

# Programma- werking

Toolkit

Prof. dr. Jelle Janssens

Prof. dr. Tom Vander Beken

# Programmawerking

Toolkit

**Prof. dr. Jelle Janssens**

**Prof. dr. Tom Vander Beken**

**November 2020, Institute for International Research on Criminal Policy**

Universiteit Gent

Faculteit Recht en Criminologie

Universiteitsraat 4, B-9000 Gent

+32 (0)9/264.69.59

<https://ircp.ugent.be/>



# 1. Achtergrond

## PROJECTMANAGEMENT

New Public Management (NPM) vanaf de jaren 1990:

1. Hands-on professioneel **management**
2. Expliciete standaarden en **performantiemaatstaven**
3. Benadrukken van **output controle**
4. Ontmantelen van de oude “monolithische” publieke organisaties
5. Nadruk op grotere competitie in de publieke sector
6. Nadruk op privaat geïnspireerde **managementtechnieken**
7. Nadruk op **soberheid** in het verbruik van middelen

## PORTFOLIO- EN PROGRAMMANAGEMENT

Echter:

- Coördinatie om strategische doelstellingen te halen (*outcomes*), wordt door verzelfstandiging moeilijker.
- Vanaf jaren 2000: meer **horizontale afstemming** om beleidsprioriteiten **geïntegreerd** en **integraal** aan te pakken -> *whole of government*
- Kadernota Integrale Veiligheid beklemtoont noodzaak tot **samenwerking** en **coördinatie**.

## 2. Waarom?

Organisaties worden geconfronteerd met **verandering** want:

- Willen zelfs iets verwezenlijken (visie & strategie)
- Worden gevraagd iets te verwezenlijken (mandaat & missie)
- In een veranderende omgeving (VUCA, stakeholderanalyse, SWOT, issue management).
  - Organisationeel leren, verdere ontwikkeling, transformatie of een radicale herpositionering via **projecten**, **programma's** en **portfolio's**
  - Tijdelijke werkstructuren in plaats van vaste werkstructuren.

Programmamanagement kan een antwoord bieden op volgende vragen:

- Welke deliverables die projecten produceren dragen bij tot de strategische doelstellingen van de organisatie?
- Hoe verhouden de verschillende deliverables van de diverse projecten zich ten aanzien van elkaar?
- Wat is de meerwaarde van het project ten aanzien van het andere project?
- Welk project moet (bijkomend) gefinancierd worden?
- Welk project moet eerst van start gaan en welke deadlines moeten worden opgelegd?

Doel van programmamanagement is dus **inzicht in de onderlinge samenhang** creëren om tot een betere **prioritering** en **evaluatie** te kunnen komen.

### 3. Wat?

Factoren	Projecten	Programma's	Portfolio's
<b>Definitie</b>	Een tijdelijke inspanning om een uniek product, dienst of resultaat te creëren	Een groep van gerelateerde projecten, onderliggende programma's en programma-activiteiten die op een gecoördineerde wijze gemanaged worden om die meerwaarde te creëren die niet zou behaald worden indien projecten individueel gemanaged zouden worden.	Een verzameling van projecten, programma's, onderliggende portfolio's en operaties die als een groep gemanaged worden om strategische doelstellingen te behalen.
<b>Opvolging en controle</b>	Project managers zijn verantwoordelijk voor de opvolging van de projecten en de producten (deliverables).	Programmamanagers volgen programma's op en controleren de samenhang en de gewenste resultaten.	Portfoliomanagers houden de geaggregeerde prestaties bij.
<b>Reikwijdte</b>	Projecten hebben een beperkte reikwijdte die vooraf gedefinieerd wordt en kan veranderen en verbeteren naarmate het project vordert.	Programma's hebben een bredere reikwijdte die deze van de programmacomponenten omvatten en zijn gefocust op de voordelen en opbrengsten die de samenhang oplevert.	De reikwijdte wordt bepaald door de strategische doelstellingen van de organisatie.
<b>Verandering</b>	Projectmanagers verwachten verandering en implementeren processen om de verandering te beheersen.	Programmamanagers aanvaarden verandering en passen de programma's aan om de meerwaarde die gecreëerd wordt te optimaliseren.	Portfoliomanagers houden veranderingen permanent in het oog binnen de bredere interne en externe omgeving.
<b>Succes</b>	Succes wordt gemeten aan de hand van de kwaliteit van het product, de tijdige oplevering, de naleving van het afgesproken budget en de klanttevredenheid.	De mate waarin programma's tegemoet komen aan de meerwaardecreatie die gezocht werd bij opstart van het programma bepaalt het succes.	Succes wordt gemeten op basis van de collectieve prestaties van de verschillende componenten en op basis van de voordelen die deze opleveren ten aanzien van de belanghebbenden.
<b>Tijdschema</b>	Het tijdschema van een project is de tijd die nodig is om de producten of resultaten te leveren.	Het tijdschema van programma's is het geheel van de verschillende tijdschema's van de componenten van de programma's.	Portfolio's hebben geen tijdschema.

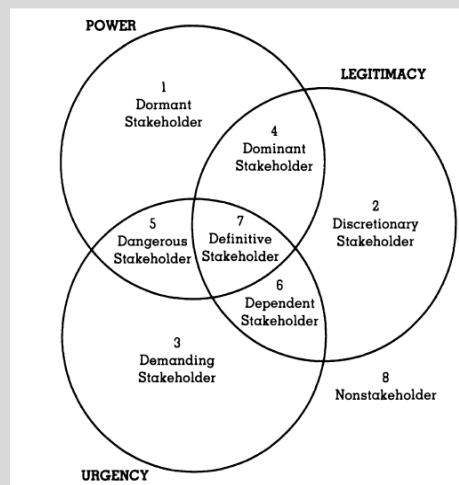
Tabel: Verschil tussen project-, programma- en portfoliomanagement

## 4. Hoe?

### 4.1 Voorafgaande bedenkingen

#### Caveats:

- Engagement.
- Outcomes/uitkomsten op lange termijn vooraf vastleggen.
  - Vanuit mandaat, missie, visie, strategische doelstellingen en stakeholder-analyse en –bevraging.

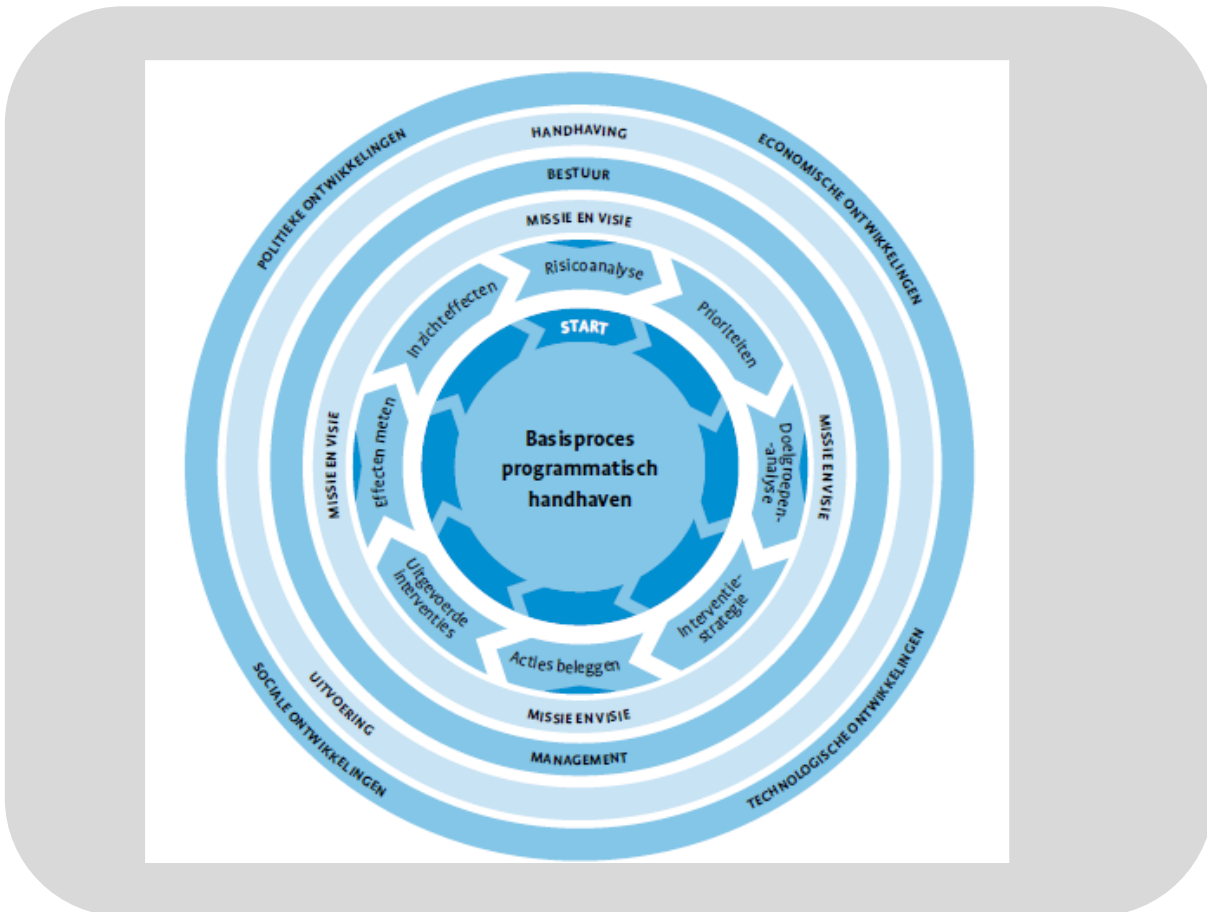


*Figuur overgenomen van Mitchell, Abell & Wood, 1997*

- Organisatorische inbedding van programmamanagement
  - Programmamanagementteam: programmamanager en stakeholders.
  - Matrixstructuur of afzonderlijke tijdelijke autonome organisatie.
  - Organiseer programma-eenheid die het programmamanagement ondersteunt.
- Vaar niet blind op blauwdrukken
- Twee modellen: programmatisch handhaven en programmamanagement

## 4.2 Programmatisch handhaven<sup>1</sup>

### 4.2.1 Kenmerken van programmatisch handhaven



### 4.2.2 Voorbereiding

#### Ambitie en link met visie en strategie

- Wat is de aanleiding om met programmatisch handhaven te gaan werken en welke verwachtingen vloeien daaruit voort?
- Wat zijn de randvoorwaarden om de methode in te voeren?
- Welke doelen heeft u voor ogen? Hoe gaat u na of deze doelen uiteindelijk worden bereikt? Kwantitatieve gegevens zijn vaak niet voorhanden, dus er zijn andere indicatoren nodig. Hoe wensen de betrokken partijen daarmee om te gaan?
- Bedenk ook vooraf wat de antwoorden op bovenstaande vragen betekenen voor de huidige situatie en de werkwijze en voor de rolverdeling van betrokken partijen.

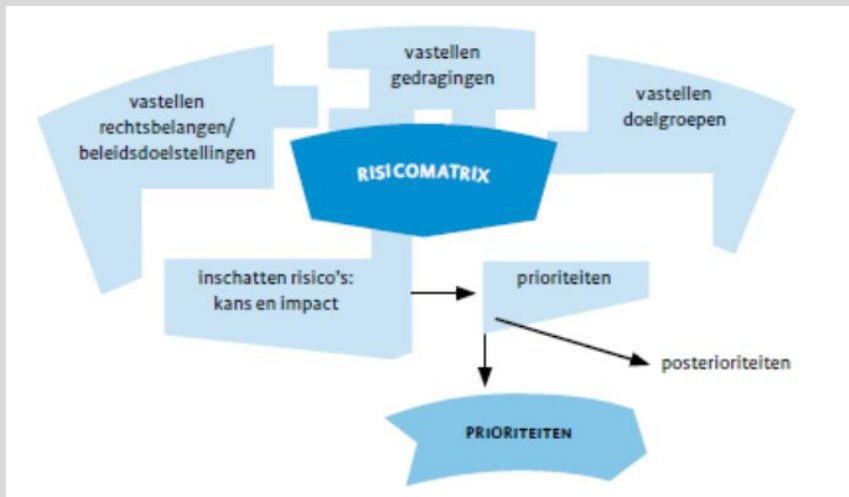
#### Betrokkenheid van het bestuur

#### Startproject?

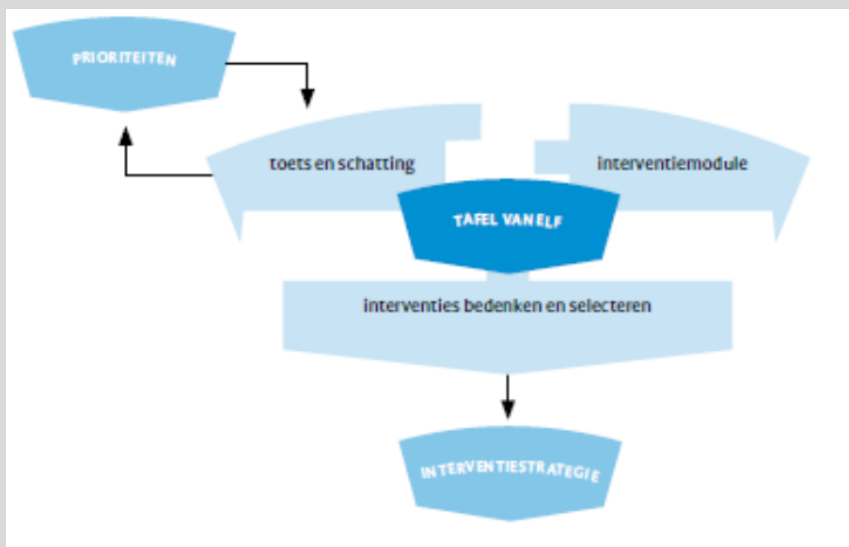
<sup>1</sup> Figuren werden overgenomen van het Centrum voor Criminaliteitspreventie en Veiligheid (2010)

#### 4.2.3 Stappen van het programmatisch handhaven

##### 1. Risicoanalyse en handavingsopgave

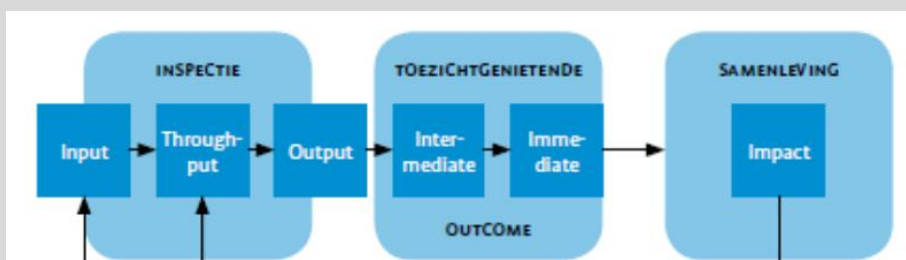


##### 2. Doelgroepenanalyse en interventiestrategie



##### 3. Realiseren van interventie/overdrachtsaanpak

##### 4. Effectmeting en verantwoording



## 4.3 Programmawerking in de managementliteratuur

### VAN DER TAK & WIJNEN

#### PROGRAMMEREN

- is het specificeren van de na te streven doelen, het bepalen van de daarop gerichte inspanningen, het organiseren van de ervoor benodigde middelen en het uitvoeren van de inhoudelijke inspanningen.

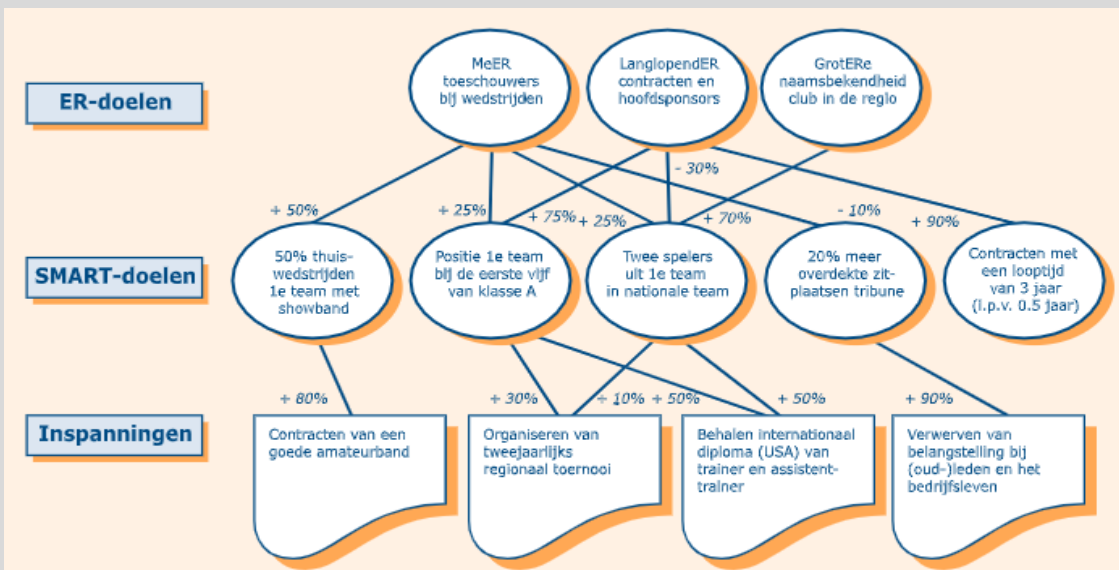
#### BESTUREN

- houdt in het bewaken van de voortgang van het programma aan de hand van stuurplannen.
  - aan de hand van vijf (be)sturingscriteria: tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid.

#### AUTORISEREN

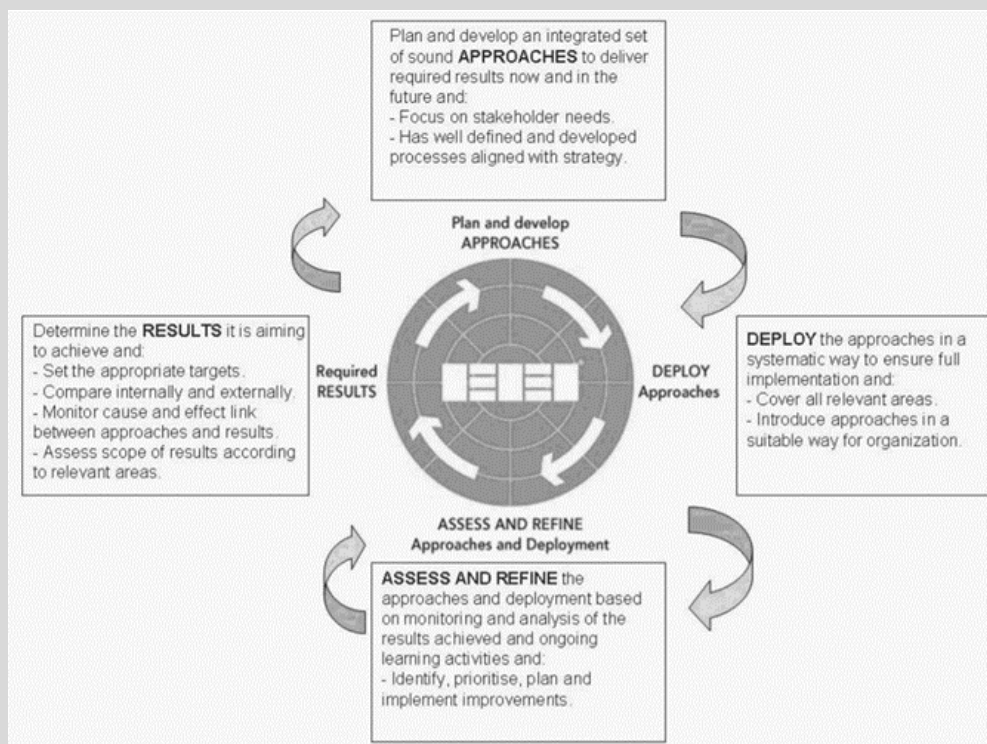
- dient om te voorkomen dat blindelings, onnodig of op de verkeerde manier wordt doorgedaan met het uitvoeren van een programma. De besluiten staan in programma-plannen.

### 1. Programmeren: gewenste doelstellingen (uitkomsten)



## 2. Besturen

- **Tempo** is de relatieve snelheid waarmee de effecten zichtbaar worden, de inspanningen worden verricht en de middelen beschikbaar worden gesteld.
- **Haalbaarheid** is de waarschijnlijkheid waarmee de effecten realiseerbaar zijn, de inspanningen uitvoerbaar zijn en de middelen bruikbaar en beschikbaar zijn.
- **Efficiëntie** is de mate waarin de effectenwaarde toevoegen, de inspanningen rendabel zijn en de middelen offers vragen.
- **Flexibiliteit** is de mate waarin de doelen zijn bij te stellen, de inspanningen zijn aan te passen en de middelen zijn te re-alloceren.
- **Doelgerichtheid** is de mate waarin de effecten bijdragen aan doelen, de inspanningbijdragen aan effecten en de middelen bijdragen aan inspanningen.



Figuur overgenomen van Sokovic, Pavletic, and Pipan (2010, p. 480)

## 5. Do's & don'ts

### *DO's & DON'TS*

- Afstemming is vereist.
- Bij de start moeten de gemeenschappelijke objectieven worden vastgelegd en alle betrokken organisaties en belanghebbenden deze ook onderschrijven.
- Programmamanagement dient binnen de organisatie ondersteund te worden door de voorzitter, chief executive officer en beleidsmakers.
- In de planningsfase wordt steeds vertrokken vanuit de doelstellingen en is het belangrijk om zo concreet mogelijk de resultaten te bepalen die zullen bijdragen aan deze doelstellingen.
- Omdat niet alle resultaten vooraf geweten kunnen zijn, is het daarom nodig om in dergelijke gevallen duidelijke en concrete procesafspraken te maken (inspanningsverbintenis).
- Eens de resultaten duidelijk worden omschreven, moeten ze worden geconcretiseerd aan de hand van indicatoren en worden activiteitenplannen opgesteld. Indien dit niet lukt, zal dat de programmawerking hypothekeren.
- Programmawerking niet zonder meer afrekenen op het al dan niet verwezenlijken van de maatschappelijke doelstellingen die vooropgesteld werden omdat deze ook worden beïnvloed door sociaaleconomische en andere factoren.