



## Van 'Projects in a Controlled Environment' naar 'Projects in a Consented Environment'

Nadenken over HET NIEUWE PROJECTMATIG WERKEN © voor  
en door decentrale overheden

ACTIVITY PAPER

Leo Witvliet, Ed Lam, Marco Mud

14 April 2017



## MANAGEMENT SUMMARY

Dit paper is voor bestuurders en directeuren van decentrale overheden opgesteld en heeft als titel: 'Van Projects in a Controlled Environment naar Projects in a Consented Environment'.

De stelling die we in het paper uitwerken, is dat het huidige control gedreven projectmatig werken, opgesloten in ambtelijke kokers in een sterk veranderende, 'projectificerende' wereld, geen toekomst heeft als middel voor publieke strategierealisatie.

Het Nieuwe Projectmatig Werken © - zo betogen we – heeft die toekomst wel als publieke bestuurders, managers en medewerkers Ruimte wordt geboden om tot 'sterke' samenwerkingsvormen binnen en tussen organisaties te komen, waarmee complexe opgaven op basis van 'afpraak is afspraak' kunnen worden gerealiseerd.

HNPW © van ACTIVITY is daarom gericht op het creëren en afbakenen van organisatorische ruimte door directeuren waarbinnen richtinggevende, bezielende bestuurders, resultaatverantwoordelijkheid nemende projectleiders en monitorende en ondersteunende *projectsecretarissen "nieuwe stijl"* kunnen samenwerken om tot projectresultaat en daarmee tot strategierealisatie te komen.

HNPW © van ACTIVITY is dus niet gericht op procesoptimalisatie of procesvernieuwing. Veel organisaties hebben daarin al keuzes gemaakt. Voor wat projectmanagementprocessen betreft geldt: Bring Your Own.

Het Nieuwe Projectmatig Werken © van ACTIVITY zien wij graag als een poging om, in het maatschappelijke belang, te komen tot een herwaardering van zinvol project- en programmammatig werken.



## PAPER

# Van 'Projects in a Controlled Environment' naar 'Projects in a Consented Environment'

Nadenken over HET NIEUWE PROJECTMATIG WERKEN ©<sup>1</sup>  
voor en door decentrale overheden

### Aanleiding

Een wethouder van een grote Nederlandse gemeente met een professionele achtergrond als consultant op het gebied van projectmanagement loopt aan tegen disfunctioneel projectmanagement in de ambtelijke organisatie. Ingeklemd als het daar zit binnen en tussen de kokers van hoofden en managers van afdelingen, de tegengestelde belangen van strategen en beleidsmakers en de voor projectleiders onnavolgbare sprints van scrum master en team.

Dit met als gevolg dat de wethouder klem zit tussen doel en resultaat; geen realistische inschatting kan maken over met welke resultaten uit het coalitie programma hij de verkiezingen in kan, laat staan dat hij er op aan kan sturen.

Een bestuurder van een gefuseerde organisatie in het veiligheidsdomein, burgemeester van een grote gemeente in het dagelijks leven, is voor het 24/7 leveren van levensreddende en levensbeschermende diensten afhankelijk van een organisatie die voor 100% op routine ingesteld is om snel en adequaat te kunnen handelen, resultante van een wettelijk opgelegde fusie is en een planmatig verandervermogen heeft van 0%.

Dit met als gevolg dat de bestuurder klem zit tussen verantwoordelijkheid en vermogen; geen realistisch zicht heeft over wat hij wel en niet aan respons kan verwachten, laat staan dat hij er 'risicoloos' op kan sturen.

Een directeur van een van de grootste samenwerkingsverbanden van Nederland is voor realisatie van 'zijn' gemeenschappelijke investeringsagenda afhankelijk van de bereidheid, kwaliteit en beschikbaarheid van meerdere gemeenten en andere publieke en private

---

<sup>1</sup> ACTIVITY HNPW (zoals ingediend bij het i-Depot BOIP d.d. 30.01.2017)



instellingen die - verenigd in een ultiem horizontaal georganiseerde matrix organisatie - per definitie meer zicht op de eigen doelen houden dan op de gemeenschappelijke.

Dit met als gevolg dat die directeur klem zit tussen droom en daad; geen realistische inschatting kan maken over welke beoogde resultaten van het investeringsprogramma wanneer zullen 'staan', laat staan dat hij er daadkrachtig op kan sturen.

Drie sprekende voorbeelden uit onze management & adviespraktijk voor de decentrale overheid, die leiden tot de ietwat 'activistische' stelling dat traditioneel, control gedreven projectmatig werken, opgesloten in ambtelijke kokers in een sterk matrificerende wereld, geen toekomst heeft als middel voor publieke strategierealisatie.

### Drie stelling schragende inzichten

Drie inzichten liggen aan deze stelling ten grondslag. Ten eerste, de nieuwe, projectificerende wereld waarin wij nu leven en de effecten ervan op onze wijzen van organiseren en managen. Ten tweede, de actuele fixatie op programma management als proces in plaats van op de organisatorische condities ervan. En ten derde, het groeiende besef onder bestuurders dat coalitie programma's alleen succesvol kunnen zijn met sterke programma organisaties.

We werken ze kort nader uit.

Kwamen in de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw projectmanagementmethodieken op, in het eerste decennium van deze eeuw werden ze, gelijk opgaand met de hoogtijdagen van New Public Management, onder aanvoering van Prince<sup>2</sup>, in Nederland ogenschijnlijk geperfectioneerd. Inmiddels is de wereld als gevolg van technologische ontwikkelingen, klimaatverandering, urbanisatie, maar ook als gevolg van specifiek nationale *drivers* van verandering als 'glokalisatie'<sup>2</sup>, wetgeving (decentralisaties), terugtrekkende overheid (participatie samenleving) en culturele opvattingen over (samen; horizontaal; zelfstandig; plaats en tijdonafhankelijk) werken, erkend permanent in verandering. De bekende projectmanagementaanpakken die uitgaan van stabiliteit, een maakbare wereld en control gedreven zijn, voldoen niet meer. Maatschappelijke vraagstukken zijn zoals hiervoor al is aangegeven onderkend<sup>3</sup> *wicked*; ambigue; complex, kennen meervoudige scopes met onbekende elementen en vragen om meervoudige benaderwijzen om opgelost te worden. Verslavingsproblematiek, ruimtelijke ontwikkeling, top sectorenbeleid. Voor alle strategische

---

<sup>2</sup> Glokalisatie is de samenvoeging van globalisering en lokalisering, waarmee zij aangeeft dat in een steeds groter wordende wereld (of organisatie) er de natuurlijke behoefte is naar het kleinschalig organiseren, waar de mens nog zijn eigen identiteit in kan terug vinden.

<sup>3</sup> Witvliet, L. (2016)



processen<sup>4</sup>, hoe complex ook, kan een bestuurder niet weglopen en zal hij een ‘top en vloer’ proces moeten (laten) vormgeven, waarmee een optimaal (tijdelijk) resultaat gerealiseerd kan worden. <sup>5</sup> Netwerk constructies zijn daarbij leidend. Adaptief leiderschap<sup>6</sup>: participerend, motiverend, vasthoudend, voorwaarde. Organisaties die de buitenwereld een vaste plek in hun binnenwereld geven en adaptief<sup>7</sup> zijn, ‘hangen’ goed in hun omgeving. Per opgave moeten doelen binnen netwerken tussen organisaties worden overeengekomen, coördinatie mechanismen worden georganiseerd, mensen en middelen in horizontale processen, doelgericht bijeen worden gebracht en democratische legitimatie worden geborgd. Dit wordt ook wel de projectificering van de samenleving genoemd. De uitzondering is standaard geworden.

Als gevolg van die projectificering zitten opleidingen ‘programma management voor decentrale overheden’ tjokvol met managers en medewerkers van gemeenten en provincies die zich buigen over de vraag wat programma management voor hen kan betekenen en hoe ze het in de eigen organisatie kunnen toepassen. Waarbij het de vraag is of een proces- annex controloriëntatie op programma management binnen de eigen organisatie een oplossing kan zijn voor *wickedness* die binnen netwerken benaderd en opgelost dient te worden en de organieke condities waaronder programma’s worden opgezet en uitgevoerd dezelfde blijven. Net zo min als projecten gedijen programma’s goed in verkokerde organisaties. Net als projecten worden ze dan opgehakt, verzwakt met een faalpercentage op strategierealisatie van 60%<sup>8</sup> als gevolg. Het succes van programma’s en projecten zit ‘m na vijfendertig jaar training en opleiding logischerwijze niet in het toevoegen van nog meer kennis of het ontwikkelen van weer nieuwe methodieken voor programma’s en projecten. Projecten en programma’s zijn gebaat bij optimale organisatorische condities om succesvol te kunnen zijn. De kokers dienen te ondersteunen, niet te domineren.

We kunnen het niet wetenschappelijk aantonen, maar in onze praktijk nemen wij waar dat politieke besturen coalitieakkoorden steeds meer als tijdelijke programma’s zijn gaan beschouwen waarop ze afgerekend kunnen worden. Het s.ma.r.t. willen werken als gevolg van *the era of New Public Management*, gekoppeld aan de toegenomen transparantie en democratisering van onze cultuur. Ondanks of misschien ook wel dankzij de rapporten van de Raad voor het Openbaar Bestuur en anderen over democratisering en horizontalisering, hebben er sinds Fortuyn toe geleid dat bestuurders zich bewust zijn van de beloften die ze hebben gedaan in hun coalitie programma’s. En op de gevolgen daarvan, willen ze - na vier jaar hard werken - oogsten bij de volgende verkiezingen. Niet zelden zien wij daarom wethouders

---

<sup>4</sup> Noordegraaf, M. (2003)

<sup>5</sup> Grint, K. (2005)

<sup>6</sup> Heifetz, R. (2006)

<sup>7</sup> Grint, K. (2005)

<sup>8</sup> Deloitte, ‘Planning for Succes’ (2016)



zichtbaar actief in hun 'eigen' ambtelijke organisaties en de netwerken daaromheen. Enthousiasmerend, inventariserend en niet zelden interveniërend daar waar kokers en competentie hiaten een risico voor programmasucces zijn. De politiek bestuurder als CEO.

Maar wat betekent dit voor het succesvol kunnen zijn met projectmatige en programmatische benaderingswijzen van *wickedness* door diverse organisaties binnen netwerken waar *command and control* feitelijk niet aan de orde is, waar horizontaal samenwerken over organisaties heen wordt gevraagd; waar de matrix dus per definitie regeert?

### New Public Governance en haar organieke inbedding in de ruimte die het 4 R model biedt

Is de uitzondering erkend regel geworden en staat *wickedness* centraal dan ontstaat er dus een publieke scope voor een specifiek soort overheidshandelen dat probleemgericht georganiseerd is en zich niet laat inperken door gemeentelijke, regionale, provinciale of zelfs nationale grenzen. Zo maakte burgemeester Schuster van Stuttgart eens het Spaanse werkeloosheidsprobleem tot Stuttgarts probleem in die zin dat hij de Spaanse nood mede wilde lenigen met de vele vacatures die Stuttgarts economische ontwikkeling in de weg stonden.

Met Public governance wordt bedoeld een netwerkachtige manier van werken waarbij een publieke organisatie onderdeel is van een netwerk gevormd met andere publieke, private en maatschappelijke organisaties. Maar het ene netwerk is het andere natuurlijk niet. En het simpelweg hebben van project- en programma competentie zegt nog niets over de effectiviteit ervan.

Gebaseerd op werk van professor of governance, Gerry Stoker, kan een viertal criteria worden geformuleerd waarop public governance activiteiten zoals programma's en projecten 'sterk' of 'zwak' kunnen zijn<sup>9</sup>. De criteria tezamen vormen een bril<sup>10</sup> waardoor projecten en programma's op hun sterkte(n) en zwakte(n) kunnen worden beoordeeld en ge(re)organiseerd. De criteria zijn niet gericht op specifieke processen van project en programma management. Ze zijn met name gericht op de ruimte eromheen, de organieke condities ervan; of die sterk genoeg zijn om project- en programmasucces te kunnen faciliteren. De criteria zijn:

- Gemeenschappelijkheid van doelen (sterk) versus gelijksoortigheid van doelen (zwak);
- Bevoegde, centrale coördinatie en integratie mechanismen (sterk) versus geen bevoegde en centrale coördinatie en integratie mechanismen (zwak);

---

<sup>9</sup> Mud, M.R.G.P. (2013)

<sup>10</sup> ACTIVITY NPG Krachtmeter (zoals ingediend bij het i-Depot BOIP d.d. 30.03.2017)

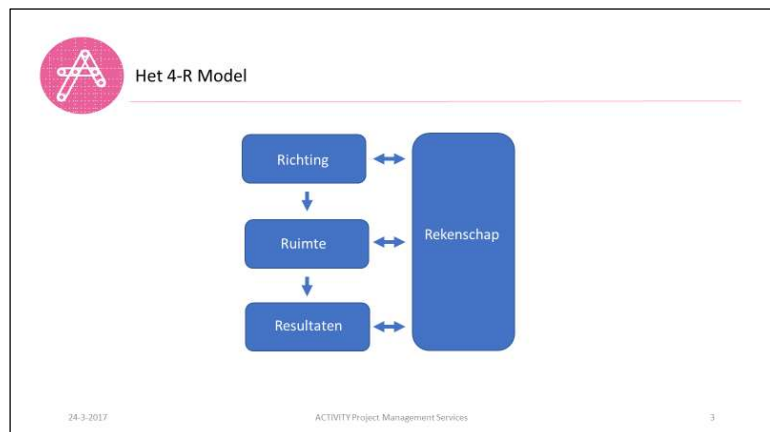


- Een doelgerichte organisatie van mensen en middelen (sterk) versus geen doelgerichte organisatie (zwak);
- Een democratisch gelegitimeerde governance (sterk) versus een niet democratisch gelegitimeerde governance (zwak).

Willen overheden, in co productie, 'sterk' zijn in de programmatische en projectmatige benadering van *wicked issues*, dan vraagt dit om een kanteling van de organisatie Van government naar governance; vanuit de kokers naar effectief vanuit netwerken,

Het nieuwe projectmatig werken focust dus niet op (weer) een methodiek, die zijn er genoeg, maar op de condities waaronder project- en programmatisch werken succesvol kunnen zijn.

Organisaties die er echt uitspringen, zijn organisaties die ontdekken hoe ze op alle niveaus gebruik kunnen maken van de bereidheid en het vermogen tot leren en presteren van hun mensen. Het 4R-model<sup>11</sup>, van Ruimte, Richting, Resultaten en Rekenschap, (zie figuur hiernaast) biedt een bruikbaar kader voor beantwoording van



de vraag naar het benodigde modern management en leiderschap. De gedachte achter het 4R-model is dat *Resultaten* het gevolg zijn van de *Ruimte* die medewerkers krijgen om al hun energie in te zetten om de doelen van de gekozen *Richting* te realiseren. En dat zowel managers als medewerkers bij *Richting*, *Ruimte* en *Resultaten* zich *Rekenschap* dienen te geven van de wensen van de stakeholders en dat hierover ook verantwoording moet worden afgelegd.

*Ruimte* is noodzakelijk om zowel vorm te kunnen geven aan de inbreng van de omgeving, externe adviseurs en belangstellenden als ruimte te geven aan de eigen medewerkers in de realisatie van resultaten.

Onder 'richting' geven wordt verstaan: het formuleren van een visie, missie, strategie en het tonen van bijbehorend leiderschap. Dit zal duidelijk moeten zijn in de wijze waarop georganiseerd gaat worden en ruimte laat voor de ontwikkeling van nieuwe oplossingen, waar wij nog niet aan gedacht hebben en er geen ervaring mee hebben. Daarover een

---

<sup>11</sup> Schnabel, P. (2001)



gemeenschappelijk opvatting; visie hebben is de randvoorwaarde; conditie om vorm te kunnen geven aan een diversiteit aan opvattingen, waarover uiteindelijk besloten moet worden. De neuzen staan dus in één richting met betrekking tot de procedure, maar erkennen 360 graden in opvattingen. De andere kant van deze medaille is het je verantwoord en rekenschap af leggen van wat je gedaan hebt.

Onder 'resultaten' wordt verstaan: tijdelijk werkende oplossingen of organisaties, die de mogelijkheid van aanpassen in zich hebben als de context verandert én gedragen worden door de eindverantwoordelijke bestuurders.

Veel managers worstelen in geval van het geven van ruimte met het spanningsveld tussen controle en vertrouwen, tussen sturing en beheersing enerzijds en autonomie en empowerment anderzijds. Autonomie is echter niet hetzelfde als volledige vrijheid. Vanuit de verwachtingen van de stakeholders en de daaruit volgende gemeenschappelijke visie moet de ruimte afgebakend worden. Robert Simon heeft een bruikbaar model ontwikkeld om de ruimte af te bakenen en tegelijk te bezielen. Het mooie van zijn model is dat het de twee kanten van organisatiebesturing, namelijk: inspiratie en beheersing, integreert. Het model van Simon bestaat uit vier soorten stuurinstrumenten ('systems'):

Een aansprekende visie raakt bij alle betrokkenen een emotionele snaar. In de 'beliefs systems' (*mensgericht sturen*) worden de ambities, normen en waarden van de organisatie expliciet beschreven en gecommuniceerd met alle betrokkenen: 'hier staan wij voor, deze maatschappelijke behoefte vervullen wij en zo werken wij hier'. Managers hebben regelmatig persoonlijk contact met hun medewerkers en bespreken dan de toepassing van de 'beliefs systems' in de dagelijkse praktijk.

In de 'boundary systems' (*doel-/ procesgericht sturen*) worden de grenzen van het handelen aangegeven. Vanuit de strategische focus wordt bijvoorbeeld aangegeven welke producten en 'klanten' de organisatie gaat bedienen en dus ook welke niet. Grenzen geven duidelijkheid en structuur en voor de meeste mensen geeft dat houvast. Grenzen bepalen ook de ruimte waarover zelforganiserende medewerkers kunnen beschikken.

De 'diagnostic control systems' (*organisatiegericht sturen*) gaan over planning & control en managementinformatie en bestaan al in de meeste organisaties. Traditioneel zijn managementrapportages (het woord zegt het al) echter bedoeld als rapportages aan het management. Onderzoek toont echter aan dat snelle en directe terugkoppeling van resultaten de belangrijkste motiverende factor voor mensen is. Rapportages over resultaten moeten dus gericht zijn aan de medewerkers die voor deze resultaten gewerkt hebben en zo spoedig mogelijk beschikbaar zijn.

Het uiteindelijk doel van een organisatie ligt in het vervullen van een maatschappelijke behoefte. Met de 'interactive control systems' (*omgevingsgericht sturen*) worden periodiek de





indicatoren gevolgd die het succes van de organisatie in de omgeving bepalen. Niet alleen door het management, maar juist en vooral door de medewerkers. Op basis van deze informatie kunnen projecten en programma's zelf bijsturen en is sturing van bovenaf minder nodig.

Het geven van (meer) ruimte betekent dus niet dat managers niet meer verantwoordelijk zijn en hun medewerkers aan hun lot kunnen overlaten. De moderne manager in het 4R-model coacht, faciliteert en stimuleert de medewerkers bij het gebruik maken van de beschikbare ruimte. Traditionele taken van de manager, zoals plannen, coördineren en toewijzen van mensen en middelen verschuiven meer en meer naar programma's en projecten.

Combineren we het New Public Governance van Stoker met het 4R-model van Schnabel, dan ontstaat er zicht op het verantwoord organiseren van ruimte binnen en tussen organisaties van waaruit *wickedness* horizontaal en verticaal, 'sterk' kan worden benaderd en opgelost.

### Een visie op het nieuwe projectmatig werken

De nieuwe werkwijze die past bij de principes van de nieuwe, adaptieve organisaties, mee vibrerend met de turbulentie van de nieuwe wereld, is een programmatische en projectmatige waarbij het begrip Ruimte centraal staat. Ruimte voor professionals en managers om vanuit resultaatverantwoordelijkheid, binnen kaders<sup>12</sup>, op basis van (een voortdurend onderhouden proces van) vertrouwen<sup>13</sup> bij te dragen aan de strategie van de organisatie. Ruimte voor adaptief leiderschap<sup>14</sup> om inspiratie in te blazen en condities in aan te brengen en overeen te komen op basis waarvan effectief door interne en externe collega's op samengewerkt kan worden. Een ruimte die door medewerkers wordt betreden die goed kunnen luisteren, leren en verschillen accepteren. Een ruimte die geschraagd wordt door een technologische standaard en een vorm van control die resultaatverantwoordelijken in staat stelt om te leren en bestuurders om zich te verantwoorden. Daar waar de ruimte van professionals eerst via de oude vormen van projectmatig werd afgegrensd, worden de deuren ervan binnen de nieuwe organisatie wijd open gezet. Maar bovenal ruimte om met de klant/ gebruiker en met kennis van buiten vorm te geven aan oplossingsrichtingen. In de nieuwe werkwijze vindt er integratie plaats van de klant/ gebruiker als onderdeel van de (project) organisatie.

Samengevat kun je ook zeggen dat wij hier te maken hebben met een zuivere netwerkorganisatie, waarbij te bereiken doelen 'gemeenschappelijk' kunnen worden gemaakt;

---

<sup>12</sup> Ook in deze nieuwe werkwijze is er een hiërarchie (maar met mate) en er is een eenvoudige structuur noodzakelijk om te kunnen werken. Het vinden van het juiste evenwicht in deze is een managementopgave van deze tijd.

<sup>13</sup> Khodyakov, D. (2007)

<sup>14</sup> Heifetz, R. (2006)



centrale coördinatiemechanismen in plaats kunnen worden gebracht; mensen en middelen (waaronder processen) doelgericht, tijdelijk bijeen kunnen worden gebracht en democratische controle gepast kan worden geborgd.

Hier kan een vergelijking worden gemaakt met de zogenaamde Thin Red Line theorie<sup>15 16</sup> (TRL). Waarbij de centrale vraag is welke kernorganisatie ik nodig heb om mijn doelen te kunnen halen? De vragen die dan beantwoord dienen te worden voordat aan het werk gegaan kan worden zijn:

- Wat moeten we echt zelf doen?
- Met wie gaan wij samenwerken?
- In welke structuur doen wij dat?

De werkwijze die hierop aansluit is in hoge mate horizontaal. Strategische doelen worden bepaald en geoperationaliseerd in projecten. Projecten worden aan projectmanagers gekoppeld. Projectmanagers richten netwerken en teams in. Projecten worden opgenomen in programma's. Projectmanagers geven leiding aan hun projectteam en leveren, met behulp van een supportsysteem, periodiek voortgangsinformatie binnen een gestandaardiseerd besluitvorming- en monitorproces (Big 8<sup>17</sup>).

De tegenpool van ruimte en vrijheid binnen de TRL organisatie, is de verplichting je uit jezelf te willen verantwoorden. Vaak wordt verantwoorden in een negatieve annotatie gebruikt op basis van oude beelden. In de ruimte door het eerstelijnsmanagement geboden handelt de projectmanager verregaand autonoom, richtinggevend begrensd door zijn resultaatverantwoordelijkheid, zijn verplichting van het afleggen van verantwoording ondersteund door een Projectsecretaris "nieuwe stijl" en ingebed in een organisatiecultuur die deze werkwijze als haar uitgangspunt heeft genomen.

Van de projectmanager wordt verwacht dat hij de inhoudelijke en procesmatige verbindingen organiseert op een speels speelveld van medewerkers, klanten, gebruikers, in- en externe deskundigen, managers en bestuurders.

Het opzetten en onderhouden van noodzakelijke structuren om voortgang te bereiken zien wij in de functie van 'de projectsecretaris "nieuwe stijl" '. Aan de voorkant, in zijn project(en), helpt hij, vanuit de materie sturend, bij onder meer scope management, governance, planning, (*augmented reality based*) monitoring en de risico beheersing en alles wat meer nodig is om een project, in een continu proces van reflectie, met de projectmanager en team naar het

---

<sup>15</sup> Witvliet, L. (2016)

<sup>16</sup> Vernoemd naar het legendarische Britse Sutherland Highlanders 93ste Regiment dat tijdens de strijd om Balaklava op 25 oktober 1854 gedurende de Krimoorlog met een kleine minderheid, Russische cavalerie versloeg.

<sup>17</sup><http://activity.amsterdam/activity/>



beoogde resultaat te krijgen. Aan de achterkant, in de verticale kolom van de organisatie, neemt hij de projectmanager werk uit handen door te rapporteren aan de programma dan wel portfoliomanager over voortgang, risico's en behoeften van het project.

Daar waar de karaktereigenschappen van de projectmanager doen denken aan die zoals beschreven onder Adaptief Leiderschap<sup>18</sup>, daar doen de karaktereigenschappen van de projectsecretaris “nieuwe stijl”<sup>19</sup> denken aan die van de Schakelende Zingeveer, onder meer: analytisch, koersvast op inhoud, omgevingsgevoelig, in staat tot zelfreflectie, communicatief, flexibele houding naar de omgeving.

De horizontale organisatieprocessen van een TRL organisatie zijn projectmatig, lopen door de tijd van probleem naar resultaat naar doelen van het collegeprogramma. De verticale processen betreffen de informatiestroom van project naar programma naar portfolio. En terug voor wat betreft aansporing, aanpassing of adhesie. Uitvoering en aansturing ‘loosely coupled’ door de functie van een dynamische en adviserende monitoring. Op deze wijze vindt een natuurlijke verbinding plaats tussen strategie en uitvoering. Voor betrokkenen vergroot dit de zingeving en geeft het gevoel tastbaar bij te dragen aan zaken die voor de organisatie en de maatschappelijke omgeving van belang zijn.

### ACTIVITY's Het Nieuwe Projectmatig Werken ©: Bring your Own

Dit alles in ogenschouw nemend: een nieuwe, turbulente wereld waarin *wickedness* regel is geworden, waardoor nieuwe, adaptieve organisaties (zijn) ontstaan met nieuw richtinggevend, adaptief leiderschap en ruimte voor nieuwe, horizontale processen op basis waarvan integraal kan worden samengewerkt, heeft bij ACTIVITY tot de ietwat ‘activistische’ stelling geleid dat traditioneel, control gedreven projectmatig werken, opgesloten in ambtelijke kokers in een sterk matricerende wereld, geen toekomst heeft als middel van publieke strategierealisatie.

In het volgen van meer training ‘Effectief project en programma management’, ziet ACTIVITY dan ook niet de oplossing. Los nog van het inhoudelijke aspect dat daarbij de focus meer op processen van programma en projectmatig werken ligt en minder op de organieke condities op basis waarvan projectmatig en programmammatig werken succesvol kunnen zijn, waarop de focus zou moeten liggen, leidt dit type trainingen vaak tot suboptimale resultaten omdat niet organisaties als geheel door zo’n training gaan, maar alleen individuele leden in vaak diverse groepssamenstelling waardoor collectief leren niet mogelijk is.

---

<sup>18</sup> Heifetz, R. (2006)

<sup>19</sup> Zie kader: Karaktereigenschappen Projectsecretaris “nieuwe stijl” ontleend aan De Schakelende Zingeveer, Witvliet, L. (2005)



Geheel in stijl zoekt ACTIVITY een meer activistische benadering van het vraagstuk en stelt dat de ruimte binnen organisaties die netwerkorganisaties willen zijn zodanig ingericht moet zijn dat er voor wat betreft project- en programmatisch werken volgens het Bring Your Own principe aan complexe vraagstukken moet kunnen worden gewerkt.

Het Nieuwe Projectmatig Werken © zoekt daarom niet in op de processen van project- en programmatisch werken, deze worden voorondersteld, maar op de organieke condities waarop het binnen en tussen organisaties, effectief kan plaatsvinden. Welke condities zijn daarbij volgens ACTIVITY essentieel:

- Een adaptieve organisatie met bewust ruimte binnen voor de buitenwereld;
- Een doorwrochte visie op organiseren die 'sterk' New Public Governance ondersteunt;
- Een Big-8 achtig, alle niveaus verbindend besluitvormings- en monitorproces;
- Richtinggevend op inhoud en adaptief leiderschap op vorm, op alle niveaus;
- Een resultaatverantwoordelijkheid nemende, open cultuur;
- Bevoegd en budgetverantwoordelijk project- en programmamanagement;
- Overzicht over het totaal van project en programma managers en medewerkers en experts, vast, flex, uit heden en verleden, binnen het netwerk;
- Een professionele, schakelende, netwerkbreed opererende 'projectsecretaris "nieuwe stijl" -rol' voor project- en programma (en zo nodig portfolio) support en control die alle vormen van project en programmatisch werken aan de (horizontale) voorkant ondersteunt en aan de (verticale) achterkant consolideert.

*The new era* van projectmatig werken gaat volgens ACTIVITY namelijk niet over Projects in a Controlled Environment, maar over Projects in a Consented Environment.

### Change is in the air

Breed is bekend dat je Het Nieuwe Projectmatig Werken © niet realiseert door het bestaande beter te doen. Net als bedrijven zullen ook publieke organisaties tijd en energie moeten steken in het beantwoorden van de vraag hoe een antwoord gegeven kan worden op nieuwe eisen en vragen vanuit de samenleving en wat er voor nodig is die samenleving hierin goed te bedienen. Dit zijn geen achterkamergesprekken die van tijd tot tijd eens plaatsvinden tussen bestuur en management maar een continue dialoog met gevoel voor urgentie. Belangrijke vragen hierbij zijn:

- Hoeveel tijd besteedt u nu binnen uw organisatie aan de vraag of uw ambtelijke organisatie klaar is om een antwoord te bieden op ambigue vragen en kwesties in uw verzorgingsgebied?
- Hoeveel tijd investeert u nu in het opzetten en onderhouden van netwerken die hieraan bijdragen?



- Hoeveel vertrouwen heeft u in uw eigen leiderschap en communicatie?
- Hoe concreet heeft u de GAP gedefinieerd tussen de bestaande en gewenste werkwijzen?
- Hoe zeker bent u dat u de juiste competenties in huis heeft om succesvol te kunnen opereren in die veranderde context?
- Bent u in staat goede initiatieven en resultaten te benoemen?
- Heeft u inzicht in de leerpunten die hieruit gedistilleerd zijn?
- Beschikt u over de bewijslast dat deze zijn verzilverd in nieuwe initiatieven?

### Discussie

Een nieuwe wereld, nieuwe organisaties met nieuwe werkwijzen, nieuw leiderschap. Het Nieuwe Projectmatig Werken © van ACTIVITY kan gezien worden als een poging om te komen tot een herwaardering van zinvol projectmatig werken in de brede zin van het woord, in een nieuwe, turbulente tijd. Met dit paper hebben we daarvan, in alle bescheidenheid, niet de geschiedenis willen herschrijven, maar we doen een oproep om tot een herwaardering van project en programmatig werken in het maatschappelijk belang te komen. Onze vragen, inzichten en oplossingsrichtingen zien wij daarom als halffabricaten die we in co creatie met onze omgeving willen doorontwikkelen om tot optimale toepassingen van New Public Governance in de publieke ruimte van netwerkende decentrale overheidsorganisaties te komen in wat wij graag zien als een permanent professionaliseringsprogramma. Omdat het (samen) leren nooit mag stoppen.

In volgende publicaties werken we onze visie op Het Nieuwe Projectmatig Werken © verder uit.



## Literatuur

- Abma, T., Noordegraaf, M. (2003), 'Public Managers amidst Ambiguity Towards a Typology of Evaluative Practices in Public Management'.
- Blair, T. (2012), 'Leading Transformation in the 21<sup>st</sup> Century'.
- Bognador, V. (2005), 'Joined-Up Government'.
- Christensen, T., Lægreid, P. (2007), 'The Whole-of-Government Approach to Public Sector Reform'.
- Deloitte., (2016), 'Planning for Success; Leveraging PPA to close the gaps'.
- Hart 't, P., Noordegraaf, M. (2010), 'Leren leven met leiderschap'.
- Heifetz, R. (2006), 'Adaptief Leiderschap'.
- Grint, K. (2005), 'Problems, problems, problems: The social construction of leadership'.
- Khodyakov, D. (2007), 'Trust as a Process: A Three-Dimensional Approach'.
- Mud, M.R.G.P. (2013), 'Agglomeratiekracht & Public Governance'.
- Osborne, S.P. (2006), 'The New Public Governance?'.
- Perri, G., (1997), 'Holistic government'.
- Pollit, C., Bouckaert, G. (2011), 'Public Management Reform'.
- Raad voor Openbaar Bestuur (2010), 'Het einde van het blauwdruk-denken; Naar een nieuwe inrichting van het openbaar bestuur'.
- Raad voor het Openbaar Bestuur (2012), 'Loslaten in vertrouwen; Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving'.
- Rhodes, R.A.W. (1996), 'The New Governance: Governing without Government'.
- Schnabel, P. (2001), 'Bedreven en gedreven'.
- Schuster, W. (2011) 'Governing in Partnership; A new way for the realisation of The Europe 2020 Strategy through the seven flagship initiatives'.
- Simon, R. (2000), 'Levers of Control'.
- Stoker, G. (2005), 'Joined-Up Government for Local and Regional Institutions'.
- Wierdsma, A., Swieringa, J. (2011), 'Lerend organiseren en veranderen'.
- Witvliet, L. (2005), 'De Beeldenstorm'.



Witvliet, L. (2010), 'Bewust Tussen Beide(n)?! Over de dynamiek van een vak dat zijn positie ontleent aan het zijn van de 'derde''.

### Over de auteurs



**Drs. M.R.G.P. (Marco) Mud**, Directeur ACTIVITY,  
is management en organisatie adviseur en New Public Governance expert.



**E. (Ed) Lam**, Partner ACTIVITY,  
is geaccrediteerd trainer/ consultant: PRINCE2, Managing Succesfull Programmes (MSP), Portfolio, Programme & Project Offices (P3O), Management of Portfolios (MOP) en trainer en begeleider IPMA (B t/m D), PMW, Doeltreffend PM (PWC), en PMI PMBoK.



**Prof. dr. mr. L. (Leo) Witvliet**, Head of the ACTIVITY Academy,  
is onderzoeker, mede kerndocent 'Programmamanagement' en 'Bestuurlijk Leiderschap' AOG School of Management Groningen, en bestuursadviseur.