

# Handleiding

## **Opzet Project of Programma Start-Up (PSU)**

*Florian Bekkers, 2017*

In paragraaf 3.2 van “Effectief project- en programmamanagement” wordt de Programma of Project Start-Up (PSU) geïntroduceerd om samen met anderen de doelen en inspanningen in beeld te krijgen. Een PSU is specifiek gericht op het scherp krijgen van het doel of resultaat en het ontwikkelen van een effectieve aanpak. Als er nog verdieping van en draagvlak voor de achterliggende visie nodig zijn, dan is een PSU niet mogelijk. Een visie-workshop is dan meer op zijn plaats (zie op de website [effectiefprogrammamanagement.nl](http://effectiefprogrammamanagement.nl) het “Hulpmiddel: Programma Visie-workshop”).

De PSU vindt aan het begin van een project of programma plaats. Tussentijds kan ook, bijvoorbeeld omdat er bij het begin geen PSU heeft plaatsgevonden of er aanleiding is tot vernieuwing van het project of programma. Dan is het eigenlijk een Project of Programma Fresh-Up (ofwel: PFU). Een programma van een PSU moet altijd passen bij de specifieke situatie en betreft dus maatwerk. Deze noodzaak tot maatwerk is nog groter tussentijds.

### **Wie nemen er deel?**

Aan een PSU (of PFU) nemen in elk geval degenen die met jou het programmateam vormen deel, maar je kunt ook inhoudelijk experts of andere partners erbij betrekken. Voor een intensieve werksessie is het maximale aantal deelnemers van 10-15 mensen mede bepalend voor wie je betreft. Wil je per se een grotere groep collega's of partners ook bij de ontwikkeling van een programma betrekken, dan is een andere opzet nodig.

Met een groep van 10-15 inhoudelijk deskundige mensen is het mogelijk om in 1 dag (of bij een groot en complex programma in 2 dagen) de inhoud van de project- of programma-aanpak voor een groot deel te ontwikkelen (of te vernieuwen). Vaak zijn er dan nog onderdelen waar nader uitzoekwerk of onderzoek op nodig is. Daarom is enkele weken later een vervolgbespreking nodig om het uitgewerkte concept-plan te bespreken.

### **Basisopzet Project of Programma Start-Up**

Hieronder volgt een basisopzet voor een PSU, die je voor jouw situatie op maat kunt aanpassen. Begeleiding door iemand die niet in de project- of programma-organisatie werkt of gaat werken (bijvoorbeeld een externe of een ervaren collega die geen rol speelt in het programma) is vaak van toegevoegde waarde.

#### **Doel van de dag (± 10-15 minuten)**

De opdrachtgever (of eventueel de project- of programmamanager) schetst de opgave, zodat de visie en de behoefte bij de opdrachtgever(s) voor iedereen helder is. De aanwezigen kunnen vragen stellen. De project- of programmamanager geeft aan wat zijn of haar doel met deze dag is en introduceert de begeleider van de dag.

#### **Kennismaking (± 15-30 minuten)**

Zeker in een project of programma waarin mensen uit verschillende organisaties/organisatie-onderdelen gaan samenwerken is kennismaking heel belangrijk. In eerste instantie gaat het om kennismaking in dienst van een goede startbijeenkomst (bij tussentijdse

reflectiebijeenkomsten kunnen sociale activiteiten of gerichte teamontwikkeling aan de orde zijn). Een goede insteek van deze kennismaking bestaat bijvoorbeeld uit de volgende onderdelen:

- Hoe heet je en wat is je professionele achtergrond of expertise?;
- Kun je iets meer vertellen over jouw persoonlijke motivatie voor deze opgave (bijvoorbeeld aan de hand van een symbolisch persoonlijk object, een ter plekke uitgekozen foto-kaart, een aan het onderwerp gerelateerde persoonlijke anecdoten etcetera)?;
- Wat is jouw intentie met deze dag? Wat hoop jij dat *we* aan het eind van de bijeenkomst bereikt hebben?

NB: het is uitstekend als de opdrachtgever hieraan meedoet.

### **Verdieping van de opgave/opdracht (± 45-90 minuten)**

Afhankelijk van het kennisniveau van de deelnemers kan het nuttig zijn dat een of meer mensen een korte presentatie houden over de stand van zaken in de praktijk en van relevante wetenschappelijke kennis. Als alle deelnemers al over een grondig en gelijk kennisniveau beschikken, is een gesprek met de opdrachtgever om de opgave, visie scherper te krijgen nuttig. Hierbij kun je bijvoorbeeld ingaan op onderdelen als:

- Aanleiding en urgentie: waarom nu?
- Strategie: inhoud van de visie en sturingsfilosofie
- Randvoorwaarden op het gebied van tijd, geld en/of kwaliteit
- Wie zijn er op welke manier betrokken? Maak bijvoorbeeld een analyse van het krachtenveld.

Dit kan ook in 2 afzonderlijke groepen, waardoor mogelijk verschillende insteken in beeld komen en er tot een heldere richting gekozen kan worden.

*Hierna heeft het over het algemeen de voorkeur dat de opdrachtgever weggaat. Dit is sterk afhankelijk van de persoon. Een inhoudelijk kundige opdrachtgever die er duidelijk op gericht is om het programmateam ruimte te geven en deze te ondersteunen kan blijven (maar in feite blijft deze dan in de rol van expert). Een opdrachtgever die graag bepaalt wat er gebeurt, kan beter iets anders gaan doen en aan het einde van de dag terugkomen om te horen wat er is bereikt.*

### **Formuleren van doelstellingen (± 20-30 minuten in groep, ± 20-45 minuten gezamenlijk)**

Als de opdracht en de visie min of meer helder zijn, probeer je gezamenlijk de doelstellingen te formuleren. Bij een programma dat duidelijk een aantal deeldomeinen kent, kun je bijvoorbeeld per deeldomein een groepje een doelenboom laten maken. Is zo'n heldere verdeling in deeldomeinen er niet, dan kun je ook 2 groepen vragen een doelenboom voor het geheel te maken. Het voordeel van werken met groepen is, is dat er 'concurrerende' alternatieven worden ontwikkeld. Met die 'concurrerende' alternatieven kun je verschillende mogelijke doelformuleringen overwegen.

### **Brainstorm over inspanningen (± 60-120 minuten)**

Laat aanwezigen brainstormen over inspanningen (acties, projecten) waarmee de beoogde (sub-) doelstellingen kunnen worden bereikt. De werkwijze en tijdsduur zijn sterk afhankelijk van de opgave en het kennisniveau van de aanwezigen. Als onderdeel van een starbijeenkomst zou de houding in eerste instantie moeten zijn: alle ideeën welkom. Deze kun je bijvoorbeeld op gele post-its verzamelen.

Vaak zijn er ook relevante al lopende inspanningen. Om te voorkomen dat alle deelnemers deze dubbelop op een post-it schrijven, kan het nuttig zijn deze als voorbereiding al geïnventariseerd kunnen worden.

Tijdens een startbijeenkomst is het nuttig om speciaal aandacht te besteden aan creativiteit en hoe je constructief op elkaars ideeën voort kunt bouwen. Na deze inventariserende en divergerende fase, komt een selecterende en convergerende. De brainstorm kan ook in groepen plaatsvinden, bijvoorbeeld door op te splitsen per subdoel.

### **Reflectie en ordening van inspanningen (±15 – 45 minuten)**

Na de brainstorm kan met behulp van de aanwezige kennis gereflecteerd worden op de oogst. Die reflectie kan bijvoorbeeld gaan over inspanningen die elkaar versterken, of juist in de weg zitten of inspanningen die noodzakelijk zijn voor andere inspanningen of inspanningen of inspanningen die een goed idee lijken, maar waarover kennis beschikbaar is dat ze niet werken of mogelijk zijn etcetera.

Die reflectie verdiept bij de hele groep het inzicht in de opgave en draagt bij aan een gezamenlijk en gedeeld kennisniveau. Vaak blijkt het nuttig om inspanningen te ordenen in samenhangende clusters.

### **Eerste selectie van inspanningen (± 15-60 minuten)**

Vervolgens is het vaak nuttig om een eerste selectie of prioritering te maken van effectieve en efficiënte inspanningen. Selectie kan bijvoorbeeld plaatsvinden op

- Welke inspanningen zijn het meest relevant voor de doelen?
- Welke inspanningen behoeven nader onderzoek en uitwerking?
- Welke inspanningen zijn niet effectief noch efficiënt?

Alle deelnemers krijgen bijvoorbeeld van 3 kleuren (corresponderend met bovenstaande vragen) elk 5 stickers. De uitkomst van zo'n groepsrioritering levert een zinvolle richting op. Eventueel kun je na zo'n prioritering nog samen bekijken of er belangrijke inspanningen tussen de wal en het schip dreigen te vallen. Ook kan de vraag gesteld worden of het resulterende pakket aan inspanningen *voldoende* gaat zijn om de doelen te bereiken.

Na de startbijeenkomst zal de effectiviteit en efficiëntie van mogelijke inspanningen nader onderzocht en geconcretiseerd moeten worden.

### **Vervolgproces- en -afspraken (± 15-45 minuten)**

Op dit punt is het meestal verstandig met elkaar de vervolgstappen te bespreken. Wanneer moet er bijvoorbeeld een programmaplan zijn, met wie wordt dat allemaal in concept besproken etcetera. Iedereen vindt het prettig als helder is wanneer hij of zij nog invloed kan hebben.

Ook wordt duidelijk afgesproken wie welk uitzoekpunt oppakt en wie welke clusters van inspanningen nader onderzoekt en onderbouwt als input voor het programmaplan.

### **Organisatie en samenwerking (±45-90 min)**

Het is belangrijk om ofwel tijdens de startbijeenkomst ofwel tijdens een programmateamoverleg ofwel tijdens een vervolgbijeenkomst samen na te denken over de organisatie en samenwerking. Het gaat dan om meer formele aspecten zoals de relatie met de opdrachtgever, eventuele stuurgroepen of klankbordgroepen, afstemming van programmateam en deelprojecten, documentbeheer et cetera.

Naast deze formele aspecten kan het ook nuttig zijn om de menselijke kant van samenwerking te bespreken. Indien er een aantal experts en belanghebbenden aan de startbijeenkomst deelneemt die niet direct een uitvoerende rol hebben, dan ligt het minder voor de hand dit

tijdens de startbijeenkomst te bespreken. In andere gevallen kun je bijvoorbeeld vragen aan de orde stellen als:

- Wat vinden mensen belangrijk in de onderlinge samenwerking
- Hoe komt ieder het best tot zijn recht?
- Als iemand een slechte dag heeft, hoe ziet dat er uit en wat helpt hem of haar dan om (weer) effectief te zijn?
- Hoe willen we met anderen samenwerken en overleggen?

### **Afsluitende terugkoppeling aan de opdrachtgever (±30-60 min)**

Voor sommige groepen is het motiverend als de opdrachtgever aan het einde van de startbijeenkomst terugkomt en luistert naar alles wat is bereikt. Die herhaling is voor de groep ook nuttig als samenvatting van een intensieve dag of twee dagen. Het is prettig als de opdrachtgever tevredenheid uitstraalt en eventueel nog wat aandachtspunten meegeeft voor de afgesproken vervolgwierking (brief de opdrachtgever dus van te voren in deze zin).

### **Optionele onderdelen (ofwel: voor een vervolgbijeenkomst)**

Afhankelijk van de lengte van de startbijeenkomst en de complexiteit van de doelen en inspanningen kun je tijdens de startbijeenkomst ook de volgende punten agenderen, maar meestal is het productiever dit op een volgende bijeenkomst te doen als de doelen en inspanningen grotendeels helder en onderbouwd zijn:

- Monitoring: op welke manier houden we de voortgang in de gaten? Welke indicatoren kunnen we gebruiken om de voortgang objectief te spiegelen?
- Risico's: welke risico's zien we voor het bereiken van doelen en het succesvol uitvoeren van de inspanningen? En kunnen we daar al maatregelen voor verzinnen?
- Planning: is het mogelijk een ruwe planning te maken? Zijn er al momenten te ontwaren waarop aansprekende resultaten gepresenteerd kunnen worden?
- Communicatie: welke communicatiemiddelen zijn ondersteunend aan het bereiken van doelen en het succesvol uitvoeren van inspanningen?
- Verdeling van taken: wie gaat zich inzetten voor welke inspanningen?