

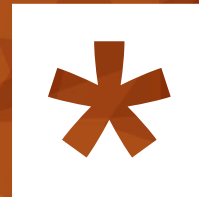
# Project- en programma-management binnen de overheid

40 jaar New Public Management en wat nu...

Hans Licht

Geassocieerd partner van

**BMC Advies**



ORGANISATIeregIE\*

## 40 jaar Niek

Een wereld van verandering of een verandering van wereld



1980 drs biologie

81 – 82 Rijksinstituut voor natuurbeheer (RIN)

82 – 94 Provincie Noord Brabant

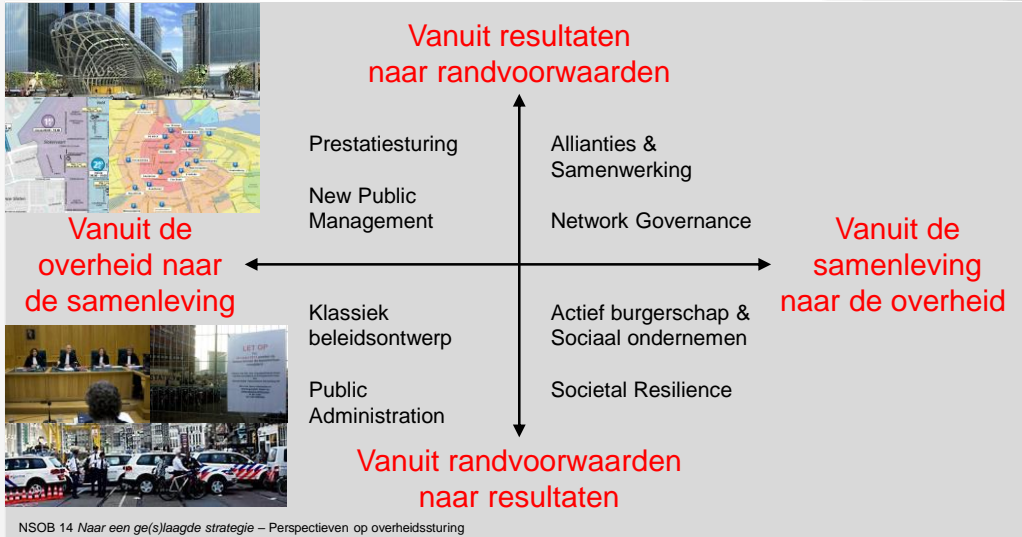
94 – 98 Ministerie VROM/ Directoraat Generaal Milieuhygiëne

98 – nu Ministerie LNV (ELI-EZK-Pool)



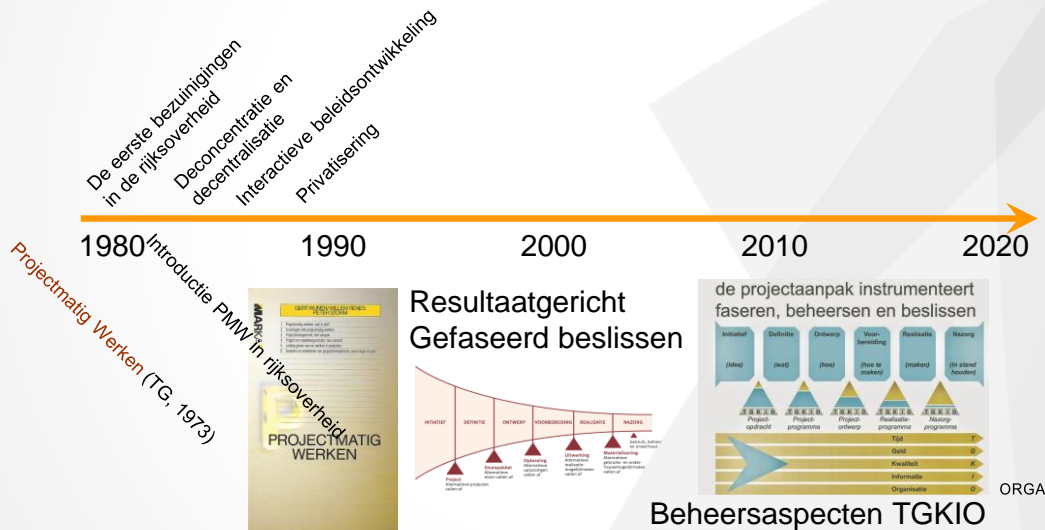
ORGANISATIeregIE\*

# Perspectieven op overheidssturing Naar een ge(s)laagde strategie NSOB 14



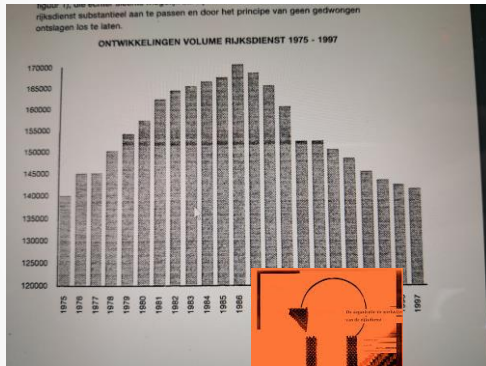
ISATIEREGIE\*

# 40 jaar ontwikkelingen in het vak



ORGANISATIEREGIE\*

## Ontwikkeling rijksdienst met prestatiesturing



1975: 140.000 fte

- Presterende overheid – groeiende vraag

1986: 170.000 fte

- New Public Management – P&C
- Focus op kerntaken → afslanking

1987: 140.000 fte

2017: 110.000 fte

- Overdracht naar regionaal en lokaal
- Meer met minder – focus op efficiency

ORGANISATIEREGIE\*

## 40 jaar ontwikkelingen in het vak



Projectmatig Werken (TG, 1973)

Voorbeelden:

- Ontwrichting maatschappelijk middenveld
- Conflict LNV – VROM:  
Projectorganisatie Mineralenemissie in de landbouw
- Conflict EZ – VROM: Nota Milieu en Economie
- Struikelen van Modernisering Instrumentarium Geluidshinder

ORGANISATIEREGIE\*

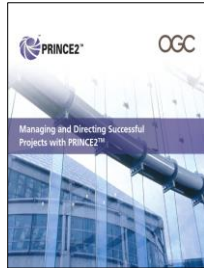
# Methodieontwikkeling als reactie: Projectmanagement methoden



1973



1989-2006



Best practices

Start New Public Management:  
Business Case (economische sturing)



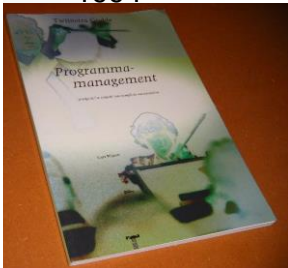
Governance → afbakening van verantwoordelijkheden

ORGANISATIEREGIE\*

# Programmamanagement



1994



Groot complex project  
Multiprojecten

In 1998 aangevuld met *Procesmanagement*



ORGANISATIEREGIE\*

# Projectmanagement methoden

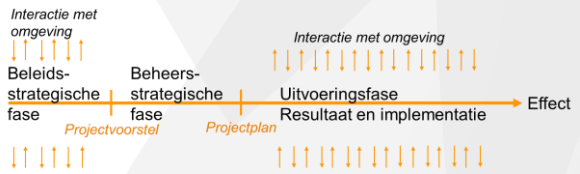


1973

1989-2006

1996

Effectgericht  
 Strategie georiënteerd i.p.v. productoriëntatie  
 Netwerkplanning als beheersmethodiek



Basis projectmanagementmethodiek VROM  
 Naast Implementation Challenge → MGA  
 ORGANISATIEREGIE\*

# Projectmanagement methoden



1973

1989-2006

1996

1998

Sturing op:

- Omgeving
- Commitment
- Samenwerking
- Beheersing



Creatielemniscaat

Basismethodiek LNV

ORGANISATIEREGIE\*

# Programmamanagement



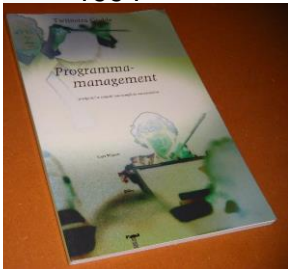
1999



Batenmanagement

Programmamanager als gedelegeerd opdrachtgever voor de uitvoering (budgethouder)

1994



ORGANISATIEREGIE\*

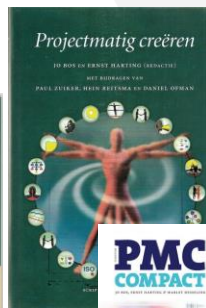
# Projectmanagement methoden



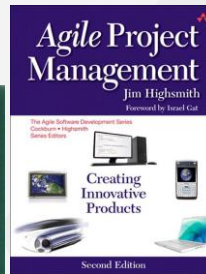
1989-2006



1998



2001



Kortcyclisch werken

Betrokkenheid opdrachtgever

ICT-oriëntatie

1973



1996



ORGANISATIEREGIE\*

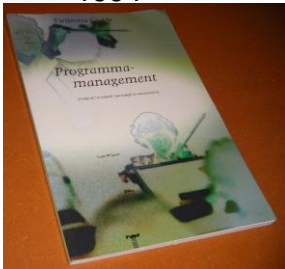
# Programmamanagement



1999

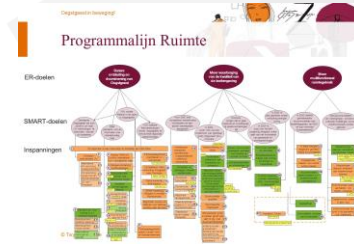


1994



2002

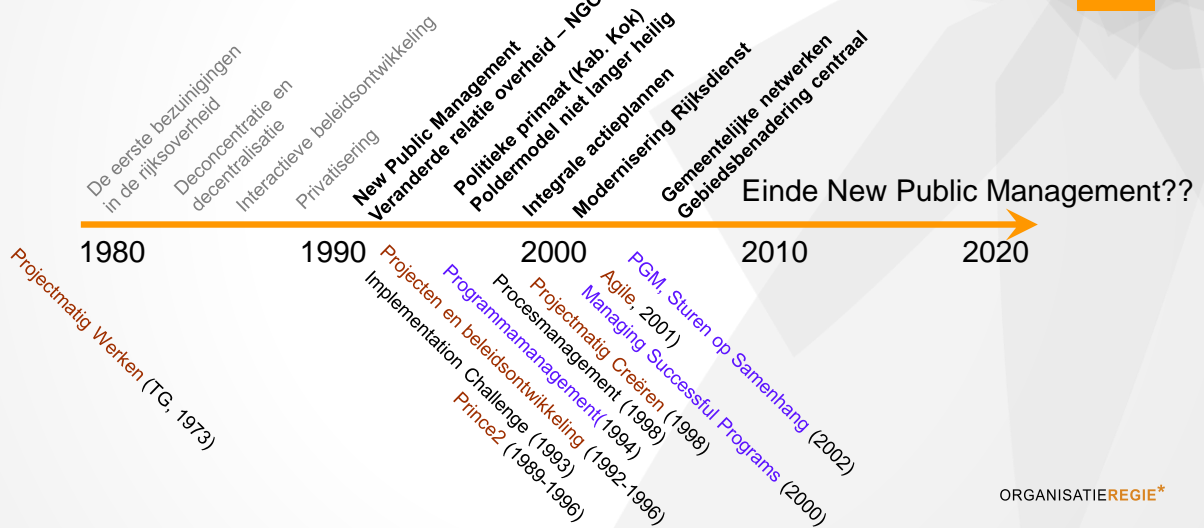
## Doelen Inspanningen Network (DIN)



Programma als tijdelijke zelfstandige organisatie

ORGANISATIEREGIE\*

# 40 jaar ontwikkelingen in het vak



ORGANISATIEREGIE\*

# Programmamanagement



1994

1999

2002

2005

Programma manager als regisseur (dienend leiderschap)

Programma-uitvoering in de lijn (opdrachtgevend systeem)

ORGANISATIEREGIE\*

# 40 jaar ontwikkelingen in het vak



1980

1990

2000

2010

2020

De eerste bezuinigingen in de rijksoverheid

Deconcentratie en decentralisatie

Interactieve beleidsontwikkeling

Privatisering

New Public Management

Veranderde relatie overheid – NGO's

Politieke primaat (Kab. Kok)

Poldermodel niet langer heilig

Integrale actieplannen

Modernisering Rijksdienst

**Gemeentelijke netwerken**

**Gebiedsbenadering centraal**

Projectmatig Werken (TG, 1973)

Projecten en beleidsontwikkeling (1993)

Implementation Challenge Prince2 (1989-1996)

Programma-management (1994)

Agile, 2001

Managing Successful Programs (1998)

PGM, Sturen op Samenhang (2002)

PGM, regievoering zonder macht (2005)

ORGANISATIEREGIE\*



# Even terug naar de ontwikkeling en transitie van de overheids



ORGANISATIEREGIE\*

## Transitie in overheidsrollen



ISATIEREGIE\*



## 100 jaar bureaucratie: Max Weber - betrouwbare overheid



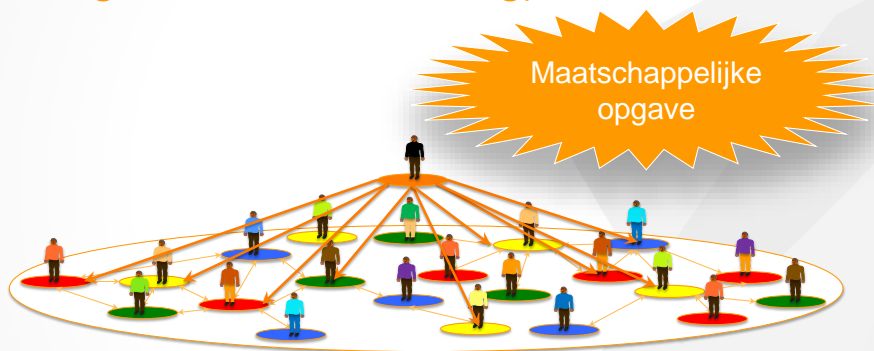
1. Eén bevelslijn (duidelijke structuur van bevoegdheden)
2. Functiescheiding (voorkomen machtsmisbruik)
3. Vastleggen van regels (gelijke behandeling)
4. Piramidale opbouw (linking pin / escalatiemodel)
5. Onpersoonlijke relaties

**Bureaucratie ideaal:** Voorkom ongeoorloofde samenwerking

**Gericht op de rechtmatige overheidsrol**  
Maar ook toegepast in de presterende overheid

ORGANISATIEREGIE\*

## Traditionele opvatting over regiovoeren (sturing van samenwerking)



ORGANISATIEREGIE\*

## Paradigmashift in machtsdenken: Creatiemacht (Macht tot...)



**Creatiemacht betekent **vermogen** om samen te creëren: mensen kiezen zelf om mee te doen**

- Focus op doelen
- Focus op belangen en energie

### **Kernbegrippen**

- Vertrouwen
- Commitment (verantwoordelijkheid nemen)



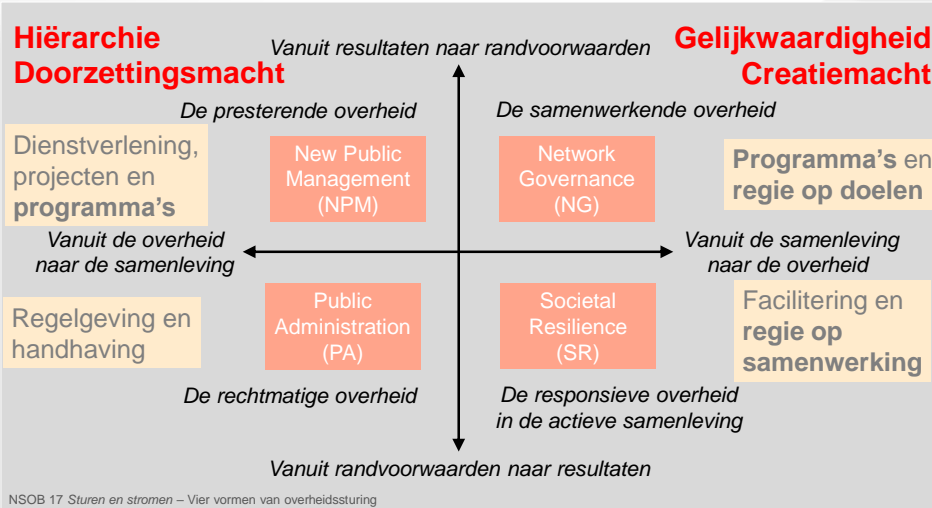
ORGANISATIEREGIE\*

## Regievoeren zonder macht



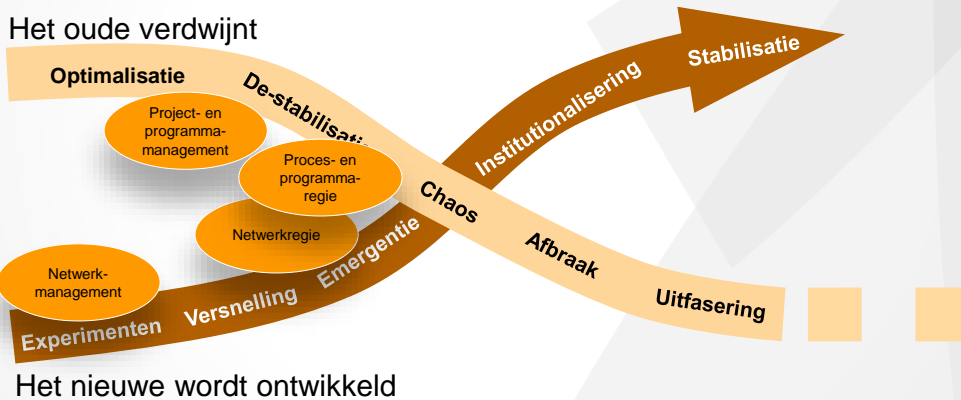
ORGANISATIEREGIE\*

## Machtsoriëntatie overheid



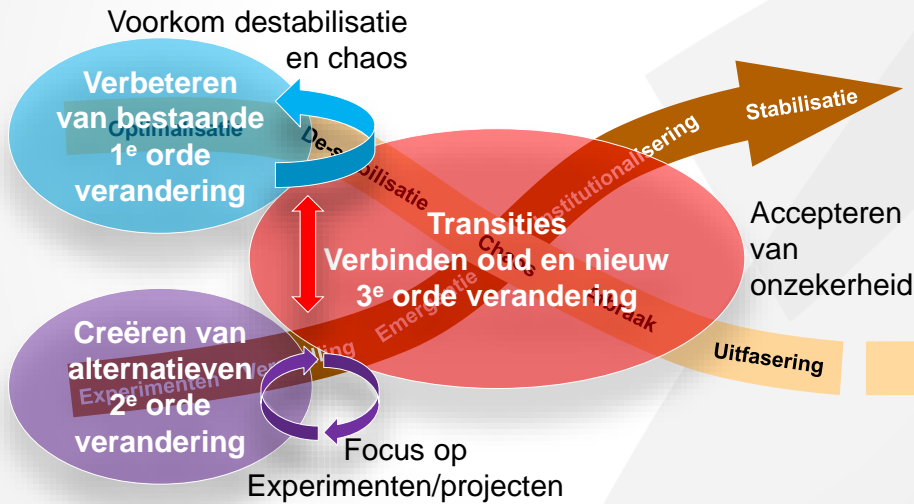
ORGANISATIEREGIE\*

## Transities in PPP-methodieken volgens de Transitiedynamiek (DRIFT)



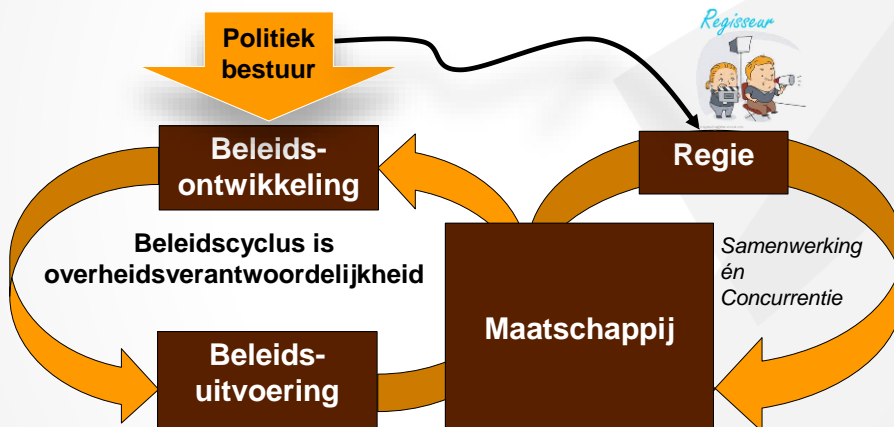
ORGANISATIEREGIE\*

## Diversiteit in bedoeling van projecten en programma's



ORGANISATIEREGIE\*

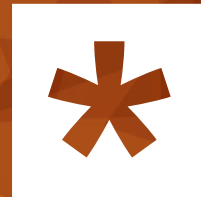
## 3<sup>e</sup> kwadrant: Network governance → Netwerkrege – Nieuwe kerntaak overheid



Regievoering – nieuwe kerntaak overheid

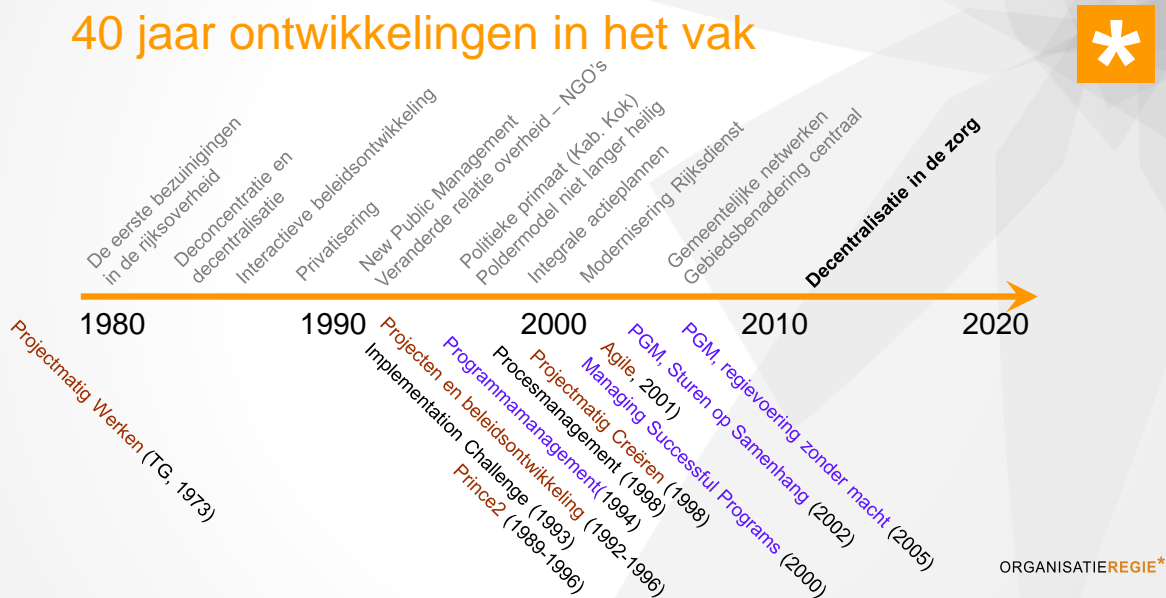
ORGANISATIEREGIE\*

# En nu weer terug naar de methodiekontwikkeling



ORGANISATIEREGIE\*

## 40 jaar ontwikkelingen in het vak



ORGANISATIEREGIE\*

# Programmamanagement



1994

1999

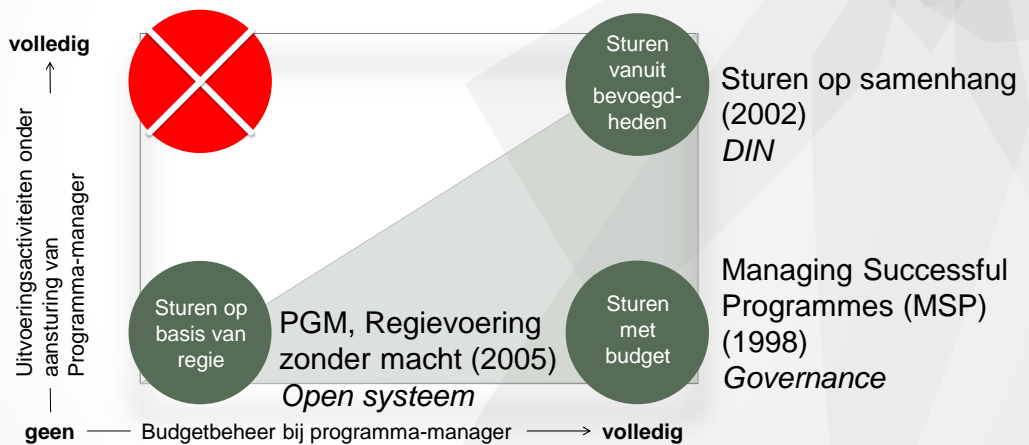
2002

2005

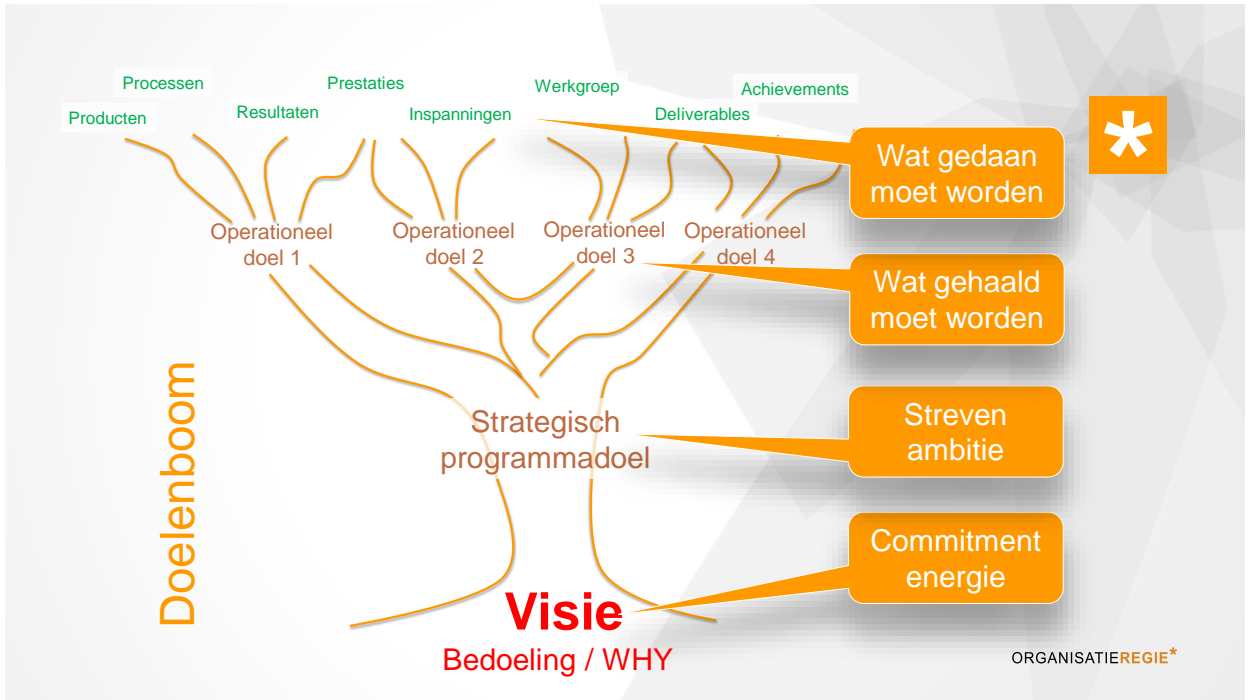
2013

ORGANISATIEREGIE\*

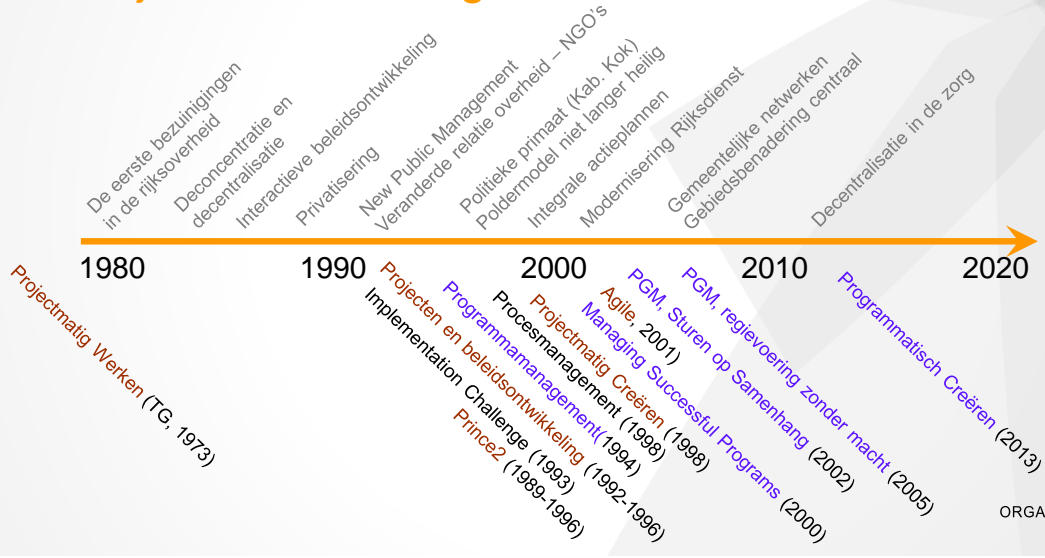
# Varianten van programma-management Programmatisch Creëren (2013)







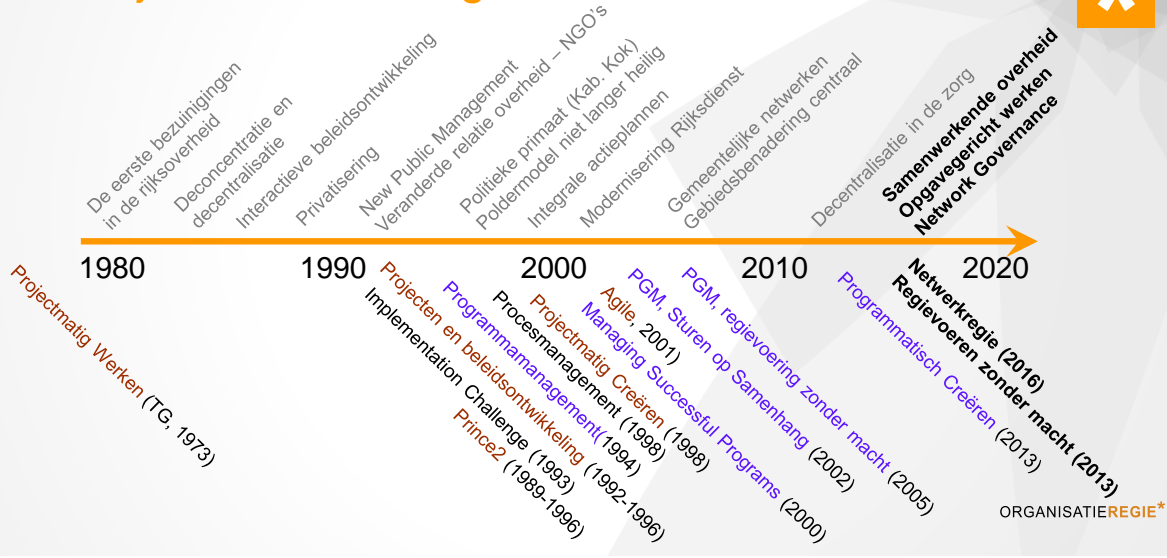
# 40 jaar ontwikkelingen in het vak



# Network governance: regievoeren



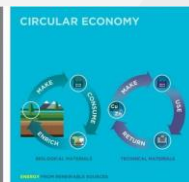
# 40 jaar ontwikkelingen in het vak



# Enkele transities als voorbeeld



www.nederlandmvo.nl



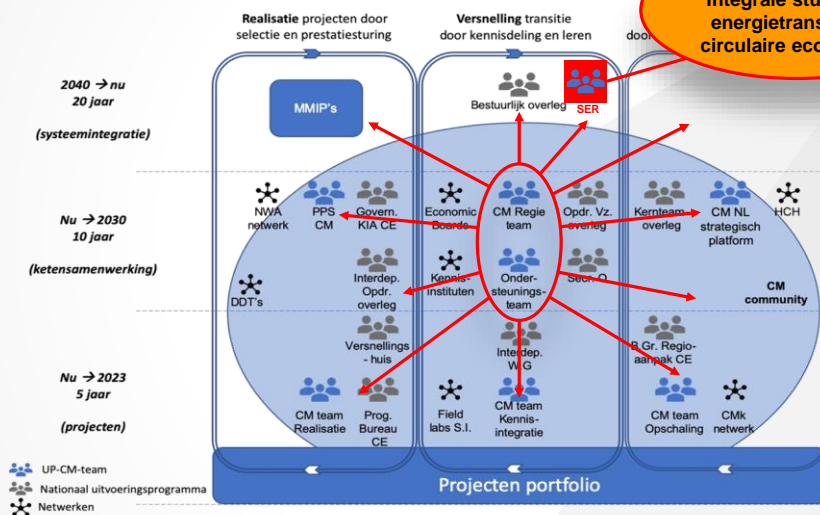
www.passievoorsystemen.nl



ORGANISATIEREGIE\*

# Circulaire Maakindustrie: Netwerkregie

## Gewenste omgeving Uitvoeringsprogramma



Kan de rijksoverheid de **controle** loslaten?

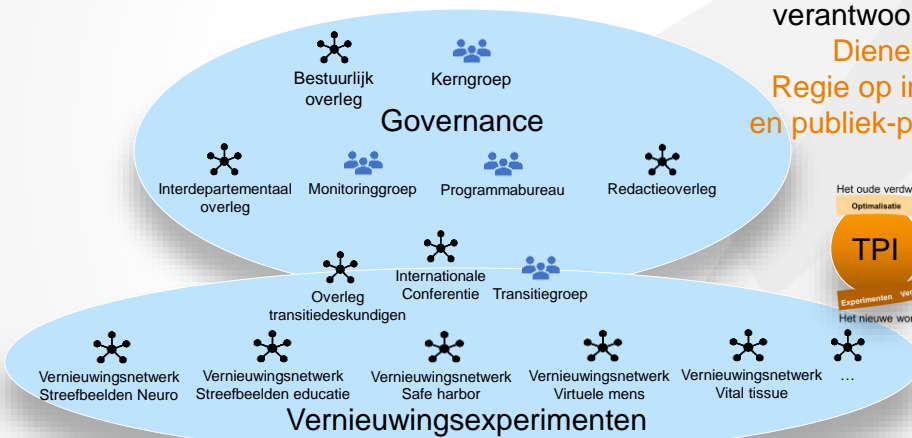
Gelijkwaardigheid  
Creatiemacht

Projectresultaten  
of beweging?

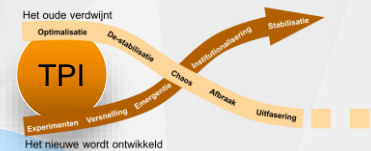
Transitie

ORGANISATIEREGIE\*

# Transitie Proefdiervrij Innoveren TPI Netwerkregie



Kan LNV een rijksbrede verantwoordelijkheid dragen?  
Dienend leiderschap  
Regie op interdepartementale en publiek-private samenwerking



ORGANISATIEREGIE\*



## Tot slot

*Integrale opgaven vragen om samenwerking, maar samenwerking is nooit het doel en gaat gepaard met frustraties.*

*Samenwerken is een kunst en een kunde. Samenwerken vraagt persoonlijk leiderschap en kennis van alle methodieken.*

*Ik wens jullie succes in de groei van je kunst & kunde.  
Enne... geniet en leer van je frustraties!*

*PS Niek, geniet van je vrijheid en ga door met leren en leven*