Hoe zal de werkelijke situatie er over vijf jaar waarschijnlijk uitzien?
- Wat is de kernboodschap van het programma?
- Is het een ambitie die ook haalbaar is met dit programma?

Doelen

- Welke veranderingen of verbeteringen wil je realiseren?
- Stel je kijkt enkele jaren vooruit, wat moet er dan zijn bereikt en wanneer is het een succes?
- Hoe beïnvloedbaar, haalbaar en realistisch zijn de doelen van het programma?
- Sluit je hiermee goed aan op de aanleiding en ambitie van het programma?

Baten

- Welke baten streef je na met het programma?
- Waaraan kun je zien dat het programma effect heeft?
- Hoe hangen de baten met elkaar samen en hoe beïnvloeden ze elkaar?
- Wie is de eigenaar van de baten en hoe verhoudt hij zich daartoe?

Randvoorwaarden

- Welke wet- en regelgeving is van toepassing op het programma of op onderdelen daarvan?
- Aan welke beleidslijnen of strategische keuzes is het programma gehouden?
- Met welke afspraken in de branche of de sector moet rekening gehouden worden?
- Welke beperkingen heeft de directie of het bestuur meegegeven aan het programma?

Middelen

- Welke middelen zijn nodig voor de inspanningen en voor het programma als geheel?
- Hoe groot is de onzekerheid over de benodigde middelen en wat zijn de marges?
- Hoeveel en welke middelen zijn (nu) beschikbaar en hoe bruikbaar zijn ze?
- Hoe ziet de kosten-batenverhouding eruit? Leidt dit tot een gunstige business case?

Handleiding 5: Kerninstrument ‘Programma-canvas’

Aanleiding



- Wat is er recentelijk gebeurd waardoor er behoefte is aan een programma?
- Welke factoren geven aanleiding om een idee, probleem of vraag nu te agenderen?
- Wat is precies de kern van het probleem en wie is eigenlijk de probleemhebber?
- Hoe gaat een programma helpen om de geschetste problemen of vragen op te lossen?

Belanghebbenden



- Welke issues spelen er rond het programma en waarover gaat de discussie?
- Welke belanghebbenden manifesteren zich op de issues rond het programma?
- Wie zijn nu de meest relevante belanghebbenden en waarom?
- Welke standpunten hebben de belanghebbenden met betrekking tot de issues?

Resultaten



- Welke producten worden er vanuit het programma klaargemaakt?
- Wat is er klaar als het werk van de verschillende projecten is gedaan?
- Zijn de benoemde resultaten tastbaar, maakbaar en afdwingbaar?
- Waarom zijn de resultaten nodig voor het nastreven van de doelen?

Ongewenste effecten



- Welke ongewenste veranderinge kan het programma triggeren?
- Welke situaties wil je absoluut niet tot stand brengen als gevolg van het programma?
- Wie kunnen er last krijgen van het programma, waarom en op welke manier?
- Hoe zou de grootste tegenstander tegen het programma aankijken en waarom?

Afbakening



- Welke producten worden niet door het programma geleverd?
- Welke doelen en doelgroepen vallen buiten de aandacht van het programma?
- Welke delen van de organisatie of klantengroepen zijn geen onderdeel van het programma?
- Wat is de consequentie voor het mogelijke succes als deze taken niet worden meegenomen?

Organisatie



- Wie is de opdrachtgever en wie de programmamanager?
- Wie zijn de andere belangrijke spelers in de programma-organisatie?
- Welke beslis-en overlegorganen worden speciaal voor het programma ingericht?
- Welk sturingsmodel wordt gehanteerd voor het programma?

Bron: Program-canvas 2016, Theo van der Tak, Björn Prevaas en Hans Cremer.

Handleiding 5: Kerninstrument ‘Programma-canvas’

Waartoe?
De vraag naar het ´waartoe´ mondt uit in de ambitie, die op haar beurt gevoed wordt door de elementen ´context´ en ´aanleiding´. Dat is primair het verhaal van de bestuurlijk opdrachtgever: waartoe doen we dit programma eigenlijk? Waar gaan we met zijn allen naartoe, welk wenkend vergezicht, welke doelen streven we na?

Hoe?
De volgende vraag is naar het ´hoe´: hoe gaan we de ambitie of doelen realiseren? Hoe wordt de aanpak in hoofdlijnen? Welk type verandering beogen we? De elementen ´strategie´ en ´belanghebbenden´ leiden tot een definitieve keuze voor de doelen van het programma. Dat is het verhaal van de ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager met zijn kernteam.

Wat?
Tenslotte volgt de vraag naar het ´wat´: wat gaan we doen om de doelen na te streven? Welke baten streven we na? En welke inspanningen en resultaten hebben we nodig om de baten, doelen en ambitie tot stand te brengen?

Wie, waarmee, wat niet en waarbinnen?
Idealiter zijn de vragen naar het ´waartoe´, ´hoe´ en ´wat´ op hoofdlijnen beantwoord voordat je zinvol kunt nadenken over de vragen ´wie´ (de programmaorganisatie) het programma gaat realiseren en ´waarmee´ (middelen). Zo voorkom je dat je begint te redeneren vanuit beperkingen en stimuleer je het denken vanuit mogelijkheden. Uiteraard kunnen het ‘waartoe, hoe en wat’ daarna op basis van de input van de stakeholders worden bijgesteld. Daarna volgen dan de elementen ´wat niet´ (afbakening, ongewenste effecten) en ´waarbinnen´ (kansen, bedreigingen en randvoorwaarden).

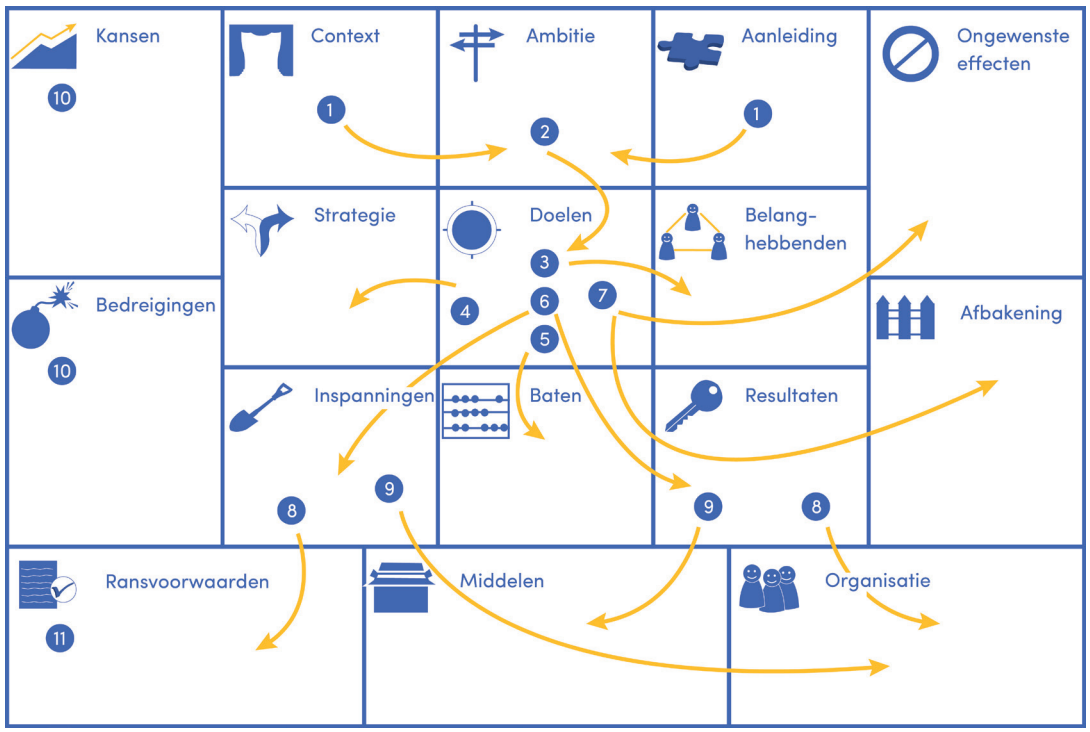
In het schema hiernaast staat de meest logische opbouw van een programma vanuit de thema’s van het canvas.

De logische opbouw van een programma start met de aanleiding en de context waaruit de ambitie volgt (1) die vervolgens vertaald wordt in concrete doelen (2), die we uiteindelijk samen met belanghebbenden bepalen (3).

Hoe we die doelen willen bereiken beschrijven we in de veranderstrategie (4). Uit de SMART-doelstellingen volgen de baten (5), worden de inspanningen met resultaten gekozen (6), wordt de opgave afgebakend en wordt aangegeven welke mogelijk ongewenste effecten kunnen optreden en welke we willen vermijden (7).

De inspanningen en beoogde resultaten worden afgestemd op de benodigde, beschikbare middelen (8) en op wat dit vraagt van de programmaorganisatie (9).

De bedreigingen, kansen en randvoorwaarden worden in beeld gebracht en bij de afwegingen betrokken (10).

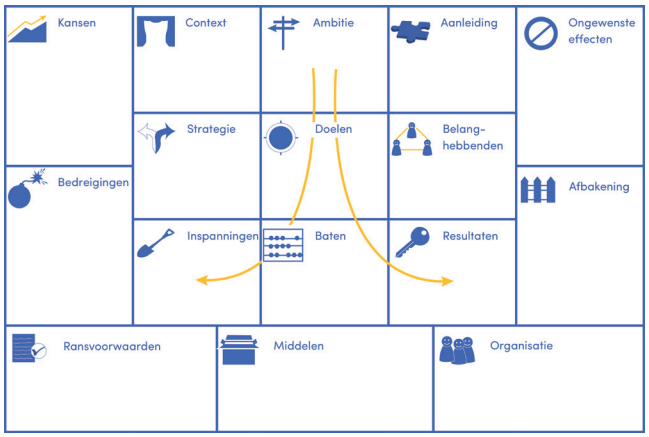


Bron: Program-Canvas 2016, Theo van der Tak, Björn Prevaas en Hans Cremer.

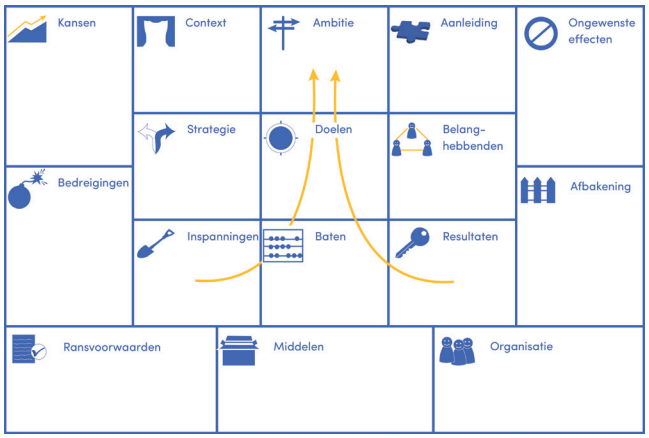
Handleiding 5: Kerninstrument ‘Programma-canvas’

Er zijn verschillende mogelijke veranderstrategieën om de opgave van een programma vorm te geven en te vertalen in een DIN/M. In het boek ‘Program-Canvas 2016’ zijn vier mogelijke aanpakken beschreven:

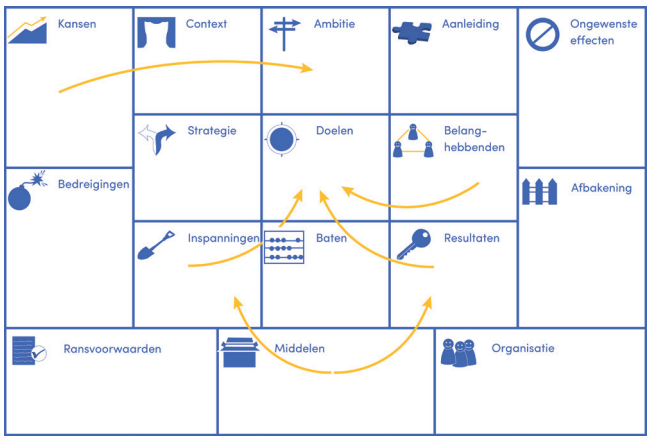
1. **De ambitie gedreven aanpak** start vanuit de ambitie en loopt via de doelen naar de inspanningen, baten en resultaten.
   Van boven naar beneden.



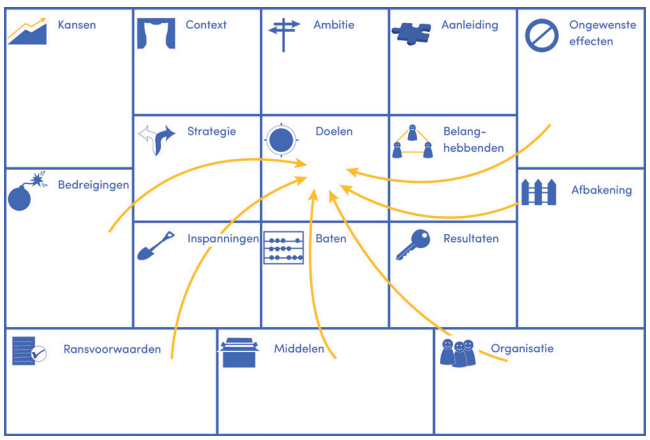
2. **De activiteiten gedreven aanpak** start vanuit de inspanningen, baten en resultaten en loopt via de doelen naar de ambitie.
   Van beneden naar boven.



3. **De mogelijkheden gedreven aanpak** start vanuit de kansen naar de ambitie. Vanuit de inspanningen naar de resultaten en van daaruit met de belanghebbenden naar de doelen.
   Vanuit inhoudelijke, financiële mogelijkheden en draagvlak



4. **De beperkingen gedreven aanpak** bepaalt de doelen vanuit de bedreigingen, randvoorwaarden, middelen, organisatie en afbakening.
   Vanuit inhoudelijke, financiële en organisatorische beperkingen



Bron: Program-Canvas 2016

Handleiding 5: Kerninstrument 'Programma-canvas'

2. Het programma-canvas in de zeven velden

Op de zeven velden wordt gestuurd en geacteerd (zie hoofdstuk 2 in het boek 'Programmasturing als vak'). Een aantal van de 16 thema's uit het canvas komen terug op deze velden, zie onderstaand overzicht. Je gebruikt het programma-canvas op alle gewenste momenten als checklist om te zien hoe je programma ervoor staat op de 16 thema's van programmasturing.



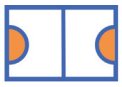
Welk probleem lossen we op voor wie?

De ambitie vanuit de aanleiding en context wordt door het **opdrachtgevende veld**, in de vorm van een stuurgroep, bepaald. Dit veld geeft aan welke baten zij verwacht en welke ongewenste effecten in principe moeten worden vermeden. Daarbij geven zij een aantal randvoorwaarden mee.



Welke verandering willen we bereiken met dit programma?

Het stapsgewijs aanscherpen en concretiseren van de ambitie, mede vanuit de aanleiding en de realisatie, vindt plaats in het **richtinggevende veld**. Dit geeft na besluitvorming in opeenvolgende stappen de na streven doelen met de daartoe te behalen resultaten en baten, inclusief de afbakening die daarbij hoort, de ongewenste effecten die moeten worden vermeden en welke randvoorwaarden gelden.



Wie spelen een rol in het programma?

Het platform van belanghebbenden wordt door het **krachtenveld** gevormd. De belanghebbenden maken onderdeel uit van de programmaorganisatie. Zij adviseren het opdrachtgevende veld of de ambitie wordt gedragen en of deze ook haalbaar is, mede vanuit de aanleiding en context zoals zij die zelf met hun eigen organisatie ervaren en kijkend naar de beschikbare middelen.



Aan welke doelen en inspanningen gaan we werken?

De doelen en de (verander)strategie worden samen met de belanghebbenden in het **programmerende veld** bepaald. Vervolgens wordt bepaald welke inspanningen moeten worden verricht door wie en met welke resultaten als gevolg. Dit veld zorgt dat de uitvoering geschiedt met de beschikbare middelen binnen de vastgestelde afbakening en ziet verder toe dat kansen worden benut en bedreigingen worden beheerst.



Hoe organiseren we het programma?

De opzet en aansturing van de programmaorganisatie wordt in het **managementveld** geregeld. Hier worden ook de middelen en de administratie beheerd.



Wat is mijn rol in het programma?

Het **leiderschapsveld** laat zich zien bij het bepalen van de gezamenlijke strategie, bij het organiseren en bij het benoemen en zien van kansen en bedreigingen.

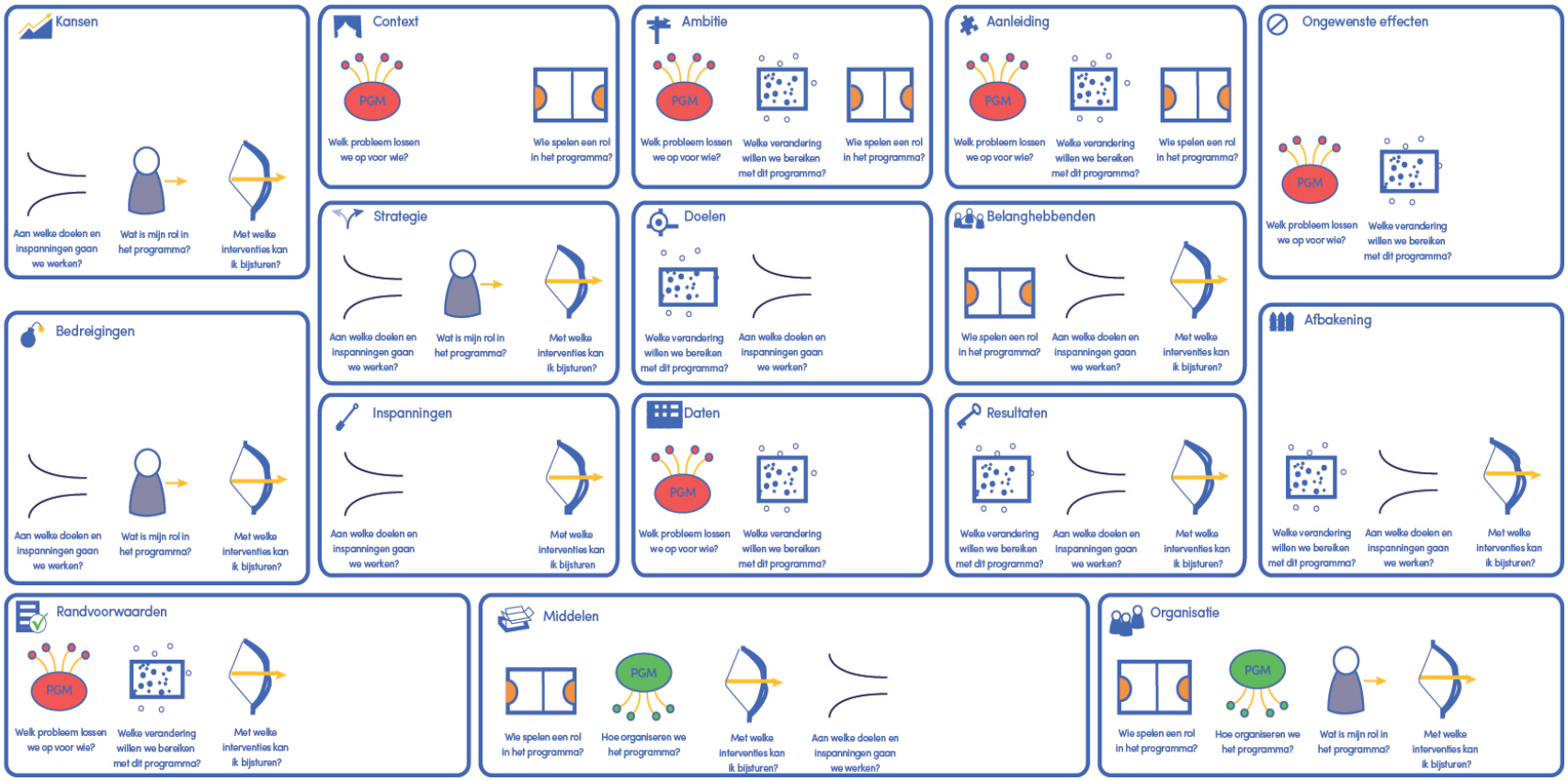


Met welke interventies kan ik bijsturen?

Het **interventieveld** zorgt voor interventies vanuit de gekozen strategie, de samenstelling van het krachtenveld (belanghebbenden), de inspanningen en resultaten en afwijkingen op de afbakening en randvoorwaarden. En ook voor interventies bij het benutten van kansen en beheersen van bedreigingen, de inzet van de middelen en de samenstelling van de programmaorganisatie.

Handleiding 5: Kerninstrument ‘Programma-canvas’

Programma-canvas



Handleiding 5: Kerninstrument ‘Programma-canvas’

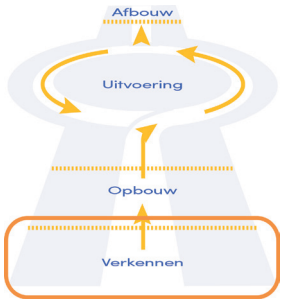
3. Het programma-canvas in de vier fasen

In de vier fasen worden stappen gezet om te komen tot beslisdocumenten (zie hoofdstuk 3 in het boek ‘Programmasturing als vak’): het handelingsperspectief. Binnen die verschillende fasen wordt daarnaast gestuurd en geacteerd op de zeven velden, waarbij de accenten per fase verschillen (zie hoofdstuk 2 in het boek ‘Programmasturing als vak’).

Het programma-canvas helpt het overzicht middels een PSU/PFU te creëren en behouden in alle fasen, zie ook het schema ‘leeswijzer’ in het boek ‘Programmasturing als vak’. De formats in bijlage 4 van dat boek geven de inhoud van de beslisdocumenten op basis van de 16 thema’s van het programma-canvas. Met de te zetten stappen in de vier fasen worden deze thema’s ingevuld.

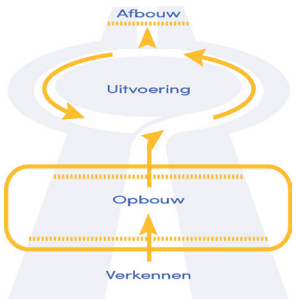
In de verkenningsfase helpt het programma-canvas bij het verkennen van de ambities, het draagvlak hiervoor bij partijen en de haalbaarheid binnen de gestelde randvoorwaarden. Dat zit hier in de thema’s:

- Aanleiding
- Context
- Ambitie
- Randvoorwaarden
- Belanghebbenden
- Kansen
- Bedreigingen
- Baten
- Ongewenste effecten
- Afbakening
- (ER-)doelen
- (verander)Strategie

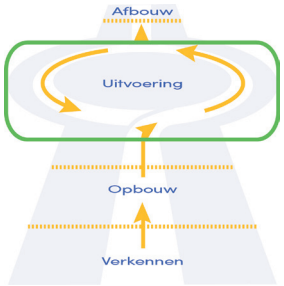


In de opbouwfase helpt het programma-canvas bij de bouw en vormgeving van het programma. Thema’s hierbij:

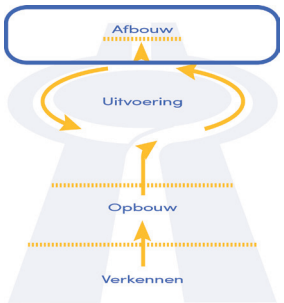
- Resultaten
- Inspanningen
- Middelen
- Organisatie
- Fijn afstemming:
- Waartoe?
- Hoe?
- Wat niet?
- Waarbinnen?



In de uitvoeringsfase is het programma-canvas vooral een communicatie-instrument, een praatplaat.



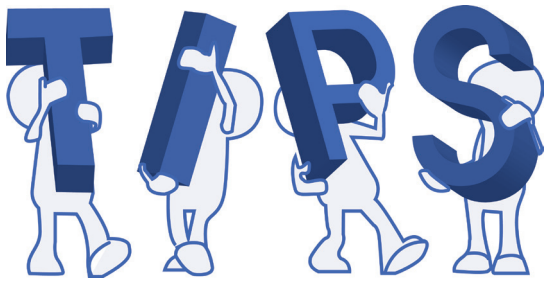
Het is dus vooral doen en monitoren en bij wijzigingen aanpassingen doorvoeren. Zie ook managementvaardigheid ‘Communicatie-management’.
In de afbouwfase is het programma-canvas vooral te gebruiken als checklist.



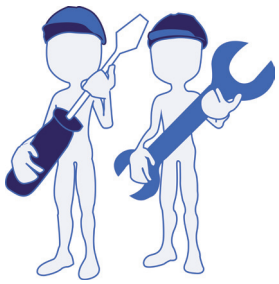
Je zou de verschillende versies als evaluatie-leidraad kunnen pakken om zo ook de wijzigingen in beeld te hebben en te bespreken.

LET OP:
Het Programma-canvas is geen besluitvormend document. Het is een hulpmiddel om vanuit een strategisch overzicht te komen tot goede besluitvorming, die weer geformaliseerd wordt met de formats (beslisdocumenten) en de besluitvorming daarover.

Handleiding 5: Kerninstrument ‘Programma-canvas’



- Vul het programma-canvas samen in en zoek daarbij de woorden en zinnen waar iedereen zich redelijk in kan vinden.
- Bepaal met elkaar ook de volgorde van het invullen van de 16 thema’s.
- Neem de tijd voor discussie en ga niet overhaast het canvas invullen.
- Geef iedereen na het invullen de tijd en het woord om reflectie te geven op wat hij/zij ziet naar aanleiding van het gevulde canvas en trek op basis daarvan dan gezamenlijk de conclusies.
- Een strategie is niet statisch, maar een bewuste beweging, voortdurend op zoek naar het beoogde doel.
- Er is maar één vorm van geslaagde strategie, namelijk één die aanwijsbaar werkt!



Instrumenten
Zoals opgenomen in het boek ‘Programmasturing als vak, deel I’

1. **CANVAS: grafische weergave van een aantal variabelen die de aanpak van een programma weergeven**
   Welke onderdelen bevat een programma-canvas en elke relaties zijn er? Hoe maak ik (gebruik van) een totaaloverzicht (canvas) van alle mogelijke stappen (wybers) van mijn bestuursproces?

ONDERDEEL 2

Handleidingen
Vier ‘specifieke managementvaardigheden’

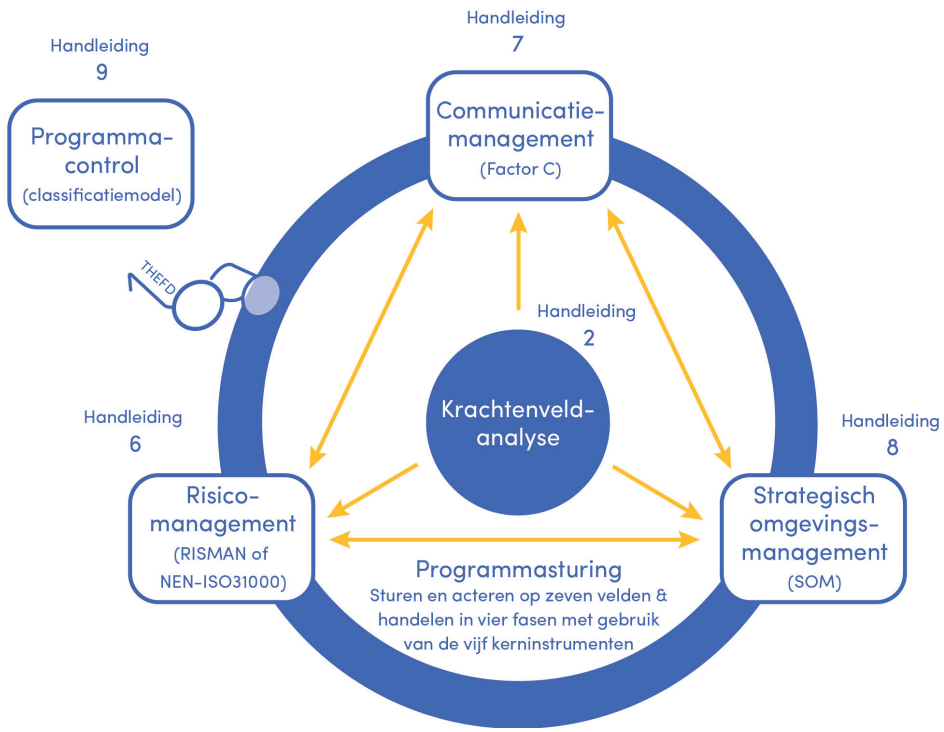
Programmasturing op een adequate manier toepassen vraagt een aantal specifieke managementvaardigheden die ook een onderling verband kennen

Onderdeel 2: Handleidingen vier 'Specifieke managementvaardigheden'

Vier specifieke managementvaardigheden als sleutel voor succesvolle programmasturing

Het op een adequate manier toepassen van programmasturing vraagt een aantal managementvaardigheden die ook een onderling verband kennen. Allereerst vraagt dit primair het sturen en acteren op de zeven velden en het handelen in vier fasen zoals in het boek 'Programmasturing als vak' staat beschreven. Dit gaat echt over het vak programmasturing. Daarnaast zijn er vier specifieke managementvaardigheden die je bij programmasturing nodig hebt, die allen de krachtenveldanalyse feitelijk als basis hanteren. Deze vaardigheden zijn nodig om de risico's in het programma, de communicatie binnen en over het programma en de omgevings(f)actoren van het programma op een adequate manier binnen jouw programma te organiseren en daar mee om te gaan. Programma-control kijkt van een afstandje mee naar de aanpak van dit alles opdat mogelijke verbeteringen ook zichtbaar worden en kunnen worden aangebracht.

1. Ieder programma kent op elk moment risico's, bedreigingen maar ook kansen. Het is cruciaal deze regelmatig met elkaar te benoemen en beheersmaatregelen te treffen. Dit noemen we **risicomanagement** en dat doe je met **RISMAN of NEN-ISO31000**. Per fase zijn er specifieke onderdelen die aandacht vragen.
2. Het is een belangrijke succesfactor om over de juiste thema's, op het juiste moment en op de juiste manier, te communiceren binnen de programmaomgeving, maar zeker ook daarbuiten. **Communicatiemanagement** (met **Factor C**) verdient daarom absoluut de nodige aandacht gedurende alle fasen in het programma.
3. Omdat het bereiken van doelen van een programma vooral samenwerking vraagt van betrokken en te betrekken partijen is het van belang deze partijen en hun omgeving goed in de gaten te houden en hier zo nodig strategisch op te acteren. Dit zijn de omgevingsactoren en –factoren van jouw programma en dat doe je met **strategisch omgevingsmanagement** (**SOM**).
4. Een belangrijke taak van de sturingsdriehoek is het programma 'in control' te krijgen en houden. Dit doen we met **programma-control,** waar bij de benodigde expertise ondersteuning biedt vanuit de tweede lijn om een programma al in de startfase 'in control' te krijgen en gedurende de vervolgfasen 'in control' te houden. Hier werken we met een **classificatiemodel** om de complexiteit van programma's te bepalen en op basis daarvan het beheersinstrumentarium te bepalen.



Samenhang

Communicatie wordt bepaald op basis van wat er gebeurt binnen het programma, inclusief de risico's, en haar omgeving. De omgeving kan strategisch beïnvloed worden door gerichte communicatie. Risicobeheersmaatregelen kunnen op hun beurt het strategisch omgevingsmanagement gunstig beïnvloeden. Programma-control kan met behulp van onder andere het programma-canvas bepalen of het programma nog op koers ligt of moet worden bijgesteld op onderdelen. Daarom kunnen al deze vaardigheden niet los van elkaar worden bezien. De basis bij al deze vaardigheden is een goede krachtenveldanalyse zoals deze is beschreven in onderdeel 1 handleiding 2. In het schema is deze samenhang zichtbaar gemaakt. In de navolgende handleidingen worden deze vier specifieke managementvaardigheden uitgewerkt. In deze handleidingen wordt aangegeven bij welk van de zeven velden en de vier fasen deze het beste kunnen worden ingezet en hoe je dat kan doen.

Regelmatige risicoanalyse voorkomt onaangename verrassingen

“Wie zijn risico’s kent, heeft een keuze!”

Bron gemeente Rotterdam:
Edwin Smits
Isabelle van Steveninck
Hans van der Heijden

Handleiding 6: Managementvaardigheid ‘Risicomanagement’

“Niet de gebeurtenis is te beheersen, wel de reactie van de programmamanager daarop...”
Deze handleiding gaat over hoe je werkt binnen een programma met risicomanagement: het geheel van activiteiten en maatregelen gericht op het omgaan en beheersen van risico’s in relatie tot de doelstellingen en de organisatie van het programma.

Risicomanagement:
- stimuleert de risicodialoog.
- maakt risico’s en kansen expliciet.
- verbetert de besluitvorming.
- voorkomt verrassingen.
- zorgt voor betere programmasturing.
- onderbouwt raming, planning en besluiten.

Leeswijzer

In deze handleiding geven we aan hoe je risicomanagement toepast in een programma.

- In paragraaf 1 leggen we uit wat wij onder **risicomanagement** (**RISMAN/NEN-ISO31000**) **verstaan**.
- In paragraaf 2 bespreken we hoe je dit **borgt in jouw programma.** Hierbij kijken we naar hoe je risico’s benoemt, welke stappen je per fase zet en welke rollen en verantwoordelijkheden daar bij horen.
- In paragraaf 3 gaan we in op hoe je het risicomanagementproces **uitvoert**.
- In paragraaf 4 vertalen we risicomanagement naar de **vier fasen** van programmasturing.
- In paragraaf 5 beschrijven we welke **ondersteuning** bij dit proces mogelijk is.
- In paragraaf 6 geven we de belangrijkste **begrippen en definities** in dit kader.

We sluiten daarna af met een aantal handige tips en de in het boek ‘Programmasturing als vak’ genoemde instrumenten.

1. Wat is risicomanagement?

Risicomanagement is het sturen en beheersen van een programma met betrekking tot risico’s. Dit doe je door het expliciet en continu uitvoeren van een gestructureerd en doelgericht proces in het **programmerende veld** en het **interventieveld**: door te analyseren, risico’s kiezen, beheersmaatregelen uit te voeren en te valueren. Programma’s realiseren we in een setting waarin veel factoren elkaar beïnvloeden, waarin snelle en onvoorspelbare veranderingen elkaar opvolgen en waarin een grote mate van onzekerheid bestaat. In zo’n setting is 100% controle een illusie en is de risicodialoog belangrijk. De risicodialoog verzorgt de balans tussen risico’s nemen en risico’s beheersen om zo doelen te bereiken. Risicomanagement is doelgericht, maakt risico’s expliciet en bespreekbaar, en draagt zo bij aan betere besluitvorming en voorkomt verrassingen.

Het uitgangspunt

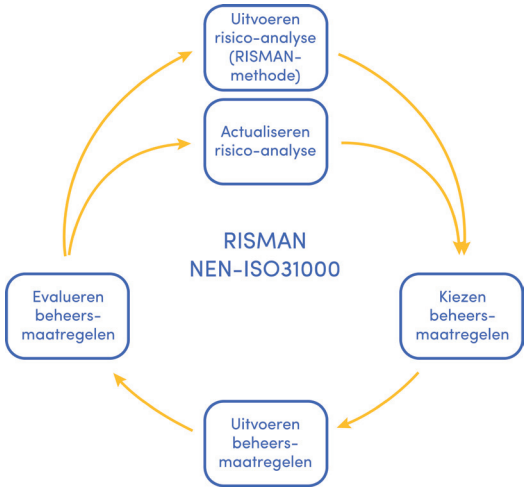
Bij het managen van risico’s heerst de overtuiging dat **”Wie zijn risico’s kent, een keuze heeft”**.
Risicomanagement is in alle fases van een programma (verkennings-, opbouw-, uitvoerings- en afbouwfase) en op alle niveaus, van bouwkeet tot boardroom, even belangrijk. Echt 100% ‘in control’ bestaat niet. Beslissingen zullen altijd omgeven zijn door een bepaalde mate van onzekerheid. Het herkennen en erkennen van deze onzekerheid draagt bij aan transparante en weloverwogen besluitvorming.

2. Hoe borg je risicomanagement in je programma?

Raamwerk risicomanagement

Het boek ‘Programmasturing als vak’ reikt de kernprincipes, uitgangspunten en te gebruiken formats aan voor risicomanagement binnen programma’s voor de bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager. Met deze handleiding kunnen zij risicomanagement in het programma integreren.

De resultaten van de programma-activiteiten (reguliere werkzaamheden, projecten, bestuursprocessen en improvisaties) dragen bij aan de realisatie van de ER-doelen/SMART-doelstellingen van programma’s. Risico’s in deze activiteiten kunnen onder meer het tempo en de haalbaarheid van het programmadoel bedreigen. Daarom is het belangrijk dat ook in alle uit te voeren activiteiten gestructureerd en expliciet met risico’s wordt omgegaan, op de manier waarop wordt beschreven in de standaard (zoals ook bij projectmatig werken) die een gemeente hiervoor hanteert.



.

Risicomanagement is maatwerk. De intensiteit waarmee het wordt ingezet hangt af van de zwaarte en specifieke kenmerken van een programma. Om risicomanagement binnen je programma te borgen, is het van belang dat risicomanagement op alle niveaus en in alle fasen van het programma is geïntegreerd en geïmplementeerd. Het gaat hierbij onder andere over:

- Wanneer wordt tegenspraak georganiseerd?
- Hoe komen risicoprofielen tot stand?
- Hoe wordt over risico’s gerapporteerd?
- Wat is de rol bij het proces van risicomanage ment van alle deelnemers in de programmaorganisatie (van bestuurlijk opdrachtgever tot teamlid) en daarbuiten (de eigen en de betrokken lijnorganisaties)?

Bovenstaande aspecten dienen in het raamwerk van risicomanagement (een schematisch plan dat in de uitvoeringsfase verder wordt ingevuld) terug te komen en opgenomen te worden in het programmaplan. Dit opdat iedereen weet hoe het risicomanagementproces eruit ziet en wie wanneer betrokken wordt.

Handleiding 6: Managementvaardigheid ‘Risicomanagement’

Risicobewustzijn en kritische reflectie

Risicobewustzijn houdt in dat alle leden in het programmateam zich realiseren dat er risico’s zijn, dat ze deze herkennen en erkennen, en dat ze zich realiseren dat deze verschillend beoordeeld kunnen worden: risicoperceptie. Kritische reflectie (of tegenspraak) is nodig om een zekere blindheid en denkfouten te voorkomen. Voorbeelden van reflectie zijn een ‘second opinion’, ‘dwarsdenk-sessies’, audits, etc.

In het programmaplan wordt expliciet opgenomen hoe en wanneer de programmamanager reflectie in het programma organiseert:

- De ambtelijk opdrachtgever draagt zorg voor reflectie en risicobewustzijn in de verkenningsfase van een programma.
- In het programmaplan neemt de programmamanager op hoe risicomanagement in het programma is geïntegreerd en geïmplementeerd.
- Reflectiemomenten worden opgenomen in de planning.

Tot stand komen van risicoprofiel

Een risicoprofiel is een verzameling risico’s die in samenhang een maat zijn voor het totale risico dat een programma loopt op de aspecten:

1. **geld**: doelmatigheid, rechtmatigheid en transparantie van de inzet van (gemeentelijke) middelen.
2. **tijd**: de periode waarin de uitvoering en ambitie gerealiseerd kan worden.
3. **kwaliteit**: met name de proceskwaliteit en (tussen) resultaten.

Dit is de zogenaamde duivelsdriehoek, zie ook pagina 100.

Het risicoprofiel ondersteunt de keuzes die gemaakt worden op de besturingscriteria (THEFD). Op basis van het risicoprofiel worden besluiten genomen, bijvoorbeeld over aanpassen van het tempo, of over het bijstellen van doelstellingen als ‘haalbaarheid’ hiertoe bijvoorbeeld aanleiding geeft.

Het actualiseren van het risicoprofiel wordt gekoppeld aan de besluitmomenten of verplichte periodieke voortgangsrapportages.

Wie draagt bij aan de totstandkoming van een risicoprofiel

Een risicoprofiel biedt een brede blik op de programmarisico’s. De input voor het risicoprofiel komt daarom van zowel generalisten als specialisten. Meestal zijn deze in het kernteam vertegenwoordigd. In de verkenningsfase is het zinvol om een strateeg te vragen mee te denken over mogelijke risico’s.

Voor een kritische blik van buiten kan ook buiten het team worden gezocht. Voor het tot stand komen van een risicoprofiel wordt ook geput uit risicoevaluaties van soortgelijke programma’s.

- Het eerste risicoprofiel wordt in de verkenningsfase samengesteld.
- Iedere fase kent zijn specifieke risicovragen.
- In het programmaplan neemt de programmamanager op wanneer risicoprofielen tot stand komen en wie daarbij worden betrokken.

Rollen en verantwoordelijkheden

Elk programma heeft in principe één persoon als bestuurlijk opdrachtgever, één persoon als ambtelijk opdrachtgever en één persoon als programmamanager (zgn. sturingsdriehoek). Hun rollen zijn beschreven en vastgelegd in het programmaplan. De programmaorganisatie bestaat uit de sturingsdriehoek, eventuele stuurgroepen, directieraden etc. en het programmateam (kernteam en uitvoeringsteam). Iedereen is verantwoordelijk voor het signaleren en treffen van maatregelen voor de risico’s die binnen diens werkveld en verantwoordelijkheid vallen. Eindverantwoordelijke voor het omgaan met risico’s die de programmadoelstellingen bedreigen is de programmamanager.

Een adviseur risicomanagement geeft de programmamanager integraal inzicht in bedreigingen en kansen voor de doelstellingen en stelt hem of haar in staat om de juiste beslissingen te nemen.

Een programmaorganisatie wordt grofweg in drie typen ingedeeld: een zelfstandige, hybride of kern programmaorganisatie. Dit wordt met name bepaald door de capaciteit en de middelen. Het type programmaorganisatie heeft tevens impact op de risicoverantwoordelijkheid binnen en rondom het programma. In onderstaande tabel staan de rollen en verantwoordelijkheden per type.

	Zelfstandig	Hybride	Kern
Kenmerken	Programma beschikt over capaciteit en middelen.	Programma beschikt niet over capaciteit, maar wel over middelen	Programma beschikt niet over capaciteit en ook niet over middelen.
Rollen en verantwoordelijkheden m.b.t. risico’s	Risicoverantwoordelijkheid conform sturingsdriehoek.	(Ambtelijk) opdrachtgevers kunnen zich zowel binnen als buiten het concern bevinden. Er kan hier een grotere mate van verschil in belangen van de diverse actoren zijn, waarbij de risicobereidheid en de capaciteit om risico’s op te vangen, verschillend kan zijn. De gemeente heeft enige mogelijkheid om risico’s financieel op te vangen.	Het programma wordt uitgevoerd op basis van commitment van betrokken partijen die verder ook voor de uitvoering zorgen wat betreft middelen en capaciteit. Hier stuurt de programmamanager zonder formele macht, maar op basis van regie. Omdat middelen ontbreken zal beheersing op gemeentelijk niveau vaak woren gezocht in de sturingsparameters (Temp, Haalbaarheid en Effiëntie).
Vastleggen in programmaplan	Verwijs naar sturingsdriehoek.	De risicoverantwoordelijkheid expliciet duiden in het programmaplan.	Nog meer dan bij een hybride programma is het noodzaak om risicoverantwoordelijkheid vast te leggen.

Handleiding 6: Managementvaardigheid ‘Risicomanagement’

3. Hoe voer je het risicomanagement-proces uit?

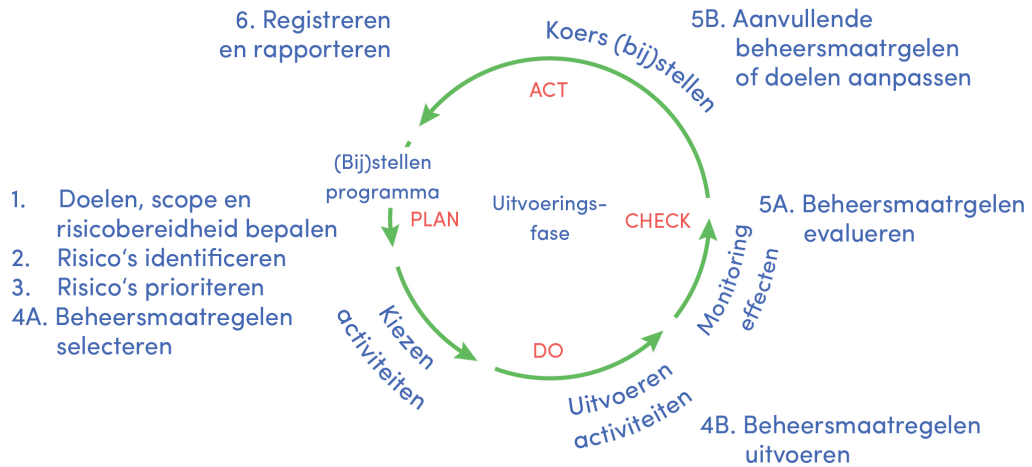
Risicomanagement is een proces dat continu en cyclisch is. Dit is nodig omdat de omgeving waarbinnen we programma’s doen niet stilstaat. Er zijn vijf stappen die je moet doorlopen om risicomanagement uit te voeren. Dit zijn:

1. Doel, scope en risicobereidheid bepalen
2. Identificeren van risico’s
3. Prioriteren van risico’s
4. Beheersmaatregelen bedenken en implementeren
5. Monitoren en evalueren
6. Registratie en rapporteren

Dit proces wordt periodiek herhaald, waarbij de frequentie zoveel als mogelijk aansluit bij de gebruikelijke administratieve (P&C-)cyclus van de gemeentelijke organisatie, maar ook afhangt van besluitmomenten en de dynamiek in een programma. Minimaal eens per jaar doorloop je het volledige proces. Het proces doorloop je ook op het moment van een faseovergang.

Het proces vertoont overeenkomsten met de bekende Deming-cyclus van plan-do-check-act (PDCA). De risicoprocesstappen worden grotendeels in de planfase van de Deming-cyclus uitgevoerd. Dit is logisch, risicomanagement is immers anticiperen op onzekerheid. Beheersen en monitoren bevinden zich (deels) in de do-, check- en actfase.

Risicomanagementproces in de PDCA-cyclus



- De programmamanager doorloopt periodiek de vijf stappen van risicomanagement.
- De vijf stappen worden minimaal eens per jaar doorlopen en worden verplicht doorlopen bij een faseovergang of besluitmoment.
- De frequentie van risicomanagement is afhankelijk van besluitmomenten, dynamiek en complexiteit van een programma.

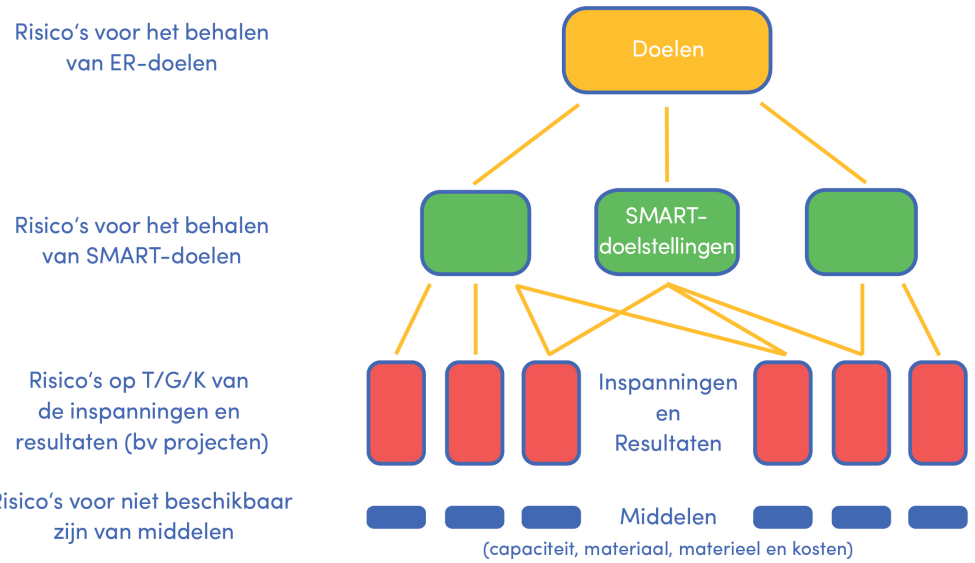
Handleiding 6: Managementvaardigheid ‘Risicomanagement’

Doel, scope en risicobereidheid bepalen

Doel en scope

De eerste stap is het vaststellen van het doel en de scope van het risicomanagementproces. Dit proces wordt ‘op maat gemaakt’ en afgestemd op het soort programma en de fase waarin het programma verkeert.
Je kunt in een programma meerdere risicovragen hebben. Bijvoorbeeld:

- Welke gebeurtenissen zijn bedreigend voor het realiseren van -ER-doelen?
- Wat maakt dat geboekte resultaten (nog) geen verbetering laten zien in de SMART-doelstellingen?
- Welke gebeurtenissen bedreigen meerdere activiteiten gezamenlijk (zgn. plagen)?
- Welke zaken bedreigen de financiering van (bepaalde) activiteiten?



Om focus aan te brengen in het risicomanagementproces is het belangrijk dat je de risicovraag duidelijk formuleert voordat je aan de slag gaat. Als er risicovragen op meerdere aspecten leven kun je deze het beste één voor één afwerken. Een adviseur risicomanagement kan je ondersteunen bij het formuleren van de risicovraag en je helpen de risicosessie vorm te geven.

In onderstaande tabel staat een aantal suggesties voor risicovragen die je op weg kunnen helpen.

Criteria Niveau	Tempo	Haalbaarheid	Efficiëntie	Flexibiliteit	Doelgericht
SMART-doelstellingen	Haal ik mijn doelstellingen snel genoeg?	Zijn mijn doelstellingen haalbaar?	Voegen de doelstellingen waarde toe?	Kunnen de doelstellingen worden bijgesteld?	Dragen de SMART-doelstellingen voldoende bij aan de ER-doelen?
	Welke risico’s leiden tot een lager tempo?	Welke risico’s bemoeilijken de haalbaarheid van de doelstellingen? Welke externe factoren zoals draagvlak en (politiek) commitment, bepalen de haalbaarheid? Wat gebeurt er als er hier een verandering in optreedt?	Welke risico’s maken dat de doelstellingen minder waarde toevoegen? Binnen welke context moet de waarde tot stand komen? Wat gebeurt er als hierin een verandering optreedt?	Welke risico’s kunnen het programma minder wendbaar maken	Welke risico’s zitten er in de aannames van de SMART-doelstellingen i.r.t. de ER-doelen?
Inspanningen	Worden de inspanningen op tijd uitgevoerd?	Zijn de inspanningen haalbaar?	Zijn de inspanningen rendabel?	Kunnen de inspanningen worden aangepast?	Dragen de inspanningen voldoende bij aan de SMART-doelstellingen?
	Welke risico’s bedreigen de planning van de inspanningen?	Waardoor zou een inspanning niet of gedeeltelijk kunnen worden uitgevoerd?	Welke gebeurtenissen veroorzaken een afname van de rentabiliteit?	Welke risico’s beperken het aanpassen van inspanningen?	Welke risico’s zitten er in de beleidshypothese van de inspanningen i.r.t. de de SMART-doelstellingen?
Middelen	Zijn de middelen op tijd beschikbaar?	Zijn de middelen beschikbaar?	Vragen de middelen veel offers?	Kunnen de middelen gerealloceerd worden?	Dragen de middelen voldoende bij aan de inspanningen?
	Door welke risico’s zouden de middelen niet op tijd beschikbaar zijn?	Door welke risico’s zouden de middelen niet of gedeeltelijk beschikbaar zijn?	Welke risico’s kunnen op andere velden ontstaan als gevolg van de offers? Is dat acceptabel?	Welke risico’s beperken de flexibiliteit van het realloceren van middelen?	Welke risico’s zorgen ervoor dat de middelen niet optimaal bijdragen aan de inspanningen?

Handleiding 6: Managementvaardigheid ‘Risicomanagement’

Risicobereidheid

Voordat de risicoanalyse uitgevoerd wordt stelt de programmamanager de criteria vast waaraan de risico’s worden getoetst. De programmamanager bepaalt hier hoeveel risico genomen mag worden om de doelstellingen te bereiken. Dit noemen we risicobereidheid. De risicobereidheid van het programma moet aansluiten bij de risicobereidheid van de eigen gemeentelijke organisatie waarvan de criteria zijn vastgelegd in de meldingsnormen voor tijd, geld, kwaliteit en risico. Criteria kunnen verder worden afgeleid van normen, wetten, beleid en programmaspecifieke kenmerken.

Risicobereidheid is dynamisch, behoort voortdurend te worden geëvalueerd en kan gedurende de looptijd van een programma wijzigen. Omstandigheden kunnen immers wijzigen, waardoor de mogelijkheid bestaat een opportunity te verzilveren door iets meer risico te nemen.

Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces wordt ‘op maat gemaakt’ en afgestemd op het soort programma, de specifieke bedreigingen en kansen en de fase waarin het programma verkeert. De programmamanager gaat met zijn opdrachtgever(s) het gesprek aan over risicocriteria. Doel, scope en risicobereidheid worden opgenomen in het programmaplan.

Identificeren van risico’s (risico-identificatie)

Wat is een risico?

De definitie van een risico is: *een onzekere gebeurtenis met effect op het (programma)doel.*

Het effect kan zowel positief (kans of opportunity) als negatief (bedreiging of risico) zijn.

Risico			
#	**Gebeurtenis** *(iets gebeurt)*	**Oorzaak** *(omdat...)*	**Gevolg** *(waardoor...)*
1	Wegvallen sleutelpersoneel in het programma	1. Langdurige ziekte 2. Accepteren functie elders	1. Niet alle taken kunnen uitvoeren, ontstaan van vertraging 2. Missen van specialisatie, vermindering van kwaliteit. 3. Terug moeten vallen op inhuur, extra kosten.
2	Wegvallen externe financiering	1. Verschil van inzicht over programmadoelstellingen en doelen externe financier. 2. Externe financier verlegt focus, andere ambities. 3. Verstrijken deadline cofinanciering.	1. Programmadoelstellingen niet meer volledig realiseerbaar.

Een risico bestaat uit drie onderdelen:

1. **Gebeurtenis**. In de toekomst kan een gebeurtenis zich misschien voordoen. Er is een kans, groot of klein, dat de gebeurtenis optreedt. Het is dus geen zekerheid. Nu is de gebeurtenis nog niet aanwezig.
2. **Oorzaak**. De gebeurtenis heeft altijd een oorzaak. Er is iets dat, of iemand die, de gebeurtenis in gang zet. Een gebeurtenis kan meerdere oorzaken hebben.
3. **Gevolg**. Het gevolg van het optreden van de gebeurtenis heeft effect op de programma doelstellingen en is meetbaar. Een gebeurtenis kan meerdere gevolgen hebben.

Tips voor het beschrijven van een risico:

- Maak altijd onderscheid tussen oorzaak, gebeurtenis en gevolg.
- Formuleer risico’s zo specifiek en concreet mogelijk. Voor een duidelijk omschreven gebeurtenis zijn concrete oorzaken en gevolgen te benoemen. Dit komt weer van pas bij het prioriteren van de risico’s en de beheersing ervan in de volgende stappen van het risicomanagementproces.
- Formuleer een risico als een zin: ‘Iets gebeurt [gebeurtenis] omdat [oorzaak] waardoor [gevolg voor doel]’.
- Omdat we beter in oorzaken kunnen denken dan in gebeurtenissen is het wel ‘handig om de formulering met de oorzaak te beginnen: ‘Vanwege [oorzaak] bestaat de mogelijkheid dat [gebeurtenis] waardoor [gevolg voor doel]’.
- Probeer zoveel mogelijk informatie over het risico in de omschrijving te verwerken.
- Het is belangrijk dat de door jou omschreven risico’s ook voor anderen begrijpelijk zijn.
- Sluit op voorhand geen risico’s uit omdat ze al benoemd of beheerst worden, of omdat de kans erop heel erg klein is.

Handleiding 6: Managementvaardigheid ‘Risicomanagement’

Identificatie

Het doel van risico-identificatie is het vinden en beschrijven van gebeurtenissen die invloed hebben op het realiseren van de programmadoelstellingen. Bij het benoemen van risico’s legt de programmamanager de nadruk op unieke, cruciale, innovatieve en ingewikkelde programmaonderdelen, of op die onderdelen waar extra veel aandacht op rust. Dit wordt vervolgens vastgelegd in een risicoregister. Een risicoregister is nooit compleet. Er zijn nu eenmaal menselijke beperkingen bij het benoemen van risico’s. Je kunt niet benoemen wat je nooit eerder hebt gezien of hebt meegemaakt. Aan de andere kant zijn we geneigd om gebeurtenissen die vers in ons geheugen liggen een veel grotere importantie toe te kennen.

De programmamanager streeft niet naar compleetheid van het risicoregister maar naar het verkrijgen van het beste inzicht in de risico’s die er rond het programma spelen, binnen de beperkingen van mens, budget en tijd. De programmamanager gebruikt alle beschikbare informatiebronnen en technieken om inzicht te krijgen in de onzekerheden rond zijn programma. In plaats van te streven naar compleetheid in het risicoregister accepteren we het dat sommige risico’s onbenoemd of onvolledig beschreven zullen blijven.

Dit proces wordt vereenvoudigd wanneer volgende beschikbaar is:

- Een gedeelde en actuele krachtenveldanalyse (handleiding 2) in alle fasen.
- Een gedragen en haalbare DIN/M (handleiding 3) in de opbouwfase.
- Een beoordeling op THEFD en GROOTICK.
- Een uitgevoerde auditing (handleiding 4) met een goede omgevingsscan (SOM, handleiding 8) in de uitvoeringfase.

.

Bij het identificeren houdt de programmamanager rekening met diversiteit. Om blinde vlekken in het risicoregister te voorkomen vormen de deelnemers aan een risicosessie een afspiegeling van het programma, maar ook van mensen buiten het programma.

- Bij risico-identificatie benoemt een team risico’s voor het doel of resultaat waar ze zelf verantwoordelijk voor zijn.
- Leg bij risico-identificatie de nadruk op unieke, cruciale, complexe en innovatieve programmaonderdelen.
- Er zijn (menselijke) beperkingen bij het identificeren van risico’s. Een risicoregister is daarom nooit compleet.
- Kijk voor identificeren van risico’s vanuit diverse invalshoeken naar het programma.
- Voorkom tunnelvisie, identificeer risico’s met een divers gezelschap.
- Laat een risicosessie faciliteren door een begeleider van het Team Risicomanagement.

Prioriteren van risico’s

Bij het prioriteren van risico’s kent het programmateam een kans van optreden aan het risico toe en stelt de impact op de -ER doelen of SMART-doelstellingen vast. Op programmaniveau kun je dit het beste met een kwalitatieve methode doen waarbij de impact op de doelen subjectief wordt weergeven.

Hiervoor kan de volgende benadering uit onderstaande tabel worden gebruikt.

Indien hiervoor aanleiding is kun je ervoor kiezen om de gevolgen van de risico’s uit te drukken in tijd (vertraging) of in geld (extra kosten).

- Met prioriteren wordt een waarde toegekend aan de kans van optreden en de impact van een risico.
- Met prioriteren breng je in beeld wat de belangrijkste risico’s zijn.

Risicoklasse / Kans		Impact op programmadoelen
1	<5% Zeer onwaarschijnlijk, komt zelden voor	Verwaarloosbare impact. Programmadoel vrijwel volledig gerealiseerd.
2	5% - 25% Onwaarschijnlijk, komt zo nu en dan eens voor	Geringe impact op programmadoelen, programmadoelen worden grotendeels bereikt.
3	25% - 50% Waarschijnlijk, het komt regelmatig voor	Impact van het risico op programmadoelen merkbaar, uiteindelijk resultaat acceptabel.
4	>50% Zeer waarschijnlijk, het komt vaak voor	Grote impact op programmadoelen, uiteindelijk resultaat voldoet nauwelijks aan de verwachtingen.
5	>75% - 100% Bijna onoverkomelijk, komt dus zo goed als zeker voor	Impact op de programmadoelen zo groot dat programma vrijwel als mislukt kan worden beschouwd, verwachtingen worden niet ingevuld.

Handleiding 6: Managementvaardigheid ‘Risicomanagement’

Beheersmaatregelen bedenken en implementeren

Nu risico’s in kaart zijn gebracht en we de ernst van de risico’s hebben geanalyseerd, is de volgende stap een keuze te maken of en hoe het programmateam iets aan de risico’s gaat doen. Hoe gaan we ermee om?

Je kunt op vier manieren met een risico omgaan:

1. **Vermijden** van het risico door de oorzaak weg te nemen of door de scope te wijzigen.
2. **Verminderen** van het risico door de kans van optreden te verkleinen (preventief) of door de gevolgen te beperken (correctief).
3. **Delen of overdragen** van een risico, bijvoorbeeld via contracten of het nemen van een verzekering.
4. **Accepteren** van het risico. Op basis van een onderbouwd besluit kan het risico behouden worden.

Iedere maatregel kent een verantwoordelijke, een actiehouder en een datum waarop de maatregel geïmplementeerd moet zijn. Maatregel, verantwoordelijke, actiehouder en datum moeten in het risicoregister helder en duidelijk worden vastgelegd. De maatregelen komen aan bod bij de overleggen van het programmateam en zijn altijd een onderdeel van de voortgangsrapportages en verantwoording over het programma.

Monitoren en evalueren

Monitoren is niets anders dan het in de gaten houden van de ontwikkeling van de risico’s en het toezien op de uitvoering van de beheersmaatregelen. Het programmateam is alert op veranderende omstandigheden, (uitvoerings-)wijzigingen, nieuwe (f)actoren, etc. en gaat na wat het effect van de veranderingen is op oorzaak en gevolg van een risico. Monitoring richt zich ook op de effectiviteit van het risicomanagementproces zelf in het programma.

Monitoren en evalueren is een proces dat periodiek herhaald wordt. De vraag of er veranderingen in de context zijn en de vraag over de effectiviteit van beheersmaatregelen is een vast onderdeel van overleggen, gesprekken en rapportages. Aan het eind van het programma voert de programmamanager een risico-evaluatie uit. Het vastleggen van benoemde en onbenoemde opgetreden risico’s en het beschrijven van ‘bijna ongelukken’ maakt daarvan onderdeel uit.

- Veranderende omstandigheden, (uitvoerings-)wijzigingen, nieuwe actoren en uitvoering van beheersmaatregelen hebben invloed op de ontwikkeling van risico’s.
- De programmamanager zorgt ervoor dat monitoring is ondergebracht bij het kernteam en het onderdeel is van het programmateamoverleg.
- Na afronding van het programma voert de programmamanager een risicoevaluatie uit.

Registratie en rapporteren

Voor de registratie van risico’s, de prioritering, de maatregelen en het vastleggen van de ontwikkeling van de risico’s is een format ontwikkeld: het risicoregister. Omdat risicomanagement maatwerk is en is toegesneden op het soort programma en de fase waarin een programma zit, kan het zijn dat een programmamanager meer of minder informatie in het risicoregister wil opnemen. Dit kan, mits onderbouwd en zolang het oorspronkelijke idee achter de opzet van het risicoregister, alleen die informatie opnemen waarop echt gestuurd wordt, gehandhaafd blijft.

Het risicoregister

In dit register (format) staan de volgende zaken:

- Algemene informatie: programma, fase, versie, datum en doel(en).
- Per risico:
  1. Risiconummer: uniek identificatinummer van het risico.
  2. ‘Gebeurtenis (iets gebeurt), oorzaak (omdat …) en gevolg (waardoor …).
  3. Kans van het risico en gevolgen voor de doelen of kortweg ‘Kans x Gevolg’.
  4. Beheermaatregelen:
     - Actie: vermijden, verminderen, delen/overdragen of accepteren.
     - Beheersmaatregel in geval van vermijden en verminderen.
     - Actiehouder: wie is er belast met de uitvoering van de maatregel.
     - Deadline: wanneer moet de maatregel zijn ingezet en wanneer moet over de voortgang gerapporteerd worden.
     - Overdragen: aan wie draag je over en wat voor actie ga je daarvoor ondernemen.
- Monitoring van de ontwikkeling van de beheersmaatregel: wordt het risico kleiner of groter of blijft deze gelijk, gerelateerd aan de uitgevoerde maatregel.
- Opmerkingen.

In een apart overzicht worden de verwijderde risico’s bijgehouden.

Handleiding 6: Managementvaardigheid ‘Risicomanagement’

4. Risicomanagement in de vier fasen

Verkenningsfase

Al in de verkenningsfase wordt het eerste risicoprofiel gemaakt. In de verkenningsfase worden - met bijvoorbeeld een aanname- en uitgangspuntenonderzoek, het maken van een onderzoeksplan, het formuleren van een probleemstelling, het bepalen van de deadline, etc. - de kansen en bedreigingen expliciet gemaakt die horen bij de strategische keuzes in deze fase. Daarnaast kan in de verkenningsfase getoetst worden of er voldoende gedeelde urgentie is om tot commitment van betrokken partijen te komen. Hierbij wordt expliciet aandacht besteed aan de verschillen in risicoperceptie van de betrokken partijen en wordt geanalyseerd wat het programma betekent voor het risicoprofiel van de betrokken partij. Het eerste risicoprofiel wordt beschreven in de opdrachtbrief waarin de globale verkenning en oplossingsrichting aan de opdrachtgever wordt voorgelegd. In de programmavisie worden de risico’s concreter gemaakt.

Opbouwfase

In de opbouwfase wordt het programma ‘ingericht’. De programmamanager werkt in samenwerking met alle relevante partijen de visie uit tot een veranderstrategie met SMART-doelstellingen en de gewenste aanpak. Het risicoprofiel in deze fase komt tot stand door:

- het verder analyseren van de risico’s uit de verkenningsfase.
- expliciete aandacht voor gebeurtenissen die het draagvlak voor het programma kunnen bedreigen.
- een analyse te maken van bedreigingen voor het realiseren van de SMART-doelstellingen op basis van het DIN/M. De risicovragen hierbij zijn:
  1. Welke ongewenste gebeurtenissen zijn bedreigend voor de realisatie van een SMART-doelstelling?’
  2. Wat kan ervoor zorgen dat de beoogde bijdrage van een inspanning niet tot stand komt?

Het risicoprofiel wordt beschreven in het programmaplan.

Uitvoeringsfase

In deze fase wordt periodiek gerapporteerd over de voortgang van het programma. In de viermaandelijkse voortgangsrapportages (analoog aan de P&C-cyclus) wordt het risicoregister herijkt en wordt nagegaan of de beheersmaatregelen voldoende effect hebben gesorteerd. Zo nodig wordt op basis van een toe- of afnemend risicoprofiel besloten tot bijsturen in de activiteiten die tot de realisatie van de SMART-doelstellingen moeten leiden. Als laatste wordt periodiek gekeken of veranderende omstandigheden leiden tot nieuwe risico’s.

Afbouwfase

In deze fase wordt het programmaresultaat overgedragen, vaak aan de lijnorganisatie van betrokken partijen. De borging van de resultaten hoort daar plaats te vinden. Het risicomanagement sluit hierbij aan door in kaart te brengen welke bedreigingen er zijn voor adequate borging. Bij de overdracht hoort ook het risicoprofiel voor de effectrealisatie. Het kan immers zo zijn dat nog niet alle effecten zijn gerealiseerd. De verantwoordelijkheid voor het managen van de risico’s behorende bij de realisatie van de effecten verschuift van de programmaorganisatie naar de lijnorganisatie of daar waar de borging is ondergebracht.

Voorbeeld: de gekozen inspanningen zijn verricht, de programmaorganisatie is ontbonden, maar de te verwachten effecten zullen pas over minimaal een aantal maanden zichtbaar worden. Er zijn echter nog wel mogelijke omgevingsfactoren die hier een negatieve invloed op kunnen hebben. Deze risico’s moeten bewaakt en beheerst worden door de betreffende lijnorganisatie.

Als laatste vindt in deze fase een risicoevaluatie plaats, waarbij de programmamanager zich met het kernteam afvraagt:

- Wat ging er goed en wat kan beter in het risicomanagementproces?
- Welke benoemde risico’s zijn opgetreden en welke niet?
- Welke niet geïdentificeerde risico’s zijn er opgetreden en was de respons van het programmateam voldoende?
- Welke ‘near misses’ zijn er geweest?

5. Ondersteuning

Het heeft meerwaarde om de functie van risicomanagement een stevige plek te geven binnen jouw gemeente. Bij een grote gemeente zijn vaak teams die zich met risicomanagement bezighouden terwijl bij hele kleine gemeenten een projectleider deze rol invult, naast zijn of binnen zijn eigen projecten. Van belang blijft echter dat de verantwoordelijkheid voor het risicomanagement eenduidig bij iemand binnen het kernteam wordt belegd.

Een risicomanagementteam geeft advies over ontwerp, integratie en implementatie van risicomanagement, faciliteert bij het uitvoeren van het risicomanagementproces en zorgt ervoor dat de risico’s in een risicoregister terechtkomen. Zo’n team kent diverse technieken om risico’s in kaart te brengen, brengt structuur aan in de risico’s en maakt de onderlinge samenhang inzichtelijk. De programmamanager wordt ondersteund bij de aanpak van risicomanagement, besluitvorming, risicobeheersing en rapportages.

Als het risicomanagementproces ondersteund wordt door een adviseur van zo’n team, dan rapporteert deze aan de programmamanager over de uitgevoerde processtappen en levert het risicoregister op. In de rapportage doet de risico-adviseur aanbevelingen voor risicosturing. De rapportage geeft een helder beeld over de ontwikkeling van het risicoprofiel en de mate waarin het risicoprofiel bedreigend is voor de realisatie van de doelen. De opzet van de rapportage is afgestemd met de programmamanager. De rapportage wordt zo opgezet dat deze aansluit bij het format waarin risico’s aan de opdrachtgever worden gepresenteerd.

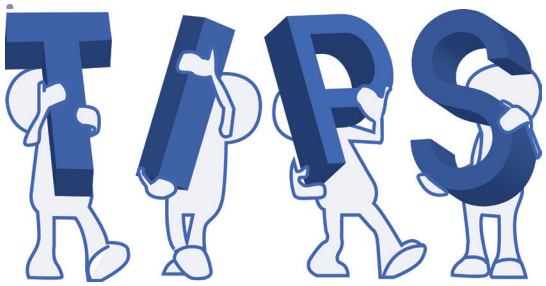
Handleiding 6: Managementvaardigheid ‘Risicomanagement’

Je kunt op een risicomanagementteam beroep doen voor:

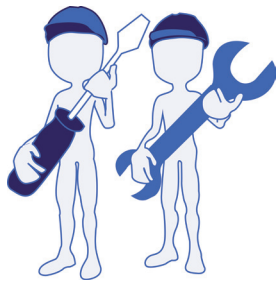
- het faciliteren van risicosessies.
- kritisch vermogen en tegendenken.
- het structureren van risico’s en opstellen van een risicoregister.
- advies over risicobeheersing.
- risicorapportages.
- ondersteuning bij besluitvorming.
- het creëren van een handelingsperspectief.
- het faciliteren van risicodialogen.
- het stimuleren van risicobewustzijn.
- trainingen en workshops.

6. Begrippen en definities

- ‘Near miss’: Een onbedoelde gebeurtenis die voor betrokken partij(en) geen nadelen oplevert of waarvan de gevolgen niet van invloed zijn op hun functioneren.
- Programma-risicoprofiel: Een verzameling risico’s die in samenhang een maat zijn voor het totale risico dat een programma loopt op de ER-doelen of SMART-doelstellingen.
- Project-risicoprofiel: Een verzameling risico’s die in samenhang een maat zijn voor het totale risico dat een project loopt op de GROOTICK-aspecten. Bij projecten wordt meestal vooral tijd, geld en kwaliteit in beschouwing genomen.
- Raamwerk risicomanagement: Een beschrijving van de manier waarop het risicomanagementproces wordt geborgd (of verankerd) in het programma.
- Risico: Een onzekere gebeurtenis met effect op het (programma)doel
- Risicoanalyse: Het identificeren, prioriteren en voorzien van maatregelen van (programma) risico’s
- Risicobeheersmaatregelen: Maatregelen die zijn bedoeld om een risico te mitigeren.
- Risicobereidheid: De hoeveelheid risico die een project of organisatie wenst te nemen om doelen te bereiken.
- Risicocriteria: Referentiekader aan de hand waarvan de belangrijkheid van een risico wordt beoordeeld.
- Risico-identificatie: Vinden en beschrijven van risico’s die invloed hebben op het realiseren van de programmaresultaten.
- Risicomanagement: Het sturen en beheersen van een project, programma of organisatie met betrekking tot risico’s door het expliciet en continu uitvoeren van een gestructureerd en doelgericht proces.
- Risico’s prioriteren: Een rangorde aanbrengen in de risico’s door het toekennen van een kans van optreden aan een risico en het bepalen van het gevolg van een risico op het programma.
- Risicoregister: Format voor de registratie van risico’s, prioritering, maatregelen en het vast leggen van de ontwikkeling van de risico’s.
- Risicosessie: Het in (programma)teamverband uitvoeren van een risicoanalyse en monitoren van risico’s.



- Neem risicomanagement serieus!
- Als je je risico’s kent kan je daarop anticiperen en word je er niet door overvallen.
- Een risico is het effect van onzekerheid op het behalen van doelstellingen. En zo kan een risico dus ook als kans worden gezien.
- Maak van de risico’s kansen waarmee doelen behaald kunnen worden.
- Het durven benoemen van onzekerheden, hoe ongemakkelijk we dat ook vinden, is een belangrijk kenmerk voor goed risicomanagement.
- Verhoog het risicobewustzijn met risicodialogen (regelmatige evaluatiesessies) met het kernteam, ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgevers, uitvoerders en stakeholders.
- Organiseer en luister naar tegenspraak en feedback.
- Denk na over hoeveel risico, lees verlies, je bereid bent om te nemen.
- Speel in op veranderingen en neem risíco’s op alle niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) integraal mee in het dagelijkse werk en de beslissingen.
- Maakt een samenhangend geheel van de krachtenveldanalyse(s), SOM, RISMAN en Factor C.



Instrumenten Zoals opgenomen in het boek ‘Programmasturing als vak, deel I’

1. **Risicomanagement**
   Hoe weet ik welke risico’s er zijn en welke beheermaatregelen ik moet treffen?
2. **Gebeurtenis-oorzaak-gevolg**
   Hoe zit de relatie tussen de gebeurtenis, de oorzaak en het gevolg?

Communicatie is een sleutelfactor voor succes en vraagt daarom veel aandacht en deskundigheid

“Communicatie is de verantwoordelijkheid van het hele programmateam!”

Bron:
Hans van der Heijden

Handleiding 7: Managementvaardigheid ‘Communicatiemanagement’

“Communicatiemanagement als sleutelfactor voor succes...”

Deze handleiding gaat over hoe je binnen een programma met communicatiemanagement werkt. Communicatiemanagement helpt het programmateam bij het op de juiste manier, op de juiste momenten, de juiste boodschappen te communiceren en dit planmatig te organiseren. Communicatiemanagement is een belangrijke sleutelfactor voor het organiseren van draagvlak voor de aanpak van een opgave en voor het teweegbrengen van de gewenste verandering bij een opgave of programma. Dit vraagt daarom veel aandacht van de programmamanager en het programmateam. Soms is de communicatie van dusdanig belang dat aan het kernteam een communicatieadviseur wordt toegevoegd. In dit geval moet ervoor gewaakt worden dat de planning en uitvoering daarvan niet los komt te staan van het programmateam. Communicatie is immers een kernactiviteit van het programmateam.

Leeswijzer

In deze handleiding geven we aan hoe je communicatiemanagement toepast in een programma.

- In paragraaf 1 lichten we kort toe **wat communicatiemanagement** bij een programma inhoudt en het belang ervan.
- In paragraaf 2 geven we een **toelichting op de methodiek Factor C**, zoals die in veel gemeenten wordt gehanteerd.
- In paragraaf 3 hoe en waar communicatiemanagement wordt **ingezet in de zeven velden**.
- In paragraaf 4 hoe en waar communicatiemanagement wordt **ingezet in de vier fasen**.

We sluiten daarna af met een aantal handige tips en de in het boek ‘Programmasturing als vak’ genoemde instrumenten.

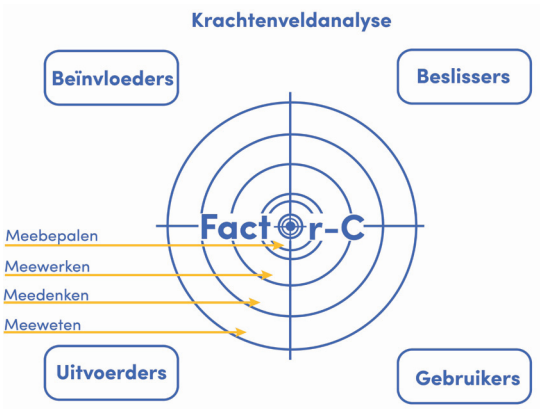
Communicatiemanagement:

- maakt dat de noodzaak van het programma voor iedereen duidelijk wordt. De communicatie gaat op dit punt over de ‘**why-vraag**’ (het waartoe met context, aanleiding, nut, noodzaak en urgentie) van het programma en de gestelde doelen vanuit de ambitie. Dit gaat over de **legitimatie**, maar ook over de **naamsbekendheid** (imago/framing) van het programma. Dit vraagt vooral enthousiasmerende vormen van communicatie over de inhoud van het programma en moet uiteindelijk zorgen voor ‘het verhaal, de kernboodschap’ van het programma. Een verhaal waarin ook duidelijk zichtbaar wordt wat het programma uiteindelijk aan **resultaten en baten** moet opleveren.
- maakt dat de gekozen veranderstrategie van het programma op inhoud en proces inzichtelijk wordt gemaakt. **Wat** gaan we met **wie** binnen het programma op hoofdlijnen doen (inhoud vanuit DIN/M, deelnemers, tijd, etc.)? **Hoe** ziet de totale planning van het programma eruit? Dit alles primair om partijen te **bereiken** en te **betrekken** en uiteindelijk te **binden**, **boeien** en **bezielen** (commitment/draagvlak) in alle gewenste vormen: meebeslissen, meedenken, meewerken of meeweten, zie de krachtenveldanalyse en de Ringen van invloed, onderdeel 1 handleiding 2. Dit gaat vooral over het **beïnvloeden** (realiseren van gedragsverandering), **committeren** (tot stand brengen van verbinding en eigenaarschap) en **activeren van mensen en partijen.**
- maakt dat helder wordt **wie, wat, wanneer** op activiteitenniveau gaat doen. Dit opdat iedereen die betrokken is, wordt of wil zijn ook weet wanneer wat gebeurt opdat zij **zelf** kunnen **beoordelen** of dat voor hen relevant is om **wel of niet aan te sluiten.**

1. Wat is communicatiemanagement

“Vertel het mij en ik zal het vergeten. Laat het me zien en ik zal het onthouden. Laat het mij ervaren en ik zal het mij eigen maken.” Communicatie in een programma is vooral bedoeld om de attitude van betrokken stakeholders en hun omgeving te beïnvloeden. Dit is bijna altijd tweerichtingsverkeer, dus niet eenzijdig zenden. Communicatie kan gaan over het kennisniveau (inhoudelijk en procedureel) en de houding en het gedrag (interactie en gevoelens) van betrokkenen. Communicatie met één persoon is wezenlijk anders dan communicatie met een grote diverse doelgroep. Daarbij is de sfeer van communiceren van belang (vertrouwelijk, vrolijk, vriendelijk/toon en in een goede setting), maar ook de vormgeving (brochure, bijeenkomsten, pers, etc.) en de mediakeuze (kanalen, website, twitter, etc.).

Voor het succes van een programma is de communicatie van groot belang. Dat realiseer je door het hebben van een gedegen communicatiestrategie, -doelstelling, -plan en -kalender waarmee alle communicatieaspecten goed gemanaged kunnen worden. Hiermee is er een helder beeld van de te organiseren activiteiten, het meten en evalueren van de communicatie-effecten en het sturen en bijsturen van communicatie-interventies. Het is belangrijk goed met elkaar te bespreken hoe over het programma, de inspanningen en het proces gecommuniceerd zal gaan worden.



Handleiding 7: Managementvaardigheid ‘Communicatiemanagement’

Communiceren over visie, doelen en veranderstrategie

Over de gezamenlijke visie, de doelen en de veranderstrategie van het programma wordt uiteraard vanuit het programmateam gezamenlijk gecommuniceerd. Als meerdere partijen betrokken zijn, hebben die daarnaast ook nog een eigen communicatiebelang, -cultuur en –methodiek/vorm. Dit vraagt een eenduidig verhaal en een kernboodschap! Een verhaal dat door de opdrachtgevers en het topmanagement van de betrokken organisaties wordt gedragen en uitgedragen.

Communiceren vanuit de inspanning of het programma?

Communiceren over de ‘why-vraag’, opzet, aanpak en beoogd resultaat van een inspanning verzorgt de uitvoerder (sturingsprofessional of themacoördinator) zelf. Het resultaat daarvan zetten zij in het licht van het programma opdat dat vervolgens weer uitstraling kan geven naar de doelen van het programma. Maar soms is het handiger om de communicatie meer vanuit het programma zelf te doen, zeker wanneer het een samenhangend cluster van inspanningen over meerdere thema’s is die leiden tot een bepaald resultaat of effect. Successen van activiteiten communiceren versterkt het verhaal van het programma.

Belang van goed communicatiemanagement

Goed nadenken en afspreken over hoe de communicatie wordt vormgegeven en wie, wanneer communiceert is dus een belangrijke succesfactor. Het opstellen van gedragen communicatiedoelstellingen, een communicatiekalender en -plan kan een goed hulpmiddel zijn, maar realiseer je wel dat dit geen statische maar dynamische documenten zijn. Wijzigingen moeten binnen de programmaorganisatie breed gecommuniceerd worden om met elkaar op een lijn te blijven en de communicatie met elkaar goed af te (blijven) stemmen op samenhang en samenwerking.

2. De methodiek: Factor C met de 3K’s

De achtergrond en meerwaarde van Factor C

Inwoners, partners en bedrijfsleven stellen hoge eisen aan de gemeentelijke organisatie. De roep om burgerparticipatie neemt toe, de komst van de Omgevingswet is dagelijks nieuws en wat een gemeentelijke organisatie doet ligt onder een vergrootglas. Deze en allerlei andere ontwikkelingen vragen om een omgevingsgerichtere manier van werken en communiceren. De medewerkers binnen een gemeentelijke organisatie hebben hierin een cruciale rol. Zij zijn de ambassadeurs voor een optimale samenwerking met de omgeving. Om hen hier optimaal in te ondersteunen, werken steeds meer gemeentelijke organisaties met de methodiek Factor C.

Omgevingsbewust werken

Wij noemen het omgevingsbewust werken en dat betekent de omgeving op het juiste moment op een aansluitende manier betrekken. Voor resultaten ben je afhankelijk van anderen. Van particulieren - burgers, inwoners - en van zakelijke partijen en maatschappelijke organisaties. Allemaal hebben ze een eigen belang en kennen ze een eigen dynamiek. Als overheid wil je recht doen aan belangen van anderen, aan de diversiteit van de betrokkenen, en hún vragen of invalshoeken centraal stellen. Dat is waar Factor C voor staat.

De achtergrond en kern van Factor C

Met Factor C werk je met behulp van een aantal stappen een communicatiestrategie en een aanpak uit voor jouw programma, waarbij het perspectief van de doelgroep of gebruiker een duidelijke plek heeft bij iedere stap die je zet. Dit doe je niet in je eentje, maar samen met het programmateam. Deze werkwijze heeft ook een groot voordeel voor de eigen gemeentelijke organisatie en het interne proces. Met het doorlopen van de stappen wordt het namelijk voor alle betrokkenen glashelder waar ze precies een bijdrage aan leveren met hun werk en op wie dat effect gaat hebben.

De relatie tussen overheid en stakeholders

De relatie tussen de gemeente en haar stakeholders is de afgelopen jaren veel veranderd. Dit zie je aan de deelname van de overheid aan maatschappelijke gesprekken en netwerken. Er wordt nu vaak eerder en beter geluisterd naar maatschappelijke organisaties, burgers en bedrijven. Door vanuit hun perspectief te onderzoeken waar de maatschappelijke opgaven liggen, ontstaat er input die van grote meerwaarde is voor het aanscherpen en verduidelijken van doelstellingen. Waar de overheid eerder vooral een sturende of presterende rol koos, vraagt deze tijd om een breder palet aan rollen. Bijvoorbeeld die van een faciliterende en responsieve overheid, die vooral samenwerking en het gesprek met maatschappelijke partners zoekt.

De winst van Factor C

De grote winst van Factor C zit juist in het expliciet maken van het gehele proces, waarbij je telkens kan voortborduren op antwoorden en informatie die je onderweg verzamelt. De stappen brengen je tot een goede communicatiestrategie. Ook bij de bekende vraag ‘doe mij maar een website’ kun je zo laten zien waarom het logisch is dat je eerst nog even kijkt naar de precieze opgave en het krachtenveld. Want alleen zo kun je de kwaliteit leveren waar de omgeving om vraagt. Factor C legt dus ook de basis voor excellente uitvoering. Factor C is voor iedereen geschikt, of je betrokken bent bij een gemeentebrede prioriteit of op een afgebakend werkterrein werkzaam bent.

Factor C helpt bij het maken van heldere strategische keuzes. Door tijd te investeren in het proces van samen nadenken over deze keuzes, heb je er als programmamanager uiteindelijk minder werk aan. Alleen al, omdat je inhoudelijke collega’s hun aandeel in een communicatieve aanpak zelf beter zien.

Bron: Publiec (www.publiec.nl) | Communicatierijk.nl

Handleiding 7: Managementvaardigheid ‘Communicatiemanagement’

Omgevingsbewust werken is een must voor draagvlak, betrokkenheid en participatie met de omgeving. Met Factor C heb je een methodiek in handen voor programma’s waarmee je optimaal aansluit bij de andere relevante partijen in het netwerk, omgevingsbewust werken dus. De methodiek bestaat uit verschillende stappen. En het zorgt ervoor dat het programma communicatief goed ingericht wordt.

wanneer je factor C wilt toepassen in programmasturing, dan is het belangrijk per fase je omgeving in beeld te brengen door een krachtenveldanalyse te maken (zie kerninstrument onderdeel 1 Handleiding 2). Per fase kunnen andere partijen aan zet zijn, wat gevolgen kan hebben voor de communicatie. Het is ook zinvol om per fase de mijlpalen te benoemen en bij elke mijlpaal samen te bespreken wie belangrijk zijn om erbij te betrekken.

Belangrijke vragen hierbij zijn:

1. **Wat is het doel van het programma?**
   Definieer de opdracht: wat moet het programma opleveren? Wat voor type doel is het? Is er sprake van een duidelijk doel, waartoe partijen zich (bijvoorbeeld als voor- of tegenstander) kunnen verhouden? Of is er op dit moment meer sprake van een procesdoel?
2. **Wie zijn daarvoor belangrijk?**
   In deze stap inventariseer je alle partijen en analyseer je hun rol, belang en de verhoudingen in het krachtenveld. Inventariseer alle mogelijke betrokkenen. Kijk verder dan je vaste gesprekspartners. Waar zit steun en kritiek? Met welke argumenten en relaties?
3. **Hoe nu verder met het actorenveld?**
   Wat weet je nu voor het vervolg van het proces? Doe eventueel nog nader onderzoek, kijk wie er globaal wanneer met welk doel (welke vraag, welke rol, etc.) benaderd moet worden in het proces.

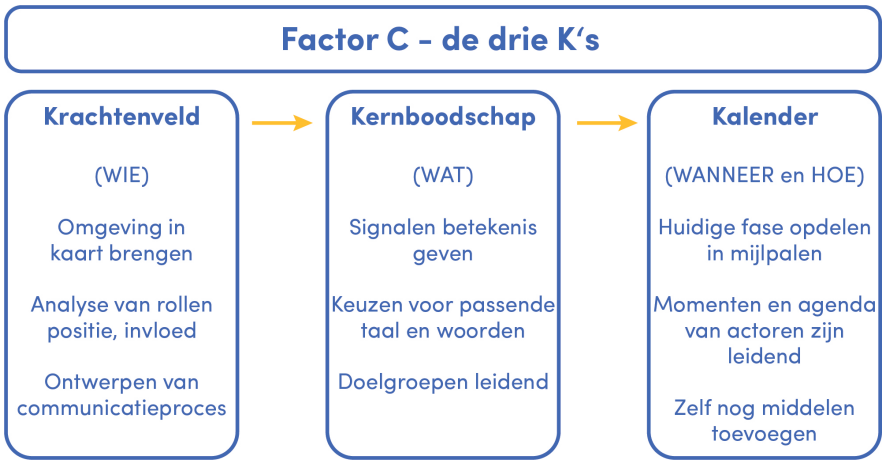
De stappen 1 tot en met 3 worden verricht met een krachtenveldanalyse uit handleiding 2 van de kerninstrumenten.

4. **Heb je heldere boodschappen?**
   Kruip in de huid van de ander. Wat denkt, voelt en vindt de doelgroep? Bepaal de kern van het verhaal. Geef je antwoord op hun vragen? Welke toon kies je? Bepaal per doelgroep en gesprekspartner je boodschap.
5. **Hoe ga je communiceren?**
   Kies geschikte communicatiemiddelen. Past schriftelijk, of juist face-to-face? Maak slim gebruik van bestaande kanalen, waar zoekt de doelgroep informatie of elkaar?
6. **Hoe kies je het juiste moment voor contact?**
   Is jouw moment ook een logisch moment voor de doelgroep? Maak een planning voor het hele traject. Zitten er radiostiltes in? Of juist een overload?

De drie K’s

Voor de beantwoording van bovenstaande vragen gebruik je vervolgens drie instrumenten:

- Krachtenveld(analyse):
  wie (en wat en welke rol)?
- Kernboodschap: wat (contact)?
- Kalender: wanneer en hoe?



Handleiding 7: Managementvaardigheid ‘Communicatiemanagement’

De vragen 1 t/m 6 zie je hieronder uitgebreid vertaald in stappen. In deze eerste drie stappen zit een zekere overlap tussen de krachtenveldanalyse en de communicatiestrategie. Zie samenhang pagina 5.

Krachtenveld

Stap 1: Wat is het programmadoel?

Startpunt is de opgave van het programma. Wat is je opdracht? Wat is het maatschappelijke of politieke doel? Welke resultaten en effecten worden beoogd? En wat zijn de stappen, de mijlpalen op weg naar het einddoel? Denk aan fasen van interne besluitvorming, politieke besluitvorming, fasen van ontwerp, onderzoek, naar buiten treden, uitvoering, etc. Let op, je doel is in de verkenningsfase meer procesmatig. In deze fase gaat het primair om het aan tafel krijgen van verschillende partijen rondom de geformuleerde ambitie. Hierbij is nog niet inhoudelijk bepaald welke kant het op moet met dat onderwerp. Soms is zelfs het precieze probleem nog niet helder of bestaat daar geen consensus over onder de verschillende relevante partijen. Factor C kun je dan inzetten om te bepalen hoe je de benodigde partijen het beste kunt betrekken in het verdere proces.

.

Stap 2: Wie zijn daarvoor belangrijk?

Veel partijen spelen een rol bij het traject: bij de agendering, totstandkoming, besluitvorming en uitvoering. Het gaat om spelers binnen en buiten de eigen organisatie, georganiseerde belangenpartijen of burgers, politiek en media. In deze stap inventariseer je alle partijen en analyseer hun rol, belang en de verhoudingen in het krachtenveld. Ook krijg je zo zicht op de problemen (en probleemdefinities) die partijen hebben rond je onderwerp. Deze stap vormt de basis voor de rest van de Factor C-aanpak. Afhankelijk van wat op dit moment in jouw proces belangrijk is om te achterhalen, kun je verschillende soorten analyses toepassen om tot een strategie te komen.

Stap 3: Hoe ga je nu verder om met je krachtenveld?

Heb je een goed overzicht van alle partijen die betrokken zijn bij de opgave? En heb je inzicht in standpunten, onderlinge relaties, macht, invloed en mate van vertrouwen? Dan kun je nu bepalen:

- of je voldoende weet van de belangrijkste partijen. Wellicht moet je nog nader onderzoek doen.
- of je inhoudelijk op de goede weg zit. Zijn de ambities niet te hoog? Is de timing wel goed? Gaat het framen wel goed?
- wat je moet en wilt met deze partijen en welke je prioriteit geeft.
- welke rol je ze wilt geven in het traject.
- welke rol ze jou geven.
- hoe bepalend je zelf bent in het traject.

Kernboodschap

Stap 4: Wat is dan een heldere boodschap?

Boodschappen zijn korte verhalen die inspelen op wat de doelgroep bezighoudt rond jouw onderwerp. Ze omvatten een verwoording van het programma, geredeneerd vanuit het perspectief van de ontvanger. Een boodschap is geen mooischrijverij en ook geen reclameslogan, de boodschap wordt geschreven vanuit de inhoud. Bij formuleren van de boodschap komt het erop aan de kern van je programma te verwoorden en je boodschap optimaal af te stemmen op de partijen met wie je gaat communiceren. Voor het bepalen van de boodschappen, een overkoepelende boodschap of afzonderlijke boodschappen per doelgroep, is een aparte methodiek die uit zes tot zeven stappen bestaat. Deze wordt verderop beschreven.

Stap 5: Welk middel past of welke middelen passen?

De interactie en communicatie met de omgeving kun je op veel manieren vormgeven. Welk middel past het beste bij jouw boodschap? Elke boodschap vraagt om een bepaalde mix en dosering aan communicatiemiddelen en -kanalen om de juiste doelgroep te bereiken.

De keuze voor een communicatiemiddel hangt af van:

- de kenmerken van de doelgroep(en). Welke media gebruiken ze al? Wat is de omvang van de groep? Wat is hun verwachting?
- de kenmerken van de eigen gemeentelijke organisatie. Welke toon is passend? Is er een bepaalde huisstijl? Hoe speels mag het zijn?
- het doel van de communicatie of de interactie. Informeren (‘meeweten’) vraagt om andere middelen dan raadplegen (‘meedenken’).
- budget en tijd. Een e-mailnieuwsbrief is vrijwel kosteloos en snel te maken, een congres vraagt intensieve en dure voorbereiding.

Kalender

Stap 6: Hoe kies ik het juiste moment voor contact?

Hoe zorg je ervoor dat je jouw doelgroepen op het juiste moment op de juiste manier benadert? Op welk moment kun je bijvoorbeeld het beste de toekomstige gebruikers van het programma betrekken? Of wanneer landt een boodschap over het intrekken van subsidiebeleid het beste?

In deze stap bepalen we de belangrijkste communicatie-momenten aan de hand van drie vragen:

1. Wat zijn logische communicatiemomenten, gezien de mijlpalen in het programma?
2. Welke perioden en mijlpalen springen eruit, zijn cruciaal? Deze bepalen de timing en inrichting van de communicatie.
3. Hoe spelen we slim in op actuele ontwikkelingen?

Laat communicatiemomenten optimaal aansluiten op ontwikkelingen die op dat moment belangrijk zijn voor doelgroepen. Je kunt bijvoorbeeld profiteren van besluitvormingsprocessen, het proces van de programmasturing, de politieke agenda en media-aandacht.

De communicatiekalender, ook wel mijlpalenkalender genoemd, helpt bij het bepalen van de communicatiestrategie en biedt overzicht over de lopende communicatieactiviteiten. De communicatiekalender (zie uitwerking volgende pagina) is een matrix, met op de assen de belangrijkste

Bron: Publiec (www.publiec.nl) | Communicatierijk.nl

Handleiding 7: Managementvaardigheid ‘Communicatiemanagement’

doelgroepen en de belangrijkste mijlpalen in het traject. Zo ontstaat een schema dat overzicht biedt in de communicatiedoelstellingen, kernboodschappen en communicatiemiddelen per doelgroep en per fase in het traject. Immers, deze verschillen per doelgroep en per moment.

Je kunt de kalender gebruiken om:

- communicatiemomenten te bepalen. Op welke momenten gaan we met welke doelgroep communiceren?
- communicatieactiviteiten te bewaken. Is het niet te lang stil richting bepaalde doelgroepen? Of overvoeren we doelgroepen niet?
- contacten met doelgroepen af te stemmen over meerdere trajecten. Waar liggen mogelijkheden om contacten met doelgroepen af te stemmen of te combineren?

Uitwerking Kernboodschap

De kernboodschap is wel de rode draad voor de communicatie over een programma. De kernboodschap wordt gemaakt vanuit het perspectief van de doelgroep(en). Hun blik op de werkelijkheid is bepalend voor hoe er gecommuniceerd wordt. Of je dat zelf ‘waar’ vindt of niet, dat maakt niet uit. Als je niet aansluit bij de beleving van de doelgroep(en), komt je boodschap niet over.

De kernboodschap slaat een brug tussen wat doelgroepen weten en vinden van het programma, en wat de organisatie daarover wil communiceren. Het is goed om vooraf vast te stellen wat een kernboodschap niet is. Het is geen verkoop; geen marketing van beleid. Het is ook geen slogan. Dat kan het soms wel zijn, maar een kernboodschap mag ook gerust één A4-vel lang zijn, een schema zijn, een tekening of een korte presentatie. De kernboodschap is ook geen statisch iets, het verandert tijdens het verloop van het programma. Je moet dus minimaal per fase bekijken of je kernboodschap nog klopt, of dat deze moet worden aangepast aan de nieuwe fase waarin je terechtgekomen bent.

Als je niet aansluit bij de beleving van de doelgroep(en) komt je boodschap niet over. Het is dus erg belangrijk om, voordat je een kernboodschap maakt, je te verplaatsen in de doelgroep(en) waar je de boodschap voor schrijft. Het gaat er bij een kernboodschap om dat je echt contact maakt met de doelgroep, en niet een boodschap eenzijdig de wereld in zendt. Per doelgroep kan een kernboodschap dus wel eens andere accenten krijgen of andere woorden. De kern blijft voor iedere groep wel hetzelfde. Vandaar de naam kernboodschap. Hoe kom je nu tot een kernboodschap? Daar heb je zeven stappen voor nodig. Ze staan hier kort en krachtig op een rijtje.

Stap 1: aanleiding

Waarom ga je een kernboodschap maken? De aanleiding kan op drie niveaus zijn:

- Organisatieniveau: denk aan een kernboodschap voor een collegeprogramma, een kern boodschap over de manier van werken van de gemeentelijke organisatie, etc.
- Beleidsdossier niveau: een kernboodschap over één programma.
- Contactniveau: een kernboodschap voor een concreet moment, zoals een speech van de bestuurder, een bewonersbrief, een buurtbijeenkomst.

Stap 2: bepaal het doel

Leg in enkele woorden vast, wat het doel van het programma is. Dit staat uiteindelijk centraal in je communicatie. Bepaal hierbij of het een maatschappelijk doel of een politiek doel is. Dit bepaalt namelijk op welke doelgroepen je de kernboodschap vooral wilt gaan richten.

Stap 3: bepaal doelgroepen

Maak een inventarisatie van de groepen die bij dit programma betrokken (moeten) zijn, via een actoreninventarisatie. Bepaal vervolgens in welke rollen deze doelgroepen zitten per fase van het programma. Je hebt hierover al eerder een ‘Ringen van invloed’ gemaakt. Gebruik de uitkomsten hiervan bij deze stap. Selecteer de doelgroep(en) waar je de kernboodschap voor wilt maken.

Stap 4: kritiek en repliek

Verplaats je in de huid van de doelgroep. Vraag jezelf af: wat weet ik van deze doelgroep? Hoe kijken ze aan tegen dit onderwerp en waarom? Wat vinden ze van jou of van de gemeentelijke organisatie? Welke emoties spelen een rol? Welke vragen en/of bezwaren hebben ze? En welke oplossingen dragen zij zelf aan voor het probleem?

- Pak een flipovervel en deel die met een streep in het midden in twee helften.
- Verzamel alle opbrengsten en zet ze onder elkaar aan de linkerkant van de flipover. Probeer alles in de woorden van de doelgroep op te schrijven, door bijvoorbeeld in de ik-vorm te praten (alsof je de doelgroep zelf aan het woord laat). Dit noemen we de ‘kritiek’, de punten die de doelgroep aandraagt bij het programmavoorstel.
- Vervolgens ga je na wat het programmavoorstel tegenover al die ‘kritiek’-punten zet. Worden alle vragen beantwoord? Wat is de onderliggende toon van de kritiek? Wat is de behoefte bij de doelgroep? Deze punten zet je aan de rechterkant van de flipover. Op die manier kan je snel zien of alle zaken die de doelgroep aandraagt worden beantwoord. Dit wordt de ‘repliek’ genoemd.
- Bekijk de opbrengsten. Is er een kloof tussen de vragen van de doelgroep en de antwoorden die er tegenover staan? En waar bestaat die uit? Denk hierbij aan: ze vertrouwen ons niet, ze hebben een andere blik op het probleem, ze weten nog heel veel dingen niet, ze zijn vooral heel emotioneel en wij heel rationeel, enz.

Stap 5: sla de brug

Op basis van de opbrengsten uit stap 4 gaan we de twee werelden verbinden. Ga na welke elementen centraal moeten staan in de communicatie. Houdt daarbij voor ogen welke elementen het meest zwaar wegen voor de doelgroep. En misschien ga je op enkele vragen al vooraf inspelen. Misschien is de conclusie dat je eerst nog een aantal antwoorden moet vinden voordat je gaat communiceren. Selecteer zes tot acht kernelementen die je in de boodschap wilt meenemen. Je hebt nu de kern voor je boodschap te pakken, geredeneerd vanuit de logica van de (meest) betrokken partijen.

Handleiding 7: Managementvaardigheid ‘Communicatiemanagement’

Stap 6: orden de kernelementen

Nu moet je van al die kernelementen nog een goed lopend verhaal maken. Hoe zorg je dat hier een logisch opgebouwde boodschap uit komt? Bouw je kernboodschap op via een vast stramien:

1. **Kijk**: visie, mening, standpunt: waarom moet ik dit weten?
2. **Want**: verklaring, feiten, argumenten: kan ik het volgen?
3. **Dus**: besluit, actie, appèl: wat moet ik er verder mee?

Bekijk of de kernelementen die je gevonden hebt een ‘kijk’, een ‘want’, of een ‘dus’ element is. Formuleer via deze weg je kernboodschap. Kies daarbij de woorden die de doelgroep gebruikt.

Stap7: schrijf de kernboodschap

Schrijf de kernboodschap nu uit. Deze boodschap is de basis van waaruit je alle communicatie gaat doen. De vorm waarin je de kernboodschap giet, kan nog heel verschillend zijn. De inhoud blijft wel op hoofdlijnen, de kernelementen, hetzelfde. De woorden en de momenten die je kiest zullen per doelgroep anders zijn, met dezelfde elementen, en soms een andere invalshoek.

Framing

Framen kan je in het overbrengen van je kernboodschap enorm helpen. Vooral als het gaat om de titel van je programma. Framen is het selecteren van onderwerpen, woorden en beelden die bepaalde gevoelens, waarden en ideeën teweegbrengen. Het bepaalt hoe we de wereld om ons heen waarnemen en hoe we handelen. Het is een mentale structuur die wij mensen gebruiken om de wereld te ordenen. Framen kan bewust worden toegepast om een ander te beïnvloeden, maar meestal framen we onbewust. Vergelijk het met ademhalen: meestal zijn we ons niet bewust van ons referentiekader en hoe deze van invloed is op hoe wij de wereld om ons heen waarnemen. Dit referentiekader wordt gevormd door alle ervaringen die we opdoen in ons leven.

Omdat iedereen een eigen referentiekader heeft, framet iedereen dus op een andere manier.

Waarom zijn frames nu zo belangrijk? Omdat ze waarden in mensen aanspreken. Waarden zijn idealen, opvattingen over wenselijke doelen, die het leven van individuen of groepen leiden. Voorbeelden van waarden zijn: vrijheid, wijsheid, zelfdiscipline. Waarden liggen ten grondslag aan elk gedrag, omdat zij doelen van mensen beïnvloeden. Doelen beïnvloeden op hun beurt houding en houding beïnvloedt gedrag.

Nog enkele tips bij het formuleren van een kernboodschap:

1. Gebruik de woorden die de doelgroep gebruikt als ze over dit onderwerp spreekt.
2. Hoe korter de kernboodschap, des te krachtiger. De kunst van het weglaten geldt ook voor een kernboodschap.
3. De doelgroep bepaalt de toonzetting.
4. Eerlijk duurt het langst. Ga geen dingen verbloemen of mooier maken dan ze zijn en lieg nooit in een kernboodschap. Wees er dus zeker van dat alle feiten en aannames kloppen. Het kan waardevol zijn om je kernboodschap nog even bij een paar mensen voor te leggen. Komt de boodschap over? Snappen ze de boodschap? Vinden ze de toonzetting goed? Een korte toets van de boodschap levert vaak al veel informatie op. Op die manier kom je goed beslagen ten ijs.

Wanneer framing slaagt is het twee keer raak: frames maken toehoorders welwillend en maken het de tegenstander lastig. Gebruikmaken van het framen van je programma kan enorm helpen, maar een verkeerde framing kan ook tegen je werken. Denk hier dus goed over na!



Kenmerken van een goed frame:

- Een frame blijft hangen: plakfactor en we zijn het er mee eens.
- Het frame is gekoppeld aan een maatschappelijke onderstroom.
- Het frame verlost ons van een dilemma.

Voorbeelden van framing zijn:

- Sterke schouders, sterke stad (stedelijke draag- en veerkracht?)
- Pernis is en blijft een vitaal dorp (levenskrachtig?)
- Ruimte voor de rivier (geen overstromingen meer?)
- Belastingverlichting (nu zo zwaar?)
- Derde Wereld (dus niet op de eerste plaats?)
- Ontwikkelingshulp (nu nog niet ontwikkeld?)
- Moeder Aarde (warm en veilig?)

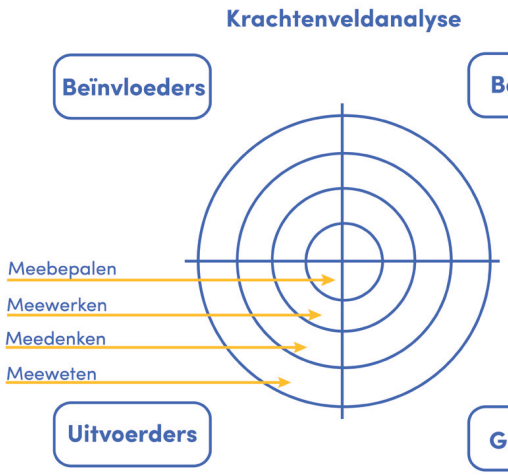
Handleiding 7: Managementvaardigheid ‘Communicatiemanagement’

Uitwerking Kalender

De Ringen van invloed bepalen de opzet van de kalender:

1. Eerst bepaal je welke mijlpalen (behaalde resultaten) behaald moeten worden tot het einde van de fase (de binnenste cirkel).
2. Vervolgens kijk je in de Ringen van invloed welke actoren nu benaderd gaan worden, de kernboodschap heb je al.
3. Je bepaalt eerst waar de actoren komen en welke momenten voor hen belangrijk zijn.
4. Daarna bepaal je welke instrumenten en middelen zij zelf hebben.
5. Daar sluit je op aan en voeg je eventueel nog eigen gemeentelijke middelen en instrumenten aan toe.

De actorenanalyse en de Ringen van invloed vormen de basis om het krachtenveld in kaart te brengen. Wanneer je een actoreninventarisatie hebt gedaan, heb je vaak een lange lijst met belanghebbenden en betrokkenen als resultaat. Via het model ‘Ringen van invloed’ breng je structuur aan in deze lijst door te ordenen op belangen en de mate waarin partijen betrokken moeten worden bij het programma. Aan het begin van iedere programmafase kan je dit instrument gebruiken om te bekijken hoe en of de actoren nog op een juiste manier betrokken worden.



Ringen van Invloed, zie ook blz. 30

De (communicatie)kalender

Met de kalender zet je het proces om in concrete stappen. In de kalender komen alle stappen van Factor-C samen. Er is (meestal) al een procesontwerp en een kernboodschap. In de kalender zet je de inhoudelijke stappen voor de komende (programma)periode of -fase op een rij, ook wel de mijlpalen genoemd. Hier koppel je de communicatie-acties aan. Het proces dat je wilt doorlopen (Ringen van invloed) is daarbij je houvast.

In de kalender staat met wie je, op welk moment, op welke wijze communiceert en met welk doel. Maak het de actoren daarbij zo gemakkelijk mogelijk. Op welke momenten willen ze geïnformeerd of betrokken worden? En via welke communicatievormen bereik je hen het beste?

Beantwoord vragen als:

1. Wat zijn de mijlpalen? Welke stappen moeten genomen worden om het proces te realiseren dat met de Ringen van invloed in kaart is gebracht?
2. Inzet van middelen:
   - Welke middelen zet je in om tot de mijlpaal te komen?
   - Welke middelen zet je in om over de behaalde mijlpaal te communiceren?
   - Wat is het meest effectieve middel om hen te bereiken en op welk moment? Zijn er creatieve(re) mogelijkheden?

Handleiding 7: Managementvaardigheid ‘Communicatiemanagement’

De kalender in zeven stappen:

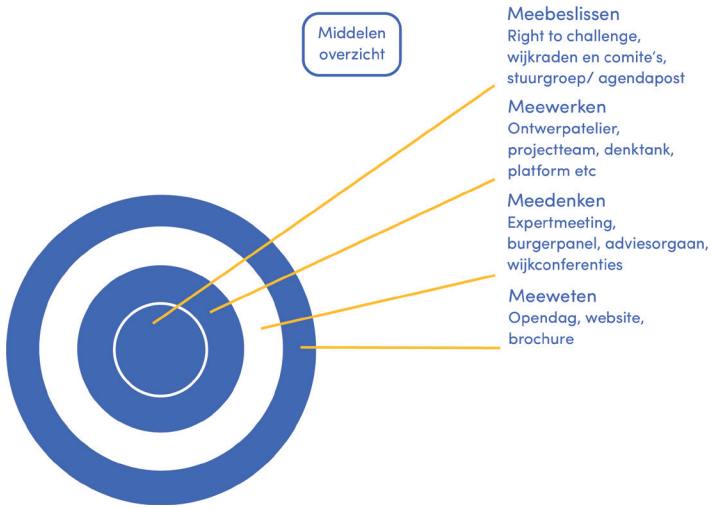
1. Benoem de mijlpalen om in de huidige fase het beoogde doel te halen. Je knipt deze fase op in mijlpalen van het programma. Een mijlpaal is een behaald resultaat. Zet ze in de linker kolom.
2. Cluster de actoren op basis van hun rol en betrokkenheid. Ga na welke verwachtingen de actoren hebben van de overheid en welke voorkeuren zij voor instrumenten en middelen hebben.
3. Onderzoek de netwerken van de actoren en welke middelen zij zelf beschikbaar hebben. Ga na of zij elkaar al op bepaalde momenten ontmoeten. Sluit zoveel mogelijk aan op hun momenten en instrumenten.
4. Voeg eigen instrumenten en middelen toe.
5. Selecteer op maat per geclusterde actor welke middelen of instrumenten je inzet om de mijlpaal te behalen. Let op, de middelen en instrumenten helpen om de huidige mijlpaal te behalen.
6. Vergelijk de actoren met elkaar. Krijgt ieder de aandacht die ze verdienen gezien hun belang en inzet?
7. Neem de acties uit de kalender op in het plan van aanpak of in het programmaplan.

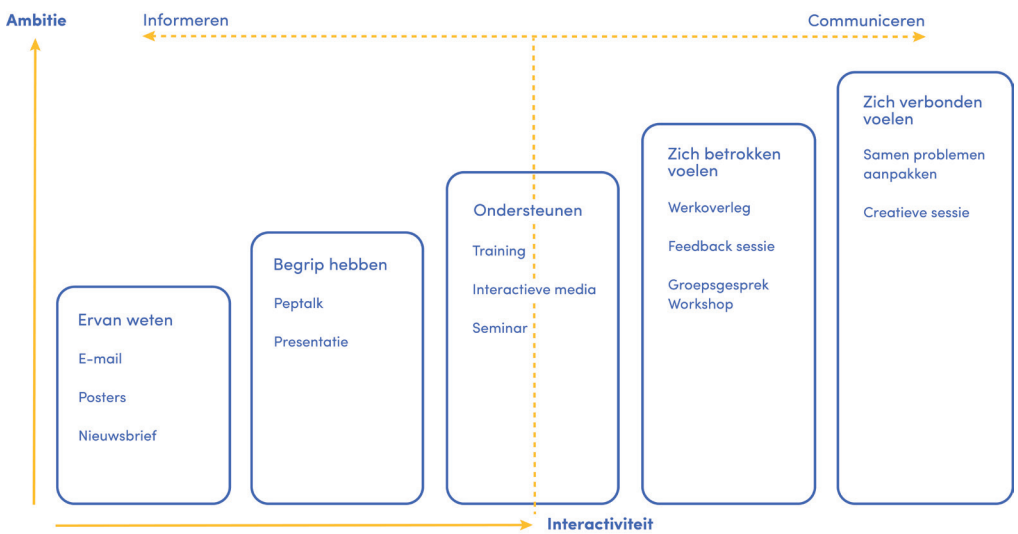
De programmamanager maakt uiteindelijk de keuze over hoe, waar en wanneer de communicatie zal worden uitgevoerd en de inzet van de eigen middelen.

De trap van Quirke

De trap van Quirke laat zien dat er een wezenlijk verschil is tussen informeren en communiceren, eenrichtingsverkeer en tweerichtingsverkeer. In de praktijk wordt dit vaak als hetzelfde gezien. Dat is het niet, elke vorm heeft een ander doel en een ander effect en dus gebruik je andere communicatiemiddelen.

Kalender				
	Meeweten	**Meedenken**	**Meedoen**	**Meebepalen**
Mijlpaal 1 (wat gaan we doen?)	Middel of instrument om deze mijlpaal te behalen			
Mijlpaal 2 (wat gaan we doen?)				
Mijlpaal 3 (wat gaan we doen?)				





Bron: Boom strategie en communicatie,Trap van Quircke (1994)

Handleiding 7: Managementvaardigheid ‘Communicatiemanagement’

3. Communicatiemanagement in de zeven velden

In het **opdrachtgevende veld** staat in de verkennings- en opbouwfase het helder krijgen van de ambitie, gewenste baten, randvoorwaarden en de aanpak centraal. De onderlinge communicatie tussen het opdrachtgevende veld en de programmamanager/het kernteam focust zich op het verduidelijken van de opgave, de scope en de randvoorwaarden aan de hand van debat, discussie, onderhandeling en dialoog en vertaalt zich in een gedeelde visie met doelen en een veranderstrategie. Ook tegenstellingen, negatieve effecten en tegengestelde belangen moeten hierin benoemd worden en een plek krijgen. Dit verhaal hierover is de kernboodschap van het programma, een verhaal waarmee ook de buitenwereld enthousiast wordt of betrokkenheid voelt bij de ambitie die in het programma opgepakt wordt.

In de uitvoeringsfase ligt de nadruk op het geïnformeerd houden over de stand van zaken, de dynamiek in de omgeving en de betrokkenheid van het krachtenveld. Het gaat hierbij meer om voortgangsinformatie, wijzigingsverzoeken of escalatie. De communicatie is hier vooral gericht op het nemen van de juiste besluiten op het juiste moment.

In de afbouwfase ligt de nadruk meer op de behaalde resultaten en doelen, de overdracht naar de lijn en de dialoog over de baten.

Het **richtinggevende veld** geeft de begrenzing van het programma aan. Het biedt de kaders waarbinnen een volgende stap kan/moet worden gezet, dus waar gaan wij wel mee aan de slag en waarmee niet. Deze kaders moeten onderdeel worden van de inhoudelijke boodschap. Zowel in de voortgang als ook in de profilering van het programma naar buiten én naar binnen. Het draait hierbij om goed verwachtingsmanagement vertaald in een heldere communicatieboodschap.

In het **krachtenveld** gaat het vooral om het aanspreken van de stakeholders in het programma. Wat is de uitdaging of ambitie? Wat kunnen zij daarin betekenen? Wat levert het hen op? Wat is hun bijdrage in het geheel? Het gaat hier om zowel een inhoudelijke boodschap (wat streven we na met dit programma) als een inspirerende toon (‘wat gaaf’, ‘hier wil je onderdeel van zijn’ of ‘als je hieraan meewerkt dan doe je iets goed of waardevols’). Communicatie is vooral gericht op verbinding en het organiseren van beweging. Iedereen moet zich oprecht gehoord en gezien voelen door de programmamanager. Dit kan in diverse werkvormen van één-op-één gesprekken tot werksessies en van intranetpagina’s tot nieuwsbrieven. Van belang is per interventie hier af te wegen wat wil je bereiken met deze communicatie en wat dat betekent voor de boodschap, de toon en de werkvorm of het communicatiemiddel dat je kiest. Communicatie in dit veld is gericht op het verbinden en committeren.

Het **programmerende veld** geeft aan hoe het programma inhoudelijk bestuurd wordt, welke stappen er gezet zijn en gaan worden en wat er op inhoud moet gaan gebeuren. Het is vooral proces- en stuurinformatie waarbij duidelijkheid en volgordelijkheid van belang zijn. Dit is een feitelijke communicatiestroom die vaak vaste momenten kent zoals de P&C-cyclus. Deze informatie over het proces en de vervolgstappen kunnen vervolgens heel goed als basis dienen om bijvoorbeeld het krachtenveld in beweging te krijgen.

In het **managementveld** moet een open en vertrouwelijke communicatiesfeer worden gecreëerd om over alle aspecten van het programma te praten. Hierbij moet alle beschikbare informatie over proces, inhoud, omgeving en samenwerking op tafel komen. Met de uitvoerders (procesregisseurs, projectmanagers en thema-coördinatoren) wordt gecommuniceerd over hoe hun activiteiten bijdragen aan de realisatie van de programmadoelen. Hierbij is het van belang om te relateren aan de communicatie die ook rondom het krachtenveld plaatsvindt. Wat dragen zij bij? Wat levert het hen op? En waarom moeten ze meedoen? Daarnaast is er natuurlijk communicatie over samenwerking. Dit gaat over cultuur, werkafspraken en werkstijlen. Als programmamanager is het goed om daar ook oog voor te hebben.

In het **leiderschapsveld** staat de communicatie door de programmamanager zelf centraal. De programmamanager als boegbeeld of trekker van een programma en de wijze waarop deze sturing geeft aan de communicatie in, over en rondom het programma. De programmamanager speelt hierin zelf een actieve rol en benut daarbij de eigen positie maar positioneert daar ook het opdrachtgevend veld in. Bijvoorbeeld door de bestuurlijk verantwoordelijke te laten scoren met een belangrijk succes, een mooi programmaresultaat of een positieve boodschap over behaalde doelen.

In het **interventieveld** vinden de concrete communicatie-acties en -activiteiten plaats. Hierin is de reeds genoemde communicatie-kalender een handig handvat. Maar ook goede planning van overleg- en evaluatiemomenten en het vertalen van de uitkomsten hieruit in relevante communicatieboodschappen en -middelen is essentieel. Het is goed om hier ook iemand expliciet voor verantwoordelijk te maken.

De communicatie richt zich derhalve vooral op het **opdrachtgevende veld,** het **krachtenveld,** het **managementveld,** het **leiderschapsveld** en het **interventieveld.**

Handleiding 7: Managementvaardigheid ‘Communicatiemanagement’

4. Communicatiemanagement in de vier fasen

In de verkenningsfase ligt het accent vooral op de legitimatie van het programma: aanleiding, context, nut, noodzaak, urgentie, etc. Dit om partijen te kunnen bereiken en betrekken. In deze fase wordt de visie van het programma met de veranderstrategie samen met betrokken partijen bepaald. De communicatie is gericht op het opstellen, vaststellen en uitdragen van deze visie en de gekozen veranderstrategie om draagvlak te organiseren binnen en in de omgeving van het programma. Dit is uiteindelijk het verhaal, de kernboodschap van het programma.

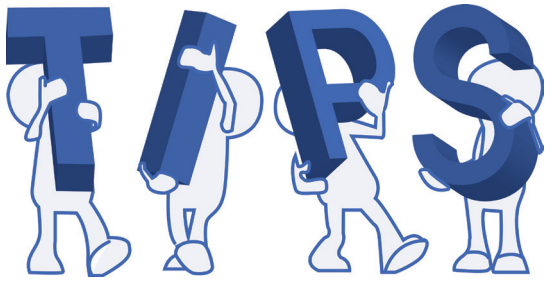
In de opbouwfase wordt de ‘hoe’ vraag verder ingevuld. De samenhangende inspanningen worden bepaald. De communicatie in deze fase is gericht op het zichtbaar maken van deze aanpak, de planning en het te doorlopen proces. Dit om in de omgeving zichtbaar te maken wat er wanneer gedaan gaat worden opdat alle partijen op de hoogte zijn en zij zelf kunnen bepalen of zij aan willen haken en op welke moment.

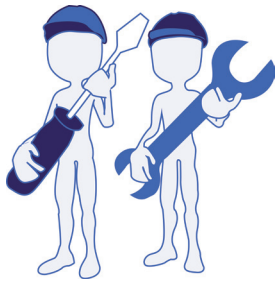
In de uitvoeringsfase wordt het programma uitgevoerd in zijn omgeving. De communicatie is nu vooral gericht op de inspanningen, hun resultaten (successen) en de bijdragen aan de doelstellingen van het programma. Doel is om de beweging, de voortgang van het programma, de behaalde resultaten en verwachtingen zichtbaar te maken voor iedereen. En om alle betrokkenen - de meebeslissers, meedenkers, meewerkenden en meewetenden - te blijven motiveren.

De sturingsprofessionals wisselen in deze fase zelf de meest specifieke informatie uit met hun eigen omgeving. Soms kan in deze fase de communicatie over een bepaald thema, dat bij meerdere activiteiten speelt, worden opgetild naar het programmaniveau en zorgt het kernteam voor de nodige communicatie. Dit vraagt uiteraard wel een actueel overzicht en zorgvuldige afstemming.

In de afbouwfase worden effecten die zich hebben voorgedaan door het programma zichtbaar of aannemelijk gemaakt. De communicatie is nu vooral gericht op de realisatie hiervan, de borging en daarmee op het succes en de zichtbaarheid van het programma.

Handleiding 7: Managementvaardigheid ‘Communicatiemanagement’





- Maak gebruik van sociale media om na te gaan wat er leeft bij bepaalde groepen qua draagvlak, meningen, dialogen, risico’s, etc.
- Een goede boodschap kan niet zonder een goed frame. Tenminste: als je wilt dat je boodschap zo overkomt zoals je deze bedoeld had.
- Communicatie is een vak dat je niet zomaar even erbij doet. Laat je hierin als programmamanager ondersteunen en adviseren door een communicatieadviseur.
- Luister actief. Zorg dat je goed begrijpt wat de ander wil zeggen. Doe moeite om te begrijpen hoe de ander zich voelt.
- Een dynamische communicatiestrategie, -doelstellingen, -plan en -kalender helpen alle betrokkenen binnen een programma om hun boodschap consistent in eenzelfde richting te bewegen.
- Bijna alles wat je doet is communicatie, van een twitter-bericht tot de kernboodschap, wees je hier bewust van.
- Maakt een samenhangend geheel van de krachtenveldanalyse(s), SOM, RISMAN en Factor C.

Instrumenten Zoals opgenomen in het boek ‘Programmasturing als vak, deel I’

1. **Doelgroep analyse**
   Hoe bepaal ik de doelgroep?
2. **Succes visualiseren**
   Welke stappen moet ik zetten om een droomscenario te maken?
3. **Framing - een eindbeeld neerzetten**
   Hoe zet ik het eindbeeld en/of het proces in één beeld en/of woord neer?
4. **Storytelling**
   Hoe kan ik mensen betrekken, waarden delen en het vertrouwen in elkaar vergroten? Hoe breng ik het idee of bestuursproces het beste naar buiten in een goed verhaal?
5. **Maken van een goede metafoor**
   Hoe kan ik werken met metaforen?
6. **Pitch**
   Hoe kan ik het idee kort en krachtig presenteren?
7. **Afstemming omgevingsmanagement en communicatie (SOM)**
   Op welke onderdelen moeten omgevingsmanagement en communicatie op elkaar worden afgestemd?
8. **Communicatieladder**
   Wie moet ik op welke manier betrekken?
9. **Communicatiepiramide**
   Hoe kan ik bewust communiceren?
10. **Theorie U**
    Hoe kan ik de wijsheid van het onbewuste benutten om echte veranderingen teweeg te brengen?
11. **Luisteren Samenvatten Doorvragen (LSD)**
    Hoe kan ik werkelijk begrijpen wat de ander voelt, denkt of vindt?
12. **Factor C**
    Hoe kan ik het gehele proces expliciet maken, waarbij ik telkens kan voortborduren op antwoorden en informatie die je onderweg verzamelt?
13. **Communicatietypen**
    Welke communicatietypen zijn te onderscheiden?

Programmasturing is voor een belangrijk deel strategisch omgevingsmanagement (SOM)

“Bepaal hoe je met je omgeving omgaat!”

Bron gemeente Rotterdam:
Wim Reijnierse
Hans van der Heijden

Handleiding 8: Managementvaardigheid ‘Strategisch Omgevingsmanagement’

“Strategisch omgevingsmanagement als corebusiness...”

Deze handleiding gaat over hoe je binnen een programma met strategisch omgevingsmanagement werkt. Strategisch omgevingsmanagement helpt de programmamanager en het programmateam bij het in kaart brengen van de betrokken en de te betrekken partijen en over wat er in de omgeving van het programma op enig moment gebeurt, de zogenaamde omgevingsactoren en –factoren van het programmerende veld. Verder heeft dit zijn impact in het opdrachtgevende veld, het krachtenveld, het managementveld en het interventieveld.

Strategisch omgevingsmanagement:

- maakt dat bewust wordt omgegaan met de programmaomgeving en de relevante actoren en factoren.
- zorgt dat tijdig maatregelen worden genomen om het programma af te stemmen op die omgeving.
- zorgt dat de betrokken partijen op transparante wijze overeenstemming bereiken over het participatieproces.
- maakt dat betrokkenen, met name de programmamanager en de opdrachtgevers, steeds goed op de hoogte zijn van relevante ontwikkelingen in de omgeving en een visie daarop hebben, uitgewerkt in een Canvas Omgevingsmanagement.
- maakt dat de programmamanager en de opdrachtgevers minder voor verrassingen komen te staan en proactief de omgeving kunnen beïnvloeden.



Leeswijzer

In deze handleiding geven we aan hoe je strategisch omgevingsmanagement toepast in een programma.

- In paragraaf 1 belichten we het **belang van strategisch omgevingsmanagement** (**SOM**).
- In paragraaf 2 geven we een korte **toelichting op de methodiek:** ‘SOM’, ‘Canvas Omgevingsmanagement’ en ‘Te maken afspraken’.
- In paragraaf 3 laten we zien hoe je **strategisch gedrag**, dat zich rondom een programma vaak voordoet, kan herkennen.
- In paragraaf 4 gaan we in op de **omgevingsfactoren.**
- In paragraaf 5 zien we hoe SOM wordt **gebruikt in de vier fasen** van programmasturing.

We sluiten daarna af met een aantal handige tips en de in het boek ‘Programmasturing als vak’ genoemde instrumenten.

1. Wat is strategisch omgevingsmanagement?

Met SOM worden de doelen en de aanpak van het programma adequaat en continu in zijn omgeving geplaatst, waarmee de impact van het programma zichtbaar wordt in zijn omgeving. Zaken die in de omgeving spelen en actoren die invloed hebben of mogelijk kunnen hebben op de realisatie van de doelen en/of uitvoering en afbouw van het programma, worden met SOM in kaart gebracht.

De programmamanager kan op basis van SOM bij de start van het programma, in de verkenningsfase en ook tijdens de opbouw en uitvoering, in afstemming met zijn opdrachtgever(s), bepalen welke issues in de omgeving spelen waar binnen het programma rekening mee moet worden gehouden. Daarnaast wordt bepaald met welke partijen samenwerking nodig en mogelijk is, en welke maatregelen getroffen moeten worden om dit, daar waar nodig, te versterken of te organiseren. Eventuele nadelige optredende effecten, maar ook bedreigingen en kansen, worden snel zichtbaar en maatregelen kunnen worden getroffen.

De programmamanager is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van een visie op de programmaomgeving en voor het uitvoeren van het strategisch omgevingsmanagement. Hij informeert de opdrachtgever(s) tijdig over relevante ontwikkelingen, stuurt bij of doet voorstellen voor bijsturing aan de opdrachtgever(s). De bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever nemen binnen hun bevoegdheden over bepaalde aspecten besluiten en stellen zichzelf actief op de hoogte van relevante ontwikkelingen.

SOM is een thema dat centraal staat als het gaat om programmasturing. Je zou kunnen zeggen dat dit de corebusiness is van een programmamanager. Het tijdig in kaart brengen en houden van de omgeving is van groot belang voor elke fase van een programma. Het gaat daarbij om de vragen: welke actoren bevinden zich in die omgeving, wat zijn hun motieven, bedoelingen, belangen en verwachtingen en hoe ga je daar binnen je programma mee om? Maar ook welke omgevingsfactoren spelen er en hebben (mogelijk) impact op het programma? Hoe richt ik als programmamanager het veranderingsproces in, wie krijgt welke rol, wie dwingt welke invloed af en hoe beïnvloed ik die omgeving? Programma’s komen per slot van rekening tot stand in samenwerking met die omgeving met het doel (iets in) die omgeving te veranderen. Zo bezien is SOM bij programmasturing de corebusiness van de programmamanager.

Bron: Handboek Strategisch OmgevingsManagement, Marc Wesselink.

Handleiding 8: Managementvaardigheid ‘Strategisch Omgevingsmanagement’

2. De methodiek van strategisch omgevingsmanagement: ‘SOM’, ‘Canvas Omgevingsmanagement’ en ‘Te maken afspraken’

Strategisch omgevingsmanagement (SOM)

Som helpt bij het creëren van draagvlak in de fysieke leefomgeving en een aanpak voor een haalbare ambitie met innovatieve en creatieve manieren om belanghebbenden te activeren en betrekken.

De ambitie bij SOM is het zoeken naar een oplossing die door alle betrokkenen gedragen en als winst beoordeeld wordt. Dat vanuit oprechte interesse in de bedoelingen en belangen van partijen. Het is een innovatieve en proactieve aanpak die conflicten helpt voorkomen of oplost, en de basis legt voor een duurzame dialoog en relatie met de omgeving. Daarmee is de SOM-aanpak anders dan een aanpak die op zoek gaat naar een oplossing die voor alle partijen acceptabel is. Vaak ingegeven vanuit risicobeheersing, maar ook vanuit innovatieve overwegingen kan strategisch omgevingsmanagement een meerwaarde bieden.

Waarom kiezen voor SOM

SOM is een planproces met inspraak dat zorgt voor continuïteit van draagvlak, risicobeheersing, innovatie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, duurzaamheid (people, planet en profit), het oplossen of voorkomen van conflicten met de omgeving en reputatiemanagement.

De schematische weergave van de methodiek van SOM zie je hiernaast.

Tegenstanders van SOM reageren vooral vanuit angsten en vooroordelen:

- “We moeten het gewoon beter uitleggen, dan snappen ze het wel een keer.”
- “Laten we ons hoofd nu hangen naar partijen met een grote mond?”
- “Wie kent het probleem nu beter dan wij?”
- “Wij moeten zelf verantwoordelijkheid nemen!”
- “Alles wat we nu zeggen kan later tegen ons gebruikt worden.”
- “Meepraten oké. Meebeslissen? Ben je gek?”
- “Niets zeggen! We moeten geen slapende honden wakker maken.”

Strategisch omgevingsmanager

Een opdracht dient een doel: de bedoeling, de ‘higher purpose’. De omgeving is niet van meet af aan onderdeel van de opdracht, daarom wordt vaak een strategisch omgevingsmanager toegevoegd aan het kernteam om ervoor te zorgen dat voor dit onderdeel ook voldoende aandacht is tijdens de programma-aanpak.

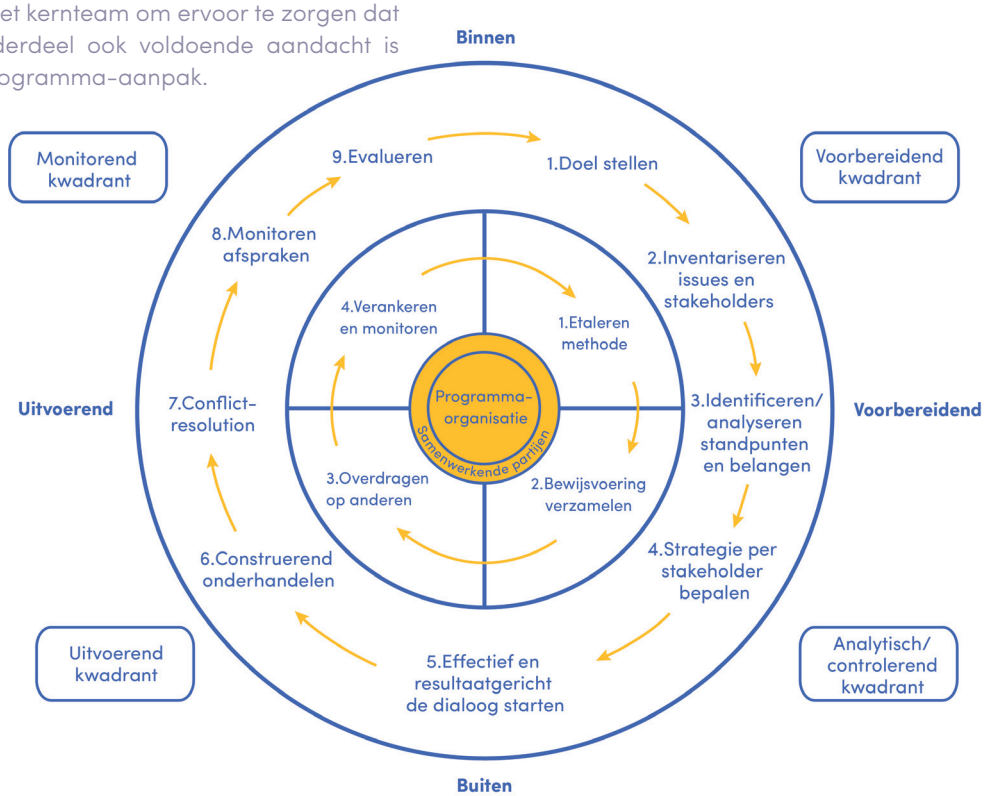
Beschrijving:

Het SOM-model bestaat uit twee schillen rondom de samenwerkende partijen of de programmaorganisatie (de kern).

Buiten de cirkel (met kwadranten): Het distributief onderhandelen, het machtsspel met bijbehorende spelregels, niet transparant, veel overleg achter de schermen, ‘ik versus wij’ of ‘wij versus zij’.

Buitenste cirkel (1 t/m 9): Het rationele, het planmatig proces, afspraak = afspraak. Geeft negen stappen die nodig zijn voor de interactie met de stakeholders.

Middelste cirkel (1 t/m 4): Staat voor leren, de gewenste gedragsverandering.



Handleiding 8: Managementvaardigheid ‘Strategisch Omgevingsmanagement’

De negen stappen van SOM

In deze stappen zit een zekere overlap met de krachtenveldanalyse en de communicatiestrategie. De stappen 2 tot en met 4 worden feitelijk verricht met de krachtenveldanalyse uit handleiding 2 van de kerninstrumenten.

1. Doelen voor SOM opstellen

- De **ambitie van SOM** formuleren: wat is die, wie bepaalt de ambitie, is die voldoende gedeeld, wat zijn de belangrijkste mijlpalen en hoe hard zijn deze, hoe verhouden prijs-kwaliteit-tijd zich, met wie en hoe delen we de doelen, hoe te monitoren, ...
- De **doelen van SOM** bepalen. Dit zijn niet de programmadoelen.
- De **samenstelling** bepalen van het **omgevingsteam.**
- Het **inrichten** van de **SOM-organisatie**.
- Het **inrichten** van de **werkprocessen** van front- en backoffice en omgevingsanalisten.

2. Inventariseren van issues en stakeholders

- **Dossiers opstellen** van kennis van issues en stakeholders.
- **Inhoud van het issuedossier**: de argumenten van stakeholders en de validiteit daarvan, emotioneel beladen issues, media-gevoelige issues, relatie met andere issues, ontwikkelingsstadium, aantal betrokken stakeholders en de druk vanuit deze partijen, positie en invloed van de eigen gemeentelijke organisatie ten opzichte van andere stakeholders, de complexiteit van de oplossing, de juridische gevoeligheid, ...
- **Inhoud van het stakeholdersdossier**: belang, macht, legitimiteit, urgentie, emotie (berekenbaar of onberekenbaar), lijn van de stakeholder (gematigd, coöperatief, fundamenteel, etc.), financiering van de stakeholder, etc.
- De **verankering van SOM** in de programmaorganisatie en de interne organisatie (het 1e kwadrant).

3. Identificeren/analyseren van de standpunten en belangen

- **Samenhang van de stakeholders** in beeld brengen: issues en standpunten en belang voor het programma.
- **Clustering van issues en stakeholders** naar achtergrond en vertegenwoordiging per cluster bepalen.
- De verzamelde **informatie zichtbaar maken** in een analysetabel.

4. Strategie per stakeholder bepalen

- **Aantoonbaar belang, betrouwbaarheid en macht.**
- **Toekennen van participatie** op basis van Ringen van invloed (participatieladder).
- **Historie en kenmerken** van gesprekspartners.

5. Effectief en resultaatgericht de dialoog starten

- **Toetsing van de analyse en strategie** bij stakeholders.
- **Slapende honden** (nu nog missende stakeholders) **wakker maken**.
- **Het SOM-gesprek**: de voorbereiding, opbouw gesprek/procesontwerp (ontmoeten, kennismaken, aftasten, agenda vaststellen, shiften, kookpunt, relatie herstellen, afspraken maken en afscheid nemen), omgaan met het kookpunt en de afsluiting.
- **Verankering van SOM** in de programmaorganisatie, en de interne en externe organisaties

6. Construerend onderhandelen

- Op basis van **ANNA**, Altijd Nagaan Nooit Aannemen.
- De **interactie met de stakeholder** besteden aan: een tandje dieper, begrijpen van elkaars bedoelingen, belangen, ideeën en plannen. Werkenderwijs wordt geprobeerd onenigheden op te lossen, meestal door de taart te vergroten. (zie het VPNG-instrument ‘Zestappenplan Joint-Fact-Finding.)
- Succesfactoren: **je bewust zijn van onderhandelingen** (BATNA bepaalt, Best Alternative To a Negotiated Agreement), bouwen aan vertrouwen, afspraken nakomen en bestuurlijke steun voor de afspraken hebben.

7. Conflict oplossend onderhandelen

- **Met andere of extra spelers**, eventueel spelers met een informatieachterstand of die minder emotioneel zijn.
- Naast BATNA wordt een **juridische strategie** ontwikkeld (risicobeheersing).
- De **10 spelregels van conflictoplossend onderhandelen** hanteren (zie toolbox VPNG-platform).
- Verankering van SOM in de programmaorganisatie en dan met name de eigen organisatie die verantwoordelijk is voor het uitvoeren van de gemaakte afspraken.

8. Verankeren en monitoren van de afspraken

- **Herstellen van de onderlinge verhoudingen**, zoals die waren voor stap 7 (aandacht voor opgebouwde frustraties in stap 7, etc.)
- **Vertalen van gemaakte afspraken** naar concrete activiteiten (en budgetten) met toedeling van de uitvoering aan verantwoordelijke partijen: activiteiten krijgen meer betekenis en diepgang.
- **Organiseren van de monitoring**: hoe, wie, wat en wanneer, wie rapporteert aan wie.
- **Omgaan met voortschrijdend inzicht en bestuurlijke creativiteit.**

9. Evalueren werkwijze en aanpassen procedures SOM

- Dit start met de vraag **waarom er geëvalueerd wordt.**
- **Opzetten en inrichten van de evaluatie**: wat, de methode, effecten van de aanpak, bij wie, door wie, hoe, wanneer...
- **Doelgroepen van de evaluatie**: projectorganisatie (incl. omgevingsteam), moederorganisatie van de initiatiefnemer, de externe stakeholders.
- **Aanpassen van de organisatie op basis van evaluatieresultaten**: niets veranderen, verbeteren of vernieuwen.
- **Verankering van SOM** met overdracht van kennis en kunde in de eigen organisatie (het 4e kwadrant.)
- **Overdracht bij het opheffen** van de programmaorganisatie, inclusief overdrachtsdossiers.

Handleiding 8: Managementvaardigheid ‘Strategisch Omgevingsmanagement’

De 12 principes van SOM

1. Streef naar winst voor alle partijen.
2. Werk aan oprechte interesse in de bedoelingen en belangen van de stakeholders.
3. Maak onderscheid tussen standpunten en belangen, de waarom-vraag. Standpunten kunnen op basis van voortschrijdend inzicht veranderen, belangen niet.
4. Wees betrouwbaar, maak waar wat je zegt.
5. Goede voorbereiding, goede analyse van de eigen situatie, de issues en de stakeholders.
6. Inventariseer eerst de issues, dan pas de bijbehorende stakeholders.
7. Maak transparante afwegingen en deel deze tijdig met de betreffende partijen.
8. Besteed de meeste tijd aan de stakeholders met het grootste belang.
9. Maak onderscheid tussen constructief onderhandelen en conflict-resolution.
10. Kies waar mogelijk voor pakketonderhandelingen.
11. Goede monitoring van gemaakte afsprken.
12. Blijf de SOM-principes trouw.

Wanneer wordt strategisch omgevingsmanagement toegepast?

Strategisch omgevingsmanagement is een onderwerp in alle vier de fasen van de levensloop van een programma.

Hoe werkt strategisch omgevingsmanagement bij een programma?

Deze handleiding is bedoeld om handvatten te bieden voor het herkennen en hanteren van de complexe omgeving waarin programma’s zich bevinden. Methodieken en principes die we hanteren voor SOM:

- Begrijpelijk beleid maken met Factor C (inclusief krachtenveldanalyse).
- Burger- / bewonersparticipatie.
- Co-creatie.

Er is nog een aantal extra aandachtspunten te benoemen die bij programmasturing aan de orde zijn als het gaat om SOM. SOM voor programma’s dient uitgevoerd te worden op strategisch niveau, terwijl dat bij projecten en routines op een meer tactisch, respectievelijk operationeel niveau gebeurt. De omgeving van programma’s is vaak omvangrijker en complexer dan bij de meeste projecten. De doelgroep is vaak veel meer divers, waardoor een eenduidigheid over communicatie en participatie moeilijker vast is te leggen. Sommige relaties met stakeholders zijn projectoverstijgend en dienen een gedeeld belang. De strategie op SOM is bij een programma kaderstellend voor de aanpak bij projecten en onderliggende deelprocessen.

Canvas Omgevingsmanagement

Met het Canvas Omgevingsmanagement leg je samen met collega’s en samenwerkingspartners in één korte sessie de basis voor een effectieve omgevingsstrategie.

- In het Canvas staan de belangrijkste elementen van SOM.
- Het Canvas biedt een structuur om aan de voorkant van een opgave met hoofdrolspelers de essentiële onderdelen van SOM te bespreken.
- Gezamenlijk voer je een gesprek over de hoofdlijnen.
- De uitkomst is richtinggevend voor de acties daarna en kan de basis vormen voor een omgevingsplan.

Waarom?

- Van elkaar weten hoe en met wie je in de omgeving werkt.
- De individuele bril is te beperkt.
- Eerst denken dan doen.
- Buiten naar binnen halen.

Hoe?

- Bij de start van een opgave.
- Met relevante betrokkenen tegelijkertijd aan het werk.
- Samen een beeld vormen en beperk je tot de hoofdlijnen.
- Werk gezamenlijk in een ruimte aan het vraagstuk.
- Een procesbegeleider die de vragen stelt en antwoorden samenvat.
- Iemand die permanent schrijft, zodat niets verloren gaat.
- Op geeltjes. Schrijf nooit op het Canvas.
- Er is geen vaste route.
- Duurt circa drie uur.

Een canvas-sessie is dynamisch. Er is geen vaste volgorde. Je kunt steeds weer nieuwe verbindingen maken tussen de verschillende onderdelen.

Omgevingscanvas bestaat uit de volgende thema’s:

Het scherp richten

- Opgave
- Momenten
- Doel: Omgevingsmanagement
- Uitgangspunten

Rijk kijken

- Context
- Issues
- Stakeholders
- Kansen

Bewust doen

- Strategie
- Organisatie

Op de volgende pagina vindt je het canvas.

Je beweegt op natuurlijke wijze tussen de twee eerste kolommen en eindigt in de derde kolom waar alles uit de eerste twee kolommen uiteindelijk samenvalt.

Handleiding 8: Managementvaardigheid ‘Strategisch Omgevingsmanagement’



Opgave

- Wat is de opgave?
- Wat willen we bereiken?
- Waarom is dit nodig?
- Wat gaat de omgeving hiervan merken (korte en lange termijn?)



Context

- Wat zijn de ervaringen in deze omgeving?
- Wat zijn de kenmerken van de omgeving?
- Zijn er specifieke (wetgevende) kaders waarmee rekening moet worden gehouden?



Strategie

- Waar liggen op dit moment de prioriteiten en met welke stappen gaan we hier invulling aan geven?
- Op welke manier zorgen we ervoor dat stakeholders goed voor hun belangen kunnen opkomen?
- In hoeverre betrekken we de verschillende perspectieven van onze stakeholders in onze aanpak?
- Wat is er nodig om open en eerlijk de dialoog aan te gaan?



Momenten

- Wat zijn de belangrijkste momenten binnen de opgave?
- Welke externe mijlpalen zijn er om rekening mee te houden?
- Wat moet er in deze periodes gebeuren?



Issues

- Wat zijn de onderwerpen waar stakeholders (mogelijk) verschil van mening over hebben?
- Waar gaat de discussie over bij deze onderwerpen?
- Wat vinden wij zelf van deze onderwerpen?
- Bij welke partij ligt de verantwoordelijkheid om het issue op te lossen?



Stakeholders

- Welke mensen of groepen zijn direct of indirect belang-hebbenden bij de opgave?
- Hoe kijken stakeholders aan tegen de opgave of speci-fieke issues (verandering)?
- Waar basseren stakeholders hun standpunt op (emoties, motieven, belangen)?
- Welke invloed hebben stakeholders?



Doel omgevingsmanagement

- Op welke wijze kan het omgevingsproces bijdragen aan het duurzaam realiseren van de opgave?
- Wat willen we bereiken met het omgevingsmanagement?
- Welke rol en verantwoordelijkheid hebben wij ten aanzien van het omgevingsmanagement?
- Zijn er tussentijdse doelen te stellen?



Organisatie

- Welke organisatie is er nodig om het proces in te vullen zoals we voor ogen hebben?
- Welke rol- en verantwoordelijkheids-verdeling is er in het omgevingsproces?
- In hoeverre wordt onze werkwijze gesteund door de organisatie?
- Hoe zorgen we ervoor dat omgevings-informatie behouden blijft en benut wordt?



Uitgangspunten

- Wat maakt ons een betrouwbare partij?
- Hoe willen we dat stakeholders over ons praten als we klaar zijn?
- Welke afspraken maken we met elkaar over de wijze waarop we stakeholders tegemoet treden?
- Welke richtinggevende waarden zijn er vanuit de organisatie?



Kansen

- Op welke manier kan onze opgave ook van waarde zijn voor anderen?
- Waar liggen de mogelijkheden om samen met stakeholders waarde aan deopgave toe te voegen?
- Op welke manier moet de opgave veranderen om waarde voor de stake-holders toe te kunnen voegen?

Handleiding 8: Managementvaardigheid ‘Strategisch Omgevingsmanagement’

Kolom 1: Scherp richten
Dit deel van het canvas is bedoeld om samen tot de kern van de opgave te komen en te benoemen op welke wijze omgevingsmanagement gaat bijdragen aan de realisatie van de opgave. Ook worden de belangrijkste momenten in de tijd gedefinieerd, alsmede de uitgangspunten van waaruit het omgevingsmanagement wordt gedreven. Waar staat de organisatie voor? Welk gedrag en welke houding horen hierbij en waaraan worden absoluut geen concessies gedaan? Of een omgevingsproces slaagt, is sterk afhankelijk van jouw eigen gedrag en handelen. De gekozen uitgangspunten en principes zijn richtinggevend gedurende het hele proces.

Kolom 2: Rijk kijken
In deze kolom wordt gewerkt aan een omgevingsanalyse. Door vanuit een rijke, divers georganiseerde blik naar de opgave te kijken is het mogelijk om in korte tijd veel informatie over de omgeving te verzamelen. De buitenwereld komt binnen. Wat speelt er en wat kun je allemaal tegenkomen?

Kolom 3: Bewust doen
Is het vizier scherp gesteld en is de relevante informatie beschikbaar, dan is het moment aangebroken om te analyseren wat er gedaan moet worden. Welke prioriteiten stel je, welke strategie hoort hierbij en waar begin je? Het gaat erom heel bewust te kiezen welke stappen er wanneer in het omgevingsproces gezet gaan worden. Daarnaast is dit het moment om na te denken over de wijze van organiseren. Hoe verdeel je de rollen en verantwoordelijkheden binnen het kernteam of de programmaorganisatie?

Te maken afspraken

Belangrijk is dat bij de start van het programma eenduidige afspraken worden gemaakt over de volgende onderwerpen. Dit kan per programma verschillend zijn. **Wie praat met wie en wanneer?**

- **De programmamanager, project- en procesmanagers en de lijnmanagers (regulier).**
  - Op welk moment en voor welke onderdelen wordt SOM geëscaleerd tot strategisch (programma)niveau?
  - Welke relaties zijn project, proces of regulier overstijgend en dienen vanuit het gedeeld belang door de programmamanager onderhouden te worden en welke kunnen via de projecten en/of bestuursprocessen en/of de lijnorganisaties zelf onderhouden te worden?
  - Afstemmen strategie: past de (risico-, communicatie- en participatie-) strategie binnen het project, bestuursproces of lijnactiviteit ook binnen de algemene (verander) strategie van het programma?
- **De programmamanager, accountmanagers en gebiedsmanagers binnen de gemeentelijke organisatie.**
  De managers zorgen dat de afspraken binnen het programma stroken met de afspraken die op een hoger niveau zijn gemaakt tussen de gemeentelijke organisatie (op thema en gebied) en de betreffende stakeholders.
- **De programmamanagers onderling als betrokken partijen** - en daarmee dus ook projecten, bestuursprocessen en lijnactiviteiten - **participeren in of maken onderdeel uit van meerdere programma’s**.
  Hier ligt ook een relatie met het accountmanagement, waarin afspraken zijn gemaakt wie binnen de gemeentelijke organisatie voor welke partij gesprekspartner is namens de gemeente.
- **De programmamanager en zijn opdrachtgevers, en de opdrachtgevers onderling.**
  Het belang van de bestuurlijk of ambtelijk opdrachtgever - snel resultaat boeken - kan immers op gespannen voet staan met het zorgvuldig managen van de omgeving.

1. Wie houdt de omgeving in de gaten?
De projectmatig-werken-methodiek is voornamelijk gericht op het omgaan met actoren/stakeholders van burgers en ondernemers tot bestuurders. De definitie van een omgeving van een programma is echter breder, en omvat ook de fysieke omgeving, tijd en juridische omgeving. Belangrijk is dat de programmamanager dus ook ontwikkelingen in die omgeving goed in de gaten houdt. Wat gebeurt er voor, na en tijdens het programma aan andere activiteiten die mogelijk een effect of impact hebben op de beoogde doelen van het programma? Wat gebeurt er met de gebouwen, voorzieningen, etc.? Welke wijzigingen in de wet- en regelgeving hebben invloed op het programma? Als integraal verantwoordelijke is het de rol van de programmamanager om op de hoogte te zijn van ontwikkelingen in de omgeving in de brede zin van het woord.

Zoals gezegd is de omgeving van een programma echter omvangrijk en complex, en kan de programmamanager nooit overal van op de hoogte zijn. Een mogelijkheid is dit onderdeel te beleggen bij een apart team(lid) binnen de programmaorganisatie, bijvoorbeeld door het aanstellen van een verandermanager of (strategisch) omgevingsmanager.

2. Behoud van relaties, ook na de afbouwfase
Er dient een duidelijke koppeling gemaakt te worden tussen de afbouwfase/beheerfase en het strategisch omgevingsmanagement. Op het moment dat het programma wordt afgebouwd en de doelen en werkwijzen in de staande organisatie zijn geborgd, is de omgeving niet opgehouden te bestaan. In deze fase dient ook aandacht besteed te worden aan het behouden van relaties en het betrekken van actoren zoals burgers en ondernemers die iets moeten met de gevolgen van het programma of die hiermee te maken krijgen. Hier komt de programmaevaluatie aan de orde, die ook nadrukkelijk met de omgeving uitgevoerd dient te worden. Deze vergaart verhalen over de meest significante verandering volgens de verschillende actoren. De meerwaarde hiervan is het behoud van relaties en hen laten zien dat die relaties ook na het afbouwen van het

Handleiding 8: Managementvaardigheid ‘Strategisch Omgevingsmanagement’

programma ertoe doen. Ook komt in de evaluatie het samen leren als netwerk en de hierbij opgedane ervaringen.

De omgeving houdt niet op te bestaan. De doelstellingen of na te streven effecten blijven aandacht vragen. Het monitoren van het na te streven effect, dus van de omgeving is iets dat in de staande organisatie moet worden geborgd. Dat kan in de diverse monitors (fysieke-, sociale- en veiligheidsindex), en wellicht ook door het uitvoeren van al dan niet permanent ‘klantonderzoek’ en via instrumenten als ´Buurt Bestuurt´.

3. Hoe herken ik strategisch gedrag?

Stakeholders zullen vanwege hun standpunten - gezichtspunt en zienswijze - en belangen nooit het achterste van hun tong laten zien. Hiertoe zullen zij strategisch gedrag vertonen. Het snappen en herkennen van en weten om te gaan met dit gedrag is bij SOM van groot belang. Vandaar deze korte uiteenzetting.

“Niet iemand die een dwaasheid begaat is dom, maar degene die hem niet weet te verbergen.”

Gedrag versus belangen

Een strategisch actor doet wat hij doet om zijn eigen belang te dienen. Belangen, objectieve realiteiten en een afgeleide van standpunten, opvattingen en gedragingen, zijn dus essentieel om (strategisch) gedrag te begrijpen. Standpunten, opvattingen en gedragingen veranderen eerder dan belangen. Belangen zijn wel veranderlijk en veranderbaar.

Wat is strategisch gedrag?

De drie hierna genoemde karakteristieken van strategisch gedrag zijn noodzakelijke en voldoende voorwaarden om gedrag tot strategisch gedrag te bestempelen en hebben bovendien een bepaalde samenhang.

3. Wil gedrag strategisch zijn, dan moet de strategisch actor zijn eigen belang dienen in de wetenschap dat dit andere belangen (private of algemene) kan schaden. Belang is een fenomeen dat betrekkelijk onafhankelijk is van gedrag en van een standpunt. Belang is een zelfstandige grootheid, hoe problematisch ook. Gedrag en belangen produceren en reproduceren elkaar.
4. Gedrag moet intentioneel zijn om het strategisch gedrag te kunnen noemen. Dit betekent dat de strategische actor zijn gedrag overwogen heeft en hij verwacht dat zijn gedrag zijn eigen belang zal dienen en dat het mogelijk andere belangen zal schaden, hetzij private belangen, hetzij hogere belangen.
5. Bij strategisch gedrag is altijd sprake van camouflage, omdat dit de reputatie van de actor schaadt. De strategische actor camoufleert zijn gedrag, zijn intenties en de gevolgen van zijn gedrag. Hij doet dit omdat hij beseft dat zijn gedrag aan effectiviteit zal inboeten als hij volledig transparant is. Ook zal hij zich bewust zijn van het risico van reputatieschade. De camouflage zal altijd relatief zijn, dat wil zeggen dat bepaalde actoren wel op de hoogte zijn en naarmate de tijd verstrekt zullen meer actoren op de hoogte zijn van de camouflage.

Voor strategisch gedrag is vooral van belang welke effecten actoren verwachten van hun gedrag. Het gaat dus minder om de feitelijke gevolgen van hun gedrag, maar intenties en verwachtingen staan centraal. Strategisch gedrag wint aan draagvlak naarmate er meer en positieve bijvangst is, waarvan de opbrengsten worden gedeeld, naarmate de intenties beter zijn en de camouflage beperkter is. Strategisch gedrag is een kwestie van creativiteit en intuïtie. Gematigd strategisch gedrag en gematigd vertrouwen kunnen samengaan. Dat kan indien de verwachtingen niet al te hoog gespannen zijn, de strategische actor wel effectief is en hij ook bereid is te delen. Strategisch gedrag kan alleen maar effectief zijn bij de gratie van het feit dat er vertrouwen is in de strategische actor. Strategisch gedrag kan weliswaar op korte termijn het belang van de strategisch actor dienen, maar op de langere termijn kan het zijn belang ook schaden.

Wanneer doet strategisch gedrag zich voor?

Vooral bij afhankelijkheden van andere actoren, en de daarbij behorende onderhandelingen om iets te realiseren, zullen zich strategische gedragingen ontwikkelen en onvermijdelijk zijn.

Veel strategisch gedrag komt min of meer toevallig tot stand, soms ook als logisch vervolg op het gedrag van andere actoren. Actoren maken onder meer door gedragingen van andere actoren leerprocessen door en in deze processen herdefinieert en herformuleert een actor zijn belangen.

Hoe ontwikkelt zich strategisch gedrag?

De strategische actor probeert met zijn gedrag andere actoren te bewegen om iets te doen of te besluiten wat in zijn belang is. Hij breekt als het ware in op hun besluitvorming. Om dit te kunnen doen heeft hij of zij, liefst regelmatig terugkerende, aangrijpingspunten nodig in hun besluitvormingsprocessen.

De strategisch actor gebruikt bronnen (informatie, tijd en taal) om tot zijn strategisch gedrag te komen. De bronnen zijn als het ware de ingredienten die hij gebruikt om zijn strategische gedragingen te ontwikkelen.

- **Informatie**: er bestaan grote informatieverschillen tussen actoren in netwerken. Dit is vanzelfsprekend, omdat actoren allen bezig zijn met hun eigen agenda en vanuit deze agenda de voor hen betekenisvolle informatie verzamelen en opslaan.
- **Tijd**: besluitvormingsprocessen in netwerken lopen minder gestructureerd en gefaseerd dan de boekjes voorschrijven. Fases lopen door elkaar heen, oplossingen en problemen duikelen over elkaar heen. Processen vertragen en versnellen en de inhoudelijke agenda van een proces kan alle kanten opgaan in de loop van de tijd. Deze grilligheden bieden een gunstige bodem voor strategisch gedrag.

Bron: boek ‘Strategisch gedrag in netwerken’, van Ernst ten Heuvelhof

Handleiding 8: Managementvaardigheid ‘Strategisch Omgevingsmanagement’

- **Taal**: taal en frames doen meer dan alleen het beschrijven van werkelijkheden. Ze vormen zelf ook een deel van de werkelijkheid. Frames kunnen bepaalde problemen hoog op de agenda plaatsen, terwijl anderen juist naar de achtergrond verdwijnen.

Besluitvorming in netwerken

In wisselwerking met andere actoren:

- Mensen imiteren elkaar, vooral succesvolle mensen worden nagedaan.
- Mensen hebben de neiging consistent te willen zijn in hun gedragingen.
- Mensen hebben de behoefte wederkerig te zijn: voor wat hoort wat.

Publieke besluitvorming

Patronen die in de politieke besluitvorming aangrijpingspunten bieden voor strategisch gedrag:

- Vaak gaat het om gefragmenteerde besluiten: meerdere kleine in plaats van een grote, die leiden tot substantiële wijzigingen.
- Politieke steun vereist van andere partijen.
- Incrementele besluitvorming, wil zeggen dat de veranderingen die uiteindelijk bewerkstelligd worden, beperkt zijn.

4. Omgevingsfactoren

Factoren waar je zelf geen invloed op uit kan oefenen, zoals de politieke situatie, economische situatie, taal, religie, cultuur, zeden en gewoonten, sfeer en dergelijke kunnen invloed hebben op de beoogde doelen en de uitvoering van inspanningen. Het is van belang deze te identificeren door te brainstormen met betrokken partijen en tijdens de uitvoering te monitoren.

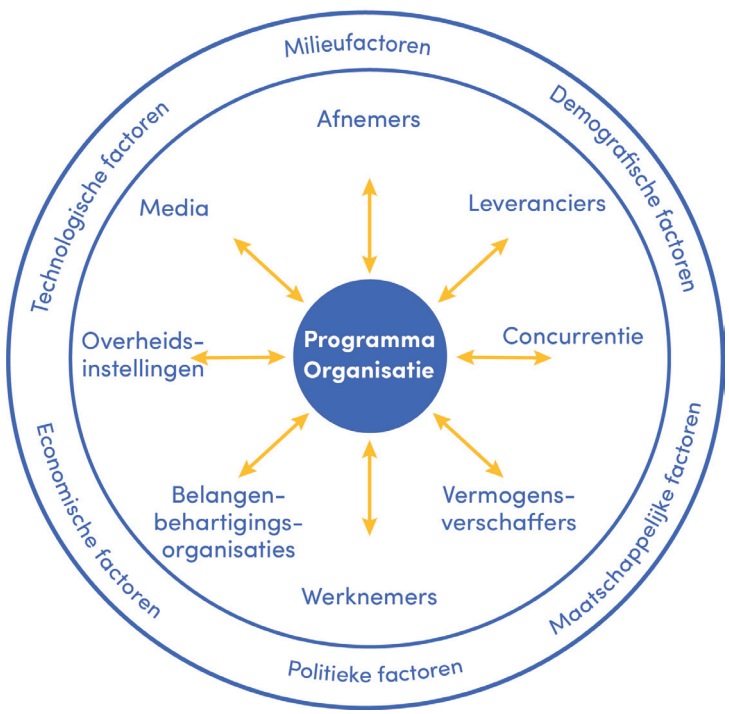
In de omgeving gebeurt - in de verkennings- en opbouwfase en tijdens de uit te voeren inspanningen - van alles dat invloed heeft of kan hebben op het te doorlopen bestuursproces. Je kan hierop geen of nauwelijks invloed uitoefenen. Het is van belang die zaken te benoemen en deze tijdens het verloop van het bestuursproces en de uitvoering te monitoren. In feite zijn dit randvoorwaarden waar je al rekening mee hebt gehouden bij de start, maar als de omgeving anders uitpakt dan verwacht is er mogelijk een aanleiding om in het bestuursproces of de aanpak van het programma bij te sturen. Het is daarom belangrijk deze ontwikkelingen vanaf het eerste moment in kaart te brengen en actueel te houden, opdat je die kennis kan betrekken en benutten bij de aanpak van jouw programma. Positieve ontwikkelingen, maar ook bedreigingen bepalen immers mede welke strategische keuze gemaakt wordt en welke interventies gepleegd worden.

Beschrijving

In het centrum staat de programmaorganisatie. De omgeving waarin de programmaorganisatie haar activiteiten ontplooit, is voor de programmaorganisatie moeilijk te veranderen. In de omgeving spelen immers allerlei zaken die mogelijk invloed kunnen hebben op het programma: dit zijn de omgevingsfactoren waarmee bij de aanpak van het programma rekening zal moeten worden gehouden. In de buitenste ring staan de hoofdthema’s van die omgevingsfactoren.

Individuen en groepen mensen die bij de programmaorganisatie zijn betrokken worden participanten of actoren genoemd. Deze participanten kan de programmaorganisatie wel proberen te beïnvloeden. In de ring rondom het centrum staan de (mogelijke) participanten van de programmaorganisatie.

Programma met omringende partijen en omgevingsfactoren



Boek: Onderneming en omgeving van dr. R. Schondorff, drs. J.F.B. Pleurs en dr. C.A. Kam

Handleiding 8: Managementvaardigheid ‘Strategisch Omgevingsmanagement’

5. Strategisch omgevingsmanagement in de vier fasen

In de verkenningsfase ligt het accent vooral op het zoeken naar die partijen, actoren en omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op de hoofddoelen (ER-doelen) van het programma en hoe je die aan de opgave kan verbinden.

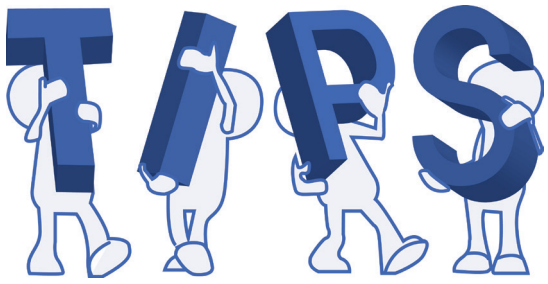
Onderzocht wordt hoe mogelijk al betrokken en nog te betrekken partijen globaal staan tegenover de legitimatie en urgentie van de opgave en in welke mate en onder welke voorwaarden zij bereid zijn een bijdrage te leveren aan het programma, de beoogde doelen. Dit zoeken geschiedt vanuit oprechte interesse in de bedoelingen en belangen van partijen. Met de bereidheid om middels een innovatieve en proactieve aanpak te zoeken naar een oplossing die door minimaal de belangrijkste betrokkenen voor het programma gedragen en als winst beoordeeld wordt. De gekozen oplossingsrichting hoeft echter in deze fase niet voor alle partijen (al) acceptabel te zijn. Gevolg is wel dat bepaalde partijen daardoor (dan alsnog) zullen afhaken of voorlopig even afwachten.

In deze fase wordt tevens in een PSU bezien met een krachtenveldanalyse welke partijen vooral zullen moeten meeweten (-luisteren), meedenken (-praten), meewerken (-doen) en meebeslissen (-besluiten) binnen de programma-aanpak. Hiermee wordt het draagvlak voor de beoogde doelen optimaal georganiseerd. Tevens wordt de gezamenlijk gedragen aanpak van de op dat moment aangesloten partijen vertaald in een veranderstrategie (het hoe), waarbij rekening wordt gehouden met de omgevingsfactoren die eveneens gezamenlijk zijn geïnventariseerd. De uitkomsten van dit alles wordt vertaald in een Canvas Omgevingsmanagement die onderdeel uitmaakt van de programmavisie en mede bepalend is voor de veranderstrategie.

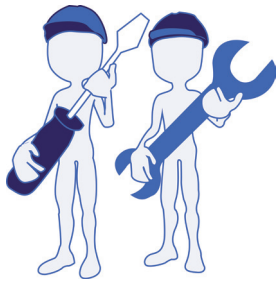
In de opbouwfase wordt het krachtenveld in een PFU opnieuw zorgvuldig in beeld gebracht, of geactualiseerd, met behulp van de krachtenveldanalyse. Nu wordt definitief bepaald welke actoren je actief bij de verdere opbouwfase betrekt in de vorm van co-creatie en welke je door middel van gerichte communicatie aangehaakt houdt in de verdere aanpak. Omgevingsfactoren worden geïnventariseerd, beoordeeld en meegenomen in de aanpak of in de risicoanalyse. De uitkomsten daarvan worden aangepast in het Canvas Omgevingsmanagement en maken onderdeel uit van het programmaplan.

In de uitvoeringsfase wordt het programma uitgevoerd in zijn omgeving. Ontwikkelingen in de omgeving, hieronder vallen ook koerswijzigingen van partners etc., kunnen het behalen van de doelstellingen en de uitvoering van activiteiten beïnvloeden en moeten worden meegenomen in de afwegingen. Voor een deel wordt dit ook al meegenomen in de risicoanalyse, die in deze fase wordt uitgevoerd. In deze fase wordt bij het kijken naar de omgeving tevens gebruik gemaakt van de zogenaamde THEFD-bril: tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid (zie handleiding 4 ‘Besturen, beheersen en auditing’). De uitkomsten worden vertaald in een aangepaste Canvas Omgevingsmanagement die onderdeel uitmaakt van de programmarapportage(s) en het programmaresultaat.

In de afbouwfase worden omgevingsfactoren en –actoren benoemd die het verzilveren van de gerealiseerde doelen dan wel het overdragen en borgen van zaken mogelijk zouden kunnen verstoren. Hiervoor worden beheersmaatregelen getroffen die onderdeel uitmaken van de programmaevaluatie (zie ook de handleiding 6 ‘Risicomanagement’).



- Het kennen van de omgeving van een programma en wat en wie daarin wel of niet belangrijk zijn is cruciaal voor het succes van je programma.
- Participeren in de netwerken die inhoudelijk iets betekenen voor het programma maakt dat je continu gevoel hebt bij de omgeving.
- Maak een samenhangend geheel van de krachtenveldanalyse(s), SOM, RISMAN en Factor C.



Instrumenten Zoals opgenomen in het boek ‘Programmasturing als vak, deel I’

1. **Partijen tijdig betrekken**
   Op welke momenten kan ik partijen het beste betrekken?
2. **Strategisch OmgevingsManagement (SOM)**
   Wat is strategisch omgevingsmanagement en wat is de overeenkomst en het verschil met procesregie?
3. **Canvas – SOM**
   Hoe kan ik strategisch omgevingsmanagement gezamenlijk met betrokkenen in beeld brengen?
4. **Omgevingsanalyse**
   Met welke, niet te beïnvloeden factoren van buiten moet ik rekening houden?
5. **Construerend onderhandelen (SOM)**
   Hoe kan ik succesvol construerend onderhandelen?
6. **Tien spelregels voor conflictoplossend onder handelen (SOM)**
   Hoe kan ik onderhandelen bij conflicten?
7. **Beweging waarnemen**
   Hoe kan ik beweging waarnemen?

Programma-control helpt om de juiste koers te houden

“Samen ‘in control’ over het programma!”

Bron gemeente Rotterdam:
Rewien Stam
Jeroen Konings
Hans van der Heijden

Handleiding 9: Managementvaardigheid ‘Programma-control’

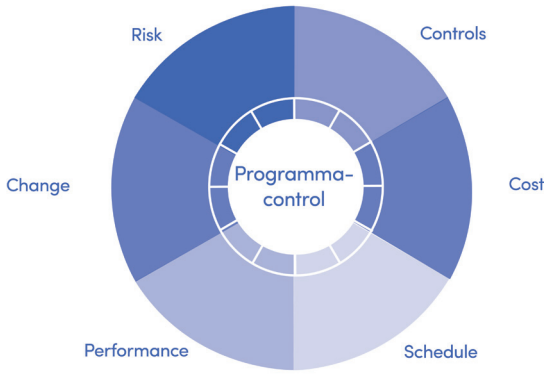
“De programmamanager en programmacontroller samen in control over het programma...”
Deze handleiding gaat over hoe je bij een gemeente binnen een programma werkt met programma-control.

Programma-control:
- bewaakt de doelmatigheid, doeltreffendheid en rechtmatigheid van het programma.
- kijkt op alle aspecten van programmasturing, vanuit een onafhankelijke positie, mee met de ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager (en het programmateam) naar de manier waarop het programma vorm wordt gegeven, uitgevoerd en afgebouwd: gericht op beheersing en ‘in-control’.
- ziet toe dat de voortgangsrapportages een juiste weergave zijn van de stand van zaken van het programma.

Leeswijzer

In deze handleiding geven we aan hoe je programma-control toepast in een programma.
- In paragraaf 1 wordt beschreven wat **programma-control** is.
- In paragraaf 2 vind je de **rol en verantwoordelijkheden van de programmacontroller**, de **relatie met business-control** en per fase uitgewerkt welke **taken een programmacontroller** kan vervullen in het kader van advies en ondersteuning.
- In paragraaf 3 geven we aan welke **accenten programma-control heeft in de vier fasen**.
- In paragraaf 4 geven we een overzicht van het Rotterdamse **classificatiemodel**.

We sluiten daarna af met een aantal handige tips en de in het boek ‘Programmasturing als vak’ genoemde instrumenten.



Een belangrijke taak van de sturingsdriehoek is het programma ´in control´ te krijgen en houden. Dit is vooral een taak in het opdrachtgevende veld, het managementveld en het interventieveld. Om de sturingsdriehoek hierbij te adviseren en ondersteunen wordt bij de meeste gemeenten deze taak belegd bij een manager programmabeheersing, een programma-adviseur of wordt de taak verdeeld tussen de programmamanager, een planeconoom, een projectsecretaris, financieel adviseur of anderen. In de grote gemeenten wordt standaard een programma-controller bij de programmaopgave betrokken. Bij programma’s dient altijd de rol van programma-controller toegewezen te worden, tenzij daar een gegronde reden voor is om van af te wijken.

1. Wat is programma-control

Programma-control speelt zich vooral af in het opdrachtgevende veld en het managementveld. Feitelijk kijkt de programma-controller gedurende de gehele aanpak van het programma mee naar alle aspecten van programmasturing. Hij of zij legt daarbij ook de link naar de organisatie op al deze vlakken, waarbij vooral de nadruk ligt op het financiële vlak: begroting, financiering, financiële inrichting, subsidieverantwoording, budgetbeheer, prognosebeheer, voortgangsrapportages, verschillenanalyse en input jaarrekening. Ook kijkt de programma-controller naar de planning en risico’s. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling dit te doen vanuit een sec controlerende rol, maar vooral vanuit een adviserende rol met vooral kennis en ondersteuning op het verbindende vlak tussen de moederorganisatie en de programmaorganisatie.

2. De programmacontroller

Rol programma-controller

Een programma-controller heeft de benodigde programmatische en financiële expertise in huis en biedt ondersteuning vanuit de tweede lijn om een programma al in de startfase ´in control´ te krijgen en gedurende de vervolgfasen ´in control´ te houden.

Het is de taak van de ambtelijk opdrachtgever een programma-controller te betrekken bij de start van een programma. Bij kleinere gemeenten, die niet over een Control-afdeling beschikken, is het zaak deze rol nadrukkelijk bij één of meerdere andere betrokken functionarissen te beleggen. Een programma-controller is primair de adviseur en sparringpartner van de ambtelijke opdrachtgever. De programma-controller toetst en adviseert op onder andere de aanpak en voortgangsrapportages gedurende de hele looptijd van het programma en bespreekt zijn/haar bevindingen en adviezen met de ambtelijk opdrachtgever en programmamanager. Deze programma-controller maakt formeel geen onderdeel uit van het programmateam en adviseert vanuit een onafhankelijke positie.

Dit proces start met het invullen van het classificatiemodel voor projecten en programma’s (zie paragraaf 4) door de ambtelijk opdrachtgever samen met de programmamanager. De uitkomst wordt daarna voorgelegd aan de teamleider van afdeling Project- en programma-control, die op basis daarvan een programma-controller toewijst. De classificering is van toepassing op alle projecten en programma’s binnen een gemeente en wordt gebruikt om deze in te delen naar complexiteit en op basis daarvan de aansturing en de mate van control daarop af te stemmen.
De programma-controller is natuurlijk ook de sparringpartner van de programmamanager en het programmateam. Hij focust zich op onder andere de programmavisie, -plan, doelstelling(en), samenwerkingsverbanden en bewaakt samen met het programmateam de THEFD-stuurvariablen en de GROOTICK-beheersaspecten per fase van een programma.

Handleiding 9: Managementvaardigheid ‘Programma-control’

De inzet is om gezamenlijk met alle betrokkenen zo efficiënt mogelijk de programmadoelstellingen te realiseren. Indien gedurende een programmafase door de programmacontroller wordt geconstateerd dat afgeweken wordt van genomen besluiten (vastgelegd in de programmavisie of het -plan), dan dient de programmamanager in beeld te brengen wat de consequenties zijn met betrekking tot alle beheersaspecten van het programma, ook op vlakken die in geld kunnen worden vertaald.

De programma-controller is sparringpartner en adviseur, maar bewaakt ook vanuit de tweede lijn of een programma in control is. Indien nodig denkt hij of zij mee om het programma ´in control te krijgen. De programma-controller heeft een onafhankelijke rol, is proactief betrokken en geeft een professioneel oordeel over het programma. De programmamanager gaat voor het realiseren van zijn doelen terwijl de programma-controller meer voor de beheersing is, de waakhond van de kaders en het geweten van het programma.

De verantwoordelijkheden van een programmacontroller bij programma’s:

- Is primair de sparringpartner van de ambtelijk opdrachtgever en secundair van de programmamanager en het kernteam.
- Bewaakt dat programma’s ‘in control’ zijn.
- Valideert en adviseert (keurt goed) de rapportages aan de ambtelijk opdrachtgever en bestuurlijk opdrachtgever-.
- Beoordeelt en bewaakt rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid.
- Bewaakt tijdige aanlevering van informatie via de primaire lijn van een programma, dus van opdrachtnemer naar opdrachtgever, maar ook naar het college van B&W en de gemeenteraad.

Verschil Business control (BC) en Programma-control (PC)

De programma-controller en business controller werken nauw samen en voeren hun activiteiten vanuit de tweede lijn. De voornaamste verschillen tussen PC en BC zijn:

- Een programma-controller is betrokken bij een tijdelijke programmaorganisatie en heeft als invalshoek het programma. Een business-controller is betrokken bij de staande organisatie (clusters/domeinen) en heeft als invalshoek de lijn.
- Een programma-controller is inhoudelijk, en onafhankelijk, betrokken bij programma’s en bewaakt de THEFD- en GROOTICK-aspecten, terwijl een business controller de effecten van het programma op de staande organisatie beoordeelt en daarover adviseert.
- De programma-controller is de sparringpartner van de ambtelijk opdrachtgever in zijn rol als directeur of opgavemanager van de programmaorganisatie. De business controller is de sparringpartner van de directeuren (in hun rol als directeur in de lijnorganisatie) van clusters en domeinen.

3. Programma-control in de vier fasen

Hieronder zijn per fase de taken van een programma-controller opgesomd (niet limitatief):

1. **Verkenningsfase/procesregie**
   - A. Beoordeelt classificatie (zwaarte) van het programma via het classificatiemodel.
   - B. Focust op gedeelde programmavisie en samenwerking met betrokken partijen.
   - C. Adviseert over het achterhalen van de geschiedenis, met name de eerdere besluitvorming, opdracht, etc.
   - D. Controleert op aanwezigheid van brondocumenten van onder andere toegekende budgetten en subsidies.
   - E. Helpt bij het achterhalen van de feiten en cijfers. Met name bij het inventariseren van toegekende budgetten en het bewaken van de (subsidie)voorwaarden. En hij of zij geeft advies bij meerdere geldstromen (proces financieringsstroom).
   - F. Zet zo nodig eigen het netwerk in. Een programma-controller heeft een breed netwerk en kan hier bij (technische) financieringsvraagstukken gebruik van maken.
   - G. Adviseert met betrekking tot het inrichten van de systemen.
   - H. Bewaakt de mandatering binnen het programma.
   - I. Bewaakt de opzet en het beheer van goede dossiervorming. De programma-controller heeft hiertoe onbeperkt toegang tot alle programmadocumentatie en -informatie.

2. **Opbouwfase**
   - A. In de opbouwfase ondersteunt en faciliteert de programma-controller bij het opzetten van de programmabegroting en het opstellen van een liquiditeitsplan.
   - B. Geeft advies met betrekking tot risicomanagement, omgevingsfactoren en het communicatieplan.
   - C. Adviseert bij het opstellen van het programmaplan, de doelstellingen, beoogde effecten, randvoorwaarden, risico’s, haalbaarheid binnen gestelde kaders en het budget.
   - D. Is betrokken bij het vormen van het programmateam en de programmaorganisatie.
   - E. Denkt mee over het invullen van de THEFD- en GROOTICK-aspecten bij het opstellen van het programmaplan.
   - F. Een programma-controller wordt betrokken bij onder andere:
     - de keuze van de drie sturingsmanieren van een programma.
     - de beoordeling (toets/advies) van geplande periodieke rapportages (programmarapportages en de daarvan afgeleide P&C-producten).
     - bestuurlijke momenten: advies op agendaposten, kredietaanvragen, subsidieaanvragen en alle overige dekkings vraagstukken, bijzondere rapportages en faseovergangen.

Handleiding 9: Managementvaardigheid ‘Programma-control’

- de risicoanalyses, gemaakt door het programmateam.
- het communicatieplan opgesteld door het kernteam.

G. Werkt actief samen met andere disciplines en geeft gevraagd en ongevraagd advies met betrekking tot een adequate inrichting van de processen en de programmabeheersing.

3. Uitvoeringsfase

A. In de uitvoeringsfase toets en valideert de programmacontroller de voortgangsrapportages en adviseert hierover richting programmamanager, AOG en BOG, met als focus het programmaresultaat.

B. Bewaakt de voortgang van de THEFD- en GROOTICK-aspecten. Een programmacontroller zal vanuit zijn signalerende rol bij grote afwijkingen ten opzichte van het programmaplan primair escaleren (meldingsplicht) binnen de programmalijn (programmamanager – ambtelijke opdrachtgever – directie/afdelingshoofd – bestuurlijk opdrachtgever) en indien nodig ook binnen business control.

C. Een programmacontroller wordt betrokken bij onder andere:

- de werking van het voor het programma gekozen besturingsmodel.
- de beoordeling (toets/advies) bij periodieke rapportages: programmarapportages en de daarvan afgeleide P&C-producten.
- bestuurlijke momenten: advies op agendaposten, kredietaanvragen, subsidieaanvragen en alle overige dekkingsvraagstukken, bijzondere rapportages en faseovergangen.

D. Heeft een adviserende rol met betrekking tot het leveren van input voor de P&C-rapportage.

E. Adviseert over de risicoanalyses gemaakt door het kernteam.

F. Adviseert over het communicatieplan gemaakt door het kernteam.

G. Werkt actief samen met andere disciplines en geeft gevraagd en ongevraagd advies met betrekking tot een adequate inrichting van de processen en de programmabeheersing.

4. Afbouwfase

A. In de afbouwfase is een programma-controller onafhankelijk betrokken bij het evalueren van het programmaresultaat en het gelopen proces.

B. Is betrokken bij leer- en verbeterpunten naar de AOG, BOG en het borgen in de eigen lijnorganisatie.

C. Bewaakt dat restpunten worden overgedragen naar en geaccepteerd door de (eigen) lijnorganisaties of andere projecten en/of programma’s.

D. Bewaakt de financiële afrekening en verantwoording hierover, met name de rechtmatigheid.

E. Bewaakt de gereedmelding van het programma met de programmaevaluatie.

4. (Rotterdams) Classificatiemodel

Hoe omvangrijker het programma, hoe groter meestal de dynamiek en complexiteit en daarmee de aansturing. Derhalve is bijvoorbeeld binnen de gemeente Rotterdam gekozen om projecten en programma’s in te delen naar complexiteit en de aansturing en de mate van control daarop af te stemmen. Om de complexiteit van programma’s te bepalen is een classificatiemodel ontwikkeld dat op basis van een puntenscore onderscheid maakt in licht, middel of zwaar. Bij programma’s is dit bijna altijd de klasse ‘zwaar’ vanwege de complexiteit en de omvang van het aantal samenhangende inspanningen.

Waarom

Op basis van deze indeling kan het beheersinstrumentarium worden bepaald. Een programma-controller kan hierover adviseren en daarom dient bij een programma altijd een programma-controller toegewezen te worden. Daarnaast geeft deze indeling een indicatie voor het toewijzen van een programmamanager: hoe hoger de score, hoe zwaarder het niveau van deze manager dient te zijn. Immers een engineering programma vraagt heel andere vaardigheden dan een grootschalig bouwprogramma.

Wanneer

Het classificatiemodel dient te worden ingevuld in de oriëntatiefase voorafgaand aan een programma of in de verkenningsfase van een programma. Daarnaast kan deze direct bij de start van een faseovergang van een programma opnieuw worden ingevuld. De classificering is van toepassing op alle programma’s binnen de gemeente.

Wie

De ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk voor het tijdig (laten) invullen van het classificatiemodel en stelt de classificering vast.

Handleiding 9: Managementvaardigheid ‘Programma-control’

Criteria	Criteria score (1-4)				voer score in
	1	2	3	4	
Budget	< €2 mln	€2 mln tot €10 mln	€10 mln tot €20 mln	> €20 mln	
Looptijd (in jaren)	< 1 jaar	1 tot 2 jaar	2 tot 3 jaar	> 3 jaar	
Strategische doelen	Geen relatie	Is gelinkt aan andere werk-zaamheden en draagt bij	Draagt direct bij aan een strategisch doel	Draagt direct bij aan meer dan één stra-tegisch doel	
Impact op de organisatie	Geen of zeer minimaal	Significante herstructu-rering van processen	Nieuwe werk-processen met mogelijk nieuwe training	Overdracht van personeel of outsourcing	
Risico	Laag	Gemiddeld - interne afhankelijk-heden?	Gemiddeld - externe afhankelijk-heden?	Hoog	
Beleid of wetgeving	Geen link met werkzaam-heden dat beleid of wet-geving levert	Enige links met andere werk-zaamheden die beleid of wetgeving levert	Directe links met beleid of wetgeving	Noodzakelijk voor welslagen van beleid of wetgeving	
Stakeholders	Intern en binnen één cluster	Intern maar binnen meer dan één cluster	Interne en externe stakeholders	Interne en hoofdzakelijk externe stake-holders	
Contract complexiteit	Beperkt aantal contracten en beperkte com-plexiteit	Veel contracten, maar beperkte complexiteit	Beperkt aantal contracten, maar complex van aard	Veel contracten en complex van aard	
Trackrecord programmamanager	Heeft dit meer-dere keren eerder gedaan	Heeft dit 1 of 2 keer eerder gedaan	Heeft ongeveer zoiets gedaan, maar niet het-zelfde	Heeft een dergelijk project/ programma niet eerder gedaan	
Aantal recources totale programma-organisatie	1 - 3	3 - 10	10 - 20	20+	
Aantal externe inhuur programmaorganisatie	Externe inhuur is <10% van de programma-organisatie	Externe inhuur is tussen de 10% en 25% van de programma-organisatie	Externe inhuur is tussen de 25% en 50% van de programma-organisatie	Externe inhuur is >50% van de programma-organisatie	

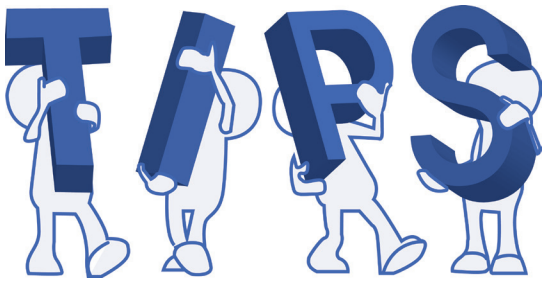
Rotterdams Classificatiemodel voor projecten en programma’s

Zwaar	> 26 punten
Middel	16 - 25 punten
Licht	10 - 15 punten

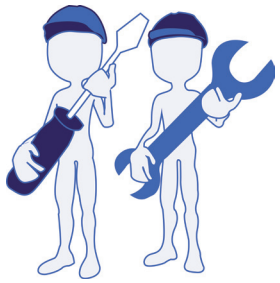
Handleiding 9: Managementvaardigheid ‘Programma-control’

Toelichting criteria:

- **Budget**: goedgekeurd bedrag waarbinnen het programma gerealiseerd dient te worden.
- **Looptijd**: verwachte aantal jaren van begin tot en met de realisatie van het programmadoel.
- **Strategische doelen**: de mate waarin het programma bijdraagt aan het behalen van bijvoorbeeld de collegedoelen.
- **Impact op de organisatie**: de mate waarin de programma’s leiden tot aanpassingen in processen, werkwijzen of structuur in de staande organisatie.
- **Risico**: een bedreiging voor het slagen van het programma. Deze bedreigingen kunnen komen uit de eigen organisatie (intern) of van buiten (extern) de organisatie.
- **Beleid of wetgeving**: de mate waarin programma’s:
  - een relatie hebben met bestaand beleid of bestaande wetgeving.
  - (moeten) bijdragen aan nieuw beleid of nieuwe wetgeving.
- **Stakeholders**: iemand die invloed ondervindt (positief of negatief) of zelf invloed kan uitoefenen op een specifieke organisatie of een onderdeel hiervan. Stakeholders zijn personen of groepen die invloed hebben op een project, programma, afdeling of organisatie of erdoor worden beïnvloed.
- **Contract complexiteit**: de ingewikkeldheid, veelheid aan af te sluiten contracten, overeenkomsten met bestaande en nieuwe leveranciers, partners, etc.
- **Trackrecord programmamanager**: ervaring van de programmamanager in gelijksoortige programma’s.
- **Aantal resources totale programmaorganisatie**: alle personen en overleggroepen en structuren die direct betrokken zijn bij het programma.
- **Aantal externe inhuur programmaorganisatie**: de verhouding tussen extern ingehuurde medewerkers ten opzichte van de programmaorganisatie.



- Een programmacontroller heeft vooral ook veel kennis van hoe en wanneer middelen stromen binnen de organisatie, kent de weg in de organisatie en heeft een eigen netwerk op dit vlak: maak daar gebruik van!
- Programma-control is meer dan alleen financieel management. Planningsmanagement, risicomanagement, kwaliteitsmanagement, contractbeheersing, omgevingsmanagement, technisch management en informatiemanagement behoren ook tot het kennisniveau.
- Geef de programma-controller de ruimte om in zijn rol binnen het programma op een onafhankelijke, integrale manier naar het programma te kijken en daarover te adviseren en het te ondersteunen.
- Indien er binnen jouw gemeente geen programma-controllers zijn, beleg deze taken dan bij medewerkers binnen je kernteam.



Instrumenten Zoals opgenomen in het boek ‘Programmasturing als vak, deel I’

1. **Project-control. Projectbeheersing**
   Hoe zorg ik ervoor dat het project beheersbaar wordt en blijft?

Deel II Handleidingen
behorende bij

Programmasturing als vak
Handreikingen voor gemeentelijke programmamanagers

Deze handleidingen zijn digitaal beschikbaar op het platform van de VPNG voor aangeloten gemeenten en provincies (www.vpng.nl) en bij de gemeente Rotterdam bij de interne RIO-groep Programmasturing. Hier staan ook alle in dit boek genoemde instrumenten, uitgewerkt in een format.

Hans van der Heijden
h.vanderheijden@vpng.nl

Claudia Landewé
c.landewe@vpng.nl

Enrico Kraijo
e.kraijo@vpng.nl

Dit boek is mede tot stand gekomen door de ondersteuning van het bestuur van de VPNG

Francois van Doesburg
Afdelingsmanager Programma's en Projecten
Gemeente Veenendaal

Fernando Salinas Camara,
Hoofd afdeling Ontwikkeling
Gemeente Pijnacker-Nootdorp

Wilbert Wouters
Hoofd afdeling Ruimtelijke Uitvoering
Gemeente Tilburg

Ruud de Smit
Opgavenmanager
Gemeente Súdwest-Fryslân

Bart van der Veer
Hoofd project- en programmamanagement bureau
Gemeente Delft

Nawoord

In 2021 schreven wij het boek Programmasturing als vak. In dit boek werken we de onmisbare vijf kerninstrumenten en de vier specifieke managementvaardigheden van programmasturing verder uit in handleidingen. Dit als aanvulling op het eerste boek. De twee boeken zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden.

In boeken en op internet zijn vele tools, die door derden zijn bedacht en uitgewerkt die de programmamanager en zijn kernteam kunnen helpen bij het realiseren van een succesvol programma. De hier beschreven negen handleidingen hebben een zekere samenhang en gaan over de inrichting, de omgevings-(f)actoren en om de besturing van een programma, zie pagina 5. Zij geven een handelingsperspectief voor de deelnemers aan op belangrijke onderdelen van programmasturing.

Bij het opstellen van deze handleidingen hebben dankbaar gebruik gemaakt van het denkwerk en de kennis van verschillende auteurs die zij in hun publicaties en/of boeken hebben beschreven:

- Hans Licht van Organisatieregie met de zelftesten 'Macht of leiderschap', 'Doorzettingsmacht of creatiemacht' en 'Sturen of regisseren'
- Björn Prevaas, Jo Bos en Helmuth Stoop met Leiderschap van de programmamanager – rolopvatting- en invulling 2018
- Verheijen Consult School of Management Amersfoort/Groningen 2013
- Zuidema met Inzicht in invloed
- Thomas Kilmann met De vijf conflictstijlen
- Twijnstra Gudde met Vijf signaturen voor samenwerking in een netwerkomgeving SOMSAM 2015
- Publiec en Communicatierijk.nl met Krachtenveldanalyse
- Theo van der Tak en Gert Wijnen met Programmamanagement 2006, DIN/M en THEFD
- Theo van der Tak, Björn Prevaas en Hans Cremer met Program Canvas 2016
- RISMAN NEN-ISO31000 met Risicomanagement
- Factor C-Communicatiemanagement, Marc Wesselink met Strategisch Omgevingsmanagement
- Gemeente Rotterdam Rewien Stam, Jeroen Konings en Hans van der Heijden met Programma control.

De teksten zijn een door de VPNG geschreven samenvatting en kunnen dus afwijken van de bron. Voor de exacte tekst en bredere context verwijzen wij de lezer door naar de genoemde bron.

Wij hopen met deze handreikingen voor gemeentelijke programmamanagers een bijdrage te leveren aan het verder professionaliseren van het werken aan de steeds complexere, dynamischere en onvoorspelbaardere (tijdelijke) programmatische nopgaven binnen de gemeentes. Wij danken iedereen voor hun bijdrage en in het bijzonder de genoemde auteurs.

vpng

Gemeente Rotterdam