



# Sessie: Project- en programma management

Wim Leendertse  
Gert de Roo



# Waarom zit je hier?

# Dynamiek in infrastructuur- en gebiedsontwikkeling

Opgave gericht werken

High resilient organisati

Meervoudige doelstellingen

Duurzaamheid

Adaptief programmeren  
Actor netwerken en complexiteit

Omgevingswet/NOVI

Innovatie  
Bestuurlijke en politieke veranderingen

Onzekere ontwikkelingen (Smart Mobil

=> Adaptief project- en programma  
management

# Adaptiviteit als toverwoord...

Wat verstaan we onder  
adaptief?

Andere termen: robuust, flexibel, resiliënt...



## Adaptief programmeren in het fysiek-ruimtelijk beleid

Hoe om te gaan met onzekerheid

Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid | KiM

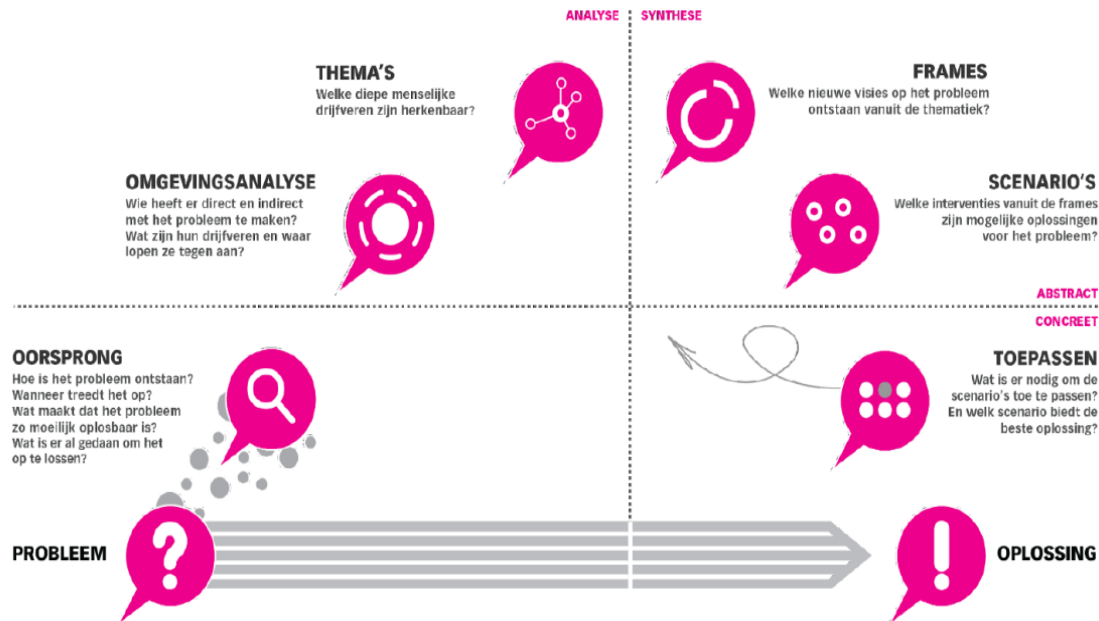
*Adaptief programmeren is het slim en constructief omgaan met onzekerheden en kansen, door deze te onderkennen en transparant mee te nemen in de besluitvorming. Het resultaat is het beste besluit op het juiste moment.*

Adaptief programmeren wordt toegepast bij projecten en programma's rondom lange-termijn investeringen in infrastructuur, ruimte en water.

De term 'programmeren' wordt gehanteerd omdat het niet alleen gaat om het maken van inhoudelijke keuzes, maar ook om het betrekken van meerdere beleidsterreinen en het in de tijd en in samenhang plannen van beslissingen en maatregelen.

# Wat betekent dit voor project- en programma management?

# 1. Van 'gesloten systeem' naar (open) externe oriëntatie...



Voorbeeld: Social Design

# Van project management naar procesmanagement....



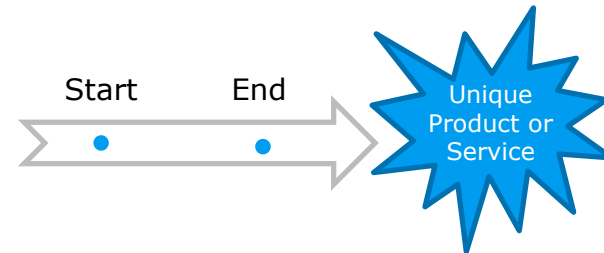
## Process



"A combination of all the activities and support needed to produce and deliver an objective, outcome, product or service regardless of where the activity is performed."  
 (Project Management Institute)

Processes are a **set of functions** in a **certain sequence** that delivers **value to a customer**. They are started by clearly defined external events. They are formed from a combination of all the **activities and support** that are needed to produce and deliver an **objective, outcome, product or service** — regardless of where the activity is performed. These activities are usually a cross-functional, cross organization aggregation of activities that work together to create an end product or service. Activities are shown in the **context of their relationship with one another** to provide a picture of **sequence and flow**.

## Project



"A **temporary** endeavor undertaken to create a **unique** product or service."  
 (Project Management Institute)

### Projects...

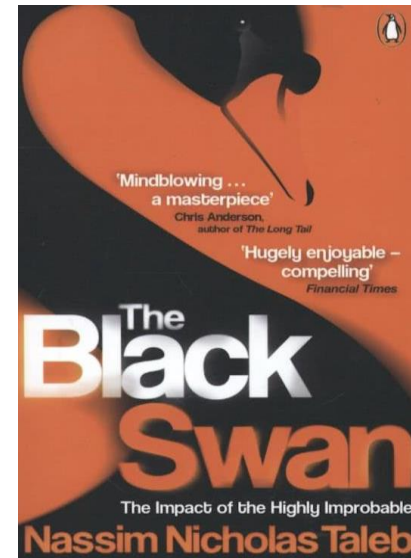
- Have a definite **beginning and end**
- Create a **product, service or result** that is different from similar products/services.
- Are **progressively elaborated** - distinguishing characteristics of each unique project will be progressively detailed as the project is better understood.

## 2. Anders omgaan met onzekerheid....

- > Risico management: Risico is bedreigingen identificeren, waarderen en mitigeren...
- > => Bij 100% mitigatie haal je precies je doelstellingen of beoogde resultaten...
- > Er gebeurt altijd iets onverwachts...
- > Onderdeel van complex netwerk => onvoorspelbaarheid van effect
  
- > Oplossing:
  - Kansen management (compensatie)
  - Resilient organisatie (weerbaar)

# Nassim Taleb:

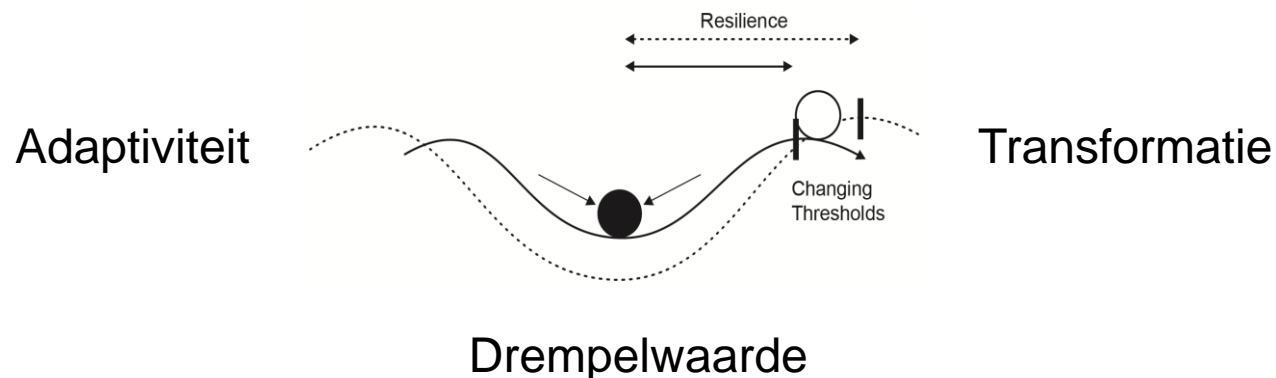
(The black swan)



- > What you know cannot really hurt you...
- > What you don't know is far more relevant than what you do know...
- > Black swans being unpredictable, we need to adjust to their existence, rather than naïvely try to predict them....

# Het begrip resilience...

“ ...the capacity of a system or person to experience disturbance and still maintain its ongoing functions and controls... (Gunderson & Holling, 2002)



# High resilient organization

(Weick & Sutcliffe, 2011)

- › Being alert to disturbances (mindfulness)
- › Take weak signals serious
- › Restraint of simplification
- › Sensitivity to operational processes
- › Keep insight into the relationships
- › Knowledge of the technology (professionalism)
- › Respecting expertise above authority

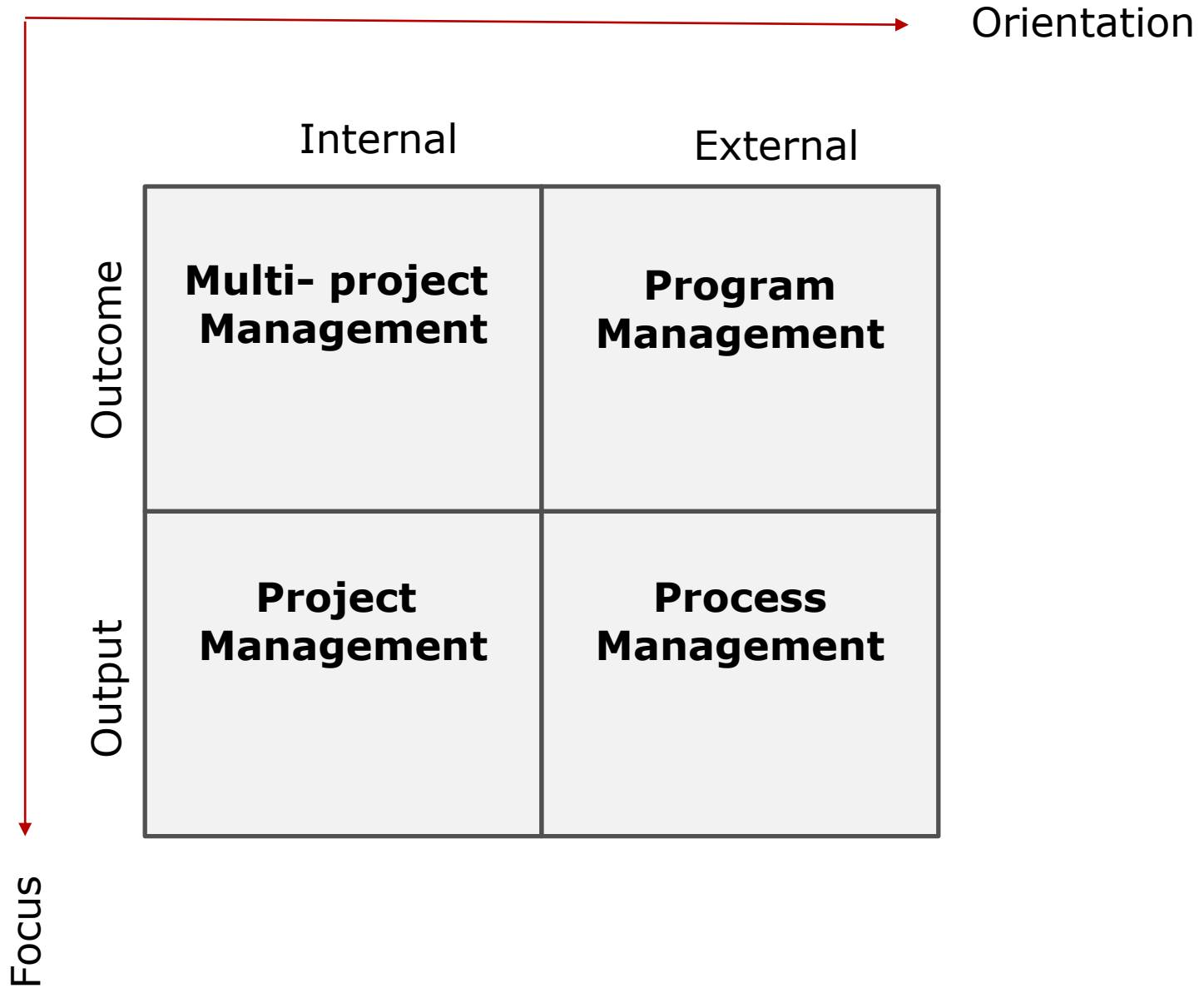
Projectmanagement is  
teammanagement en  
management van de  
organisatorische context.....

# 3. Van output naar outcome...

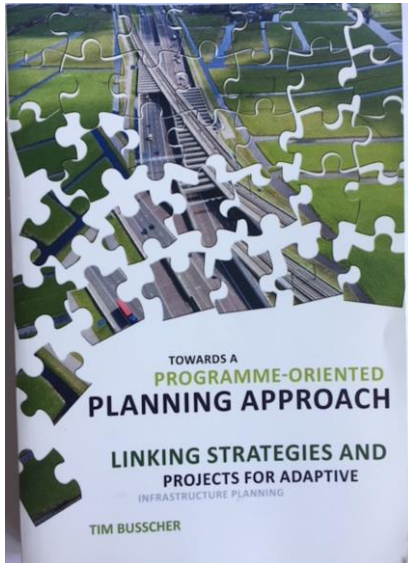
- > Van enkelvoudige (mobiliteits)opgave naar synergetische combinatie van opgaven (opgave gericht werken)
- > Van het realiseren van een enkel resultaat naar een weging van doelen...
- > Samenwerken...
  
- > Van producten naar diensten (voor gebruiker, omgeving en maatschappij)...
- > Projectmanagement verschuift van resultaatsgerichte uitwerking en besluitvorming naar coördinatie van diensten...

# Van projectmanagement naar multi-project en programmamanagement...

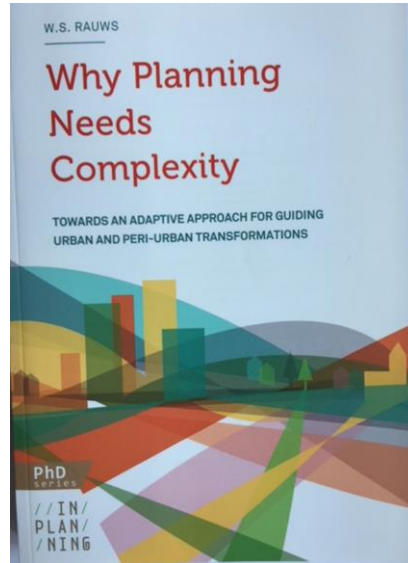




# Onderzoek RuG...



**Busscher:**  
Voor projecten werkt  
een programma vaak  
als een firewall. Het  
beschermt tegen gedoe  
van buitenaf.



**Rauws:**  
Een adaptieve  
planningsbenadering  
betekent bovenal  
aandacht voor het  
beïnvloeden en  
scheppen van  
voorwaarden, gevolgd  
door een focus op  
inhoud en proces.



**Leendertse:**  
Infrastructuur projecten  
hebben waarde doordat  
ze functionaliteit  
toevoegen aan het  
netwerk waar ze  
onderdeel van zijn.  
Infrastructuurnetwerken  
hebben waarde doordat  
ze gebieden met  
ruimtelijke functies  
verbinden en bereikbaar  
maken.



**Heeres:**  
De essentie van  
gebiedsgerichte  
planning is meer gebied  
in de lijnopgave en  
meer lijn in de  
gebiedsopgave.

## **Stelling:**

**Het beste antwoord op complexiteit is niet een complexe werkwijze maar juist de-complexing...**

**Moeten we niet terug naar eenvoudig, efficiënt en doelgericht projectmanagement...?**

**Volg de lijn van Elverding: Verken breed en kies vervolgens smal en realiseer dat effectief en efficiënt..**

## **Stelling:**

**Samenwerking is een modewoord...**

**Waar het om gaat is het creëren van  
voorwaarden waaronder samenwerking kan  
ontstaan..**

**Bij de juiste voorwaarden ontstaat samenwerking  
vanzelf!**

**Modern project management behelst het creëren  
van deze voorwaarden...**

## **Stelling:**

**In een politieke en bestuurlijke context waarin asfalt nog steeds de drager is van (weg)infrastructuur, gaat projectmanagement alleen maar over het efficiënt en effectief realiseren hiervan...**

# Each project comes to an end-----



**"If no one has any questions,  
we can finally put this project to rest."**