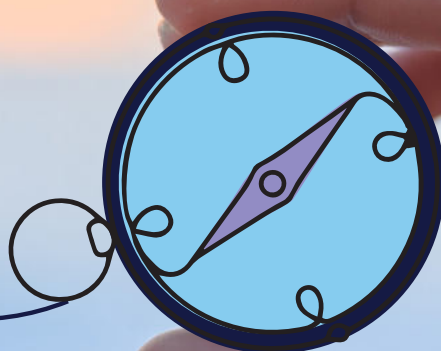




## Reisgids Aanpakken met Impact

Programmatisch werken vanuit de bedoeling

Redactie en samenstelling door Marijke Andeweg





## Wat is Aanpakken met Impact

Aanpakken met Impact is een programmatische werkwijze. Vanuit een gedeelde bedoeling werken gedreven programmamanagers samen met inwoners, professionals en bestuurders, al doende lerend, aan oplossingen voor complexe maatschappelijke opgaven. Binnen Aanpakken met Impact begeleidt een programmamanager als een reisgids, een reisgezelschap dat, met een reisdoel in gedachte, gezamenlijk een zoektocht naar impact aangaat. De gedeelde bedoeling is als een kompas voor het verbinden van werelden. Zo ontstaat in een groeiproces een praktische, inspirerende en methodologische netwerkaanpak met samenhangende interventies die een duurzaam effect hebben op de levens van inwoners, leerlingen en cliënten.

# Voorwoord

## Welkom bij de reisgids 'Aanpakken met Impact'

Met deze gids streven we ernaar een waardevolle bijdrage te leveren aan de kwaliteit van de aanpak van maatschappelijke uitdagingen en specifiek aan de kennis en vaardigheden van (aankomende) programmamanagers. Deze publicatie is een praktische, inspirerende en verbindende hulp bij de aanpak van complexe maatschappelijke vraagstukken. Ze biedt een verzameling van werkwijzen, praktische tools en inspirerende voorbeelden. Samen laten die zien hoe organisaties en individuen een positieve invloed kunnen uitoefenen op het leven van leerlingen, inwoners en cliënten. Onze focus ligt op situaties waarin overheden een leidende rol spelen bij het organiseren van oplossingen. We richten ons met deze reisgids op (aankomende) programmamanagers, opgavemanagers en hun team. Uiteraard raden we deze publicatie ook van harte aan bij opdrachtgevers die streven naar een impactvolle aanpak.

Met onze partners leren we in de praktijk. We putten ook rijkelijk uit inzichten die we hebben opgedaan, denk hierbij aan de inzichten van vakgenoten, inspirerende boeken, boeiende artikelen en succesvolle praktijkvoorbeelden. Veel dank aan alle betrokkenen voor hun waardevolle bijdragen aan deze reisgids.

We nodigen je uit om datgene te gebruiken wat relevant is voor jou en jouw opgave, en om jouw eigen kennis en ervaring ook te delen met anderen. Voorliggende reisgids is namelijk niet alleen een bron van kennis en ervaring; het is een uitnodiging om samen de uitdagingen van onze maatschappij aan te pakken. Laten we gezamenlijk leren, inspireren en impact maken!

Marjolein Verhallen  
Managing partner  
Bestuur & Organisatie BMC



# Leeswijzer

Aanpakken met Impact (AMI) kent vijf dimensies. Deze dimensies zijn onderdelen van elke programmatische aanpak van maatschappelijke opgaven. De onderdelen vullen elkaar aan. De kern is het ontwikkelen en uitvoeren van een aanpak, vanuit - wat wij noemen - de bedoeling en de leefwereld van mensen. Samen reizen zien we als een treffende metafoor voor het proces van impact maken op maatschappelijke opgaven. De vijf dimensies bevatten samen alle invalshoeken van de ontdekkingsstocht van een reisgezelschap op weg naar impact. Ze vormen daarom de inhoudelijke hoofdstukken van deze reisbrochure.

1. De bedoeling
2. HET
3. WIJ
4. WIJ++
5. IK

In elk hoofdstuk hebben we onze visie op deze dimensie beschreven, voorbeelden en tools toegevoegd en Reisverhalen. In de Reisverhalen laten we programmamanagers aan het woord die hun praktijkervaringen met ons delen. Ter inspiratie, lering en als aansprekende voorbeelden.

## Reisverhalen

- Hoe kijken gebruikers van Randmeren naar de toekomst van hun gebied?
- Hoe zien de partners in Delft West (inwoners, professionals, ondernemers) de wijk (inwoners, leefbaarheid, leefomgeving) over 20 jaar?
- Hoe ontwikkelen we onze verstedelijkingsopgave met impact?
- Hoe vergroten we ontwikkelkansen van kinderen?
- Hoe vergroten we de economische ontwikkeling in Zaanstad?
- Hoe vergroten we de gezondheid van de Nijmegenaren?
- Hoe kunnen we als slimme stad bijdragen aan minder Wateroverlast in Zwolle?
- Hoe maken we jongeren weerbaarder tegen criminaliteit?
- Hoe krijgt Dordrecht de sportiefste jeugd van de Nederland?

Zo herken je:



Reistips



Artikel



Tools



Reisverhalen

# Inhoudsopgave

## Voorwoord

<b>1</b>	<b>De Bedoeling van Aanpakken met Impact</b>	<b>6</b>
1.1	In het kort: een ontdekkingstocht naar blijvende impact	6
1.2	Vijf dimensies	8
1.3	De maatschappij in beweging: AMI vanuit een transitiebleik	12
<b>2</b>	<b>Het - Methodisch werken</b>	<b>19</b>
2.1	De vier fasen: het reisplan	19
2.2	Fase 1: de reiswens	19
2.3	Fase 2: de verkenning	23
2.4	Fase 3: (in)richten	28
2.5	Fase 4: doen en leren, op pad	30
<b>3</b>	<b>Wij - Het programmteam</b>	<b>37</b>
3.1	Rollen in een programma	37
3.2	Profielen van het programmteam	41
3.3	De rol van de overheid in de WIJ	46
<b>4</b>	<b>Wij++ - Samenwerking met betrokkenen</b>	<b>50</b>
4.1	Omgeving en partners in kaart brengen	53
4.2	Verlangen en belangen	54
4.3	Organisatie, inrichting van de samenwerking met de betrokkenen	54
<b>5</b>	<b>IK - Persoonlijk leiderschap in programma's</b>	<b>57</b>
5.1	Reisgids	61
5.2	Persoonlijk leiderschap	63
5.3	Reflectie	68
5.4	Reisbegeleiding: Rollen, advies, leren & ontwikkelen	69
	<b>Legenda/definities</b>	<b>70</b>
	<b>Bron- en literatuurverwijzingen</b>	<b>71</b>



# 1. De bedoeling van AMI

Onze samenleving kampt met taaie maatschappelijke opgaven die vragen om verbindende en praktische oplossingen. Deze opgaven zorgen voor hoofdbrekens bij inwoners, bestuurders en professionals met een gevoel van machteloosheid tot gevolg. De problemen zijn groot en lijken soms onontwarbaar, ze kennen diverse dimensies en hebben door hun complexiteit geen kant-en-klare oplossing.

De lijst van deze opgaven is lang en divers: asielzoekers die in tenten slapen, kinderen die zonder ontbijt naar school gaan, overstromingen in Limburg, volwassenen die op hun 30e nog geen eigen woning hebben en jongeren die op hun 14e in de criminaliteit verstrikt raken. Achter al deze issues gaan complexe vraagstukken schuil. Veel publieke organisaties worstelen met deze zogenoemde 'wicked problems'. Ze willen graag ermee aan de slag, maar waar te beginnen en welke aanpak zorgt voor een wezenlijke verandering?

Blijvende, werkende oplossingen voor deze complexe opgaven vragen om een werkwijze die praktisch en inspirerend is en leidt tot duurzaam effect: Aanpakken met Impact.

## 1.1 In het kort: een ontdekkingstocht naar blijvende impact

Aanpakken met Impact (AMI) is een programmatische werkwijze. Het doel is om samen met een netwerk uit praktijk, beleid en wetenschap (al doende lerend) impact te maken voor en met inwoners, leerlingen en cliënten. AMI staat voor het ontwikkelen en uitvoeren van die aanpak, vanuit de bedoeling en de leefwereld van mensen. Samen reizen zien we als een treffende metafoor voor het proces van impact maken op maatschappelijke opgaven. De bestemming is veelal duidelijk, maar de aanpak, de reis ernaartoe, niet. Die reis is geen lineair traject tussen A en B, maar een ontdekkingstocht. Samen, vanuit een gedeelde bedoeling, ontdekken we hoe we zorgen voor positieve impact op wijken en individuen. Bedoeling, drive en betrokkenheid zijn de ingrediënten voor een geslaagde ontdekkingsreis, ondergebracht in een helder programma. De programmamanager is binnen deze metafoor de gids voor een geslaagde reis. Die gids houdt koers op weg naar het reisdoel, met een rugzak vol ervaring, kennis en kunde.

## Hoofd, hart en handen

Bij het **aanpakken** zetten we hoofd, hart en handen in. Het hoofd staat voor nadenken, reflecteren, leren en ontwikkelen, het grotere plaatje en de stip op de horizon zien. Met het hart zijn we betrokken en verbonden, bij de opgave en bij de mensen waarvoor we het doen. De handen staan voor het doen. De **impact** verwijst enerzijds naar het effect dat de aanpak heeft op de doelgroep: leerlingen, inwoners en cliënten die een probleem ervaren. Anderzijds wijst impact naar de uitwerking die de aanpak heeft op alle betrokken organisaties, vrijwilligers, ambtenaren, onderzoekers en wetenschappers. Het woord '**pact**' verwijst tot slot naar het verbond, de alliantie die beleid, praktijk en wetenschap sluiten om al lerende en doende een aanpak te ontwikkelen en toe te passen: een aanpak met impact.

## Vanuit verlangen en oog voor belangen

De aanpak van een maatschappelijke opgave start met het verlangen naar beter. Van eenzaamheid naar verbondenheid. Van kansongelijkheid naar ontwikkelkansen voor iedereen. En van overstromingen naar een beter klimaat. De verlangens en drijfveren van mensen kunnen botsen met de belangen van organisaties en systemen. Wij hebben ervaren dat een aanpak pas echt werkt als de bedoeling van de aanpak leidend is. De bedoeling, het waartoe, is voelbaar in de leefwereld van mensen. Of het nu het verminderen van jeugdcriminaliteit is, het tegengaan van eenzaamheid, het vergroten van ontwikkelkansen van kinderen of een integrale wijkaanpak: het vertrekpunt ligt in de leefwereld van kinderen, inwoners en ondernemers. Programmamanagers zijn meestal onderdeel van de organisatie waar zij werken en daarmee van de systeemwereld waarin die organisaties opereren. Logisch en begrijpelijk dat de systeemwereld veel plek inneemt. Het is voor vrijwel alle programma-managers een uitdaging om de leef- en systeemwereld te verbinden.

## Reistips



- Organiseer je aanpak letterlijk vanuit de uitvoering in de leefwereld, wat is er nodig om de uitvoering samenhangend en doeltreffend te maken? Dus niet redeneren vanuit de stuurgroep en opdrachtgevers, maar vanuit de uitvoering van je aanpak in de praktijk. Hoe dit georganiseerd kan worden laten we zien in de afbeelding organiseren vanuit de leefwereld (pagina 40 van deze reisgids, of zie [deze link](#)).
- Breng degenen die het betreft in beeld door het maken van persona's en het in kaart brengen van klantreizen. Bekijk bijvoorbeeld de persona's van Amsterdam rond het thema eenzaamheid via [deze link](#).
- Maak portretten van mensen die illustratief zijn voor de opgave in de praktijk. Blijf in gesprek met de geportretteerden en maak ze onderdeel van het netwerk. Zie bijvoorbeeld het [portret van Yara](#) uit Met Andere Ogen en de korte film '[De ogen van India](#)' op Youtube.
- Organiseer dialogen met betrokkenen en professionals uit de praktijk en deel de geleerde lessen (zie het voorbeeld '[Met Andere Ogen](#)') en het dialoog-instrument [laat geen kind achter](#).
- Werk samen met ervaringsdeskundigen en organisaties zoals [lederin](#) (Netwerk voor mensen met een beperking of chronische ziekte).
- Werk inclusief en wederkerig. Dat is samenwerken in een team waarin iedereen echt meedoet en meepraat.

## 1.2 Vijf dimensies

AMI kent vijf dimensies. Deze dimensies zijn onderdelen van elke programmatische aanpak van maatschappelijke opgaven die elkaar aanvullen. De vijf dimensies bevatten samen alle invalshoeken van de ontdekkingstocht van een reisgezelschap op weg naar impact.

- **De bedoeling.**  
Dit is het **kompas** van de aanpak en de kern van AMI.
- **Het**  
De programma's, de **reis**, hebben een werkwijze, methodes en instrumenten. De HET-kant biedt structuur en houvast. De fasering, het reisplan, vormt de basis.
- **Wij**  
De WIJ, in onze aanpak, staat voor het programmateam. 'WIJ' staat voor het **reisgezelschap** dat in teamverband samenwerkt met opdrachtgevers onder leiding van een programmamanager; de **reisgids**.
- **Wij++**  
Dit is het uitgebreide netwerk om het reisgezelschap heen. De **medereizigers** waarmee het programmateam werkt aan een opgave. En niet in de laatste plaats de mensen waarvoor en waarméé je de opgave realiseert. Een netwerk van partners, bewoners en inwoners, organisaties, ondernemers, collega's, gemeente, ministeries en kennisinstituten. Een netwerkaanpak waarin iedereen samenwerkt vanuit een gedeeld verlangen, zorgt voor verbinding en betrokkenheid.
- **Ik**  
De IK gaat tot slot over de **reisgids**; de programmamanager. Wie ben je, wat drijft jou en hoe kun je jezelf verder ontwikkelen. Leiderschapsstijl, drijfveren, commitment, rolopvatting, kracht en valkuilen zijn hier de kernwoorden.

## Reistips



*Alleen ga je sneller,  
samen kom je verder*

Een aanpak met impact, komt alleen tot stand door wederkerige en gelijkwaardige samenwerking in een netwerk vanuit een gezamenlijk verlangen. Een alliantie tussen praktijk, beleid en wetenschap die al doende leert.

*Alles wat aandacht krijgt groeit*

Een aanpak groeit door aandacht en ruimte te geven aan plekken waar de bedoeling wordt doorleefd, waar energieke ideeën ruimte krijgen. Dit is de voedingsbodem voor de beweging in de aanpak.

*Als je doet wat je deed,  
dan krijg je wat je kreeg*

Verandering is nodig, maar dat vraagt om het bieden van comfort aan mensen en organisaties. Mensen zijn vaak niet bang om te veranderen, maar ervaren wel de pijn van het loslaten en de terughoudendheid voor het nieuwe.

*De kunst van vertragen*

Vaak vereisen maatschappelijke opgaven wezenlijke veranderingen die tijd vergen. Maatschappelijke opgaven vragen eerder 10 dan 4 jaar. Dit vraagt om het omarmen van onzekerheid en elkaar daarin te ondersteunen.

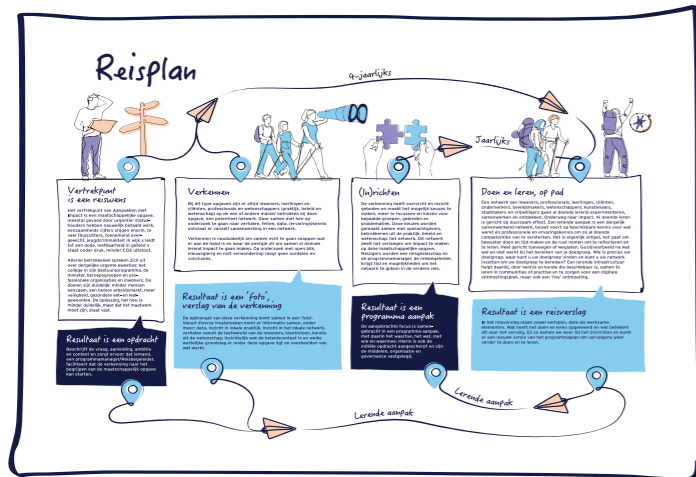
*Elke aanpak heeft een eigen verhaal*

Een aanpak bouwt zijn eigen 'narratief', een overkoepelend verhaal over de bedoeling, de mensen en de aanpak. Een narratief gebruikt het heden als vertrekpunt om te verbeelden hoe de toekomst zou kunnen zijn en hoe de reis er naartoe wordt beleefd. Het narratief vormt daarmee ook een nieuwe gezamenlijke taal en cultuur.

*Gras gaat niet harder groeien  
door eraan te trekken*

Je kunt duwen, overtuigen en het nog een keer uitleggen tot je een ons weegt, daar gaat de samenwerking niet van bloeien.





Programma's hebben een werkwijze, methodes en tools. De HET-kant biedt structuur, gereedschap en houvast. De fasering, het reisplan, is de basis van je aanpak. In een cyclische aanpak doorloop je verschillende fasen: van een Reiswens met een opdracht, naar Verkennen, het (In)Richten van je programma om vervolgens te Doen & Leren.

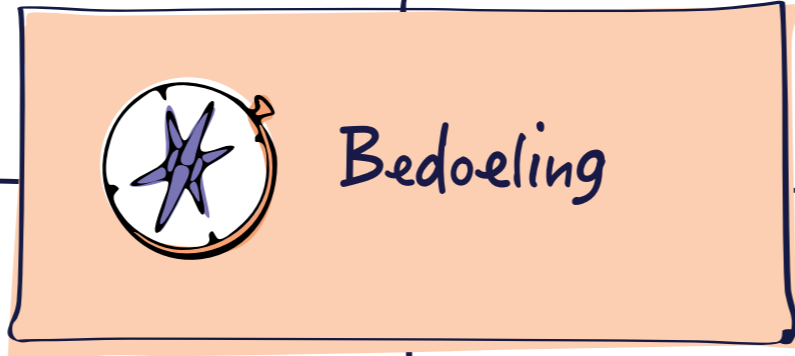
**Het (de tools)**

**Wat is AMI?**

Aanpakken met Impact is een programmatische werkwijze. Vanuit een gedeelde bedoeling werken gedreven programmamangers samen met inwoners, professionals en bestuurders, al doende lerend, aan oplossingen voor complexe maatschappelijke opgaven. Binnen Aanpakken met Impact begeleidt een programmamanager als een reisgids, een reisgezelschap dat, met een reisdoel in gedachte, gezamenlijk een zoektocht naar impact aangaat. De gedeelde bedoeling is als een kompas. Zo ontstaat in een groeiproces een praktische, inspirerende en methodologische netwerkaanpak met samenhangende interventies die een duurzaam effect hebben op de levens van inwoners, leerlingen en cliënten.

**Wij**

De WIJ in de aanpak, staat voor het programmateam, het reisgezelschap dicht om de programmamanager heen. Samen met opdrachtgevers zijn de WIJ in het programma. Het programmateam is de verbinding naar de reguliere organisaties en het netwerk en de leefwereld. AMI reikt mogelijkheden voor governance, organiseren en samenwerken vanuit de bedoeling.

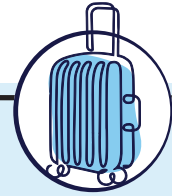


**Wij ++**

De WIJ++ is het uitgebreide programma-netwerk, dat in de uitvoering met elkaar doet en leert, de medereizigers. Dit netwerk bestaat uit professionals, be/inwoners, ondernemers en wetenschappers. En niet in de laatste plaats de mensen waarvoor en waarmee je de opgave realiseert. De WIJ++ biedt handvatten voor een inclusieve en wederkerige aanpak, waarin de leefwereld en de systeemwereld samenwerken vanuit een gedeeld verlangen.

**Ik**

Hoe goed je ook op de hoogte bent van de HET, oog hebt voor het WIJ en het belang inziet van de WIJ++. het succes van het programma hangt grotendeels af van de kennis en kunde van de programmamanager: de IK, de reisgids. Wie jij bent als persoon in jouw rol als (aankomend) programmamanager. De IK omvat onder meer leiderschapstijl, drijfveren, commitment, rol-opvatting en kracht en valkuilen. Hoe gids je iedereen door de aanpak?



## Netwerkaanpak Met Andere Ogen

Hoe vergroten we ontwikkelkansen voor kinderen?

### Rol en opdracht

Het vergroten van ontwikkelkansen van kinderen door inclusieve samenwerking te stimuleren en netwerksamenwerking in de regio te versterken. Alice Brouwer is betrokken in de rol van adviseur Met Andere Ogen

*Een mooi voorbeeld van werken vanuit de bedoeling is het netwerk Met Andere Ogen. Met Andere Ogen is begonnen als een programma. Elf inspiratieregio's die samenwerken aan ontwikkelkansen voor jongeren. Het programma is inmiddels uitgegroeid tot een netwerk van leden uit onderwijs, zorg, jeugdhulp en kinderopvang. Samen werken ze aan de opgave om de ontwikkelkansen van kinderen te vergroten. Dat doet het netwerk door inclusieve samenwerking tussen ouders, jeugdigen en professionals te stimuleren en de netwerksamenwerking in de regio te versterken. Leden delen oplossingen en goede voorbeelden met elkaar en agenderen behoeften en knelpunten uit de praktijk bij bestuurders en beleidsmakers, om zo een brug te slaan tussen landelijke politiek en lokale praktijk. Alice Brouwer is namens BMC betrokken bij Met Andere Ogen. Wat komt zij tegen?*

### HET en De Bedoeling - Met Andere Ogen, 'Voor wie doen we het'

Een netwerkaanpak geeft het netwerk en alle leden van het netwerk een gezicht. Hierdoor zien ze elkaar beter en nemen ze makkelijker contact op. Dat zichtbaar maken geldt ook voor de kinderen waarvoor het netwerk zich inzet. Door portretten te maken van deze

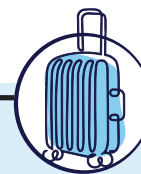
kinderen worden ze letterlijk zichtbaar. Doordat we de verhalen van die kinderen delen worden professionals er voortdurend aan herinnerd wat de bedoeling is, voor wie ze het doen. Dit helpt. Een belangrijke succesvoorwaarde van een netwerkaanpak is zorgen dat de aanpak van het netwerk zelf is en zich richt op ruimte geven aan, en verbinden van, alle goede dingen die al gebeuren in de praktijk.

### WIJ en WIJ++ - 'Practice what you preach'

Binnen AMI onderscheiden we belangen en verlangens. Dat is een wezenlijk onderscheid. De verlangens en drijfveren van mensen kunnen botsen met de belangen van organisaties en systemen. Traditioneel sluiten professionals in overleggen aan, namens een organisatie. Binnen onze netwerkaanpak hebben we een netwerktafel in het leven geroepen die sturing geeft aan het netwerk. Op die "tafel" werken we met het inbrengen van perspectieven in plaats van het vertegenwoordigen van de zienswijze, denkbeelden en belangen van organisaties. Dit zorgt ervoor dat het verlangen voorop staat. Daarnaast kunnen leden bij het netwerk niet alleen vanuit een organisatie, maar ook als individu aansluiten. Doordat ze hierdoor niet afhankelijk zijn van de commitment van een organisatie, is het gemakkelijker om aan te sluiten en zo vergroten we sneller de beweging.

In zijn algemeenheid kun je over een netwerkaanpak zeggen dat mensen die erbinnen functioneren, zien en ervaren dat ze met medestanders aan een gezamenlijk doel werken. Hierdoor voelen ze dat hun bijdrage meer wordt gezien en dat zij meer steun

...



krijgen op weg naar een gezamenlijk doel: impact voor en met de jongeren, daar zijn ze allemaal mee bezig. En *practice what you preach*: jongeren en hun ouders krijgen altijd een plek tijdens activiteiten. Voor hen doen we het allemaal. Dus we laten ze bijvoorbeeld tijdens een landelijke conferentie op een podium reflecteren op de impact van de aanpak op hun leven of we laten ze workshops geven bijvoorbeeld.

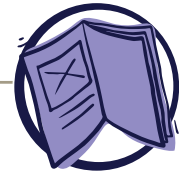
We leven voor een groot deel in een beleids- of systeemwereld. Meer dan we willen toegeven. Als je de aandacht verschuift naar de vraag voor wie je het uiteindelijk doet, dan raakt je dat als mens. We stellen weleens de vraag op bijeenkomsten: wie zit hier (ook) als ouder? Dan daalt het bij professionals vaak in: ik ben zelf ook ouder. Er is vaak een harde knip tussen de privépersoon en de professional. Het besef dat professionals beide zijn, doet heel veel met de sfeer. Dat klinkt eenvoudig, als een open deur misschien ook wel, maar het maakt echt verschil.

### Leerervaringen - Zet in op de beweging

In een netwerk is het soms een komen en gaan van mensen, dat is niet altijd eenvoudig. Je moet daarop anticiperen. Zet in op de beweging. Door (nieuwe) mensen op tijd te betrekken, te introduceren en te zorgen dat ze elkaar kunnen vinden. Uiteindelijk maken alle schakels het netwerk tot een succes. Dat begint en eindigt bij verantwoordelijkheid nemen voor de bedoeling. Eigenlijk stimuleren we mensen binnen 'Met Andere Ogen' om naast professional ook mens te zijn, ze zijn ook kind geweest en zijn vaak ook ouder. Dat eenvoudige maar krachtige besef maakt dat jij je als professional makkelijker verplaatst in de kinderen en ouders waarvoor je het doet. Die verbinding

op menselijk niveau maakt dat de bedoeling automatisch dichterbij komt. Letterlijk. Een andere succesfactor is een pedagogische basis rondom het kind opbouwen. En, *last but not least*, een netwerkregisseur is cruciaal in een netwerkaanpak. Die moet weten wat er in de praktijk speelt, zichtbaar zijn en contacten leggen.

[www.netwerketandereogen.nl](http://www.netwerketandereogen.nl)



## 1.3 De maatschappij in beweging: AMI vanuit een transitieblik

Jelmer Schalk

**AMI gaat over het aanpakken van complexe maatschappelijke opgaven. Opgaven die geen eenduidige oplossing kennen en die met de huidige manier van werken niet opgelost kunnen worden. Daarmee gaat AMI in de kern over transitie: een reis met een onvoorspelbare uitkomst, naar een nieuwe manier van werken voor inwoner, leerling en cliënt. En die reis maken we samen: het zijn netwerken van organisaties en professionals die een transitie laten slagen. Hieronder schetsen we kort waarom het bewust sturen van netwerken in transities zo belangrijk is in het aanpakken van maatschappelijke opgaven, en hoe je dat kunt doen.**

### Wat is transitie?

In deze reisgids noemen we een aantal voorbeelden van opgaven die om een transitie vragen. Wat is de gemene deler in die voorbeelden? Transitie gaat over radicale en niet-lineaire verandering op de lange termijn (meestal decennia), die zich niettemin ontvouwt in kleinere, incrementele stappen op de kortere termijn (Johansen, Loorbach & Stoopendaal 2018). Transities zijn per definitie *multidimensionaal*: het gaat om de *co-evolutie* van verschillende beleidskaders, markten, technologieën, gebruikspraktijken en culturele contexten die samenkomen (Kohler et al. 2019). Een transitie vindt niet plaats in isolement, maar als onderdeel van een bredere, historisch gegroeide, institutionele context. En transities volgen vaak een 'hybride' patroon: er ontstaan nieuwe combinaties van veerkrachtige "regime" partijen (bestaande organisaties) en succesvolle "niches": nieuwe, deels afgeschermd en innovatieve technologieën, pilots en ideeën (Loorbach, Frantzeskaki & Avelino 2017).

Wat organisaties daarbij daadwerkelijk doen – informatie en best practices delen, allianties aangaan, leren van elkaar, gezamenlijke zingeving, strategisch handelen – is een complex proces. Begrip en sturing van dat proces is cruciaal voor een geslaagde transitie. Dat wil zeggen dat de transitie zorgt voor de *acceleratie* van innovaties en de *duurzame implementatie* van positieve veranderingen.

### Transitie versus boemerangbeleid

Vaak blijft innovatie en transformatie hangen in goede bedoelingen; we formuleren "smart" doelstellingen of bedenken nieuwe termen, maar we blijven hetzelfde doen, en krijgen dus meer van wat we hadden. Voor taaiere problemen als wachtlijsten in de jeugdzorg, het lerarentekort of groeiende jeugdcriminaliteit is dan sprake van een "stapeling aan sturingsinstrumenten" (Stellaard 2023: 200), die voortkomt uit goedbedoeld hervormingsbeleid. Dit is wat Stellaard "boemerangbeleid" noemt: de bestaande manier van werken wordt vaak onbedoeld voortgezet, doordat we oude beleidskaders niet overboord gooien en dezelfde oplossingen in een nieuw jasje presenteren.

Echte transitie is zelfs bij echt grote veranderingen niet vanzelfsprekend. Neem bijvoorbeeld het innoverend beleid ten aanzien van de ontwikkeling van een COVID-19-vaccin: dat was verbazingwekkend snel en effectief. Het delen van verantwoordelijkheid tussen publieke en private actoren op verschillende bestuurlijke en geografische niveaus, en de focus op acceleratie van veranderingen waren van groot belang in het tijdig behalen van goede resultaten (effectieve vaccins). Tegelijkertijd werden bestaande maatschappelijke barrières

tegen vaccinatie in het algemeen vergroot, zoals terughoudendheid ten aanzien van vaccineren, gezondheidsverschillen en de weinig populaire (extreme) winstgevendheid bij farmaceuten. Deze barrières maken vaccinatiebeleid naar de toekomst toe mogelijk minder legitiem en reduceren de veerkracht in beleid richting een volgende pandemie. De activiteiten gedurende de pandemie waren daarom geen onderdeel van een echte transformatieagenda (Burgwal et al. 2023).

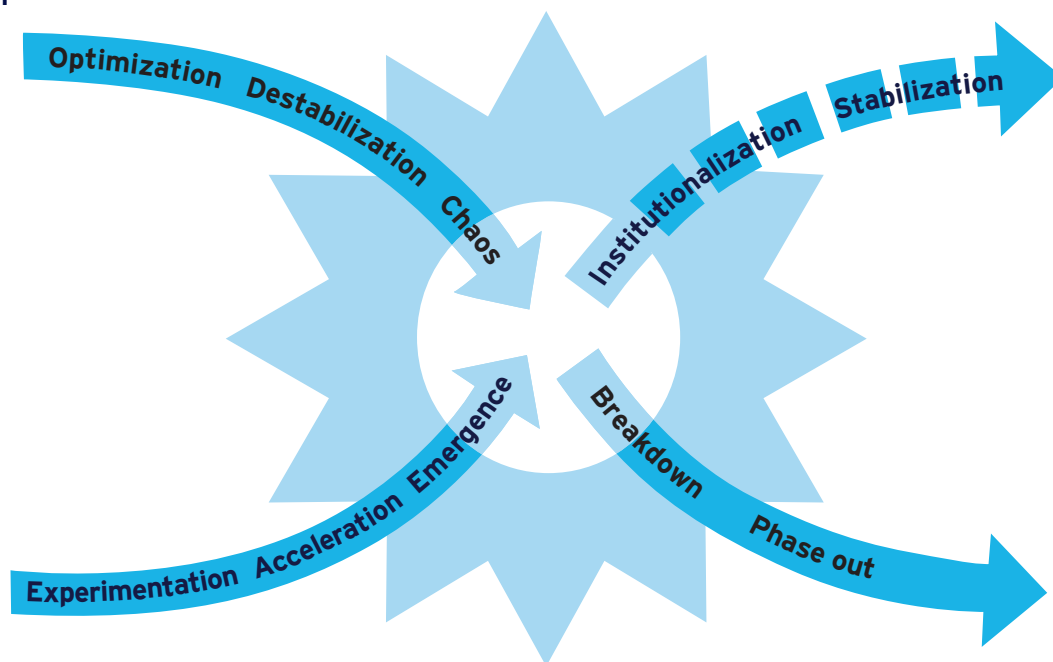
### AMI als transitie management

Hoe kunnen we dan wel oude instituties omvormen tot nieuwe manieren van samenwerken? Om een transitie succesvol te laten verlopen, is het nodig dat we bestaande structuren (langzaam) uitfasen, terwijl aantoonbaar werkende, innovatieve manieren van publieke dienstverlening kunnen groeien en uiteindelijk stabiliseren. Figuur 1 geeft een schematisch overzicht van dit proces, gebaseerd op Loorbach, Frantzeskaki & Avelino (2017).

Dit proces kun je door goed transitie management bewerkstelligen (Voss en Bornemann 2011). Transitie management is in essentie een verzameling van interventiemethodes die kijken naar de manieren waarop actoren in die omgeving in staat zijn transitie te beïnvloeden. Ze nemen ambivalentie, onzekerheid en gedeelde doorzettingsmacht als uitgangssituatie voor sociale verandering en erkennen de grenzen aan harde predictie, onbetwiste harde data en eenzijdige controle over het veranderingsproces. En dat proces begint bij een besef van waarop en waarnaar we willen sturen (de bedoeling).

AMI wil vanuit deze gedachte deelnemers aan een transitieproces in staat te stellen om zich continu aan te passen en de richting en snelheid van veranderingen te beïnvloeden. Veel van de tools die je op deze reis gebruikt - en die we in de AMI reisgids noemen - richten zich daarom op actieve participatie in het veranderproces, ruimte voor experimenteren, en veel tussentijds bijsturen op basis van opgedane kennis.

Figuur 1



## Netwerken in transities

Waarom zijn netwerken nu zo belangrijk bij het laten slagen van transities? Dat is omdat bij een transitie per definitie een breed *scala aan actoren* betrokken is – publieke en private organisaties, politici, huishoudens, het maatschappelijk middenveld, academisch onderzoekers etc. – die hun middelen, capaciteit, belangen, overtuigingen en strategieën combineren om in gezamenlijke verantwoordelijkheid de verandering vorm en richting te geven.

Het woord '**netwerk**' wordt in de praktijk voor van alles en nog wat gebruikt; van een groep vrienden of collega's, tot volledig georganiseerde en geformaliseerde samenwerkingsverbanden van organisaties of zelfs landen. Wanneer we het hier hebben over een netwerk, bedoelen we een *organisatienetwerk*: minimaal drie afzonderlijke (vertegenwoordigers van) organisaties die samenwerken om een collectief doel te bereiken (Provan & Kenis, 2008: 231). De samenwerking in zo'n netwerk gaat in de kern uit van *horizontale* verhoudingen, wat betekent dat de betrokken organisaties niet per se juridisch en hiërarchisch ondergeschikt aan elkaar zijn, maar op gelijke voet met elkaar samenwerken. In die zin is de aard van samenwerking binnen een netwerk meer gebaseerd op *vertrouwen* dan op gedetailleerde contractuele afspraken. De deelnemende organisaties zijn *afhankelijk* van elkaar: ze hebben informatie en middelen van elkaar nodig om hun gezamenlijke doelen te bereiken. Daarnaast kunnen netwerken juist sterk verschillen in termen van de doelen die ze nastreven (de opgave), hoe ze ontstaan (spontaan of gemandateerd), hoe ze zijn samengesteld (welke typen organisaties zitten erin?), de mate van formalisering (leggen we veel vast in contracten en procedures of juist niet?) en het schaalniveau (lokaal, regionaal, nationaal, internationaal) waarop ze opereren (Van der Heijden, Schalk & Akerboom, 2024).

## Netwerkregie

Cruciaal is de vraag: hoe zorg je ervoor dat het samenwerken in deze netwerken goed gaat en leidt tot échte co-creatie? Met andere woorden: hoe *stuur* je een netwerk?

Netwerken moeten worden gestuurd om hun doelen te bereiken. Deze netwerksturing noemen we ook wel *netwerkregie* of *netwerk governance*. Er bestaat veel literatuur over hoe dat in de praktijk gebeurt en welke vormen van sturing in welke omstandigheden het beste werken. Het gaat te ver om hier uitputtend op in te gaan, maar we verwijzen graag naar twee invloedrijke modellen, namelijk die van Provan en Kenis (2008) en Ansell en Gash (2008). Daarnaast verwijzen we naar het **reflectiekader** (pagina 24) van het programma Met Andere Ogen, waarin handen en voeten is gegeven aan netwerkregie in de opgave om de ontwikkelkansen van kinderen te vergroten. Ten slotte verwijzen we naar de tools in deze reisgids die regie in beeld brengen en ondersteunen, zoals het **netwerkcanvas**. In algemene zin stippen we hier een aantal cruciale sturingselementen aan:

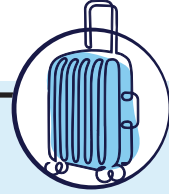
- **Stel de bedoeling centraal.** Help het netwerk de gezamenlijke opgave waarvoor samenwerking noodzakelijk is te definiëren en centraal te stellen. Samenwerking kost tijd en energie. Er moet een goede reden zijn om daarin te investeren. Er moet een opgave zijn die voor alle partijen urgentie en noodzaak kent (een bedoeling heeft). Een opgave die wederzijdse afhankelijkheden aanspreekt. Alleen dan wordt er echt inzet geleverd. Een opgave is meer dan een prachtig beschreven doel. Het gaat om een uitdagende ambitie waaraan mensen zich committeren.
- **Faciliteer gezamenlijk leren.** Een belangrijke rol in het faciliteren van netwerken ligt in het faciliteren van het gezamenlijk leren. Dat gaat over alle **niveaus van leren**, met een sterke

nadruk op reflectie en het aan de kaak stellen van de achterliggende vraag: welk probleem proberen we nu écht op te lossen? Dat vraagt om een bereidheid om basisassumpties waar we altijd mee werken, los te laten. En dat is iets wat alleen kan in gezamenlijkheid met betrokkenen, die je een spiegel voor kunnen houden. Faciliteren van leren betekent dat je rekening houdt met de voorgeschiedenis die partijen samen hebben en met hun belangen en beperkingen. Bouwen aan vertrouwen en commitment is voorwaardelijk voor een effectief leerproces.

- **Identificeer en ondersteun bruggenbouwers.** De transitieliteratuur geeft aan dat in netwerken zogenaamde bruggenbouwers (“boundary spanners” of “intermediaries”) cruciaal zijn voor het slagen van een transitie (Kivimaa et al. 2019). De transitie van een

socio-technisch systeem (bijvoorbeeld richting duurzaam klimaatbeleid of toekomstbestendige zorg) gaat gepaard met veranderingen in relaties tussen (groepen) actoren, sectoren en technologieën. Die veranderende relaties vragen om tussenpersonen (of -organisaties) die dat proces versnellen en verbeteren. Zij verbinden nieuwe actoren en hun competenties, hulpbronnen en activiteiten aan elkaar, om nieuwe samenwerkingen te creëren rondom niches die de bestaande verhoudingen in het systeem uiteindelijk zullen veranderen. Het identificeren en ondersteunen van dergelijke “bruggenbouwers” is dus van cruciaal belang. Programmamanagers hebben bruggen bouwen (*als het goed is*) in hun dna, maar bruggenbouwers kunnen ook andere leden van het netwerk zijn.





## 25 jaar programmatisch bouwen aan een beter leven voor inwoners, leerlingen en cliënten

*Eind jaren negentig vervulde Marijke Andeweg voor het eerst de rol van programmamanager. Haar opdracht was om sociaaleconomische vernieuwing gelijk op te laten lopen met stedelijke vernieuwing in Amsterdam Nieuw-West. 25 jaar programmatisch werken - en tal van maatschappelijke opgaven - verder wil ze haar verworven kennis en kunde graag delen. Marijke Andeweg vertelt over de methodes en de mensen die haar tijdens de zoektocht naar impact inspireerden.*

Terug naar eind vorige eeuw, wanneer Marijke Andeweg als projectleider leefbaarheid aan de slag gaat in Amsterdam Nieuw-West. 'Gebiedsontwikkeling was toen vooral gericht op woningbouw. Ik kreeg de opdracht om ook aandacht te besteden aan sociaaleconomische vernieuwing. Bewoners moesten zich thuis voelen in de wijk, ze moesten er goed kunnen wonen én goed kunnen leven. Dus keken we naar voorzieningen, scholen en buurthuizen die daarbij pasten en naar (de herinrichting van) de openbare ruimte. Het klinkt nu misschien gek, maar dat was toen nieuw. Sociale vernieuwing stond nog in de kinderschoenen.'

### *Pionieren en erop afgaan*

'Die bredere kijk op gebiedsontwikkeling nam ik mee uit mijn tijd als opbouwwerker in Rotterdam. In Amsterdam Nieuw-West was ik voor het eerst programmamanager. Ik stond echt met de voeten in de klei, met een activistische instelling probeerde ik een voet tussen de deur te krijgen. In de begin-

tijd was dat soms knokken. Voor veel gemeentelijke afdelingen was zo'n programma iets erbij, waar ze geen tijd en ruimte voor hadden. Dat was veel praten, veel luisteren en overal op af stappen vanuit een drive om de opgave echt te snappen. Die wil om te snappen is nog steeds mijn belangrijkste drijfveer. Vooral het hoe, wil ik snappen.'

### *Programmamanagement*

'Ik heb in mijn (eerste) jaren als programmamanager erg veel gehad aan de methodes van **Twijnstra Gudde** en **Hans Licht met zijn vernieuwende gedachten over regievoeren en netwerken**. Zij hebben de basis gelegd voor programmamanagement als vak. Ik bouw samen met collega programmamanagers dankbaar op hun schouders verder.

### *Planmatig werken vanuit de bedoeling*

'Mijn rol is nu meestal anders dan in mijn begintijd. Maar ik werk nog steeds vanuit dezelfde uitgangspunten: luisteren, ontdekken, zaken in beweging zetten en de opgave echt willen snappen. Werken vanuit de bedoeling aan de doelen die je wilt bereiken. Programmatisch werken aan gebiedsontwikkeling of het aanpakken van jeugdcriminaliteit is niet eendimensionaal. Je bouwt geen brug of metrolijn. Maatschappelijke programma's hebben een minder duidelijk eindresultaat en er is meer

...



dan één weg ernaartoe. Het begint met urgentie. Neem de aanpak gezond gewicht in Amsterdam. Er was sprake van overgewicht en zelfs morbide overgewicht bij heel veel kinderen. Dit schaadt hun gezondheid en hun kansen. De opgave is het vergroten van de kans om gezond(er) op te groeien. Een aanpak als deze krijgt vorm door steeds beter te snappen wat het vraagstuk precies is én al doende lerend ontdekken wat echt werkt. Dat is elke keer opnieuw een zoektocht: wie moet je betrekken, welke onderdelen zijn belangrijk, wie moet je spreken om een volledig beeld van de situatie te krijgen? Je praat met bewoners, experts, ambtenaren en professionals en vormt met hen een netwerk. Je probeert te doorgronden wat de bewoners heeft gevormd en wat hun perspectief op verandering is. Al die onderdelen, praktijk, beleid en wetenschap smeed je tot een aanpak.'

### De bedoeling

'De Why van Simon Sinek, de bedoeling van Wouter Hart en Thom Verheggen en, in het verlengde daarvan, de rol van stadmakers zoals Floor Ziegler. Zij bieden inspiratie om vanuit de leefwereld van mensen te bouwen aan de aanpak van maatschappelijke opgaven.'

### Transitiedenken

'Programmamanagement is een uitdagend vak. Maar ik vind dat we de dure verplichting hebben dat we niet "zomaar wat doen". Dat zijn we verplicht aan ieder individu waarvan we de levenskwaliteit willen verbeteren. Als je het vraagstuk in kaart hebt, moet je weten wat je met de aanpak wil en kán veranderen en hoe: wat heeft invloed en welke interventies zijn succesvol? Die methodische zoektocht op weg naar doen wat werkt, dat is de basis van de aanpak. Dat geldt voor de

aanpak voor overgewicht maar ook voor programma's als de wijkaanpak, vluchtelingenvraagstukken of Preventie met gezag, gericht op vermindering van jeugdcriminaliteit. Mij grijpen dit soort vraagstukken aan ook omdat ik zelf ben opgegroeid in een wijk waar dit soort problematiek speelde, de Afrikaanderwijk in Rotterdam Zuid. Voor mij zijn dit soort opgaven dus nooit een ver van mijn bed show.'

### Transitie en het IK

'Het transitiedenken van Jan Rotmans met daarin de centrale vraag: welk leiderschap is helpend in deze tijd van transitie', is cruciaal voor mij geweest. **Inspiratie: Transitiedenken. Plaats de maatschappelijke opgaven in de chaos die dit tijdperk van verandering met zich meebrengt en omarm dit, het hoort erbij.** Pieter Tops en Casper Hartman introduceerden **frontlijn-sturing**: het vermogen van politieke en ambtelijke leiders om dicht bij de leefwereld van inwoners en ondernemers/ de publieke werkvloer in de frontlijn (daar waar directe contacten met burgers plaatsvinden) effectieve uitvoeringsactiviteiten tot ontwikkeling te brengen. **Gabriël van den Brink gaf aandacht aan Best Persons** - zij belichamen op geloofwaardige wijze de verbinding tussen systeem- en leefwereld - inspirerend om te lezen dat de rol van programmamanager en het persoonlijke samen kunnen komen in een hands-on-aanpak. Ik vond en vind het belangrijk om in de frontlijn de verandering "voor te leven". "Be the change you want to see", zo luidt een gevleugelde Engelstalige uitspraak. Al deze inzichten gaven woorden aan de werkwijze die wij al in de praktijk toepasten.'

...

## 25 jaar programmamanagement

In de afgelopen 25 jaar ben ik ervan overtuigd geraakt dat programmamanagement een vak is. 'Dat drijft me om kennis en kunde te delen en samen met anderen dit mooie vak verder te ontwikkelen. Die drijfveer komt samen in Aanpakken met Impact. Ik heb steeds meer geleerd dat je het niet alleen kan. Je profiteert van de inzet van veel mensen, en bent afhankelijk van veel mensen. Van bestuurlijke opdrachtgevers die je rugdekking geven en ambtelijke opdrachtgevers met lef. Eric van de Burg is voor mij zo'n bestuurlijk opdrachtgever die met hoofd, hart en handen staat voor de bedoeling; of het nu is gezond opgroeien, verminderen van eenzaamheid of de opvang van vluchtelingen. Ik ben hem veel verschuldigd. Daarbij kom ik altijd weer terug bij de bedoeling, de vraag voor wie doen we het. Werk je samen aan hetzelfde doel vanuit dezelfde bedoeling? De zoektocht naar impact vraagt om ruimte en een veilige

omgeving. Veilig zijn is een essentiële voorwaarde om te pionieren. Je bent een team. Probeer anderen niet te overtuigen maar te inspireren. Gras gaat niet harder groeien door eraan te trekken, maar door het te voeden. En je moet eerlijk naar je eigen rol durven kijken. Soms ben je niet (meer) de juiste persoon op de juiste plek. Dan moet je ook een stap terug durven zetten en iemand anders de ruimte geven.'

### Transactionele Analyse

'Het persoonlijke meenemen in de aanpak, aansluiten bij drijfveren. De onderdelen van **Transactionele Analyse** zijn voor mij persoonlijk belangrijk. Hoe beter je je eigen script - het onbewuste (levens)plan, waarmee je jouw leven vormgeeft - kent, hoe beter je kan aansluiten bij die van anderen.'

## 2. Het methodisch werken

Programmamanagement is een vak: met een werkwijze, methodes en instrumenten. De **HET**-kant biedt gereedschap en houvast. In vier fasen gaat het van reiswens naar doen, het reisdoel. Het is geen lineaire weg van A naar B, het is een cyclische ontdekkingsstocht waarbij je zowel A als B meerdere keren bezoekt.

### 2.1 De vier fasen: het Reisplan

AMI biedt houvast voor een programmatische aanpak in vier fasen. We onderscheiden een cyclus van vier jaar, gekoppeld aan bestuurlijke termijnen en een jaarlijkse cyclus. In vier jaar doorloop je een cyclus waarin je de opdracht vaststelt, een verkenning maakt van de opgave die je vertaalt in een programmatische aanpak. Vervolgens ga je aan de slag. Al doende leer je en monitor je de uitkomsten van de aanpak. Jaarlijks reflecteert het netwerk op de uitkomsten. Op basis daarvan pas je het uitvoeringsprogramma weer aan.

### Tools en methoden

Tools zijn onmisbaar in dit cyclische proces. Of het nu gaat om een format voor een programmaplan, een handleiding voor een DIN (doelen inspanningen netwerk) of een stakeholderanalyse. AMI biedt naast handige tools ook methoden, zoals storytelling, design thinking, klantreizen, netwerkregie en transactionele analyse. De tools en methoden zorgen samen voor een goed gevulde rugzak voor de programmamanager en het team. In de paragrafen die de afzonderlijke fasen beschrijven, vind je telkens een kader met voorbeelden van tools en methoden.

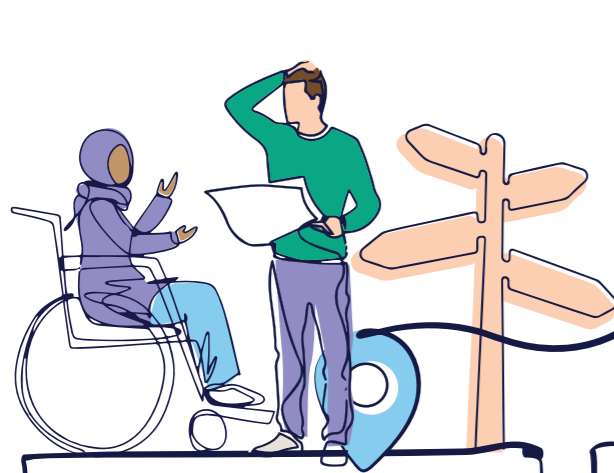
### 2.2 Fase 1: de Reiswens

Het startpunt van AMI is een maatschappelijke opgave, meestal gevoed door urgentie: statushouders hebben nauwelijks betaald werk, eenzaamheid cijfers stijgen enorm, te veel thuiszitters, toenemend overgewicht, jeugdcriminaliteit in de wijk leidt tot een dodelijk slachtoffer, leefbaarheid in het gebied staat onder druk, CO<sub>2</sub>-uitstoot moet omlaag. Allerlei betrokkenen spreken zich uit over deze urgente kwesties: het college in zijn bestuursprogramma, de minister, beroepsgroepen, professionele organisaties en inwoners. De doelen zijn duidelijk: minder mensen eenzaam, een betere arbeidsmarkt, meer veiligheid, gezondere eet- en leefgewoonten, minder CO<sub>2</sub>-uitstoot. De oplossing, het hoe, is minder duidelijk, maar dat maatwerk nodig is, staat vast.

### Resultaat is een opdracht

Het resultaat van het formuleren van het verlangen is een opdracht. Deze opdracht beschrijft de vraag, ambitie, context, resultaat, benodigde samenwerking, tijd en financiën. De opdracht moet zorgen voor de juiste contractering tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Die contractering vindt plaats vanuit drie invalshoeken: procedureel, professioneel en psychologisch - de drie p's afkomstig uit de Transactionele Analyse. Gebruik het **Format Bestuursopdracht** voor het opstellen van een opdrachtformulering bij jouw maatschappelijke opgave.

4-jaarlijks



## Vertrekpunt is een reiswens

Het vertrekpunt van Aanpakken met Impact is een maatschappelijke opgave, meestal gevoed door urgentie: statushouders hebben nauwelijks betaald werk, eenzaamheidscijfers stijgen enorm, te veel thuiszitters, toenemend overgewicht, jeugdcriminaliteit in wijk x leidt tot een dode, leefbaarheid in gebied x staat onder druk, minder CO2-uitstoot.

Allerlei betrokkenen spreken zich uit over dergelijke urgente kwesties: het college in zijn bestuursprogramma, de minister, beroepsgroepen en professionele organisaties en inwoners. De doelen zijn duidelijk: minder mensen eenzaam, een betere arbeidsmarkt, meer veiligheid, gezondere eet- en leefgewoonten. De oplossing, het hoe, is minder duidelijk, maar dat het maatwerk moet zijn, staat vast.

## Resultaat is een opdracht

Beschrijft de vraag, aanleiding, ambitie en context en zorgt ervoor dat iemand, een programmamanager/Reisbegeleider, faciliteert dat de verkenning naar het begrijpen van de maatschappelijke opgave kan starten.



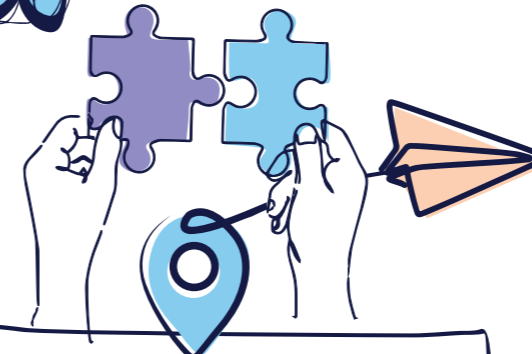
## Verkennen

Bij dit type opgaven zijn er altijd inwoners, leerlingen en cliënten, professionals en wetenschappers (praktijk, beleid en wetenschap) op de een of andere manier betrokken bij deze opgave, een potentieel netwerk. Door samen met hen op onderzoek te gaan naar verhalen, feiten, data, (ervarings)kennis ontstaat er vanzelf samenwerking in een netwerk.

Verkennen is noodzakelijk om samen echt te gaan snappen wat er aan de hand is en waar de energie zit om samen al doende lerend impact te gaan maken. Op onderzoek met open blik, nieuwsgierig en met verwondering: (nog) geen oordelen en conclusies.

## Resultaat is een 'foto', verslag van de verkenning

De opbrengst van deze verkenning komt samen in een 'foto'. Vanuit diverse invalshoeken komt er informatie samen, onder meer: data, inzicht in lokale praktijk, inzicht in het lokale netwerk, verhalen vanuit de leefwereld van de inwoners, klantreizen, kennis uit de wetenschap, inzichtelijk wat de beleidscontext is en welke wettelijke grondslag er onder deze opgave ligt en voorbeelden van wat werkt.



## (In)richten

De verkenning heeft overzicht en inzicht geboden en maakt het mogelijk keuzes te maken, meer te focussen en kiezen voor bepaalde groepen, gebieden en problematiek. Deze keuzes worden gemaakt samen met opdrachtgevers, betrokkenen uit de praktijk, beleid en wetenschap: het netwerk. Dit netwerk deelt het verlangen om impact te maken op deze maatschappelijke opgave. Reizigers worden een reisgezelschap en de programmamanager, de reisbegeleider, krijgt tijd en mogelijkheden om het netwerk te gidsen in de verdere reis.

## Resultaat is een programma aanpak

De aangebrachte focus is samengebracht in een programma aanpak, met daarin het waartoe, het wat, met wie en waarmee. Hierin is ook de initiële opdracht aangescherpt en zijn de middelen, organisatie en governance vastgelegd.



Jaarlijks

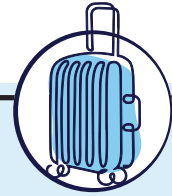
## Doen en leren, op pad

Een netwerk van inwoners, professionals, leerlingen, cliënten, ondernemers, beleidsmakers, wetenschappers, kunstenaars, stadmakers en vrijwilligers gaan al doende lerend experimenteren, samenwerken en ontdekken. Onderweg naar impact. Al doende leren is gericht op duurzaam effect. Een lerende aanpak in een dergelijk samenwerkend netwerk, bouwt voort op beschikbare kennis over wat werkt én professionele en ervaringskennis om zo al doende competenties van te versterken. Het is eigenlijk simpel, het gaat om bewuster doen en tijd maken en de rust nemen om te reflecteren en te leren. Heel gericht toevoegen of weglaten. Ga bijvoorbeeld na wat wel en niet werkt bij het bereiken van je doelgroep. Wie is precies jouw doelgroep, waar kun je jouw doelgroep vinden en kun je jouw netwerk inzetten om jouw doelgroep te bereiken? Een lerende infrastructuur helpt daarbij, door kennis en kunde die beschikbaar is, samen te leren in communities of practice en te zorgen voor een digitale ontmoetingsplek, maar ook een 'live' ontmoeting.

## Resultaat is een reisverslag

In het reisverslag staan zowel verhalen, data als werkzame elementen. Wat heeft het doen en leren opgeleverd en wat betekent dit voor het vervolg. En zo komen we weer bij het (in)richten en komt er een nieuwe versie van het programmaplan om vervolgens weer verder te doen en te leren.





## Leefbaarheid en veiligheid in Delft-West

Hoe zien de partners in Delft West (inwoners, professionals, ondernemers) de wijk (inwoners, leefbaarheid, leefomgeving) over 20 jaar?

*Een voorbeeld van een maatschappelijke opgave die, gevoed door urgentie, is vertaald naar een programma is het "Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid". Onder die noemer werken gemeenten samen met partners aan het verbeteren van de leefbaarheid en veiligheid. Delft is een van de op dit moment 19 gemeenten die is aangesloten bij het programma "Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid". Carmen Sjardijn is sinds april 2023 betrokken als programmadirecteur in Delft-West.*

### Hoe ben je in Delft te werk gegaan?

'Ze, want dat was voor mijn tijd, zijn begonnen met een startdocument. Dat startdocument en het gebiedsplan 2023-2043 is nadrukkelijk met alle partners gemaakt, we hebben dit partnernetwerk omgedoopt tot "de alliantie". Alliantieleden dachten en deden mee in werkateliers en gaven feedback op het plan. Daardoor is het veel scherper geworden. We werken vanuit dezelfde systematiek aan de uitvoeringsagenda die van 2024 tot 2028 loopt. Ook die maken we op basis van gesprekken in de wijken. De uitkomsten van die gesprekken toetsen we bij de partners in de alliantie. Zien we dit allemaal hetzelfde? De alliantie denkt mee en voert mee uit. Vanuit gedeeld eigenaarschap en met gedeelde verantwoordelijkheid werken we aan resultaat. Dat kenmerkt voor mij de bedoeling.'

### Wat kom je tegen?

'De aanpak is nieuw in Delft. Reacties zijn wisselend. Veel partners zijn enthousiast maar er zijn ook partners die gewend zijn om achterover te leunen en naar de gemeente te kijken voor oplossingen. Dat is een bekende en veelgehoorde reflex. Nu is er een nationaal programma, dat geeft context en tijd. Die laatste factor is heel belangrijk want het opzetten van een dergelijke alliantie vraagt ook veel tijd. Partners moeten eigenaarschap voelen en ze moeten echt ervaren dat samenwerking meerwaarde heeft. Er is een enorme betrokkenheid van voorlopers die de schouders eronder zetten. Langzaam maar zeker zou die inzet zich als een olievlek moeten verspreiden. Want ook hier: het kost tijd. Het bereiken van resultaat is een kwestie van een jarenlange inzet.'

### Hoe zie jij je eigen rol?

'Ik richt me vooral op het aan boord krijgen en houden van mensen. Het gesprek mogelijk maken, ontmoetingsmomenten organiseren. Sinds een paar maanden hebben we een vast koffiemoment waarin alliantieleden met elkaar koffie drinken en elkaar vertellen wat ze aan het doen zijn. Daar komt die olievlek weer terug. De eerste keer hadden we twintig deelnemers, de tweede keer vijftig. Tijdens die

...

ontmoetingen wordt het gebiedsplan, een dood document, tot leven gebracht door de organisaties die aan opgaven werken. Andere partners worden verleid om ook hun bijdrage te leveren.'

### Wat hoor je terug van partners?

'Ze waarderen het enorm om de perspectieven van anderen uit de alliantie te horen. Zo hoorde ik laatst een gemeenteambtenaar zeggen: "als ik in gesprek ga, dan neem ik een lijstje afspraken en ideeën mee naar huis". De interactie stimuleert en zorgt ervoor dat je iedere keer verder komt en verder kunt. Iedereen die actief is in een wijk is actief met een eigen opdracht. Maar juist in deze wijken heb je elkaar nodig om de grotere opgaven voor elkaar te krijgen.'

### Kun je een praktijkvoorbeeld noemen?

Neem jeugdoverlast. Een wijk is een microsysteem. Daar wonen cliënten van zorginstellingen, er is drugshandel, kleine criminaliteit. Woningcorporaties zijn er actief. Je hebt bewoners, winkels. Allemaal hebben ze een aandeel en een belang. En alles bij elkaar geeft dit wrijving. De vraagstukken waar bewoners mee kampen staan niet op zichzelf en het aandeel dat partners in de oplossing hebben staat ook niet op zich. Niemand beweegt zich in een vacuüm. Daarom moet je integraal kijken en verder kijken dan ieders rolverantwoordelijkheid. Om een voorbeeld te geven: een corporatie is dan niet alleen verantwoordelijk voor de verhuur van woningen, maar ook voor de mensen die in die woningen wonen en - deels - voor wat ze doen: verantwoordelijkheid houdt niet op bij wat jij ziet als je eigen taak of rol.'

### Wat valt je nog meer op?

'Het zijn meerjarige ontwikkelingen waar je aan werkt. De meeste mensen zijn daarbinnen passanten. Iedere keer komen er nieuwe mensen die het stokje overnemen. Slechts enkelen maken de twintig jaar vol. Die wisselingen zijn soms lastig, maar ze zijn ook iets moois: het is een estafette. Je moet acteren op middellange en lange termijn. Oog blijven houden voor het langetermijndoel. Maar, ook kijken naar nu en naar volgend jaar. Bewoners willen resultaat in hun woonomgeving zien. Daarom zetten we bijvoorbeeld ook campagnes op om de hoeveelheid zwerfvuil terug te dringen. Een schone(re) straat maakt direct zichtbaar dat er iets gebeurt.'

### Wat heb je zelf geleerd?

'Ik ben resultaatgericht en was gefocust op resultaten. Maar ik kan en moet niet op de stoel van de partners van de alliantie gaan zitten. Ik heb geleerd dat sommige zaken tijd kosten. Individuen en organisaties moeten kunnen reflecteren. Vertragen en de tijd nemen is soms nodig. Het traject heeft gelukkig een doorlooptijd van twintig jaar, die tijd is er dus gelukkig ook: het programma loopt tot 2043.'

### 2.3 Fase 2: de verkenning

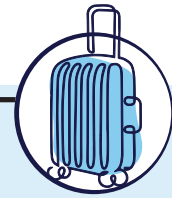
Het verkennen van de maatschappelijke opgave is noodzakelijk om te snappen wat er aan de hand is en waar de energie zit om samen, in een netwerk, al doende lerend impact te maken. Het netwerk bestaat uit inwoners, leerlingen en cliënten, professionals en wetenschappers die betrokken zijn bij de opgave. Met dit netwerk combineer je verhalen, feiten, data en (ervarings)kennis tot een basis voor netwerksamenwerking. In deze fase van onderzoek vorm je (nog) geen oordelen of conclusies, je stelt je open en nieuwsgierig op. Zorg voor een centrale vraag als leidraad, die refereert aan de maatschappelijke opgave. Wat is eenzaamheid in Amsterdam? Wat betekent leefbaarheid in onze dorpen in Vijfheerenlanden? Wie zijn de jonge criminelen in Heerlen? Door open vragen te stellen, komen onverwachte perspectieven bijeen.

---

#### Resultaat is een ('foto')verslag van de verkenning

Het resultaat van deze verkenning is een 'foto', oftewel een verslag, van de verkenning. Je bundelt informatie uit de verkenningsfase, zoals data uit lokale en nationale bronnen, wetenschappelijke kennis, de lokale praktijk, verhalen vanuit de leefwereld, de beleidscontext en de wettelijke grondslag en voorbeelden van wat werkt. Het resultaat van de verkenning kan worden samengevat in een foto. Een voorbeeld van zo'n foto is te vinden via [deze link](#). Het betreft hier een verkenning waarbij voor een samenwerkingsverband voortgezet onderwijs verschillende invalshoeken zijn samengebracht rond de vraagstukken: zicht krijgen op de problematiek van de risicoleerling en 'thuiszitter' en zicht krijgen of het dekkend netwerk voldoende toereikend en toegankelijk is voor deze leerlingen.





# Hoe kunnen we als slimme stad bijdragen aan minder wateroverlast in Zwolle?

*Marcel Broekhaar, Management consultant slimme samenleving en Data bij BMC, ging als Programmamanager Slimme Samenleving bij de gemeente Zwolle samen met inwoners de uitdaging van klimaatverandering en wateroverlast aan in project SensHagen. Zwolle ligt in een delta en is daarmee een stad waar van alle kanten water naartoe stroomt. Langdurige regen en storm kunnen ertoe leiden dat delen van Zwolle onder water komen te staan. Dit heeft grote impact op de Zwolse samenleving. Wateroverlast is een van de gevolgen van klimaatverandering en is daarmee een van de uitdagingen die de gemeente is aangegaan onder de noemer van Smart Zwolle.*

Dit reisverhaal is een sprekend voorbeeld van Aanpakken met Impact. Alle onderdelen komen hierin terug. Het onderdeel HET lichten we in dit kader uit, maar ook de andere onderdelen zijn beschreven. Klik daarom [hier](#) voor het volledige reisverhaal inclusief geleerde lessen. Marcel vertelt hieronder meer over SensHagen en over de rol die de tool Data hierin heeft gespeeld.

*De bedoeling: samen met inwoners de effecten van klimaatverandering tegengaan.*

Project SensHagen is een van de projecten van Smart Zwolle, waarbij samen met wijkbewoners uit de laagstgelegen wijk Stadshagen en met kennispartners onderzoek is gedaan naar de effecten van klimaatverandering (Meertens, 2022). Het project is ontstaan doordat uit het gemeentelijke Buurtvoor-Buurt Onderzoek 2016 naar voren kwam dat veel buurtbewoners zich zorgen maakten

over het klimaat en wateroverlast in de wijk (gemeente Zwolle, 2019). Met door bewoners geadopteerde sensoren werd data verzameld op grond waarvan de gemeente gericht aanpassingen kon doen in de openbare ruimte. Zo is de gemeente samen met bewoners opgetrokken bij een vraagstuk dat de bewoners aan het hart ging.

### Het - Data als tool

Met project SensHagen wilden mijn opdrachtgevers in eerste instantie waarde creëren voor de opgave Klimaatadaptatie en de betrokkenheid van inwoners vergroten. Tegelijkertijd draaide ik het programma Smart Zwolle. Vanuit dit perspectief was het ook van belang dat men ondertussen de infrastructuur voor een slimme samenleving vorm ging geven: de data die met de sensoren werden verzameld, moesten van de sensor naar een platform verstuurd worden. Hier kon de data geanalyseerd en gevisualiseerd worden. Op deze manier leerden we als programmateam en daarmee de gemeente hoe dit, wat ook wel internet of things wordt genoemd, werkt in de Zwolse omgeving. Dit was van belang voor het specifieke project SensHagen, maar zeker ook voor de rest van de stad. Digitalisering kan namelijk in principe alle opgaven ondersteunen.

Een tweede belangrijk onderdeel van de slimme infrastructuur is de Smart Zwolle Hub. Dit is de plek waar de gemeente over initiatieven zoals SensHagen communiceert met inwoners en stakeholders. In de Smart Zwolle Hub laat de gemeente de resultaten van analyses zien, wordt gecommuniceerd

...





over het lesprogramma, kunnen inwoners dit lesprogramma bekijken met hun tablet of telefoon en kunnen inwoners de metingen van andere deelnemers inzien. De Smart Zwolle Hub is nog steeds te bekijken. Klik hiervoor op [deze link](#).

Het belang van de Hub is dat informatie-producten en data gedeeld worden binnen de context van de opgave waardoor beter begrepen wordt waarvoor iets gedaan wordt. Ik wilde bij de start van SensHagen per se een plek waar de inwoners hun eigen sensoren konden raadplegen, zodat het gevoel van betrokkenheid en het belang van hun deelname onderstreept werd.

De Hub is gedurende SensHagen ontwikkeld en later geschaald naar andere toepassingen in de gemeente zoals de woonopgave. Bij de woonopgave wordt de hub gebruikt om data te delen tussen organisaties die aan de woonopgave werken zoals woningbouwcorporaties, makelaars en natuurlijk de gemeente zelf. Leuk feitje: de gemeente Zwolle was de eerste organisatie in Europa die deze technologie gebruikte. Wereldwijd was alleen Los Angeles hiermee actief. Voor ons als programmateam was dit een extra motivatie: "als LA het kan dan kunnen wij het ook!".





## Tools

**Tools, methoden en voorbeelden voor de verkenning.**

### Persona's

Het resultaat van de verkenning kan weergegeven worden in persona's. Een persona is een fictieve persoon, die net als echte mensen veranderingen doormaakt. Met persona's laat je zien wat de impact van een maatschappelijke opgave is op het leven van een individuele inwoner. [Klik hier](#) voor meer uitleg over Persona's.

### Klantreis

Een klantreis is de reis langs organisaties en diensten die een inwoner aflegt nadat hij/zij een levensgebeurtenis heeft meegemaakt. [Klik hier](#) voor een voorbeeld van een klantreis.

### Infographic

Een infographic geeft overzichtelijk weer wat het probleem is en welke aanpak werkt. [Klik hier](#) voor een voorbeeld van een infographic.

### Storytelling

Met storytelling breng je de doelgroep in beeld: inwoner, leerling of cliënt. [Klik hier](#) voor verschillende voorbeelden van storytelling.

### Data

Je gebruikt data om aannames cijfermatig te onderbouwen. Deze gegevens komen uit openbare bronnen zoals het CBS of uit onderzoeken van kennisinstellingen zoals Movisie. [Klik hier](#) voor meer uitleg over het gebruiken van data.

### Anticiperende dialoog

Deze dialoog is een methode om met het netwerk in gesprek te gaan. Bijvoorbeeld met een [dialoog met thuiszittende jongeren](#). [Klik hier](#) voor meer uitleg over de anticiperende dialoog.

### Sociale netwerkanalyses

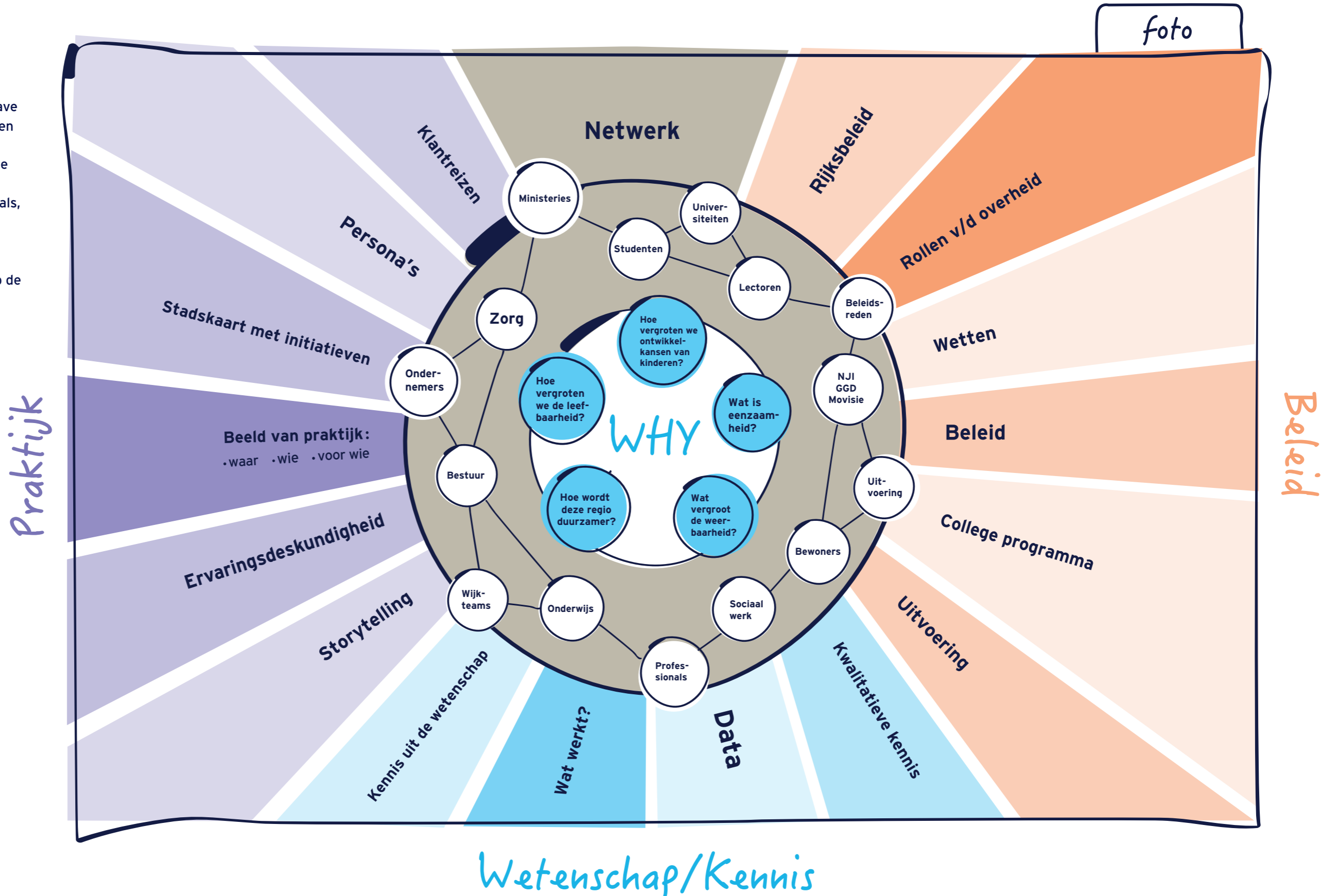
In verschillende contexten komen actoren voor die onderlinge relaties hebben. Die relaties en actoren vormen samen een (sociaal) netwerk. Hoe dat netwerk eruit ziet beïnvloedt de snelheid van informatie-uitwisseling of de effecten van wegvallende actoren. Door netwerken in kaart te brengen komen sterke punten en aandachtspunten in beeld. [Klik hier](#) voor meer informatie over sociale netwerkanalyses.



# De verkenning

## Toelichting

Dit is een schematische weergave van de Verkenning. In het midden staat de WHY, de bedoeling, geformuleerd in een vraag. In de netwerkcirkel staan alle mede-reizigers, bewoners, professionals, bestuurders, ondernemers uit beleid, praktijk en wetenschap. Zij gaan samen op zoek naar antwoorden en invalshoeken op de gezamenlijke vraag/verlangen. Het resultaat is een foto.





## Tools

**Tools, methoden en voorbeelden voor het (In)Richten.**

### *Programmamacanvas*

Het programmamacanvas is een instrument waarmee je in dialoog tot de kern van een programma komt. Het 'waartoe', 'hoe', 'wat', 'waarbinnen', 'waarmee', 'wie' en 'wat niet' van het programma wordt expliciet gemaakt met het programmamacanvas. [Klik hier](#) voor een template van het programmamacanvas en [hier](#) voor een template voor het verder uitwerken van het canvas in een programmaplan.

### *Plan van aanpak*

Het plan van aanpak stel je in de inrichtingsfase op en scherp je in elke volgende fase verder aan. In elke fase verschuift de projectfocus en dus ook de focus van het plan van aanpak. Zo zal de projectdefinitie in de eerste fase centraal staan, in latere fasen is dat vooral de overdracht naar de uitvoering. [Klik hier](#) voor een template van een plan van aanpak. Bekijk hier voorbeelden van opgestelde plannen van aanpak: [Programmaplan Met Andere Ogen](#), [Programma preventie met Gezag](#), [Programmaplan Lelystad Next Level](#).

### *Inspanningencanvas en format*

Wanneer de grote lijnen van het programma duidelijk zijn, kun je de afzonderlijke inspanningen verder uitwerken. Hiervoor dient de factsheet inspanning of net anders opgemaakt in één pagina het inspanningencanvas. [Klik hier](#) om een factsheet te downloaden en [klik hier](#) voor een inspanningencanvas.

### *Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN)*

Een DIN is een visualisatie van de samenhang tussen doelen en inspanningen. Het geeft inzicht in hoe een verandering tot stand komt en welke inspanning bijdraagt aan welk doel. [Klik hier](#) voor meer informatie over het Doelen-inspanningen-netwerk. Daarnaast hebben we hiervan een aantal voorbeelden, zoals de [DIN van statushouders Den Haag](#), de [DIN Preventie met Gezag Sittard-Geleen](#), de [DIN Onderwijs, zorg en Jeugd MAO 2021](#), de [DIN sociaal domein gemeente Amsterdam](#), de [Doelenboom Lelystad Next Level](#) en de [DIN programma-deltanatuur](#). Er zijn verschillende applicaties die zich lenen voor het maken van een DIN, bijvoorbeeld [Miro](#) of [Diagrams.net](#).

## 2.4 Fase 3: (in)richten

De verkenning heeft overzicht en inzicht gegeven en maakt het mogelijk te kiezen voor doelgroepen, gebieden en problematiek. Deze keuzes maak je uiteraard samen met opdrachtgevers, betrokkenen uit de praktijk, beleid en wetenschap: het netwerk. De aangebrachte focus komt samen in een programma waarin het *waartoe*, het *wat*, met *wie* en *waarmee gespecificeerd* is. In het programma is de oorspronkelijke opdracht aangescherpt en zijn de middelen, de organisatie en governance vastgelegd.



## Het

Het programma, de reis, heeft een werkwijze, methodes en instrumenten. De HET-kant biedt structuur en houvast. De fasering, het reisplan, vormt de basis.

### Waarbinnen

Randvoorwaarden  
Kansen  
Bedreiging

### Hoe

Veranderaanpak/Strategie  
Doelen  
Indicatoren

### Wat

#Hoedan  
welke inspanningen met welke resultaten?

### Wat niet

Samenhang met andere programma's/beleid



## Wij

De WIJ, in onze aanpak, staat voor het programmateam. 'WIJ' staat voor het reisgezelschap dat in teamverband samenwerkt met opdrachtgevers onder leiding van een programmamanager; de reisgids



## Bedoeling

Dit is het kompas van de aanpak en de kern van je programma.

### Impact

Wat zijn zichtbare effecten in de leefwereld?



## Wij++

Dit is het uitgebreide netwerk om het reisgezelschap heen. De medereizigers waarmee het programmateam werkt aan een opgave. En niet in de laatste plaats de mensen waarvoor en waarmee je de opgave realiseert.

### Organisatie

Governance  
Programmaorganisatie  
Samenwerking

### Middelen

Capaciteit  
Financiën  
Tijd

### Waartoe

Ambitie  
Context  
Aanleiding

### Voor en met Wie

Wie zijn de inwoners, leerlingen en/of cliënten

### Programmanetwerk

Netwerk van leefwereld en systeemwereld vanuit praktijk, beleid en wetenschap



## Ik

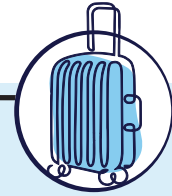
De IK gaat over de reisgids; de programmamanager. Wie ben je, wat drijft jou en hoe kun je jezelf verder ontwikkelen. Leiderschapstijl, drijfveren, commitment, rolopvatting, kracht en valkuilen

## 2.5 Fase 4: doen en leren, op pad

Dit is de fase van doen en leren. De inspanningen die zijn afgesproken gaan we ook uitvoeren. Degenen in de uitvoering vormen een netwerk van inwoners, professionals, leerlingen, cliënten, ondernemers, beleidsmakers, wetenschappers, kunstenaars, stadmakers en vrijwilligers.

De lerende aanpak is de basis in een dergelijk samenwerkend netwerk en bouwt voort op kennis en kunde over wat werkt én op professionele en ervaringskennis. Het is eigenlijk simpel: het gaat om bewuster doen, tijd maken en de rust nemen om te reflecteren en te leren. Heel gericht toevoegen of juist weglaten. Ga bijvoorbeeld na wat wel en niet werkt bij het bereiken van en samenwerken met je doelgroep.





# Hoe krijgt Dordrecht de sportiefste jeugd van Nederland?

*Remco Nieuwenhuis, Managing consultant bij BMC, heeft in de gemeente Dordrecht bijgedragen aan de opgave te komen tot de sportiefste (jeugd) van Nederland. Dit vanuit de overtuiging dat sport en bewegen, niet alleen leidt tot grotere gezondheid, maar ook tot ontmoeten en samenwerken en daarmee integratie en inclusiviteit in Dordrecht bevordert. Een brede scope dus. Remco is gevraagd om de sportcoaches met een ontwikkelprogramma te helpen bij het programmatisch werken met de ambitie, doelen en inspanningen, zodat dit de sportcoaches in staat stelt om regie te nemen op de weg naar resultaat.*

*Remco: 'De stap naar DOEN is minstens zo belangrijk als het verkennen van de opgave of het neerzetten van de programmastructuur.'*

Het reisverhaal van Remco geeft de verschillende facetten van Aanpakken met Impact goed weer. In dit kader gaan we in op het HET. Wil je het volledige reisverhaal lezen? [Klik dan hier](#). Remco vertelt hieronder over het gebruik van verschillende methoden.

*HET - Bijvangst, organisatie-ontwikkeling door gebruik methoden.*

Voor het neerzetten van het ontwikkelprogramma heb ik verschillende methoden gebruikt. Met een "stakeholderanalyse" werden de betrokkenen in de regio

geïnterviewd. Denk aan: scholen, vakleerkrachten, GGD, sportaanbieders, fitnessbranche, sportaanbieders, gemeente. Deze mensen zijn uitgenodigd voor een aantal bijeenkomsten waarin ze werkten aan een "Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN)". Het mooie aan de "DIN"-methodiek is, dat die je in staat stelt om met organisatie-ontwikkeling bezig te zijn op een manier waarbij je vertrekt vanuit de bedoeling, de impact op de doelgroep.

Vervolgens zijn we vanuit een DIN naar een "jaarplan" gegaan. De inspanningen zijn steeds concreter gemaakt. 'Wat kunnen we doen in de verschillende kwartalen? En hoe ga je vervolgens daadwerkelijk aan de slag met zo'n DIN? Hiervoor heb ik de sportcoaches geschoold in een "SCRUM"-manier van werken.

Door gezamenlijk met de partners dit proces op weg naar een DIN te doorlopen zorg je dat partners zich vanaf het begin mede-eigenaar voelen van de opgave, nadenken over hoe zij een bijdrage kunnen leveren en ook daadwerkelijk mee gaan werken aan de opgaven.

Denk ook niet te licht over de vormgeving. Je moet de waarde van producten die er goed doordacht en aantrekkelijk uitzien niet onderschatten. Zorg dat partners trots kunnen zijn op het product. Investeer in de vormgeving, en neem die als adviseur dus mee in de begroting.



## De lerende aanpak

### AMI als programmatische aanpak - cyclus 4 jaar en 1 jaar

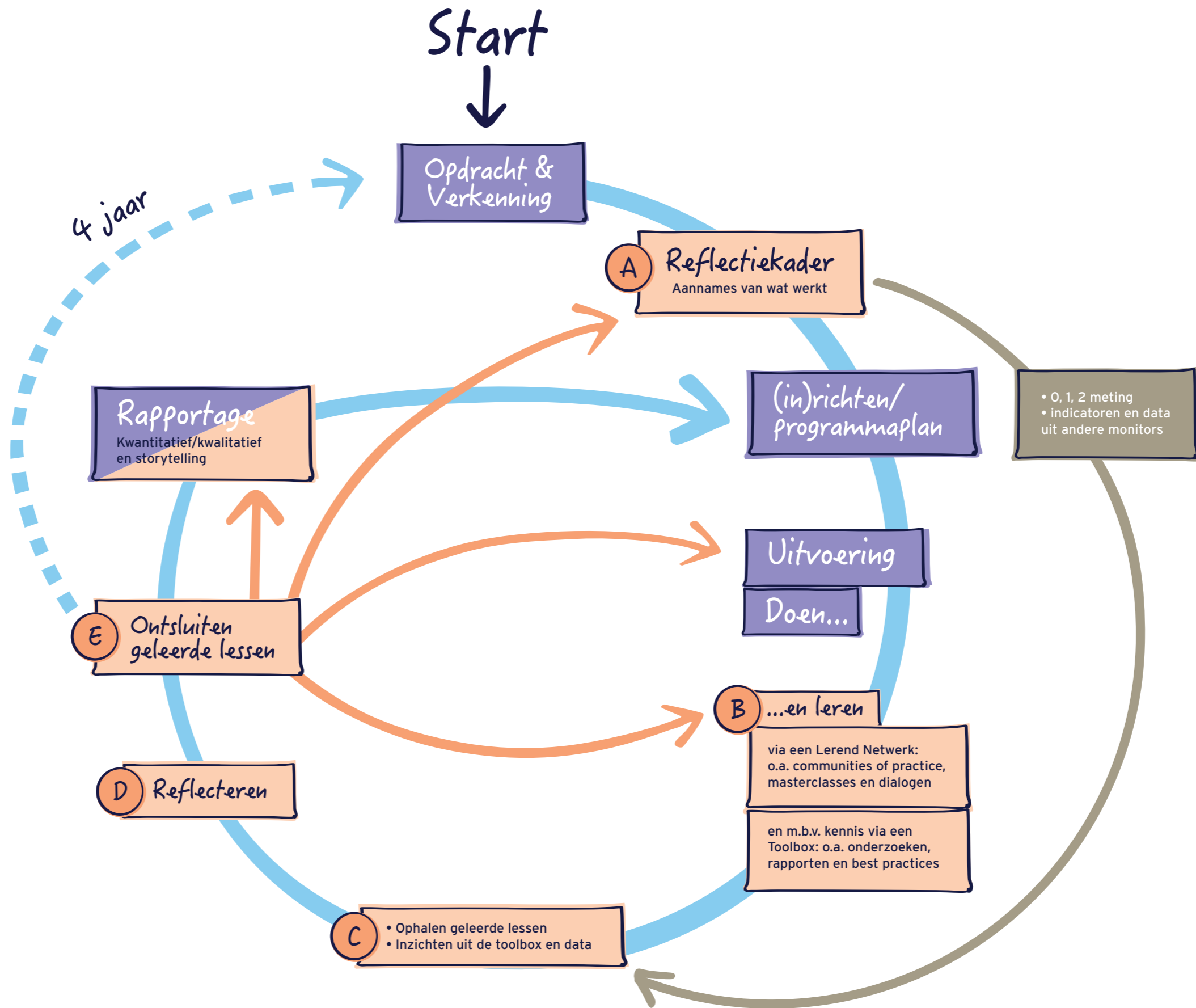
De lerende aanpak is onderdeel van de programmatische aanpak en heeft als basis de vier fasen van Aanpakken met Impact.

Achtereenvolgens zijn dit: 1) een opgave en opdracht, 2) de verkenning, 3) het maken en schrijven van het plan (in)richten) en dan 4) doen & leren. De hele cyclus duurt meestal 4 jaar. Binnen deze programmatische aanpak lopen cycli van 1 jaar die als doel hebben om jaarlijks bij te sturen.

Aanpakken met Impact is een lerende aanpak. Door te doen, te leren, te reflecteren en het geleerde toe te passen, wordt de doeltreffendheid van de aanpak vergroot. Deze lerende aanpak is de basis voor de cycli van AMI.







## Leeswijzer

1. Basis Programmatisch Aanpak

Aanpakken met Impact (AMI)

2. In een cyclus van 1 jaar

Lerende Aanpak

3. Lerende Aanpak

Fasen A t/m E

4. En doorlopende monitoring

## AMI als Lerende Aanpak

De lerende aanpak heeft primair als doel om met alle betrokkenen, uit praktijk, beleid en wetenschap, samen te leren en te doen en daarmee te begrijpen en te doen wat werkt en het geleerde toe te passen. De lerende aanpak doorloopt een vijftal fases:

### A. Aannames doen van wat wel en niet werkt:

op basis van kennis, expertise, onderzoek en praktijkervaringen wordt een aantal aannames gedaan over welke elementen bijdragen aan een succesvolle aanpak. Deze aannames vormen de werkzame elementen in de aanpak. Werkzame elementen zijn onmisbare onderdelen die zorgen dat een interventie of aanpak werkt. Als deze elementen ontbreken, werkt de interventie en aanpak niet of is zij minder effectief.

## Soorten werkzame elementen

- **Algemene werkzame elementen gelden voor alle interventies gericht op gezondheid en leefstijl.** Denk aan een planmatige aanpak, betrekken van de doelgroep, toesnijden van de interventie op de sociaal-culturele waarden van de doelgroep en adequaat opgeleide medewerkers. Op de pagina **Gezond gedrag** lees je hierover meer.
- Specifieke werkzame elementen gelden voor een bepaald(e) thema en doelgroep, zoals valpreventie bij ouderen, of roken bij jongeren. In de **Wat werkt dossiers** staat deze informatie op een rij.
- Inhoudelijke werkzame elementen gaan over het doel, de doelgroep, de theorie en de gebruikte methoden van de interventie. Dit zijn strategieën of technieken die professionals kunnen inzetten om het doel te bereiken, zoals een actieplan, rolmodel of vaardigheidstraining.
- Werkzame elementen in de uitvoering zitten in de context: omstandigheden of voorwaarden die van belang zijn voor de uitvoering van de interventie. Denk aan voldoende financiële middelen of aan een goede samenwerking tussen zorgverleners in de wijk.

## B. (Doen &) Leren:

tijdens het doen komen er tal van vragen naar boven waarop verdieping nodig is, zowel op het 'wat' als op het 'hoe' van de aanpak. Dat kan in verschillende vormen, zoals een masterclass, leergang, communities of practice, verdiepend onderzoek of het delen van informatie en kennis via bijvoorbeeld een toolbox. Daardoor zijn alle betrokkenen in het programma met elkaar een 'lerend netwerk', dat wordt gefaciliteerd vanuit het betreffende programma.

### Voorbeeld communities of practice Met Andere Ogen

Een community of practice (COP) is een vorm om met andere betrokkenen samen te leren over een bepaald thema. Zo'n COP omvat vaak meerdere bijeenkomsten, onder deskundige begeleiding en leidt tot geleerde lessen die toepasbaar zijn in de praktijk. Een mooi voorbeeld zijn de **COP's uit Met Andere Ogen**, gericht op het vergroten van ontwikkelkansen van kinderen door een betere samenwerking van jeugd, zorg, onderwijs en kinderopvang.

## C. Ophalen van de geleerde lessen:

jaarlijks worden geleerde lessen opgehaald, uit de praktijk van het programma, beleid en wetenschap. De geleerde lessen kunnen zowel kwalitatief als kwantitatief zijn. Resultaat zijn geleerde lessen op het niveau van interventies (wat) en aanpak (hoe).

## D. Reflecteren op de lessen, kennis en ervaring:

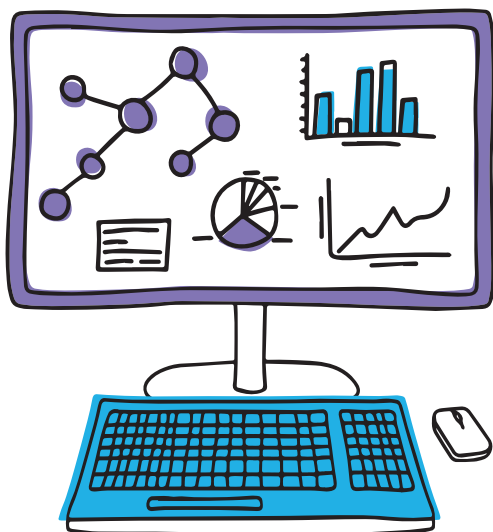
nadat de geleerde lessen en inzichten zijn opgehaald, gaan we reflecteren. Wat zien we nu eigenlijk, wat valt op en wat kunnen we hiervan leren en toepassen? In een reflectienetwerk, bestaande uit deelnemers uit de praktijk, beleid en wetenschap worden de geleerde lessen geduid en verrijkt met ervaringen vanuit het werkveld en/of profissie van de deelnemer. De basis van deze reflectie is het reflectiekader met werkzame elementen, gevormd onder A, en bijbehorende indicatoren.

## E. Ontsluiting van de geleerde lessen:

de geleerde lessen worden vanuit de reflectie ontsloten. Zowel kwantitatief als kwalitatief. Deze landen in een rapportage voor 'buiten'. De 'outcome' van deze cyclus wordt toegankelijk gemaakt voor de lokale praktijk en landt in een toolbox, in een aanpassing van de aanpak of elders. Bovendien kunnen aannames over wat wel en niet werkt worden aangescherpt en kan de cyclus weer bij de eerste fase in gang worden gezet. Een mooi voorbeeld van een rapportage is de **Midterm | Aanpak Met Andere Ogen**.

## Monitoring

Om (over)zicht te krijgen of interventies effectief/ doeltreffend zijn is het opzetten van een goede monitor van groot belang. Onder monitoren in het kader van de lerende aanpak verstaan wij het meten van de doeltreffendheid op basis van indicatoren die iets zeggen over het behalen van de verschillende doelen. De monitor bestaat uit zogenaamde 0, 1 en 2, ... metingen. Deze effectmeting bevat kwantitatieve gegevens op basis van de indicatoren. De 0-meting begint met het vaststellen welke indicatoren in de monitor terug moeten komen en welke voorspellende indicatoren daaraan kunnen worden gekoppeld. Deze landen in een dashboard, waar ook data uit andere bronnen zijn samengebracht. De metingen vinden jaarlijks plaats. Bij de 2- meting kunnen we hopelijk al meer gaan zien over het effect op lange termijn.



## Tools

*Hieronder noemen we enkele tools en voorbeelden die helpend zijn bij de Lerende Aanpak:*

### **BMC - Cliëntervaringsonderzoek**

Methodieken voor monitoring vanuit perspectief van de inwoner/cliënt, waaronder **klantreizen** en **continu onderzoek**.

### **Movisie**

Monitoring in het sociaal domein: diverse methodieken voor monitoring, specifiek voor het sociaal domein. [Klik hier](#) voor meer informatie.

### **Voorbeelden lerende aanpak**

- Voorbeeld **Lerende Aanpak Programma Preventie met Gezag**.
- Voorbeeld **Delft Wij West, Nationaal Programma Leefbaarheid en Veiligheid, Gebiedsplan Wij West** (hoofdstuk 4 van dit plan) een programma ter verbetering van de leefbaarheid en veiligheid waar de lerende aanpak uitgewerkt is.
- Voorbeeld **Monitor Statushouders Gemeente Den Haag**.
- Voorbeeld **Impactmonitor Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht 2012-2020**.
- Voorbeeld **Voortgangsrapportage Vluchtelingen en Statushouders Amsterdam**.
- Voorbeeld **Tussentijdse monitoringsrapportage van Met Andere Ogen** - een programma dat met een betere samenwerking bijdraagt aan betere ontwikkelkansen voor elk kind.

# 3. De Wij - Het programmateam

De vierde dimensie van AMI is wat wij noemen de WIJ, het team rondom de programmamanager. Programmatisch werken betekent automatisch dat je een tijdelijke samenwerkingsvorm organiseert. De lijnorganisatie (of permanente organisatie) is niet (automatisch) ingericht om het samenwerken in een programma met verschillende organisaties te faciliteren. Dat vraagt van jou als programmamanager om een team bij elkaar te zoeken, dat met hoofd, hart en handen met jou aan de slag gaat.

De programmaorganisatie is het geheel van programmateam (WIJ) en het bredere programmanetwerk (WIJ++). De programmaorganisatie is meestal samengesteld uit medewerkers uit lijnorganisaties: overheden en partners die (gaan) samenwerken in het programma. Daarnaast kunnen er (naargelang de grootte van het programma en de beschikbaarheid van middelen) medewerkers worden geworven voor het programma.

De WIJ++ komt in het volgende hoofdstuk uitgebreid aan bod. In dat hoofdstuk

schikken we ook aandacht aan samenwerken in een team. Op deze plek gaan we dieper in op het programmateam, de WIJ.

## 3.1 Rollen in een programma

De WIJ is het kernteam in het programma; het programmateam. Dit omvat meestal de programmamanager, programmasecretaris, communicatie- en financieel adviseur en de programmaleiders (degenen die onderdelen/programmaliijnen coördineren). Het programmateam vormt samen met de opdrachtgever(s) de WIJ. Bij een kleiner programma kunnen de programmaleiders ook de inspanningsleiders zijn.



## Rollen in een programma

- De **Bestuurlijk Opdrachtgever** is een wet-houder, burgemeester, bestuurder, gedeputeerde of minister en is als portefeuillehouder de initiator en coördinerend opdrachtgever van het programma. Hij/zij is (politiek) bestuurlijk verantwoordelijk voor de aanpak en stuurt op de impact van de aanpak.
- De **(Ambtelijk) Opdrachtgever** is vaak een directeur/manager. Deze is verantwoordelijk voor het faciliteren van de aanpak en stuurt op het programma op basis van de vastgestelde plannen en geleverde stuurinformatie. Hij/zij is voor de programmamanager een sparring-partner en vertrouwenspersoon. Indien nodig zorgt de (ambtelijk) opdrachtgever ervoor dat knelpunten worden opgeschaald naar bestuurders, directeuren en of partners.
- De **Stuurgroep** bestaat meestal uit directeuren van betrokken directies. Zij hebben een eigen aandeel om de aanpak te faciliteren en te legitimeren binnen de eigen directie en/of organisatie. De Programmamanager fungeert als secretaris. Het doel van de stuurgroep is het faciliteren van de aanpak, het committeren in brede zin aan de inhoudelijke koers van het programma en waar nodig bijsturen op uitvoering.
- De **Programmamanager** is (ambtelijk) opdrachtnemer van het programma. Hij/Zij zorgt ervoor dat programma's worden ontwikkeld, vastgesteld en uitgevoerd. De programmamanager stuurt op het behalen van afgesproken doelen en resultaten, binnen de afgesproken tijd en met behulp van de beschikbare middelen. Hij/Zij organiseert en faciliteert de programmaorganisatie. De programmamanager bewaakt de voortgang op tijd, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelmatigheid. Hij/zij voorziet de opdrachtgevers van stuurinformatie.
- Het **Programmateam** vormt de dagelijkse ondersteuning en uitvoering van het programma, administratief, facilitair en organisatorisch. Daarbij is de programmasecretaris vaak de spin in het web die het programma organisatorisch ondersteunt. Het programmateam zorgt voor de ontwikkeling van het programma, samenhang in de uitvoering van de inspanningen en draagt bij aan de kwaliteit. In het programmateam zitten, naast de programmamanager, ook programma-leiders. Zij zijn verantwoordelijk voor de coördinatie van de voortgang van de verschillende inspanningen die bijdragen aan de programmadoelen. De leden van het programmateam dragen direct bij aan het behalen van de resultaten zoals afgesproken in het uitvoeringsprogramma. Het programmateam levert ook een bijdrage aan de doorontwikkeling van de aanpak en niet onbelangrijk, de verbinding in het netwerk.
- **Communicatieadviseurs -en financieel adviseurs** zijn vaak voor een aantal uur per week beschikbaar voor het programmateam.
- De **Inspanningsleiders** zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van diverse inspanningen. De inspanningsleider (projectleider) is verantwoordelijk voor het behalen van de afgesproken resultaten conform opdracht en voor de voortgang van de inspanningen. De inspanningsleider legt verantwoording af aan de inspanningsopdrachtgever, die kan onderdeel zijn van de lijn- of programmaorganisatie.

De teamleden in het programmateam vervullen allen een bepaalde rol: bijvoorbeeld die van programmamanager of -secretaris, programmaleider of inspanningsleider. Goede afspraken met zowel programmateamleden als de lijnorganisaties, over beschikbaarheid, rol, financiën, aansturing en samenwerking zijn belangrijk. Vanuit de Transactionele Analyse (TA) gebruiken we contracteren op procedureel, professioneel en psychologisch niveau om wederzijdse verwachtingen expliciet te maken. Zie ook het artikel over [Transactionele analyse](#).

Hoe de lijn- en programmaorganisaties zich tot elkaar verhouden, laten we zien in de afbeelding op de volgende pagina.

Lijnorganisaties en programmaorganisaties komen elkaar tegen in de uitvoering, in de leefwereld van mensen. Het programmanetwerk (de WIJ++) heeft onder meer als doel om de doelmatigheid en doeltreffendheid van het programma te vergroten en is ook het kompas voor werken vanuit de bedoeling.

Wil je nog meer lezen? Kijk dan ook eens op [www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl), het hoofdstuk organiseren, bevat veel interessante informatie.



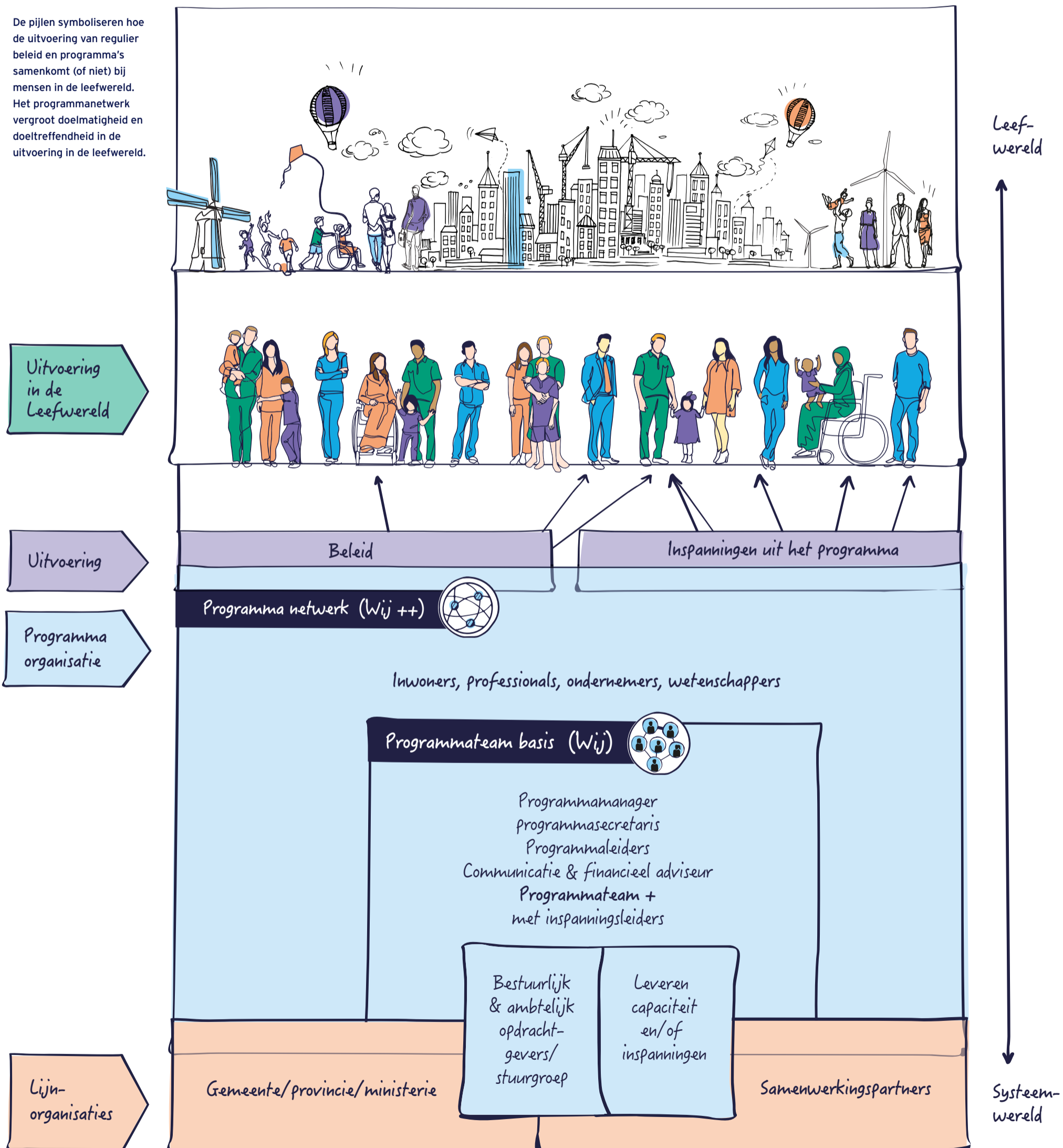
# Organiseren vanuit de leefwereld

## Toelichting

De **programmaorganisatie** omvat simpel gezegd de WIJ, met het programmateam en de opdrachtgevers en de WIJ++ bestaat uit de WIJ en het programma netwerk. De meeste mensen die een rol hebben in de programma-organisatie, hebben ook een rol in de lijnorganisatie.

Door **vanuit de leefwereld** te kijken naar de uitvoering van programma's en regulier beleid, krijg je een beter beeld of de uitvoering doeltreffend en doelmatig is.

De pijlen symboliseren hoe de uitvoering van regulier beleid en programma's samenkomt (of niet) bij mensen in de leefwereld. Het programmanetwerk vergroot doelmatigheid en doeltreffendheid in de uitvoering in de leefwereld.





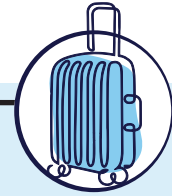
### 3.2 Profielen van het programmateam

Kenmerkend voor het werken in programma's is dat mensen vaak meerdere rollen hebben: een rol/functie in de eigen lijnorganisatie en een andere rol in de programmaorganisatie. Profielen en rollen beschrijven de verwachtingen en afspraken over het gedrag, het handelen en de houding van mensen die horen bij het invullen van een bepaalde positie, die bijdraagt aan de realisatie van een opgave. Inzicht in deze rollen en profielen, van programmamanager tot programmaondersteuner, zorgt dat het programmateam kan aanpakken met impact.

#### (Team)coaching en (persoonlijk) leiderschap

Een programmateam is niet 1-2-3 een goed werkend team. Het is behulpzaam om elkaar beter te leren kennen. Zo helpt de **Birkman-methode** om inzicht te geven in hoe het team handelt onder stress, wat de voorkeuren zijn binnen het werk en wat de behoeften in de werkomgeving zijn. Het gaat hierbij om persoonlijk gedrag in relatie tot werk. Daarnaast geeft de methode inzicht in behoeften en drijfveren. Door het eigen gedrag en de persoonlijke stressreflexen in kaart te brengen en dit in teamperspectief te bezien, kunnen deze inzichten bijdragen aan zelfkennis en -reflectie. Dit kan daarnaast een programmaleider helpen om het eigen gedrag te managen en handvatten te krijgen hoe in verschillende situaties en rollen effectief kan worden gehandeld, richting teamleden.





## Samen bouwen aan het goede nest

Hoe ontwikkelen we onze verstedelijkingsopgave met impact?

### Rol en opdracht:

Het sluiten van een verstedelijkingsakkoord in de regio Breda en Tilburg, bestaande uit 19 gemeenten, met de provincie en BZK. Joost Rompa is betrokken in de rol van strategisch adviseur en werkte daarbij samen met Bas van Rijsbergen, gemeente Breda, en Jos Sprangers, gemeente Tilburg. Beide directeur stedelijke ontwikkeling bij hun gemeente.

### De bedoeling

Breda is vanuit de historie meer op Rotterdam met haar havengedreven economie gericht geweest dan op andere regio's. Dit is historisch zo gegroeid. Met de komst van een nieuwe burgemeester en college kwam echter de vraag regionale samenwerking te versterken en uit te bouwen. Hierbij ging het specifiek om het versterken van de samenwerking met Tilburg.

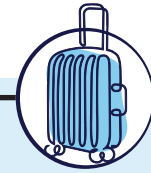
Breda ligt dicht bij Zeeland, waar de krimp gestaag toeneemt, terwijl Breda en haar directe omgeving als een soort 'Gallisch dorp' blijft groeien. De kernvraag van de gemeente was om de regionale samenwerking in de subregio van de Baronie te versterken. Deze subregio kwam naar voren uit het Daily Urban System. Een Daily Urban System (DUS) is het gebied waarbinnen de belangrijkste dagelijkse verplaatsingen (woon- werk, studie, sport, etc.) zich afspelen. Uit de DUS bleek dat de bewoners van de twee centrumsteden Breda en Tilburg

en de omliggende subregio's een grote interactie hebben. Regionale samenwerking sluit daarom aan bij het DNA en het maatschappelijk verkeer van de inwoners van de subregio Baronie.

De wens tot regionale samenwerking kreeg inhoudelijke brandstof door de woningbouwopgave. In Nederland moeten 900.000 woningen gebouwd worden. Breda en Tilburg werden uitgedaagd door het Rijk, wat kunnen jullie bijdragen? Dit was de hefboom, ofwel de Why voor de regionale samenwerking.

Het idee was om in deze regio, bestaande uit 19 gemeenten, met de provincie en BZK, met de RIA's (Regionale Investeringsagenda's) als huiswerk en input een verstedelijkingsakkoord te sluiten. Zowel de RIA's als het verstedelijkingsakkoord omvatten ook samenwerkingsafspraken, de waterhuishouding, de natuurontwikkeling, verduurzaming van werklocaties, mobiliteit, energietransitie en andere domeinen, ofwel het hele systeem. Met oog op dit volledige systeem werd de ambitie verwoord als het 'Samen bouwen aan het goede Nest'.

Van begin af aan heb ik erop gehamerd dat de aanpak niet alleen over Breda en Tilburg zou moeten gaan maar over de hele regio - groot én klein, stad én land. Ik vervulde mijn rol onafhankelijk, als een soort Zwitserland, waarbij alle betrokken gemeenten me even lief waren.



### Bas van Rijsbergen (gemeente Breda) en Jos Sprangers (gemeente Tilburg)

*Bas van Rijsbergen, directeur stedelijke ontwikkeling bij de gemeente Breda en Jos Sprangers, zijn evenknie in Tilburg, werkten intensief samen met Joost Rompa, zij delen hun ervaringen.*

**Bas van Rijsbergen:** 'Jos en ik zijn ongeveer tegelijk begonnen. De samenwerking was toen al begonnen. Toen ik in Breda begon, heb ik gezocht naar mensen die de krachten wilden bundelen. Ik stuitte al snel op Jos. Joost, vanuit BMC, heeft veel gedaan om te zorgen dat we elkaar kunnen vinden, hij houdt ons scherp en daagt ons uit om te blijven kijken naar de bedoeling van onze samenwerking. De inhoud staat voorop bij onze samenwerking. We zijn begonnen met een analyse van ons *Daily Urban System* en we stonden uitgebreid stil bij de vraag wat nodig is om als regio krachtig en slagvaardig te opereren. Steden zijn een krachtige motor voor vernieuwing. De in 2017 overleden politicoloog Benjamin Barber schreef het in zijn boek *If mayors ruled the world*, stedelijke regio's vormen een goede schaal voor samenwerking en voor het aanpakken van veel maatschappelijke opgaven waarvoor Nederland staat. Daar geloof ik ook sterk in. Samenwerking is nodig om (meer) resultaat te boeken. Dan heb je natuurlijk ook te maken met stakeholders die je soms moet overtuigen. Maar het helpt enorm dat we zijn begonnen bij de inhoud. Ons verhaal staat inmiddels als een huis en dat is belangrijk.

Opdrachtgevers moeten doordringen zijn van wat de opgave is én een overtuiging hebben dat ze die echt kunnen en willen aanpakken. Elk programma heeft voor- en tegenstanders. 'Maar als je er zelf niet in gelooft, wordt het nooit wat.'

**Jos Sprangers:** 'Tilburg en Breda trekken bestuurlijk al een tijdje naar elkaar toe. Omdat we vanuit de inhoud opereren, is samenwerking met Breda logisch. De woningbouwopgave is in zekere zin het haakje geweest om iedereen aan boord te krijgen van de samenwerking. Maar de economische paragraaf daarbinnen is ook zeer belangrijk, zeker naar Brussel toe. De fysieke afstand tussen Breda en Tilburg is en was klein, dat maakt samenwerking logisch. Maar ook onze economische speerpunten zijn complementair. Onze samenwerking is ontstaan vanuit een nuchtere analyse van de situatie. Onze steden zijn afzonderlijk te groot voor het servet en te klein voor het tafellaken. Als we niet alleen in Den Haag maar ook in Brussel een vuist willen maken, dan staan we samen sterker. Voor mij is een belangrijke les dat je zelf overtuigd moet zijn dat je verhaal klopt. Ik ben overtuigd van deze samenwerking. Toen ik net in Tilburg begon, heb ik een rondje grote steden gedaan, om kennis te maken, ervaring op te doen en te zien hoe het in andere gemeenten werkte. Toevallig bleek degene die hetzelfde over (economische) ontwikkeling dacht als ik, slechts twintig kilometer verderop te zitten.'

## Wij

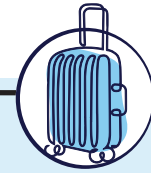
De regio, 19 gemeenten met de provincie en BZK vormden de WIJ in deze opgave, Halverwege kwam echter vanuit minister VRO, Hugo de Jonge, met **NOVEX**, het vergezicht voor Nederland waar de opgaven in het ruimtelijk domein cumuleren. Het gevolg hiervan was dat de regio's Breda en Tilburg onderdeel werden van het gebied Stedelijk Brabant. Grotere regio's en dus een grotere samenwerkingstafel en WIJ voor mij, meer regie op ruimtelijke ontwikkeling en ordening, en een andere rol voor provincies in de regiovorming. Provincies werden enerzijds meedenker, anderzijds gebiedsautoriteit op RO, een nieuwe rol waar de provincie ook in aan het zoeken was. Dit vroeg ook om hercontracting - het beoogde bilaterale akkoord tussen Rijk en Regio voor NOVEX werd input voor het akkoord voor heel Stedelijk Brabant, samen met drie andere stedelijke regio's.

Ik werkte met een team van adviseurs van met name de gemeenten. Het was vooral publieke samenwerking, veel minder met de projectontwikkelaars, wooncorporaties, bouwers en dergelijke. Er was geen zware governance opgetuigd en in het begin werkten we samen zonder formele structuur. Met een lichte governance kan je in begin wat voortvarender samen meters maken en dus konden we zowel ambtelijk als bestuurlijk veel energie en tempo creëren. In zo'n ontwikkelproces heb je echter ook politiek draagvlak voor de bestuurlijke samenwerking nodig, zowel bij de kleinere als de grotere gemeenten. Als oud-griffier wist ik dat je op een gegeven moment naar de gemeenteraad moet om zo de democratische legitimiteit van de samenwerking te borgen en dat er voldoende governance nodig is om bestuurlijk (lastige) besluiten met elkaar te kunnen nemen.

Zeker zonder gemeenschappelijke regeling. Voor de projectleider betekent dit dat het nodig is om constant in verbinding te staan met de ambtelijke- en bestuurlijke opdrachtgevers. Voor mij betekende dit heel veel directeurenoverleggen, bestuurlijke overleggen, voortdurend heen en weer pendelen en heel veel koffie drinken om zo te blijven monitoren of iedereen de voortgang kon bijbenen en zich in de gezamenlijke koers kon blijven herkennen.

## Het

Om mijn onafhankelijke, verbindende rol te vervullen hanteer ik een 'Zwitserse zakmes'. Ik werk organisch en heb een heel palet aan tools aan mijn Zwitserse zakmes die ik gebruik tijdens zo'n opdracht. Denk aan transitiekunde, bestuurskunde, veranderkunde, programmamanagement, participatiekunde, onderhandelen, scenariodenken/imagineren, design-thinking, ontwerp onderzoek, lobbyen, MKBA, enzovoort. Mijn team heeft voor 75% het plan geschreven en was daar dedicated voor vrijgemaakt. Ik heb de eindredactie gedaan, daar ligt mijn kracht. Het resultaat is een ambtelijk en bestuurlijk gedragen, doorwrochte en goed leesbare **ontwikkelstrategie**.



**Ik**

Ik ken mezelf inmiddels redelijk goed, mijn competenties passen goed bij deze regionale samenwerkingsopdracht. Hierbij werd me gevraagd onafhankelijk, als Zwitserland, en vanuit de opgave een rol te pakken in een proces met veel verschillende verlangens en belangen. Wat mij kenmerkt:

- Conceptueel, strategisch vermogen op de inhoud. Vermogen om te inspireren tot een narratief, gaat over brede welvaart verdeeld over stad én land en de wisselwerking daartussen. Daarom geen 'verstedelijkings' strategie maar een ontwikkelstrategie. Niet alleen kijken naar woningbouw, maar ook naar hoe mensen straks willen wonen, werken, opgroeien en oud worden. Het waartoe.
- Ik ben een starter. Ik ben creatief en kan van scratch iets opbouwen en neerzetten.
- Ik ben in staat te gidsen en te tolken tussen verschillende talen en domeinen: adviseurs op het gebied van wonen, economie, ruimte, landschap en water spreken verschillende talen en gebruiken andere beelden. Ik kan die goed bij elkaar brengen.
- Mijn script en drijfveer is harmonie en mijn missie is zorgen dat iedereen mee kan doen. Schuren is prima, maar het doel moet zijn om samen verder te komen.
- Ik kan ambtelijk en bestuurlijk gelijkwaardigheid in het speelveld brengen.
- Hoe kom je tot compromis en consensus? Veel bemiddelen, goed kijken naar belangen. Minder methodisch, meer organisch.

Ik heb, toen ik mijn opdracht afrondde, een 360-graden feedbackronde gehouden onder betrokken bestuurders en ambtelijk adviseurs, de ROA (Raad van Organisatie Adviesbureaus) code, met vragen over de waardering van zijn deskundigheid, betrouwbaarheid, integriteit en onafhankelijkheid.

### Geleerde lessen?

Er zijn tussendoor altijd gamechangers waar je op moet inspelen. Met dit soort grote opgaven gebeurt dat eigenlijk altijd. Ik heb veel geleerd van het werken met het Rijk. Het Rijk is geen eenduidige entiteit. Ik had te maken met BZK als trekker, maar er waren daarnaast veel andere ministeries betrokken. Ook heb ik geleerd en genoten van het feit dat het beroep van stedenbouwer sterk verbeeldend en verbindend is.

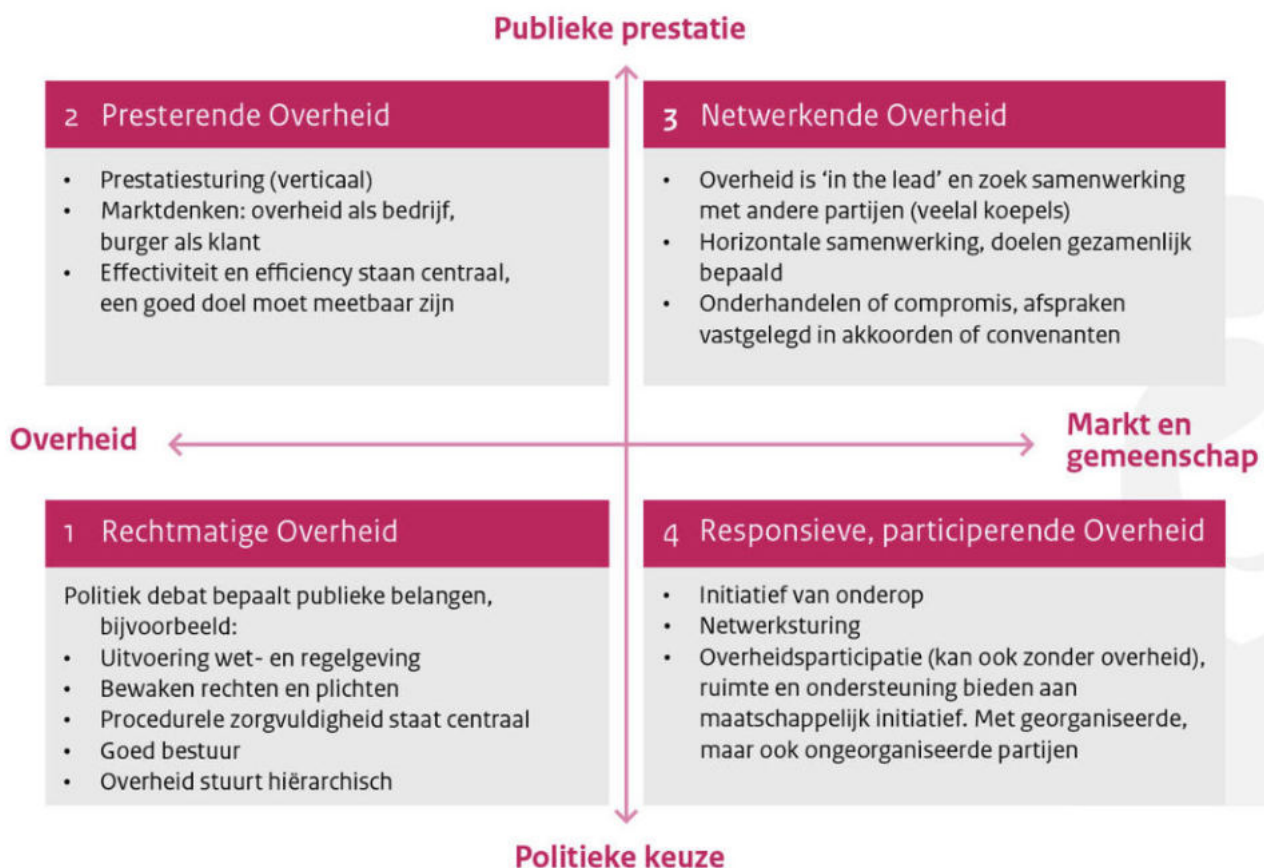
De ontwikkelstrategie die er nu ligt, is nodig om überhaupt de volgende stap te zetten. Dit is een grote verbouwing en een groot plan. Deze overkoepelende 'hogere' strategie valt wel weer uiteen in deelaanpakken, bijvoorbeeld een woondeal, mobiliteitstransitie, natuur, economie; dat is echt uitwerking, verdieping en implementatie.

Interessant is de vraag wie nu de uitvoering gaat leiden en te volgen wat de uiteindelijke impact wordt in relatie tot de bedoeling.

### 3.2 De rol van de overheid in de WIJ

In de WIJ van AMI heeft de overheid een belangrijke rol: gemeente, provincie en/of ministerie(s). De maatschappelijke opgaven vragen om samenwerking van overheid, inwoners, ondernemers en organisaties. Binnen een programma kan de overheid meerdere rollen hebben, bijvoorbeeld die van uitvoerder van wetgeving én die van programmamanager. Helpend is om in de verkenningsfase te onderzoeken welke rollen van de overheid in de opgave betrokken zijn, daarin keuzes te maken en expliciet de verschillende rollen te beleggen.

In 2014 publiceerde de NSOB een essay over de gelaagde overheid, dat een adequaat beeld van de ontwikkelingen van de veranderende rol van de overheid schetst.



Bron: [www.communicatierijk.nl/vakkennis/netwerkende-overheid](http://www.communicatierijk.nl/vakkennis/netwerkende-overheid)

Hans Licht geeft in zijn laatste boek **Het Geheim van Regievoeren** achtergrondinformatie bij de veranderde rol van de overheid. Hans licht hieronder een tipje van de sluier op.

*“Deelnemers aan het programmateam voelen passie voor de opgave van het netwerk. Ze hebben hun rol in het team, maar die rol kan alleen ingevuld worden door goed teamwork. Je bent samen verantwoordelijk voor de rol van het programmateam. Onderlinge ondersteuning en aanvulling van kwaliteiten maakt het team effectief. Je kijkt steeds of anderen uit de voeten kunnen met wat jij bijdraagt en omgekeerd zoek je actief naar de betekenis van wat anderen doen. Pas dan kun je een aanvullende rol vervullen. Je focus ligt op de vraag hoe je vanuit jouw expertise optimaal bijdraagt aan het geheel. En hoewel je natuurlijk aanspreekbaar bent op je afgesproken taken, committeer je je aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het programmateam. Maar deze houding is niet vanzelfsprekend.*

### **De veranderende rol van de presterende naar de netwerkende overheid**

*De meeste (overheids)organisaties hebben een traditie ontwikkeld van de ‘presterende overheid’ (het 2e kwadrant in het NSOB-model) waarbij meetbaarheid en verantwoording voor eigen kerntaken centraal staan. De rol van de netwerkende overheid vraagt een andere bestuursfilosofie dan ‘New Public Management’ dat kenmerkend is voor de presterende overheid. Hoewel iedereen de noodzaak van samenwerking onderkent, is het niet altijd gemakkelijk om de verantwoordelijkheid voor de eigen kerntaken te delen met anderen. De overheid kan niet langer de doelen van de maatschappelijke opgaven dicteren. We delen als netwerk verantwoordelijkheid voor de opgaven: overheid en samenleving. In mijn boek *Het geheim van regievoeren* beschrijf ik principes van een bestuursfilosofie *Network Governance* met de betekenis hiervan voor het leiderschap van de regisseur. AMI geeft een prachtige praktische invulling aan de netwerkende overheid.*

*De overgang van de verkokerde overheid met focus op verantwoording voor kerntaken naar een samenwerkende overheid is een transitie in de relatie tussen de overheid en de markt en gemeenschap. Veel bestuurders, managers en professionals kiezen met passie voor de integrale werkwijze, maar de budget- en controlsystemen en de cultuur van organisaties maken het niet altijd gemakkelijk. Sprekende voorbeelden van deze weerstand zien we bij gemeenten die de Omgevingswet invoeren en gemeenten waar veiligheid moeizaam wordt ingevoerd als integrale verantwoordelijkheid van alle domeinen.*

## **Versterken van samenwerking**

*De leden van het programmateam ervaren vaak de ambivalentie van deze bestuursfilosofieën in de werkwijze van de eigen lijnorganisatie en het programmateam. Zeker voor de deeltijd-deelnemers kan dit lastig zijn. Het is heel leerzaam voor het programmateam om aandacht te besteden aan de verschillen tussen de traditionele sturing van New Public Management en de nieuwe sturing van Network Governance. Inzicht kan helpen om beter aan te sluiten bij dilemma's van de teamleden en de eventuele weerstand van de partners in het netwerk.*

*Een belangrijke manier om weg te blijven van de discussie over afbakening van taken en de taken- en besluitenlijstjes is om steeds weer terug te gaan naar de vraag of partners tevreden zijn met de voortgang in de opgave en hun bijdrage. Dit blijkt bijvoorbeeld de meest uitdagende opdracht van de regisseurs van de Zorg- en Veiligheids- huizen te zijn bij de samenwerking van de partner-organisaties: Beginnen met de vraag of we goed op weg zijn en pas daarna kijken naar de vraag of de plannen (goed) zijn uitgevoerd.*

*Een interessante vraag vind ik wat de verantwoordelijkheid van het programmateam is als de partners in het netwerk niet leveren. Vanuit de traditionele sturingsfilosofie gaat deze vraag over wie de schuld van het niet-presteren krijgt. Vanuit de samenwerkingsfilosofie zal je zoeken naar nieuwe manieren om het toch voor elkaar te krijgen. Dit doe je vanuit je commitment aan de opgave."*







## Tools

**BMC heeft verschillende Tools en trainingen die kunnen ondersteunen bij de WIJ.**

**Teamvorming:** de Birkman-methode  
De Birkman-vragenlijst is een wetenschappelijk ontwikkelde, multidimensionale meting. Het is een zelf-assessment gebaseerd op een online vragenlijst met meer dan 265 vragen. De onderliggende database bevat de antwoorden van meer dan 400.000 respondenten en 65 jaar onderzoek. De inzet van de **Birkman-methode** wordt begeleid door een gecertificeerde BMC-adviseur.

**Werkwijze:** Scrum  
Hoe werk je dagelijks aan resultaten/samenwerking (scrum/agile). Zie voor meer informatie over scrum **de handreiking SCRUM**.

**Teamcoaching**  
Bij teamcoaching gaat een coach aan de slag met het hele team. De precieze aanpak wordt in overleg met het team ontwikkeld en hangt sterk af van de uitdagingen die het

team ervaart. De focus ligt vaak op effectieve samenwerking, leidinggeven in een sterk dynamische situatie of de communicatie binnen het team. Het team gaat aan de slag met opdrachten, terwijl de coach feedback geeft, spiegelt, uitdaagt en vragen stelt. De resultaten van deze coachingsessies zijn snel terug te zien. Het team wordt productiever en taakgericht. De energie die voorheen verspild werd aan conflicten en spanningen, wordt nu gericht op het voltooien van taken en op samenwerking. Ook op individueel vlak ervaren medewerkers veel voordelen. Met teamcoaching sla je dus twee vliegen in één klap.

**Hulp bij 'teamedoe'**  
In een workshop gaan we aan de slag met jouw leervraag en praktijk. Tijdens de bijeenkomst krijg je in verschillende rondes een perspectief of concept aangereikt vanuit onder andere de Transactionele Analyse, die je direct kunt toepassen op je praktijk/casus.

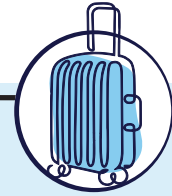
Voor een overzicht van de trainingen ook op het gebied van de WIJ, **klik hier**.

## 4. Wij++ - samenwerking met betrokkenen

WIJ++ gaat over de omgeving, het netwerk van partners en de context waarin je als programmamanager en programmateam werkt. De omgeving bestaat uit diverse onderdelen: het gaat over je (uitvoerende) partners in het netwerk en over inwoners en betrokken organisaties. Het gaat over de samenwerking met een grote hoeveelheid betrokkenen, uit de leefwereld en systeemwereld. Wie zijn de betrokkenen? Wat is het verlangen en wat zijn de belangen? En hoe organiseer ik het zo dat we samen impact maken op de opgave?

De tools voor WIJ++ zijn bedoeld om het netwerk in kaart te brengen, belangen te begrijpen en te relateren aan de opgave. En niet in de laatste plaats om de organisatie van het programma zo in te richten dat er succesvol samengewerkt wordt aan de opgave.





# Hoe kijken gebruikers van Randmeren naar de toekomst van hun gebied?

*Rob van Hilten, Managing consultant BMC, ging samen met inwoners, bezoekers, maatschappelijke organisaties, ondernemingen en coöperatie Randmeren op zoek naar ideeën over de thema's van de coöperatie: natuur, recreatie, landschap en watersport, om zo te komen tot een toekomstvisie voor de Randmeren. De randmeren is een gebied met vijftien gemeenten, vijf provincies, drie waterschappen, het Rijk en Rijkswaterstaat, 600.000 inwoners en duizenden ondernemers en maatschappelijke organisaties. De Randmeren zijn een aaneenschakeling van meren tussen Flevoland en de voormalige Zuiderzeekust en vormen een uniek waterlandschap. Dit gebied is rijk aan natuurlijke schoonheid en cultureel erfgoed, en speelt een cruciale rol in de Nederlandse waterhuishouding. De Randmeren bieden een harmonieuze mix van bebouwde en onbebouwde gebieden, waaronder dijken, polders, bossen, heidevelden, en rijke fauna en flora, waarmee ze een cruciaal onderdeel vormen van zowel de Nederlandse natuur als cultuur.*

Het reisverhaal van Rob gaat over participatie en is daarmee een prachtig voorbeeld van het gebruiken van de WIJ++ in de praktijk. Daarnaast raakt ook dit reisverhaal alle aspecten van Aanpakken met Impact. Wil je het volledige reisverhaal lezen? [Klik dan hier](#). Hieronder vertelt Rob over de bedoeling van het project en lichten we de WIJ++ uit.

### De bedoeling

Het gebied is volop in ontwikkeling en staat de komende jaren voor veel uitdagingen. Na 10 jaar hard werken is het tijd om opnieuw de koers te bepalen voor het vervolg. De vraag is: hoe blijft dit waardevolle landschap voor Nederland zo goed mogelijk ruimte bieden aan mens en natuur? Rita Braam, de directeur van de coöperatie, en ik kennen elkaar al langer vanuit eerder werk. Tijdens een kop koffie ontstond het idee om het "gewoon" aan de gebruikers van het gebied te gaan vragen. Om een reis door het gebied te gaan maken waarin we actief alle inwoners, bezoekers, maatschappelijke organisaties, ondernemingen vragen hun ideeën te laten weten over de thema's waar de coöperatie over gaat: natuur, recreatie, landschap en watersport te delen. Alle ideeën zijn daarbij welkom, hoe ongewoon of ambitieus ook.

### WIJ++

Het project Toekomstvisie Randmeren beoogt in beeld te brengen wat de ideeën en wensen zijn van alle betrokkenen in het gebied: bewoners, bezoekers, ondernemers, en maatschappelijke organisaties. Daarbij maakten we een mooie reis. Zes [podcasts](#) met professionals, die een uitgesproken visie bieden hoe het gebied zich kan ontwikkelen. We reisden door het gebied in zeven sessies, om iedereen de gelegenheid te geven ideeën in te brengen en daarover met de coöperatie in gesprek te gaan. Alle ideeën komen bijeen op de website [toekomstvisierandmeren.nl](http://toekomstvisierandmeren.nl). Twintig aansprekende ideeën worden door het team geselecteerd en uitgewerkt tot



fotorealistische impressies gemaakt met moderne AI-technologie. Op basis van de opbrengsten maken we in de winter van 2023/2024 een tentoonstelling die in de zomer van 2024 door het gebied zal reizen, waarbij we met iedereen in gesprek gaan over de opbrengsten; de ideeën zelf en de rode lijnen en thema's die daarachter zitten. Iedereen is in dit geval echt iedereen: de bewoners, de bezoekers, ondernemers, organisaties en alle verschillende overheden en semi-overheden. Tijdens deze periode kan iedereen online zijn voorkeur aangeven, met een beperkt aantal 'stemmen'. In de

herfst van 2024 vertalen we alle opbrengsten naar de 'visie'; een website en (waarschijnlijk) een publicatie, een boek, een tijdschrift, een 'bid book'. Het resultaat van deze reis is daarmee een wat onbekend resultaat; het is een visie op hoe gebruikers van het gebied de ontwikkeling van het gebied voor zich zien. Maar het is geen 'gebiedsvisie', die 'vastgesteld' wordt door B&W of gemeenteraden. Het is onze ambitie om het resultaat, door het proces dat we doormaken om het op te leveren zoveel gewicht te geven, dat het niet goed mogelijk is voor overheden om de visie naast zich neer te leggen.



#### 4.1 Omgeving en partners in kaart brengen

Er zijn diverse betrokkenen bij een opgave. Alle betrokkenen brengen kennis en ervaringen mee die impact hebben. Dat doen ze als onderdeel van een lerend en co-creërend netwerk. Leden van een netwerk brengen hun eigen kennis, middelen en mensen mee, maar ook hun eigen (expertise-, lobby- of advies)netwerk en relevante context en ervaringen waarmee ze te maken hebben in hun eigen dagelijkse leefwereld. Diversiteit helpt om tot innovatieve resultaten te komen. Een van de eerste stappen om een diverse en slagvaardige WIJ++ te organiseren, is het in kaart brengen van alle actoren in de opgave. Een behulpzame manier van kijken naar de opgave is het **model van Bronfenbrenner**. Dit model laat alle belangrijke partijen en zaken zien die van invloed zijn op een persoon in zijn of haar leefwereld.



## Tools

*Naast het model van Bronfenbrenner zijn er nog andere krachtige tools om het netwerk in kaart te brengen:*

### **Mindmap**

Een mindmap kun je gebruiken om te brainstormen en verbindingen te visualiseren. [Klik hier](#) voor meer informatie over mindmapping van CommunicatieRijk.

### **Cirkel van invloed/betrokkenheid**

Met deze methode breng je alle betrokkenen in kaart en deel je ze in: wie heeft directe invloed, indirecte invloed, directe betrokkenheid en indirecte betrokkenheid bij (bewegen/succesvolle ontwikkeling van) de opgave. [Klik hier](#) voor meer informatie over de Cirkel van invloed/betrokkenheid.

### **Regenboogmodel**

Je kunt ook kiezen voor een inhoudelijk model om de actoreninventarisatie te doen. Het regenboogmodel van Dahlgren en Whitehead wordt vaak gebruikt voor gezondheidsbeleid. Met dit model kun je in kaart brengen welke actoren (mensen, organisaties) zich bezighouden met een onderwerp. [Klik hier](#) voor meer informatie over het regenboogmodel.

### **Sociale netwerkanalyse**

Deze methode is gebaseerd op wetenschappelijke uitgangspunten om op verschillende manieren een netwerk in kaart te brengen, te visualiseren en te analyseren (bijvoorbeeld: wie is er centraal in het netwerk? Wie vervult de functie van bruggenbouwer? Is mijn organisatie voldoende ingebed?). [Klik hier](#) voor meer informatie over de sociale netwerkanalyse.



## Tools

### 4.2 Verlangens en belangen

Wanneer je de betrokkenen in kaart hebt gebracht, kun je per betrokkene of groep van betrokkenen een analyse maken van de verlangens en belangen. Een mooi voorbeeld hiervan is **het ecosysteem rond het kind** van Met andere ogen. We hebben bewust gekozen voor een andere benaming dan een stakeholderanalyse. Een traditionele stakeholderanalyse gaat uit van belanghebbenden en hun specifieke belang bij een organisatie, een systeem, een project of proces. Dat maakt verschillen zichtbaar. In AMI hebben we een andere aanpak. We kiezen enerzijds voor een analyse van het verlangen om je te verbinden aan een doel. Anderzijds zijn er vaak factoren die zorgen dat het doel (nog) niet is bereikt. Daarom onderzoeken we ook de belangen van actoren. Deze werkwijze (en taal) zorgt voor de verbinding die nodig is om gezamenlijk aan een programma te werken. De verlangen- en belangenanalyse helpt om drempels te (h)erkennen, met als uiteindelijk doel het bedenken van een aanpak op basis van veranderkunde, transitiekunde en communicatiewetenschap om te komen tot impact.

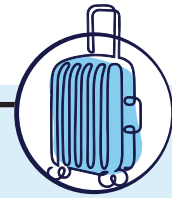
### 4.3 Organisatie, inrichting van de samenwerking met de betrokkenen

Goede afspraken en een goede inrichting van de samenwerking zorgen voor beweging, interactie en actie. Denk goed na over de manier waarop je met elkaar de communicatie-, coördinatie- en overlegstructuur inricht. Sta stil bij de manier waarop je vormgeeft aan de financiering, huisvesting, besluiten en be- en bijsturen. En vergeet zeker de gedrags- en procesafspraken en de onderlinge relatie niet. Het is belangrijk dat de organisatie van het netwerk past bij de actoren, de identiteit, ontwikkelingsfase, de wijze waarop het netwerk moet worden ondersteund en de relatie tussen actoren in het netwerk.

**Je kunt de verlangen- en belangenanalyse doen aan de hand van onderstaande vragen. Je hoeft niet elke vraag te beantwoorden, kijk welke behulpzaam zijn bij jouw opgave/programma.**

- Wat kan deze persoon<sup>2</sup> bijdragen aan de opgave?
- Wat is het verlangen van deze persoon? ("Ist" ten opzichte van "Soll"-situatie)
- Welke belangen heeft de persoon in deze opgave?
- Zijn het gelijke belangen/tegenstrijdige belangen?
- Hoe is de vertrouwensrelatie met de andere actoren?
- Welke invloed hebben ze op de opgave?
- Wat kan deze persoon brengen?
- Wat kan deze persoon halen?
- Welke blokkades ervaart deze persoon?

<sup>2</sup> Waar staat 'persoon, kun je ook organisatie lezen



# Hoe kan je zorgen voor een gezonder gewicht van kinderen en jongeren van 0-23 jaar?

*Bas van der Heijden, Managing consultant sociaal domein, ging voor de gemeente Nijmegen aan de slag met het ontwikkelen van een brede aanpak, of 'routekaart' voor gezond gewicht van kinderen en jongeren 0-23 jaar in Nijmegen. Dit deed hij in de rol van procesbegeleider/kwartiermaker van het te ontwikkelen programma.*

In dit reisverhaal van Bas gaan we in op de WIJ++. Ook de andere aspecten van Aanpakken met impact komen terug in dit reisverhaal. Wil je het volledige reisverhaal lezen? [Klik dan hier](#). Hieronder vertelt Bas meer over deze opgave.

*De bedoeling:  
een gezonde en veilige toekomst  
voor kinderen en jongeren*

Gezondheidsbevordering is al lang een thema in Nederland. Kinderen wordt geleerd wat goed/gezond is en wat niet. Als samenleving krijgen we steeds meer inzicht in de uitdagingen rondom gezondheid en leefstijl. Denk aan de gezondheidsverschillen en de relatie met bestaanszekerheid, de impact van de fysieke leef- en voedselomgeving en/of de gevolgen op de zorg (en stijgende zorgkosten) op termijn. Desondanks gaat het bij veel kinderen niet goed met alle gevolgen van dien.

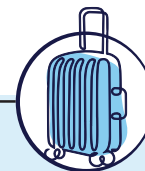
De Rijksoverheid zet met diverse plannen in toenemende mate in op de verschuiving van zorg naar preventie. Gemeenten krijgen meer instrumenten in handen om hierin te investeren. Ook de gemeente Nijmegen heeft de opdracht gegeven om, ondanks alle goede bestaande inspanningen, te werken

aan de brede aanpak voor gezond gewicht 0-23 jaar. Ik, Managing Consultant Sociaal Domein bij BMC, nam deze opdracht aan en ging van start in de rol van procesbegeleider/kwartiermaker met de ontwikkeling van deze brede aanpak die in Nijmegen de 'routekaart' wordt genoemd. De routekaart heeft als doel om alle kinderen in Nijmegen gezond en veilig op te laten groeien.

*Wij++  
Niet over Nijmegen  
maar met Nijmegen*

Maakt dit traject (direct) verschil in het leven van de Nijmeegse kinderen en jongeren? Dit is natuurlijk lastig hard te maken. Wat de opdrachtgevers in elk geval wilden inbouwen is dat de aanpak véél meer met de kinderen en jongeren zelf tot stand komt. Dus niet over/voor de kinderen en jongeren denken of praten, maar het juist samen met de kinderen en jongeren doen.

Een voorbeeld hiervan is de Kinderraad. Nijmegen ziet de Kinderraad als volgt: per thema worden er, wisselend over de basisscholen, een of meerdere bijeenkomsten georganiseerd. In die bijeenkomsten spreekt de klas over thema's zoals gezond eten of gewicht. De methodiek is erop gericht om de kinderen met elkaar aan het denken en werken te zetten. Hierbij zijn ook professionals aanwezig die zich op hun beurt laten adviseren door de kinderen. Idealiter sturen de kinderen dus de professionals op welk type interventie of actie nodig is om kinderen (en hun directe omgeving) op een goede manier te ondersteunen/stimuleren richting gezondheid/gezonde leefstijl.



Met jongeren worden soortgelijke dingen gedaan. Wel is dit iets anders ingestoken, namelijk meer vanuit het welzijnswerk of vanuit activiteiten die vo-scholen zelf organiseren. De gemeente Nijmegen heeft daarnaast een 'studentadviseur' in dienst. Dit is een student die (vanuit hogeschool of universiteit) vertegenwoordiger is en de brug kan slaan tussen beleidsontwikkeling aan de ene kant en de studenten aan de andere kant.

Het programma heeft nu een fundament en gaat langzaamaan 'draaien'. Een van de inspanningen die we hebben opgenomen, heeft betrekking op het organiseren van structurele inspraak van de doelgroep. Netwerksamenwerking, en ook het vormen van een lerende aanpak/Lerend netwerk, is eveneens expliciet als inspanning binnen het programma benoemd. Dit staat er

nu nog niet (helemaal), maar dat is over een jaar anders. Gemeente en partners zullen dan op een nieuwe manier moeten samenwerken.

De bedoeling is dat het programma van het collectief is en dat dit collectief door werkbijeenkomsten en werkgroepen (die op onderdelen van het programma en specifieke acties elkaar vinden) samen aan de slag gaat. Het gaat dan dus ook over het integraal en in samenhang werken met elkaar en het bundelen van kennis en expertise vanuit verschillende sectoren. Nijmegen werkt daarin zo veel mogelijk wijkgericht. In de wijk komen partners vanuit onder meer onderwijs, welzijn, zorg, sport en beleid bij elkaar. Om zo samen te kijken wat nodig is vanuit de inhoud en wat de doelgroep vraagt.



## Tools

**Tools en methoden die helpen bij het inrichten van de samenwerking met betrokkenen**

### Organisatievorm

Om in kaart te brengen welke organisatievorm past bij de opgave, kun je het kwadrantenmodel - ook wel NSOB-model - gebruiken. Wil je meer weten over dit model in relatie tot netwerken en netwerkregie dan adviseren we het boek 'Het geheim van regievoeren' van BMC-associate Hans Licht (2023). [Klik hier](#) voor meer informatie over het NSOB-model.

### Deep Democracy

Een manier om effectief om te gaan met de verschillende belangen en hobbels in samenwerking is Deep Democracy. Deze werkwijze poetst verschillen niet weg, maar zoekt actief de polariteiten op om te

voorkomen dat informatie, kennis en wijsheid verloren gaan. Zo gaat weerstand tegen besluiten niet over in sabotagegedrag. Krachtige besluiten ontstaan door gebruik te maken van de gehele diversiteit aan overtuigingen, opvattingen en emoties. Wil je meer weten, [klik dan hier](#) of zie [de workshop Deep Democracy](#).

### Netwerkcanvas

Het netwerkcanvas kun je inzetten om het netwerk te ontwerpen of te (her)structureren. Het helpt om samen de bouwstenen van het netwerk te ontdekken en tot de kern van het netwerk te komen. [Klik hier](#) voor meer informatie over het netwerkcanvas.

Wil je hierover meer weten:

[Training Netwerksamenwerking en regie in complexe opgaven](#).

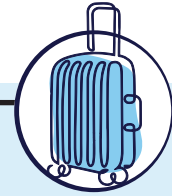


## 5. De Ik - Persoonlijk leiderschap in programma's

Hoe goed je ook op de hoogte bent van de **HET**, oog hebt voor het **WIJ** en het belang inziet van **WIJ++**, het succes van het programma hangt grotendeels af van de vaardigheden en capaciteiten van de programmamanager. Wij noemen dit de **IK**-kant van programmamanagement: de persoonlijke dimensie van de programmamanager en zijn/haar vaardigheden en reflectievermogen. Het zijn de programmamanagers die over deze vaardigheden en capaciteiten beschikken en daarmee het verschil in de praktijk maken. Een effectieve programmamanager is besluitvaardig, flexibel, communiceert effectief, motiveert mensen en heeft een duidelijke visie en (AMI-)aanpak voor succes. Daarnaast speelt het vermogen om te reflecteren een belangrijke rol.

Bij de IK-kant van programmamanagement draait het dus om de persoon achter de functie, waarbij de combinatie van vaardigheden, reflectievermogen en persoonlijkheid het verschil maakt tussen succes en falen. Een succesvol programma vraagt van programmamanagers daarom een bewuste ontwikkelinspanning en groei. Hoe investeer je als programmamanager in jezelf, zodat je effectiever bent als leider en duurzame doelen en resultaten behaalt met een programma? In dit onderdeel willen we je hierover meer meegeven.





## Preventie met gezag

Kansen bieden én grenzen stellen voor jongeren die kwetsbaar zijn voor de verlokkingen van de criminaliteit

*Een mooi voorbeeld van samen optrekken in de praktijk is het reisverhaal Preventie met Gezag, de aanpak waarin 27 gemeenten samen met het Ministerie van Justitie en Veiligheid de weerbaarheid van jongeren vergroten om hen minder vatbaar te maken voor deelname aan ondermijnende drugscriminaliteit. BMC is als reisbegeleider verbonden om programmamanagers te versterken in hun rol, zowel individueel als gezamenlijk in een leergang.*

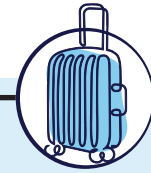
### Bedoeling

Kwetsbare jongeren raken steeds vaker betrokken bij zware vormen van (drugs) criminaliteit. Landelijke en lokale partners doen er alles aan om dit te voorkomen via 'Preventie met Gezag'. Dat betekent helpen waar het kan en optreden waar het moet. In de meest kwetsbare wijken in Nederland investeert het kabinet in 'Preventie met gezag'. Met deze aanpak wil het kabinet voorkomen dat kinderen en jongeren van 8 tot en met 27 jaar in aanraking komen met ondermijnende criminaliteit of daarin doorgroeien. Deze jongeren worden weerbaarder gemaakt tegen de verlokkingen van criminaliteit en krijgen een aantrekkelijker toekomstperspectief aangeboden als alternatief voor een criminele carrière. Dat gebeurt op school, op straat, thuis en in de digitale wereld. Ook wordt de justitiële functie in de wijk versterkt, zodat jongeren duidelijke grenzen ervaren wanneer ze wel 'over de streep' gaan. In deze aanpak werken de minister van Justitie en Veiligheid en de minister voor Rechtsbescherming samen met gemeenten, de politie, het OM, de Raad voor

de Rechtspraak, de Raad voor de Kinderbescherming, de Reclassering en jeugdreclasseringorganisaties. De aanpak richt zich op kansen bieden én grenzen stellen voor jongeren die kwetsbaar zijn voor de verlokkingen van de criminaliteit. Het is een groeiende en lerende aanpak. Dat betekent dat we continu leren van de uitvoering. Kijk ook eens [hier](#) voor meer informatie.

### Ik

De programmamanagers zijn een belangrijke succesfactor in Preventie met Gezag, daarom krijgen zij extra ondersteuning bij het vervullen van hun rol. Onder facilitering verstaan we kort gezegd kennis en kunde bieden bij het ontwikkelen, implementeren en uitvoeren van de aanpak onder regie van Gemeenten, in samenwerking met partners. Deze facilitering is zowel individueel als collectief (in een leergang, [klik hier](#) voor meer informatie) en gericht op het vergroten van kennis en kunde op organisatie (hoe) en op persoonlijk leiderschap (primair gericht op de programmamanagers). BMC biedt deze in de persoon van een expert aanpakken met impact, die vraaggericht en onafhankelijk faciliteert.



*Sandra Harleman is programmamanager Preventie met Gezag in Den Haag, een van de 27 Gemeenten die deelnemen aan het programma Preventie met Gezag. Zij vertelt over werken vanuit de bedoeling, aan het HET met de WIJ++ aan impact en wat zij (IK) daarvan heeft geleerd.*

**Binnen AMI staat de bedoeling centraal, wat betekent de bedoeling voor jou?**

'De bedoeling gaat (ook) om de vraag vanuit welke ambitie en drijfveer je aan het doel - voorkomen dat kinderen en jongeren van 8 tot en met 27 jaar in aanraking komen met ondermijnende criminaliteit of daarin doorgroeien - werkt. Los van die doelstelling kijk je als programmamanager met jouw "Wij" ook nauwer naar de vraag voor wie je het doet: waarop wil je impact maken en voor wie wil je impact maken? Hoe je resultaat krijgt voor die groep, en wie of wat je daarvoor nodig hebt.

**Wie zijn binnen**

**Preventie met Gezag de WIJ++?**

'Bij een programma als Preventie met Gezag zijn veel stakeholders betrokken. Het voordeel van dit soort programma's is dat partners tijd en ruimte krijgen om elkaar te leren kennen. Als je elkaar beter kent, vind je elkaar beter. Dat klinkt logisch, en dat is het ook, maar je moet het wel doen. Wat belangrijk is om te realiseren, is dat de mensen die de verschillende organisaties vertegenwoordigen soms handelen vanuit een ander mensbeeld. Hulpverleners werken vanuit een ander mensbeeld dan politiemensen, dat merk je en daar moet

je de ogen niet voor sluiten. Aan de andere kant: hoe vaker mensen samenwerken, hoe meer ze elkaar vertrouwen en hoe beter de samenwerking verloopt.'

**Hoe betrek je specifiek inwoners?**

'Onder sommige inwoners heerst veel wantrouwen richting de overheid.

Mensen voelen ook angst om over hun problemen te praten. Ze laten niet het achterste tong van hun tong zien als het gaat om opvoedproblemen of als hun kinderen worstelen of dreigen af te glijden in de criminaliteit. Ze zijn bang dat de jeugdbescherming daarna op de stoep staat en hun kinderen uit huis haalt. Zo iets als de toeslagen-affaire heeft wat dat betreft absoluut niet geholpen. Dat wantrouwen komt ook voort uit programma's uit het verleden. Die waren vaak tijdelijk en werden weer afgebroken. We zijn helaas niet altijd betrouwbaar als overheid. Inzet voor de lange termijn is belangrijk. Ik ben heel blij dat Preventie met Gezag in principe tien jaar zal lopen. Maar het is denk ik ook belangrijk dat we de oplossing voor mensen niet alleen zoeken in "bijplussen" van wat we al doen met extra programma's, projecten en geld. Anders is die tien jaar straks om, is het geld er misschien niet meer en moeten die "plussen" weer weg. Dat draagt niet bij aan het vertrouwen van mensen.'

**Wat drijft jou als programmamanager**

'Ik wil persoonlijk iets kunnen betekenen voor kwetsbare inwoners,

op een plek dichtbij mijn eigen leefwereld. Ik ben mijn werkzame carrière begonnen als ontwikkelingswerker in Benin. Ik heb ook daar geprobeerd impact te maken op de levens van mensen. Maar dat bleek best lastig. Ik kan nu echt het verschil maken en de kansen van kinderen en jongeren verbeteren, op een plek die letterlijk en figuurlijk dichtbij is.'

**Wat heb je (nu al) geleerd?**

Een volgend programma ga ik zeker van tevoren het gesprek aan met mijn opdrachtgever over mijn rol en de concrete verwachtingen. Ik heb heel veel aan de trainingen en de leergang die ik nu volg, zeker ook omdat ik mijn eigen patronen en scripts beter in beeld krijg. Ik pak alle hulp met beide handen aan. Ik ben zo enorm gemotiveerd om een succes te maken van dit programma. Het gaat me niet gebeuren dat ik tekortschiet door iets wat ik zelf in de hand heb. Ik heb het gevoel dat ik echt wat kan bijdragen. Dus ik ga ervoor!'

**Wat wil je meegeven aan collega's?**

'Dat is misschien wel mijn belangrijkste tip aan collega's: ga ervoor en heb het lef om te doen wat nodig is om impact te maken. Wees mild, geef jezelf de tijd, je mag fouten maken en je mag op basis van voortschrijdend inzicht opnieuw het gesprek aangaan met je opdrachtgever. Het kost nu eenmaal tijd om een programma goed in te richten.'

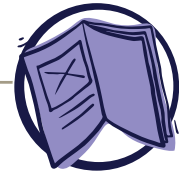
## Het

Preventie met Gezag-aanpakken zijn pas effectief, als ze samenhangend en doeltreffend zijn. Aanpakken met Impact biedt daar een goede werkwijze voor. In de aanpakken komen tal van inspanningen samen, voor voorbeelden [klik hier](#).

## 5.1 Reisgids

Binnen AMI zien we de rol van de programmamanager als een reisgids. De programmamanager gidst waar het lastig is, denkt en handelt strategisch, is betrouwbaar, enthousiasmeert, houdt overzicht en koers en is een rots in de branding. Net als bij een reis, heb je in een programma vaak te maken met veranderende omstandigheden, onzekerheden en complexiteit. Dat maakt dat de reisgids ook flexibel en stressbestendig moet zijn en effectief moet kunnen navigeren in nieuwe (onbekende) situaties. Niet alles hierbij is 'trainbaar', soms heb je het ook gewoon 'meer of minder' in je. Het allerbelangrijkste is dat je er plezier in hebt, eerlijk naar jezelf en je rolinvulling blijft kijken. Daar hoort bij dat je weet wat je minder goed kan en hoe je hiermee omgaat. Enerzijds kan dat door te investeren in jezelf met training, coaching of intervisie. Anderzijds kun je andere personen binnen het programma inzetten die wel de gevraagde kennis, vaardigheden of expertise bezitten (delegeren).





## #hoedan: Transactionele Analyse biedt handvatten voor programmamanagers

Als programmamanager wordt je uitgedaagd op je leiderschap en behendigheid met samenwerken. Met verschillende mensen met verschillende achtergronden, verschillende persoonlijkheden en visies op het probleem, oplossingen en nog meer. Dat maakt samenwerken ingewikkeld én interessant. Zelfkennis, over hoe je 'gebakken bent' leert je effectiever handelen. En je doet daardoor ook kennis op hoe anderen in elkaar zitten.

Transactionele Analyse (TA) is binnen BMC al langer een veelgebruikt hulpmiddel in ons werk. De theorie, bedacht door Eric Berne, komt uit de psychotherapie en het geeft veel handvatten en werkwijzen in het begrijpen, beïnvloeden en verbeteren van communicatie, gedrag en verandering. Het is gericht op de ontwikkeling van autonomie; het begrijpen en loskomen van je overtuigingen en het vergroot de mogelijkheden die wij hebben om op het moment zelf het juiste te doen.

### Uitgangspunten

Dat TA zo'n goed instrument is voor AMI heeft te maken met een aantal uitgangspunten:

- TA werkt altijd aan het versterken van de autonomie van het individu. Het gaat om persoonlijk leiderschap. Je hebt geen invloed op dat wat op je afkomt; maar wel hoe je er zelf mee omgaat.
- De overtuiging dat wat de mens wil, fundamenteel bedoeld is om de ander daarbij geen kwaad te doen. Een basisprincipe van TA is: ik

ben oke, jij bent oké. De gelijkwaardigheid die hieruit blijkt sluit mooi aan bij Aanpakken met Impact waarin impact en betrokkenheid van de degene om wie het gaat, de doelgroep centraal staat.

- TA werkt met heldere afspraken. Dat lijkt een open deur; maar dat is het niet. Afspraken gaan vaak over 'wat' je doet en moet bereiken, terwijl over het 'hoe' en het 'waarom', het psychologische niveau, nauwelijks wordt gesproken. Een afspraak is pas een afspraak als die bewust en vanuit het hart gemaakt kan worden.
- De concreetheid van de TA-concepten. Dit maakt dat mensen eerder vanuit hun kern van speelsheid op onderzoek willen gaan dan vanuit een normatief perspectief waarin alles snel wordt ingedeeld in goed of slecht.
- De samenhang die er bestaat tussen de concepten maakt dat mensen het conceptueel denken makkelijk integreren in hun denken en handelen.
- Het biedt je inzicht in welke invloedstijlen je tot je beschikking hebt om mensen te beïnvloeden en het maakt je bewust wat jouw manier van communiceren oproept bij de ander en je bent in staat om jouw manier van communiceren aan de ander aan te passen.

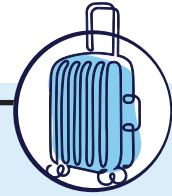
Wil je meer lezen?

Open dan het artikel [TA #hoedan](#).

## 5.2 Persoonlijk leiderschap

De IK-kant gaat dus over wie jij bent als programmamanager, over jou als persoon in jouw rol als programmamanager. Hierbij bestaat geen blauwdruk over de 'perfecte' programmamanager. Het start bij persoonlijk leiderschap: in staat zijn om je doelen te realiseren door je eigen kwaliteiten en talenten optimaal in te zetten. Zelfkennis en zelfonderzoek zijn hierbij van groot belang: als je je bewust bent van je persoonlijke stijl, drijfveren, zwakke kant en mogelijke valkuilen, kun je je persoonlijk leiderschap en daarmee persoonlijke effectiviteit vergroten.





## De vraag van Zaanstad

### Hoe vergroten we de economische ontwikkeling in Zaanstad?

#### Rol en opdracht:

Definieer de opgave rond economische ontwikkeling in Zaanstad en zorg voor een bijbehorend uitvoeringsprogramma. Dit in een context waarin gemeente Zaanstad wilde gaan werken rond zes strategische opgaven, waarvan deze er één was. Karim Adarghal heeft de rol van opgaveregisseur opgepakt en is in het diepe gesprongen, samen met de opdrachtgever, Damir Dulovic.

#### Bedoeling

“Zaanstad, de werkplaats van Amsterdam” is een bekende uitdrukking die verwijst naar de historische relatie tussen Amsterdam en de Zaanstreek. In de 17e en 18e eeuw was de Zaanstreek, waarin Zaanstad gelegen is, een belangrijk industrieel gebied dat bekend stond om zijn vele molens en ambachtelijke bedrijven.

Anno 2023 heeft de gemeente Zaanstad een aantal belangrijke opgaven zoals een schonere en meer innovatieve economie in een stad met een relatief grote groep praktisch opgeleiden die in dit mooie industriële gebied ook werk vinden. Hebben deze mensen straks nog werk als er geen plek meer is voor bepaalde bedrijven? De doelstellingen waren voor alle stakeholders duidelijk: de economie moet duurzamer en innovatiever, de stad wil werk blijven bieden aan haar eigen inwoners en de stad wil het talent dat er nog niet is opleiden of aantrekken. Naast deze economische opgave is er ook een andere opgave, namelijk dat bouwgrond schaars is. Naast voorgaande opgaven gaven de belanghebbenden tot slot ook aan dat de dienstverlening aan ondernemers verder kan verbeteren.

De opgaven waren helder en vooral ook breed gedragen. De vervolgvraag was: wat kunnen we hieraan doen met elkaar? Opvallend is dat stakeholders al snel keken naar de gemeente, als trekker van de meeste inspanningen. Opgavegericht werken gaat juist uit van een breedgedragen verantwoordelijkheid, met gelijkwaardigheid tussen primaire rollen. Na een aantal gesprekken hierover zijn de gemeente en alle relevante stakeholders uit de stad tot inspanningen gekomen die bijdragen aan de geformuleerde doelen. Door samen te prioriteren en te kijken, wie primair vanuit zijn rol en verantwoordelijkheid de desbetreffende inspanning trekt. Dit heeft geresulteerd in een mooi en afgewogen uitvoeringsprogramma Economie voor Zaanstad. [Via deze link](#) kan je daar meer over lezen.

...





*Damir Dulovic is Opgavemanager economie en duurzaamheid bij de gemeente Zaanstad. Hij reflecteert op de opgave om de economie van Zaanstad klaar te maken voor de toekomst.*

#### **Wat was de opgave?**

'Onze raad en het college hebben de ambitie uitgesproken om woonwerkstad te blijven. Dat betekent groei van het aantal banen en van het aantal woningen, met schaarse middelen en schaarse ruimte. Dat vraagt om innovatie en innovatieve manieren van werken. De aanpak van de opgave begint en eindigt met stakeholders betrekken. Aansluiten bij de bestaande situatie en van daaruit doorgroeien naar een doel. Het tempo en de kwaliteit van de ontwikkeling wordt bepaald door de kwaliteit van het netwerk, heel veel partners zijn nodig. Partners die ook voorbij hun eigen rol en aandeel moeten kunnen kijken, naar de bredere opgave waarvan zij onderdeel zijn. Niet gelijk maar wel gelijkwaardig.'

#### **Wat betekent het voor een gemeente om in netwerkverband te werken?**

'De gemeente is slechts een van de spelers in het netwerk. Voor de gemeentelijke organisatie betekent dit ook investeren in de eigen organisatie. Een professional binnen de gemeente gaat pas aan de slag als er een opdracht is. Er is visie nodig, flexibiliteit, ruimte voor innovatie en leren. Een hele belangrijke factor is ook de mate waarin het opgavegericht werken ook bestuurlijk in de organisatie is verankerd. Dit zijn grote veranderingen in een omgeving met schaarste: schaarse middelen,

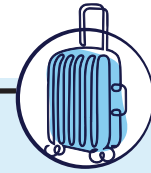
schaarse tijd en schaarse ruimte. En, niet in de laatste plaats, het betekent keuzes maken: als je zelf geen keuzes maakt, worden die toch wel gemaakt, maar niet op de manier en het niveau waarop je wilt, wat ten koste gaat van effectiviteit.'

#### **Hoe betrek je de partners?**

'De eerste stap is dat je als netwerk uitvogelt waar je staat en waar je naartoe wilt. Het verbinden van de leef- en systeemwereld en investeren in de kwaliteit van het netwerk. Iedere netwerkpartner moet openstaan voor de meerwaarde van de anderen, zowel op individueel als op organisatorisch niveau. Als je te veel in je eigen gelijk blijft hangen ben je elkaar al snel aan het bestrijden en kom je niet verder. Vanuit de bedoeling kun je een gezamenlijke aanpak vormgeven, door te denken aan het grotere belang. Het is wisselend hoe netwerkpartners hierop reageren, sommigen stribbelen tegen, anderen stribbelen mee. Maar er zijn ook partners die al verder zijn dan ik zelf: daar leer ik zelf juist van.'

#### **Wat heb je geleerd?**

'In een wereld waarin de rol van de gemeente verandert en complexer wordt, geloof ik dat opgavegericht werken een houvast biedt. Ik ben erg resultaatgedreven, eerst paste ik die resultaatgedrevenheid vooral individueel toe, op mijn eigen inzet. Maar door de jaren heen heb ik ervaren dat ik mijn impact kan vergroten door met zoveel mogelijk mensen aan hetzelfde doel te werken. Alleen ben ik misschien sneller maar samen komen we verder.'



## Ik

Mijn leiderschapsstijl kenmerkt zich door te inspireren en te motiveren, vanuit dienend leiderschap. De behoeften van medewerkers staan daarbij voor mij centraal. Door coaching en met constructieve feedback stimuleer ik medewerkers om hun doelen te bereiken. Dit doe ik door veel vragen te stellen, te onderzoeken en door mensen de ruimte te geven om ze te laten vertellen wat ze doen en waarom. Ik stuur aan op het maken van keuzes, maar niet voordat ik betrokkenen de tijd en ruimte heb gegeven om alle onderliggende facetten op tafel te krijgen. Hiermee probeer ik eigenaarschap en betrokkenheid bij betrokkenen te creëren.

Ik stelde voor om de opgave waar Zaanstad voor stond op een nieuwe manier aan te vliegen. Hoewel stakeholders het inhoudelijk eens waren, zorgde die nieuwe werkwijze voor weerstand. Ik onderzoekte waar die weerstand vandaan kwam. In het geval van de gemeente Zaanstad was sprake van een persoonsgerichte cultuur. Het helpt dan om te snappen hoe de onderlinge relaties zijn en om aan te sluiten bij de behoefte aan waardering. Wat ook hielp, is de goede verbinding die ik met de opdrachtgever heb. Die zag de opgave economische vernieuwing als een voorloper van de gewenste verandering. Dit zorgde voor verbinding en rust in het proces, een belangrijke randvoorwaarde voor succes.

Daarnaast kan ik het ook goed verdragen als er dingen niet lukken of langzamer gaan. Ik ben ervan overtuigd dat je op een gegeven moment moet kunnen zeggen dat het ergens misschien te vroeg voor is, als de actoren iets niet willen en je er alles aan hebt gedaan. Dan gaat het idee of voorstel in de ijskast. Dat geldt ook voor zaken die je misschien sneller wilt doen. Het is van belang om, zoals ook eerder in het verhaal is

beschreven, de ruimte en het comfort te bieden aan de mensen die ermee aan de slag gaan zodat zij het een en ander kunnen internaliseren.

Ik werk veel met TA (Transactionele Analyse) en heb als basis 'ik ok, jij ok'. In mijn werk leg ik de verbinding met mijn eigen script. "Script is een rode draad door iemands leven, over hoe we staan tegenover onszelf, tegenover de ander en tegenover de wereld om ons heen." Ik voel, als zoon van een gastarbeider, in mijn script de boodschap van mijn vader aan mij: "maak er iets van, want jij hebt kansen gekregen die ik niet heb gehad". Ik zie deze gedrevenheid in mijn werk terug doordat ik elke dag het maximale eruit wil halen om het verschil te maken. In het specifieke geval van Zaanstad voel ik bijvoorbeeld de verantwoordelijkheid die ik heb gekregen van de stad om een nieuwe koers in te slaan en de economie ook in de toekomst weerbaar te houden. Ik doe veel met TA-inzichten en wil dingen graag goed doen. Mijn script gaat aan wanneer ik voel dat de opdracht die ik heb gekregen maatschappelijk impact maakt. Temeer als ik daarbij de verantwoordelijkheid draagt en de kans krijg om hieraan te werken.

## Het

Ik heb zowel een **programmacanvas** als een **uitvoeringsprogramma economische vernieuwing** in Zaanstad gemaakt. Momenteel is de uitvoering daarvan gestart.

## Geleerde lessen

Ik zou met de wijsheid van nu beter contracteren op de vragen: welke rol verwachten jullie van mij, is dat eigenlijk die van een kwartiermaker en is opgavegericht werken voor jullie hetzelfde als programmatisch werken, wat is de bedoeling? Ik zou nu beter kijken naar wat we toezeggen en welke rol ik inneem



Ik zou tot slot willen adviseren in het begin meer aandacht te schenken en de ruimte te nemen voor het gezamenlijk contracteren van de opdracht, niet alleen met de opdrachtgever, maar ook met de relevante stakeholders waarmee je dit proces in gaat.

Meer lezen over wijkeconomie? Lees dan Dit verdiepende rapport over [De Wijkeconomie | Werk aan de wijk](#), en dit artikel [Vitale wijkeconomie essentieel voor sterke wijk](#).



## Tools

**Meer tools en methoden die helpen bij het ontwikkelen van persoonlijk leiderschap**

### *Kernkwadrant*

Het maken van een kernkwadrant (model Daniel Ofman) kan helpen om voor jezelf meer zelfinzicht te krijgen. Eventueel kun je hiervoor ook eerst feedback ophalen in je omgeving zodat je ook de blinde vlekken meeneemt in je zelfonderzoek. [Klik hier](#) voor meer informatie over het kernkwadrant.

### *The Golden Circle*

Ook kan het concept van 'The Golden Circle' en de 'Why, How, What' benadering van Simon Sinek helpen om meer zelfinzicht te ontwikkelen als programmamanager. Stel jezelf bijvoorbeeld de vraag waarom je een bepaald programma leidt en wat jou drijft. Wat is het hogere doel achter het programma voor jou? Het begrijpen van jouw persoonlijke drijfveren en waarden helpt je om een dieper gevoel van betrokkenheid en betekenis te creëren in je werk als programmamanager. [Klik hier](#) voor meer informatie over The Golden Circle.

### *Het geheim van regievoeren*

Hans Licht beschrijft in zijn boek Het geheim van regievoeren zes belangrijke competenties en eigenschappen van

programmamanagers. [Klik hier](#) voor meer toelichting op de competenties en eigenschappen.

### *Leiderschap van de programmamanager*

Inspirerend is het boek [Leiderschap van de Programmamanager](#) van Björn Prevaas, Jo Bos en Helmuth Stoop, waarin interviews en inzichten zijn samengebracht. Met hierin ook [het portret van Marijke Andeweg](#), één van de samenstellers van deze reisgids.

### *Rolswitch*

In [het boek Rolswitch](#) van Dees van Oosterhout geeft Dees inzicht in de manier waarop professionals van rol kunnen en moeten switchen. Ze besteedt ook aandacht aan de rol van programmamanager, die ze een "op-en-top-rolswitcher" noemt. Ze schetst het model van de zeven paradoxale competenties, die een programmamanager allemaal in zich verenigt en naadloos kan switchen (pagina 160 en verder). Zij beschrijft daarin de paradoxale competenties *lef en liefde: Lef gaat over grenzen stellen, sturen op afspraken, durven leiden, kwetsbaar opstellen, en onderstroom benoemen. Liefde betreft zowel de opgave als de verbondenheid in en met het team. Liefde gaat ook over echt contact maken en anderen laten schitteren.*

### 5.3 Reflectie

Reflectie is essentieel voor een programmamanager. Deze vaardigheid helpt om lessen te trekken uit eerdere ervaringen, zowel uit successen als mislukkingen. Het stelt de programmamanager in staat om de eigen aanpak te verbeteren, te groeien, risico's te verminderen en effectiever te worden in het behalen van de doelstellingen. Reflectie vergroot het eigen inzicht in complexe situaties en helpt bij het nemen van weloverwogen beslissingen en het behalen van resultaten. Bovendien bouw je zo veerkracht op in je rol.



## Tools

Hieronder geven we zes manieren om tot reflectie komen

1. **Regelmatige zelfreflectie:** stel jezelf regelmatig kritische vragen. Denk aan vragen als: Wat ging er goed? Wat werkte niet en had ik anders kunnen doen? Hoe kan ik mijn vaardigheden verbeteren? Eventueel kan ook een coach, mentor en/of buddy je hierbij helpen.
2. **Verzamelen feedback:** sta open voor feedback (ook ongevraagd) en vraag actief feedback aan je teamleden en collega's over jouw rol(invulling) als programmamanager. Vraag ook naar suggesties voor verbetering ('Wat zou je mij meer of minder gunnen?').
3. **Programma-evaluaties:** evalueer (tussentijds) programma's om inzicht te krijgen in wat goed ging en wat minder. Gebruik de 'lessons learned' voor de volgende programma's.
4. **Houd een reflectiedagboek bij:** schrijf in zo'n dagboek je gedachten, ervaringen en observaties op. Dit helpt om trends en patronen in je denken en handelen te ontdekken.
5. **Deel je ervaringen:** bespreek ervaringen met anderen binnen en buiten je eigen werkkring. Dit levert waardevolle inzichten op en geeft je een breder perspectief. Denk bijvoorbeeld aan intervisie met mede-programmamangers.
6. **Leer van anderen:** wees nieuwsgierig naar hun verhalen en ervaringen, 'kijk af' en stel je open en kwetsbaar op.

# Reisbegeleiding: Rollen, advies en leren & ontwikkelen

## Programmarollen

We kunnen tijdelijk rollen vervullen in een programma, zoals programmamanager, secretaris of adviseur.

## Advies

BMC biedt ervaren adviseurs om mee te denken en te doen bij uw maatwerkvragen, zoals het ontwikkelen van opgavegericht werken, inrichten van de governance, ontwikkelen van een programmanetwerk of het maken van een programmabegroting.



Het

- **Workshop Doelen-Inspanningen-Netwerk**

Leer in één of meerdere workshops een DIN te maken (in een praktijksetting) samen met een ervaren adviseur.

- **Maatwerk workshop/procesbegeleiding**

Loop je vast in een programma, bijvoorbeeld in de samenwerking, op een bepaald thema of op een stap in het proces? Het AMI-kernteam kan je weer op weg helpen.

- **APK van je programma**

Op basis van AMI-tools zoals het canvas, helpen we met een divers samengesteld team, je (weer) op weg in het programma.

- **Workshop Lerende aanpak**

Vertaal de evidence based AMI aanpak naar jouw opgave en praktijk.



Wij

- **Teamcoaching**

Ga samen met een coach aan de slag met de uitdagingen van je team in een op en met jouw team afgestemde aanpak.

- **Training Scrum/Agile**

Een interactieve basistraining waar je de basisprincipes van het Agile gedachtegoed en de meerwaarde van de methode SCRUM in programma's en opgaven leert.

- **Hulp bij 'teamedoë'**

Ga in een praktische training aan de slag met jouw eigen leervraag en praktijk en krijg perspectieven en concepten aangereikt die je kan toepassen op je praktijk of casus.

## AMI - aanbod



- **Introductieworkshop AMI**

Kennismaken met programmatisch werken aan opgaven volgens de AMI-filosofie en werkwijze.

- **Training programmatisch werken**

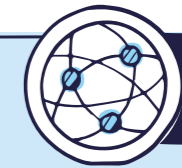
Verdiepende training AMI aan de hand van de 4 fasen van AMI, waarbij je leert instrumenten toe te passen.

- **Leergang programmamanager**

Hoe pak jij je rol als programmamanager? Je krijgt inzicht in jouw rol als programmamanager en hoe je hier optimaal invulling aan kan geven om je impact te vergroten.

- **Masterclass voor programmamanagers**

Inspiratie, kennisuitbreiding en intervisie met ervaren programmamanagers, die met elkaar willen leren en (blijven) verdiepen op het vak van programmamanager.



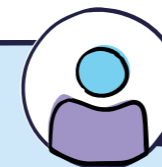
Wij ++

- **Workshop/ Procesbegeleiding Deep Democracy**

Kennismaken met Deep Democracy: de filosofie en de bijbehorende werkwijze in een workshop en/of procesbegeleiding van besluitvorming, in praktijksetting, op basis van Deep Democracy.

- **Training netwerkregie**

Verkrijg concrete handvatten die je helpen om regie te voeren op samenwerkingen in netwerkverband.



Ik

- **Training Persoonlijk leiderschap/Transactionele Analyse**

Krijg meer inzicht in je gedrag en verbeter je je communicatieve vaardigheden op basis van de transactionele analyse en werk zo aan je persoonlijk leiderschap.

- **Coaching op werkwijze en (persoonlijk) leiderschap**

Ga aan de slag met je persoonlijke overtuigingen of blokkades met on the job coaching gericht op de werkwijze en jouw rol. Vergroot je autonomie en (persoonlijk) leiderschap in en buiten programma's met behulp van individuele coaching.

- **Training Managen zonder macht**

Leer zeven manieren om te beïnvloeden en vertaal deze naar werkpraktijk en concrete handvatten en versterk jezelf.

- **Birkman**

Krijg inzicht in je kracht - en stressgedrag en de onderliggende behoefte die bepaalt of je jouw kracht laat zien dan wel stressgedrag dreigt.

### Meer informatie?

Voor meer informatie over ons aanbod van ontwikkelmogelijkheden en voor een eerste kennismaking met onze reisbegeleiders klik je [hier](#).

Kijk op onze website [bmc.nl/aanpakkenmetimpact](https://bmc.nl/aanpakkenmetimpact)

# Legenda met definities

**Bedoeling:** dit is het waartoe van een programma of opgave en is voelbaar in de leefwereld van de mensen. De bedoeling is wat je uiteindelijk wilt bereiken.

**Doelen-inspanningen-netwerk (DIN):** dit is een visualisatie van de samenhang tussen doelen en inspanningen. Een DIN geeft inzicht in hoe een verandering tot stand komt en welke inspanning bijdraagt aan welk doel.

**Inspanning:** dit is de optelsom van de werkzaamheden of activiteiten die vanuit het programma worden uitgevoerd, zoals projecten, processen, routines, improvisaties en andere activiteiten.

**Leefwereld:** Hart (2023) omschrijft de leefwereld als 'de wereld zoals we die in het hier en nu kunnen waarnemen'.

**Lerende Aanpak:** dit is een onderdeel van de programmatische aanpak en heeft als doel om met alle betrokkenen uit praktijk, beleid en wetenschap samen te leren en te doen en zo te begrijpen en te doen wat werkt.

**Netwerkregie:** netwerken moeten worden gestuurd om hun doelen te bereiken. Dit wordt netwerkregie of netwerk-governance genoemd.  
**Netwerk(samenwerking):** een netwerk bestaat uit inwoners, leerlingen en cliënten, professionals en wetenschappers die betrokken zijn bij de opgave. Een netwerksamenwerking is een samenwerking tussen alle betrokkenen die het verschil maken voor en met inwoners, cliënten en leerlingen.

**Maatschappelijke opgave:** dit zijn grote onderwerpen of vraagstukken waarvoor (semi)overheden de komende jaren aan de lat staan.  
**Programmatische werkwijze/aanpak:** hierbij wordt vanuit een gedeelde bedoeling door programmamanagers op een bepaalde manier (met fasen, instrumenten) samen met inwoners, professionals en bestuurders al doende lerend, aan oplossingen voor complexe maatschappelijke opgaven gewerkt.

**Systeemwereld:** Hart (2013) beschrijft de systeemwereld als een weergave van de leefwereld, die bestaat uit allerlei soorten afspraken, in de vorm van bijvoorbeeld regels en procedures, over hoe die leefwereld zou moeten werken.

**Wicked problem:** dit is een complexe opgave, met veel diverse dimensies, waar veel verschillende actoren bij betrokken zijn en waar geen eenduidige of kant-en-klare oplossing voor is.

# Bronverwijzingen

- Andeweg, M. (2023). *Lerende Aanpak: Preventie met Gezag (PmG)*.
- Dienst Publiek en Communicatie, Ministerie van Algemene Zaken. (z.d.-a). *Breng de actoren in kaart*. Factor C | CommunicatieRijk. <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/factor-c/actorenanalyse>
- Dienst Publiek en Communicatie, Ministerie van Algemene Zaken. (z.d.-b). *Netwerkende overheid*. Vakkennis | CommunicatieRijk. <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/netwerkende-overheid>
- *Draw.io*. (z.d.). <https://www.diagrams.net/>
- De Graaff, L., Zethof, L., Rubing, S., Jong, De I., Hoedemaker, R., & Van Velzen, A. (2020, 30 september). *Vluchtelingenmonitor 2020*. openresearch.amsterdam. <https://openresearch.amsterdam.nl/page/65116/vluchtelingenmonitor-2020>
- Gemeente Amsterdam. (2014). *DIN Maatschappelijke doelen en prestatie-indicatoren Sociaal Domein: Periode 2015-2018*.
- Gemeente Amsterdam. (2021). *Impactmonitor Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht 2012-2020*. In *Amsterdam raadsinformatie*. <https://amsterdam.raadsinformatie.nl/document/10452897/1/09012f978025caff>
- Gemeente Delft. (2023). *Gebiedsplan Wij West 2023-2043*.
- Gemeente Den Haag. (z.d.). *DIN statushouders Den Haag*.
- Gemeente Den Haag. (2017). *Monitor Statushouders Den Haag: Een jaar Haagse aanpak | Al doende leren, bijsturen en verantwoorden*. In *Den Haag raadsinformatie*. [https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/5443079/1/RIS297212\\_bijlage\\_1\\_Monitor\\_Statushouders](https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/5443079/1/RIS297212_bijlage_1_Monitor_Statushouders)
- Gemeente Lelystad. (z.d.). *Doelenboom Lelystad Next Level*.
- Gemeente Sittard-Geleen. (z.d.). *DIN Preventie met gezag Sittard-Geleen*.
- Gemeente Sittard-Geleen. (2023, 4 oktober). *Raadsinformatiebrief Aanvraag preventie met gezag Sittard-Geleen 4 oktober 2023 SittardGeleen - iBabs RIS*. Gemeente Sittard -Geleen. <https://sittardgeleen.bestuurlijkeinformatie.nl/Reports/Item/f38370f3-8c07-4915-8f23-45bc5946cace>
- Gemeente Zwolle. (2019). *#SensHagen*. Smart Zwolle Hub. <https://senshagen-zwolle.opendata.arcgis.com/>
- Gemeente Zwolle. (2023). *Slimme Samenleving*. <https://www.zwolle.nl/slimme-samenleving>

- Ieder(in). (2022). *Ieder(in)*. <https://iederin.nl/>
- Instituut voor Publieke Waarden. (z.d.). *DE LERENDE ORGANISATIE*. publieke waarden. <https://publiekewaarden.nl/project/lerende-organisatie/>
- Licht, H. (2023). *Het geheim van regievoeren: New governance in het publieke domein* (1ste editie). Scriptum.
- Meertens, D. (2022, 24 november). *Slimme stad, betrokken burgers - de Overijsselse aanpak*. De Overijsselse aanpak. <https://deoverijsselseaanpak.nl/slimme-stad-betrokken-burgers/>
- Met Andere Ogen. (z.d.). coalitie Onderwijs - Zorg - Jeugd. <https://www.netwerketandereogen.nl/>
- *Met andere ogen #10: door de ogen van thuiszittende jongeren*. (z.d.). Pakhuis de Zwijger. <https://dezwijger.nl/programma/door-de-ogen-van-het-initiatieven-collectief>
- Miro. (z.d.). <http://miro.com/>
- Movisie. (2018). Monitoring in het Sociaal Domein: Zo kan het ook! In *Movisie*. <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2018-09/Monitoren%20in%20het%20sociaal%20domein-LR.pdf>
- Movisie. (2020, maart). *Wat werkt bij de aanpak van armoede en schulden*. <https://www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2020-03/Infographic-Wat-werkt-bij-aanpak-armoede-schulden-2020.pdf>
- Netwerk Met Andere Ogen. (z.d.-a). *Infographics Met andere ogen: Wat heeft een kind nodig om zich ononderbroken te kunnen ontwikkelen*. Met andere ogen. [https://www.netwerketandereogen.nl/media/filer\\_public/3c/c8/3cc8dfb7-1812-434a-8102-658ad49f5eca/infographics\\_-\\_met\\_andere\\_ogen\\_v3.pdf](https://www.netwerketandereogen.nl/media/filer_public/3c/c8/3cc8dfb7-1812-434a-8102-658ad49f5eca/infographics_-_met_andere_ogen_v3.pdf)
- Netwerk Met Andere Ogen. (z.d.-b). *Met andere ogen*. <https://www.netwerketandereogen.nl/nieuws/portret-van/>
- Netwerk Met Andere Ogen. (z.d.-c). *Opbrengsten community of practice*. Met Andere Ogen. <https://www.netwerketandereogen.nl/cop/>
- Netwerk Met Andere Ogen. (2019). *Programmaplan Uitvoering 2020 Met Andere Ogen*. Met andere ogen. [https://www.netwerketandereogen.nl/media/filer\\_public/57/f0/57f07293-f613-4b38-a3d3-3d5a64420846/mao\\_programmaplan\\_-\\_uitvoering\\_2020\\_def.pdf](https://www.netwerketandereogen.nl/media/filer_public/57/f0/57f07293-f613-4b38-a3d3-3d5a64420846/mao_programmaplan_-_uitvoering_2020_def.pdf)



- Netwerk Met Andere Ogen. (2021). *Midterm maart 2021: Met Andere Ogen*. [https://www.aanpakmetandereogen.nl/media/filer\\_public/92/24/922436de-5c9c-4ecb-aa4d-483ad6604871/midterm\\_maart\\_2021\\_met\\_andere\\_ogen.pdf](https://www.aanpakmetandereogen.nl/media/filer_public/92/24/922436de-5c9c-4ecb-aa4d-483ad6604871/midterm_maart_2021_met_andere_ogen.pdf)
- Van Oosterhout, D. (2022). *Rolswitch: Weer van waarde zijn* (1ste editie). Van Duuren Management.
- Permalink Wikimedia Commons. (2008). *Kwadrant van Ofman*. nl.wikisage. [https://nl.wikisage.org/w/images/b/b3/Kwadrant\\_van\\_Ofman.jpg](https://nl.wikisage.org/w/images/b/b3/Kwadrant_van_Ofman.jpg)
- Prevaas, B. C. J. G. (2018). *Werken aan Programma's*. Werken aan Programma's. Geraadpleegd op 10 december 2023, van <https://werkenaanprogrammas.nl/>
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (z.d.). *Wat werkt bij thema's en doelgroepen*. Loketgezondleven.nl. <https://www.loketgezondleven.nl/leefstijlinterventies/werkzame-elementen/per-thema-en-doelgroep>
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (z.d.-a). *Mensen stimuleren tot gezond gedrag*. Loketgezondleven.nl. <https://www.loketgezondleven.nl/gezondheidsthema/stimuleren-gezond-gedrag>
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu. (z.d.-b). *Werkzame elementen: laten staan wat werkt*. Loketgezondleven.nl. <https://www.loketgezondleven.nl/leefstijlinterventies/werkzame-elementen>
- Sinek, S. (z.d.). *The Golden Circle*. Simon Sinek. <https://simonsinek.com/golden-circle/>
- Staatsbosbeheer. (z.d.). *Programma Deltanatuur: Doelen Inspanningen Netwerk (DIN) slotversie*.
- Van der Steen, M., Scherpenisse, J., & Van Twist, M. (2015). *Sedimentatie in sturing: Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren*. <https://www.nsob.nl/denktank/overzicht-van-publicaties/sedimentatie-sturing>
- Van Tubergen, F. (2021, 21 september). *7.2 Sociologische analyse van persoonlijke netwerken | Inleiding Sociologie* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=D2CVuReDizo>
- Van Vugt, F. (z.d.). *Methode van de Anticiperende Dialoog*. Public Consultancy. [http://www.publicconsultancy.com/uploads/1/8/3/3/18339919/outline\\_anticiperende\\_dialoog\\_zonder\\_de\\_vragen.pdf](http://www.publicconsultancy.com/uploads/1/8/3/3/18339919/outline_anticiperende_dialoog_zonder_de_vragen.pdf)



BMC  
Databankweg 26 D  
3821 AL Amersfoort

Postbus 490  
3800 AL Amersfoort

(033) 496 52 00  
info@bmc.nl  
www.bmc.nl

## Colofon

### Auteur(s)

Marijke Andeweg  
Martine Bekamp  
Christine Bos  
Alice Brouwer  
Janine Buijs  
Chantal Dirkes  
Mark van Duin  
Madelon van der Grijn  
Hans Licht  
Remco Nieuwenhuis  
Jelmer Schalk  
Marjolein Verhallen  
Hilde Waterlander

### Bijdragen

We danken iedereen die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van deze Reisgids, we hebben zo veel mogelijk naar bronnen verwezen in de tekst.

### Vormgeving

[www.flairdesign.nl](http://www.flairdesign.nl)

### Redactie

[www.ravestein-zwart.nl](http://www.ravestein-zwart.nl)

Jaar van uitgave 2024

### Contactgegevens

[www.bmc.nl/aanpakkenmetimpact](http://www.bmc.nl/aanpakkenmetimpact)