



Leergang Integraal Sturen op Projecten en Projectportfolio voor Interim Managers

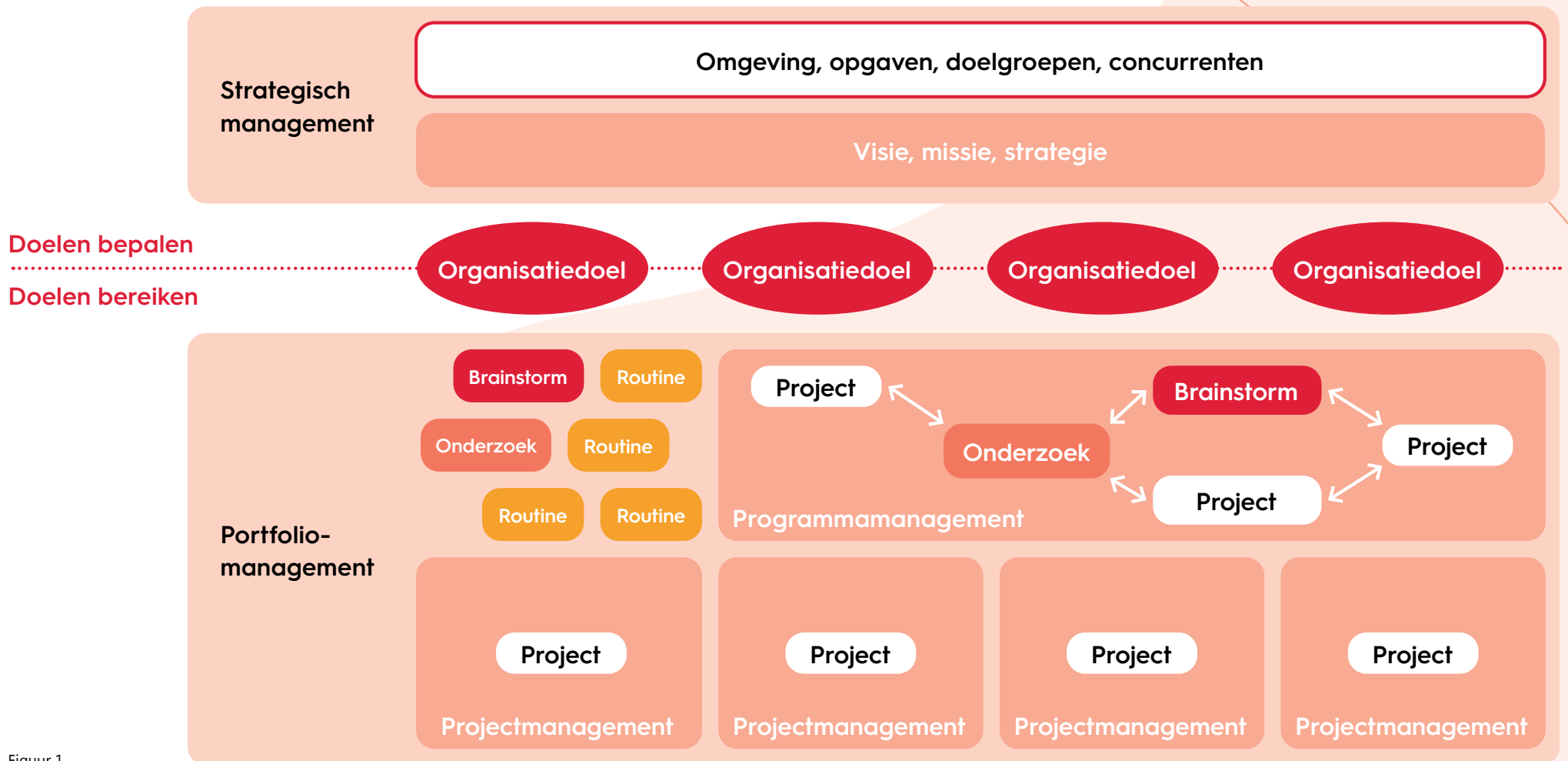
Amir Sharafkhani
Hanne van Kasteren

Februari 2025

Inleiding

De vele maatschappelijke opgaven en interne vraagstukken bij publieke organisaties leiden tot een steeds groter aantal lopende projecten en programma's. Goed opdrachtgeverschap voor de individuele opdrachten, en tegelijkertijd integrale sturing op het geheel daarvan, is essentieel in de aanpak van opgaven en de realisatie

van strategische doelen. Als interimmanager, -directeur of -bestuurder speel je op beide niveaus tegelijkertijd een belangrijke rol. In deze leergang gaan we praktijkgericht aan de slag met opdrachtgeverschap op project- en portfolioniveau; stapsgewijs werk je toe naar een eigen plan van aanpak om in jouw organisatie in te zetten.



Figuur 1



Onze visie

Laveren tussen koersvast en bijsturen

Organisaties in het publieke domein zijn voortdurend in beweging. De opgaven zijn omvangrijk en weerbarstig: we weten vaak nog niet zo goed hoe we maatschappelijke vraagstukken kunnen oplossen en waar de beweging ons naartoe gaat brengen. Dat maakt het onvoorspelbaar en lastig om meerjarig te plannen. Tegelijkertijd is het wel nodig om lange(re) termijn doelen te stellen en daar stapsgewijs naartoe te werken. Met alleen het behouden van de status quo komen we er niet. Dat betekent dat organisaties moeten laveren tussen koers houden én bijsturen.

Alles raakt alles

Iets anders dat meespeelt is dat de opgaven waar een organisatie voor staat, elkaar raken en daarmee elkaar beïnvloeden. Een fysieke opgave heeft bijvoorbeeld doorgaans ook een belangrijke sociale component. Denk aan de opgave om woningbouw te realiseren: daarbij gaat het niet alleen om de inrichting van fysieke ruimte en bereikbaarheid, maar ook om sociale rechtvaardigheid, leefkwaliteit en natuur. Het belemmert wanneer een opgave eendimensionaal wordt gezien en de organisatie die de opgave moet uitvoeren teveel vanuit 'aparte zuilen' wordt aangestuurd. Integraal zicht op zowel de puzzelstukjes als de gehele puzzel, is een must.

Veel willen, weinig kunnen

Door de omvang van de huidige opgaven neemt het aantal projecten en programma's binnen een organisatie steeds meer toe. Daarnaast wordt schaarste echt een ding: capaciteit en financiële middelen schieten tekort; er moet gekozen worden, terwijl er voor je gevoel niet gekozen kan worden tussen de stuk voor stuk belangrijke en urgente opgaven. Dit vraagt - naast integraal zicht - om leiderschap van opdrachtgevers: pijnlijke keuzes maken, ook over jouw eigen projecten, en die krachtig uitdragen.

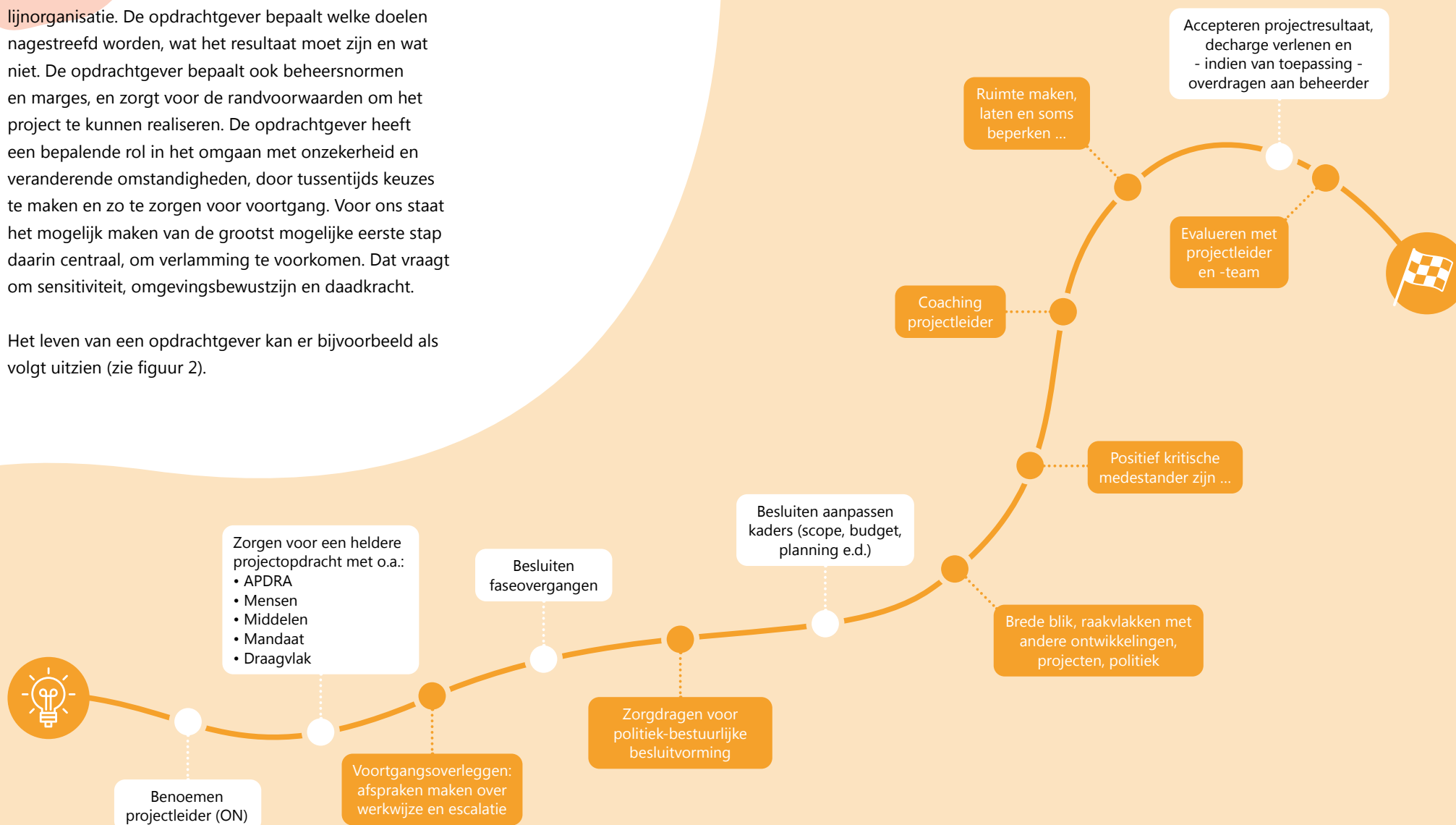
Belang van goed opdrachtgeverschap

Deze bewegingen maken het integraal prioriteren van en sturen op de opgaven en bijbehorende initiatieven extra belangrijk. Een opgave die in de eerste plaats bij het management van de organisatie ligt, vanuit hun lijnverantwoordelijkheid, maar misschien wel meer vanuit hun individuele en collectieve opdrachtgeversrol richting individuele projecten of het gehele portfolio.

Goed opdrachtgeverschap is onmisbaar

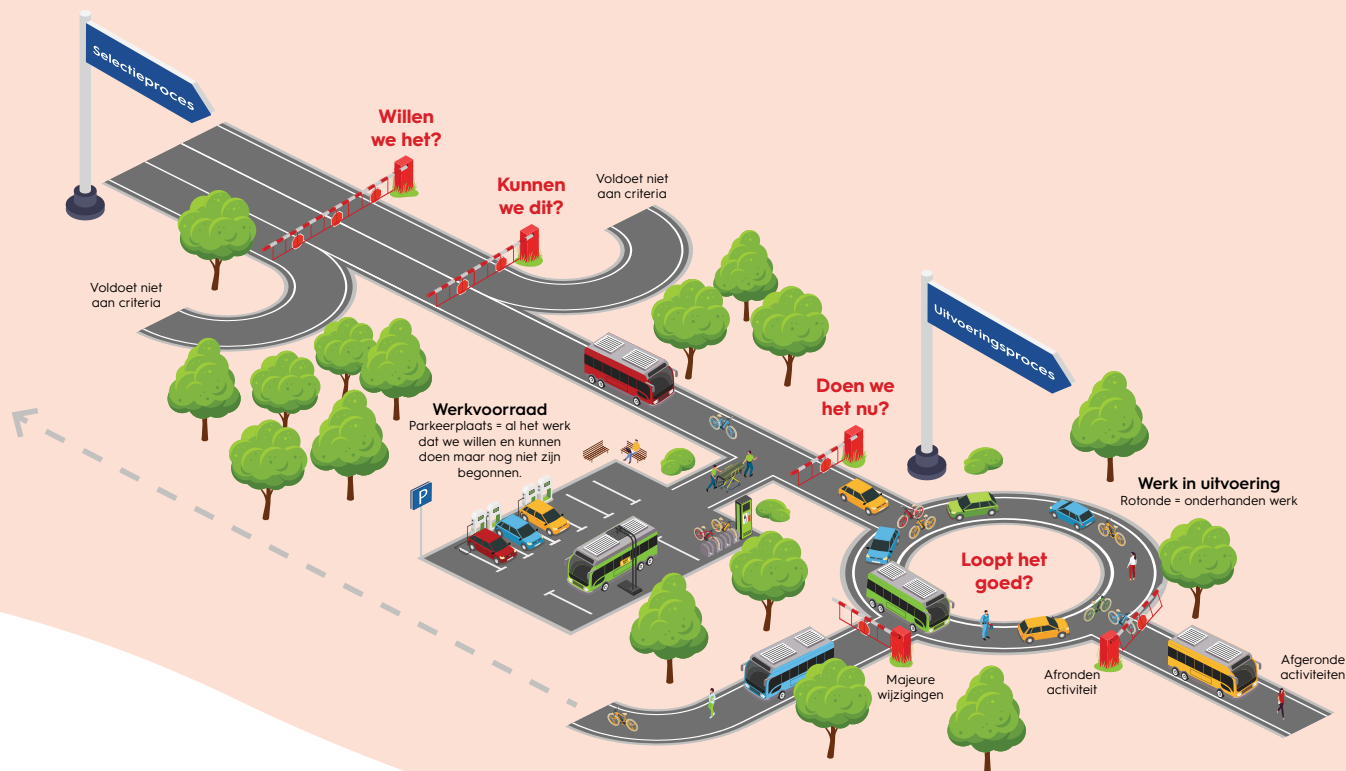
Goed opdrachtgeverschap in projecten vraagt om een ragfijn rollenspel, dat afwijkt van de rollen in de lijnorganisatie. De opdrachtgever bepaalt welke doelen nagestreefd worden, wat het resultaat moet zijn en wat niet. De opdrachtgever bepaalt ook beheersnormen en marges, en zorgt voor de randvoorwaarden om het project te kunnen realiseren. De opdrachtgever heeft een bepalende rol in het omgaan met onzekerheid en veranderende omstandigheden, door tussentijds keuzes te maken en zo te zorgen voor voortgang. Voor ons staat het mogelijk maken van de grootst mogelijke eerste stap daarin centraal, om verlamming te voorkomen. Dat vraagt om sensitiviteit, omgevingsbewustzijn en daadkracht.

Het leven van een opdrachtgever kan er bijvoorbeeld als volgt uitzien (zie figuur 2).

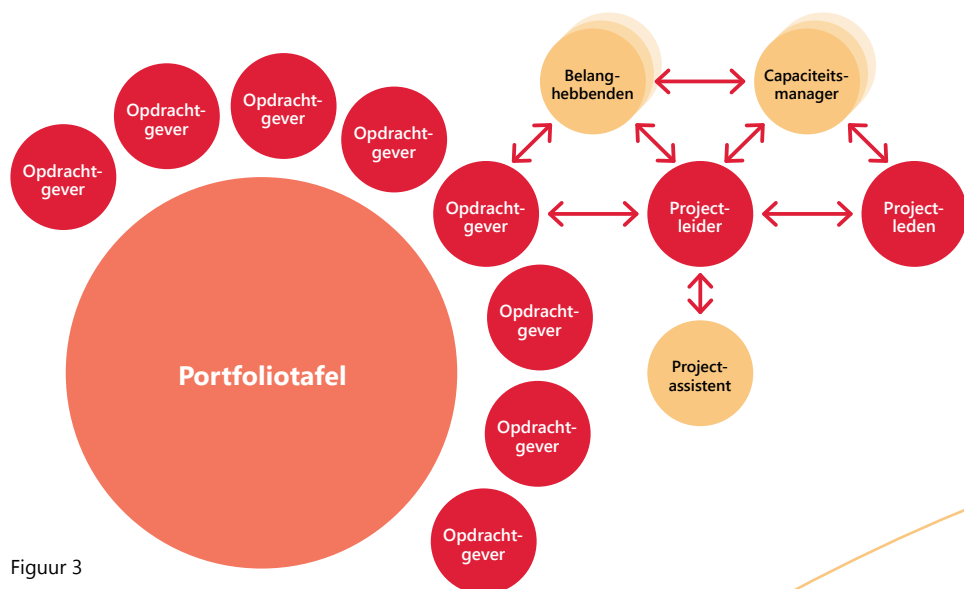


Figuur 2

Je bent vaak niet alleen opdrachtgever voor één project. Er zijn immers tal van raakvlakken met andere projecten in het portfolio. Het starten, stoppen en wijzigen van projecten staat dan ook niet op zichzelf, maar hangt samen met het sturen op een heel projectportfolio. Dit collectief van opdrachtgevers krijgt vorm door portfoliomanagement. Portfoliomanagement is een integraal prioriterings- en sturingsproces, gericht op het realiseren van strategische doelen, door het kiezen van de meest wenselijke én haalbare initiatieven, rekening houdend met de beschikbare mensen en middelen.



Onderdeel van deze methode is een integrale beslistafel, waar op gezette momenten keuzes worden gemaakt over het starten en stoppen van projecten. Dit vraagt van de opdrachtgevers aan tafel om collectiviteit en de durf om keuzes te maken.



Figuur 3

Programma

In drie aparte dagen verkennen en verdiepen we project- en portfoliomanagement en de cruciale positie van opdrachtgeverschap daarin. De eerste twee dagen behandelen elk een methode inhoudelijk; dag 3 gaat over het werkend krijgen van beide methoden binnen de organisaties van de deelnemers.

De leergang biedt ruimte voor gesprek en reflectie zodat je ervaringen kunt uitwisselen met andere deelnemers, leervragen kunt verdiepen en tot nieuwe inzichten komt. Daarnaast gaan we actief aan de slag met casuïstiek van de deelnemers en van onszelf. Iedereen heeft een interim-managementfunctie waardoor de casuïstiek herkenbaar is. De groep bestaat uit 12 tot 16 deelnemers dus er is altijd wel iemand met een vergelijkbare situatie of inspirerende aanpak.

We vragen je om, voorafgaand aan de modules, het whitepaper Projectmatig Werken en het whitepaper Portfoliomanagement door te nemen. Daarnaast vul je een intakeformulier in. Tussen de modules door krijg je opdrachten mee; ook krijg je een buddy om mee te sparren.

Wat je na deze leergang hebt geleerd:

- De essentie van projectmatig werken en goed opdrachtgeverschap.
- De principes van portfoliomanagement en hoe te prioriteren tussen en te sturen op het geheel aan projecten.
- Hoe goed opdrachtgeverschap in te zetten bij jouw organisatie.

Hiervoor zetten we in op leren op drie niveaus:

- **Weten:** kennis van de basisprincipes en de onderlinge samenhang tussen projectmatig werken en portfoliomanagement, en de rol van opdrachtgeverschap daarin.
- **Begrijpen:** inzicht in de toepassingsmogelijkheden binnen de eigen praktijk en de bijbehorende valkuilen en succesfactoren.
- **Kunnen:** ontwikkelen van vaardigheden en interventies door het aanreiken van en oefenen met praktische handvatten, tijdens de training en in de eigen praktijk.

1 oktober

Dag 1. Inleiding leergang en opdrachtgeven aan projecten

- Impactveranderende context op sturen en prioriteren.
- Goed opdrachtgeverschap als gezamenlijk vertrekpunt.
- Essentie van projectmatig werken.
- Opdrachtgeverschap bij projecten.
- Huiswerkopdracht: projectopdracht formuleren/evalueren.

29 oktober

Dag 2. Goed opdrachtgeven aan het projectportfolio

- Intervisie op basis van huiswerkopdracht module 1.
- Essentie van portfoliomanagement.
- Collectief opdrachtgeverschap bij portfoliomanagement.
- Organiseren van besluitvorming over portfolio.
- Huiswerkopdracht: volwassenheidsscan portfoliomanagement.

12 november

Dag 3. Opdrachtgeverschap laten werken in de praktijk

- Intervisie op basis van huiswerkopdracht module 2.
- Opdrachtgeverschap versus leiderschap.
- Professionaliseren van project- en portfoliomanagement in jouw organisatie.
- Afronden: plan van aanpak opstellen.

Trainers



Amir Sharafkhani | Principal adviseur en trainer Project-, Programma- en Portfoliomanagement

Amir helpt publieke organisaties aan gedeelde taal, focus en werkwijze op het gebied van project-, programma- en portfoliomanagement. Hij brengt duidelijkheid en versnelling door deze methoden te vertalen naar de praktijk van de organisatie, samen met de mensen binnen de organisatie.

Recente opdrachten: professionaliseren projectmanagement voor de gemeente Roosendaal, training Opdrachtgeverschap voor de Universiteit Utrecht en trainingen Portfoliomanagement voor het Rijksvastgoedbedrijf, Zorginstelling Surplus en de gemeente Leeuwarden.



Hanne van Kasteren | Senior adviseur Project-, Programma- en Portfoliomanagement

Hanne is betrokken bij het inrichten en managen van grote projecten in een complexe politiek-bestuurlijke omgeving. Daarnaast helpt zij organisaties bij het implementeren van portfoliomanagement, vanuit de overtuiging dat het maken van goede keuzes en het stellen van prioriteiten ook op organisatieniveau van cruciaal belang is. Daarbij heeft Hanne aandacht voor zowel mens als methode.

Recente opdrachten: ontwerpen/implementeren van portfoliomanagement voor het ministerie van LNV en voor de gemeenten Sliedrecht en Barneveld.

Kosten

We bieden deze leergang aan tegen een sterk gereduceerd tarief van € 1.695,-- (exclusief BTW, inclusief locatie, catering en werkmateriaal), dankzij de investering van TwynstraGudde Interim Management.

Data en locatie

De leergang vindt plaats op de volgende data, op het kantoor van TwynstraGudde in Amersfoort:

- Woensdag 1 oktober, 9.00 -17.00 uur
- Woensdag 29 oktober, 9.00 -17.00 uur
- Woensdag 12 november, 9.00 -17.00 uur

Aanmelden

De leergang gaat definitief door bij minimaal 12 deelnemers. Inschrijven kan tot en met 29 augustus a.s. via [deze link](#). Wees er snel bij; er is ruimte voor maximaal 16 deelnemers.

Annuleringsvoorwaarden

Kun je onverhoopt niet aanwezig zijn en/of wil je je afmelden na 29 augustus, dan zijn wij helaas genoodzaakt de kosten van de training in zijn geheel in rekening te brengen.

Werken met TwynstraGudde betekent samen maatschappelijke transitie werkend krijgen. Met advies, management en opleidingen helpen we mensen en organisaties bij duurzame veranderingen. Denk aan energie en klimaat, wonen, veiligheid, landbouw, mobiliteit, zorg en onderwijs. Onze kracht ligt in daadkracht. In het creëren van oplossingen die werkbaar zijn én werkbaar blijven. Samen met onze opdrachtgevers - en alle belanghebbenden daaromheen - werken we aan een samenleving die schoon, veilig, gezond en weerbaar is. Zo maken we blijvend impact op morgen.

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij TwynstraGudde. Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van TwynstraGudde.