



# REVIEWS: LEREN EN VERBETEREN IN PROJECTEN EN PROGRAMMA'S

## Leren en verbeteren in projecten en programma's

Projecten en programma's gaan vrijwel nooit in één keer goed. Het gebeurt ook zelden dat de aanpak die aan het begin wordt gekozen gedurende de hele looptijd dezelfde blijft. Dit heeft ermee te maken dat de opgaven waarvoor deze aanpakken worden ingezet te ingewikkeld zijn om vooraf helemaal te doordenken. Bovendien verandert er tussentijds van alles en kom je gaandeweg tot nieuwe inzichten.

Het inbouwen van leren en verbeteren in projecten en programma's is cruciaal en onmisbaar. Dat kun je op allerlei manieren doen, lichter of juist steviger. Een van die manieren is door gebruik te maken van *reviews*: tussentijdse momenten waarop je met elkaar de balans opmaakt, bepaalt wat goed gaat, beter kan of anders moet en van daaruit gericht bijstuurt. Logisch, maar zeker nog geen gemeengoed.

## Reviews als gefocuste reflectie- en verbetermomenten

Een project- of programmareview is een doeltreffende manier om in kaart te brengen welke beelden de betrokkenen hebben bij een specifiek project of programma én wat verbeterpunten zijn voor de uitvoering ervan. Zo'n review geeft ook leerpunten voor een volgend project of programma en voor het toepassen van het vak van project- en programmamanagement breder in een organisatie.

Iedereen erkent het belang van regelmatige reviews en evaluaties op het verloop van projecten en programma's. Toch zien wij dit in de praktijk te weinig goed gebeuren. Vaak wordt de tijd er niet voor genomen en daarmee blijven veel lessen liggen. Wij hebben daarom een reviewproces en een handige online scan ontwikkeld om het uitvoeren van reviews te stimuleren en ondersteunen.

## Concrete aanpak van een review: 5 stappen

Een review bestaat uit de volgende stappen:



Door met een online scan te werken krijgen we veel informatie en zijn de verdere gesprekken veel gericht. De ingevulde scans blijven anoniem; de resultaten zijn niet naar individuele antwoorden te herleiden. Daardoor kunnen mensen vrijuit kenbaar maken wat ze vinden. De deelnemers aan de review kunnen ook met elkaar beslissen dat de individuele antwoorden wel voor iedereen inzichtelijk mogen zijn. Dat bevordert de transparantie.

De uitvoering van de project- en programmareview gebeurt door ervaren project- en programmamanagers en adviseurs. De aanbevelingen die je van ons krijgt, worden onderbouwd en zijn gebaseerd op onze eigen praktijkervaringen. Het statement dat wordt afgegeven is er één van "als het mijn project of programma zou zijn, zou ik het volgende doen...".

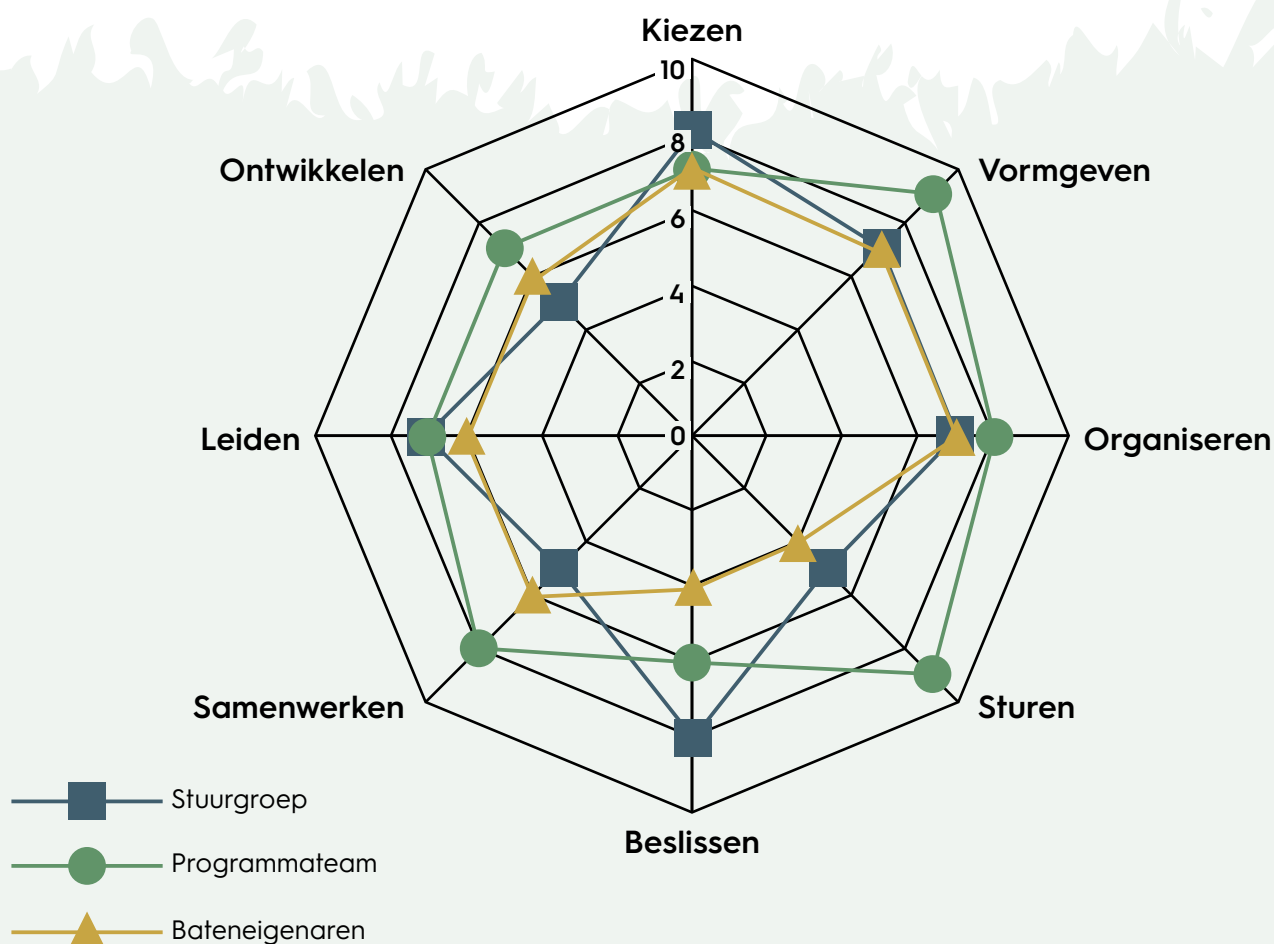
### Opzet van de scan: 40 stellingen, verdeeld over 8 thema's

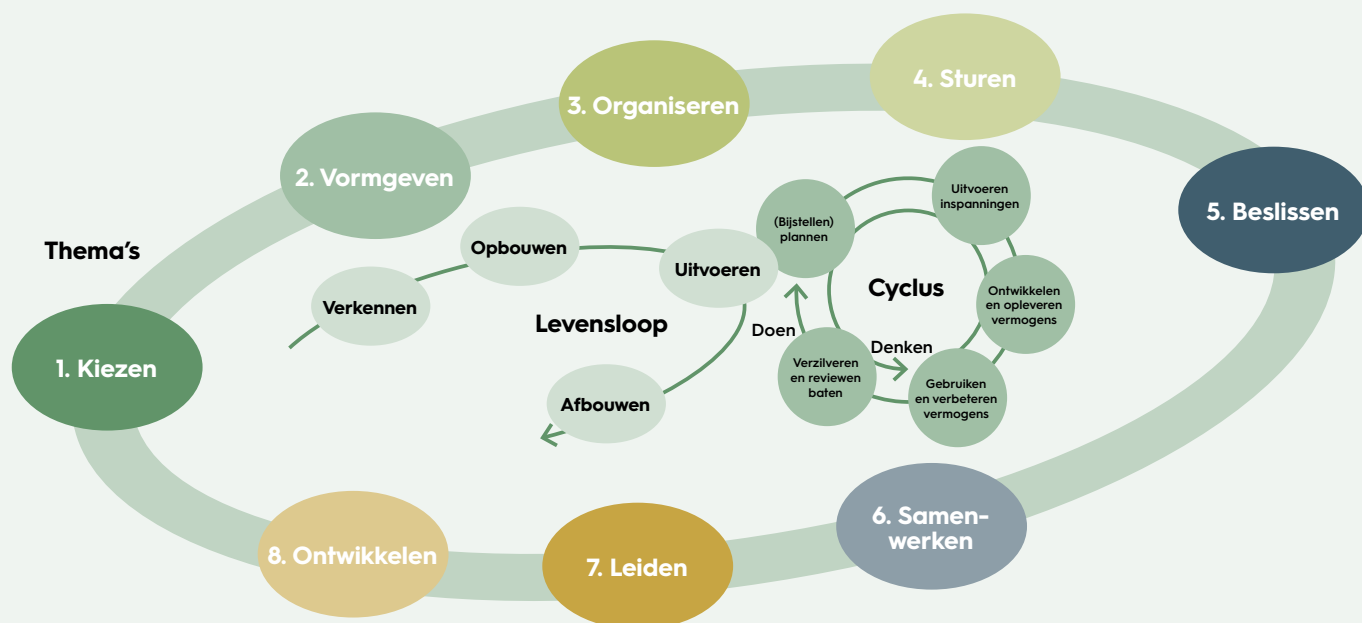
In onze manier van kijken naar projecten en programma's onderscheiden we 8 thema's, die in *Werken aan Programma's* (Prevaas en Van Loon, 2024) uitgebreid zijn beschreven en ook voor projecten van toepassing zijn. Eigenlijk maakt het niet zoveel uit welke project- of programmamanagementmethodiek je hanteert. Deze thema's komen altijd terug, al heten ze soms anders.

Wij werken met twee scans, één voor projecten en één voor programma's. Elke scan bestaat uit 5 stellingen per thema, dus totaal 40 stellingen. Bij elk thema zoomen we in op specifieke aandachtspunten die ten grondslag liggen aan het slagen of mislukken van projecten en programma's. Die zijn geformuleerd op basis van onze jarenlange ervaring met beide manieren van werken.

De respondenten vullen de scan online in (stap 2). Alle verzamelde antwoorden bij elkaar leiden tot inzicht in waar de respondenten vinden dat het betreffende project of programma relatief goed of relatief slecht in scoort. Dat maakt het mogelijk om gericht door te vragen en met elkaar in individuele gesprekken en groepsgesprekken (stap 4) daarover verder te praten.

Zo is in onderstaand voorbeeld te zien dat de beelden rondom het thema kiezen veel dichter bij elkaar liggen, kijkend vanuit (bijvoorbeeld) de perspectieven van de stuurgroep, het programmateam en de bateneigenaren, dan bij het thema sturen. Waar zou dat in zitten? Vanzelfsprekend zoomen we in onze analyses dieper in op de aspecten per thema.





## Kiezen

Waarom wordt deze opgave nu aangepakt (en niet later) en waarom is daarbij gekozen voor de project- of programma-aanpak? Hoe stevig zijn die keuzes?

## Vormgeven

Wat moet er gerealiseerd worden met het project of programma en hoe is dat inhoudelijk vormgeven? In hoeverre past die vormgeving bij de opgave?

## Organiseren

Wie moeten de opgave voor elkaar krijgen, in welke rol en in welke organisatievorm? Hoe is de verhouding met de staande organisatie ingericht?

## Beslissen

Op welke manier vindt de besluitvorming in en over het project of programma plaats? In hoeverre worden besluiten ook uitgevoerd en gehandhaafd?

## Samenwerken

Hoe werken de betrokkenen (intern en extern) met elkaar samen in en aan de opgave? Werkt dat? En hoe is de communicatie tussen hen vormgegeven?

## Sturen

Hoe vindt de sturing op het project of programma plaats? Is de cyclus van plannen, monitoren, bijsturen en rapporteren goed neergezet en functioneert die ook?

## Leiden

Hoe wordt het leiderschap in het project of programma ingevuld? En in hoeverre past die invulling bij wat de opgave en de betrokkenen nodig hebben?

## Ontwikkelen

Wat wordt er gedaan om steeds beter te worden in het werken aan het project of programma? Leiden initiatieven om te leren ook tot verbetering?

## Aan de slag met een project- of programmareview

Wil je een keer een review op een project of programma uitvoeren, neem dan contact met ons op. Wij helpen je graag verder!

### Timing van een review: liefst tussentijds

De review is te gebruiken in verschillende fases en stadia van projecten en programma's. Bij de start, als checklist voor bijvoorbeeld een projectmanager en projecteigenaar, om te verifiëren of aan alles is gedacht om het project te doen slagen. Tussentijds, om verbeteringen aan te brengen ten behoeve van de volgende fase of stadium. Of om een vastgelopen opgave los te trekken. Aan het einde, om geleerde lessen op te halen en te borgen voor volgende opgaven.

We raden vooral aan om een review tijdens de uitvoering in te zetten, omdat er áltijd zaken beter kunnen en het dan nog mogelijk is die verbeteringen in praktijk te brengen in de onderhanden opgave. Ook scherp je zo met elkaar de norm voor goed project- en programmawerk aan. Hoewel zo'n review kan voelen als vertraging, leert onze ervaring iedere keer weer dat stilstaan en reflectie helpt en tijds winst oplevert. Vertragen om daarna te kunnen versnellen.

### Alternatieven in de uitvoering van een review

In de uitvoering van de review zijn meerdere alternatieven mogelijk.

- *Scan-only variant*, zonder verdiepende interviews en rapportage. De resultaten van de scan worden in een sessie besproken met de betrokkenen en samen worden conclusies getrokken
- *Meer uitgebreide review*, met meer verdiepende interviews, uitgebreidere documentenanalyse en meer aandacht voor de vastlegging en onderbouwing van de conclusies en aanbevelingen
- *Pressure-cooker versie*, waarbij de uitvoering van de review in één week wordt gedaan. Dit is alleen mogelijk indien de te betrekken medewerkers daaraan mee willen en kunnen werken, voldoende tijd vrijgemaakt kan worden en informatie tijdig beschikbaar is
- *Scan-op-maat variant*; de stellingen in de scan zijn kunnen verder op maat gemaakt worden, bijvoorbeeld om specifieke aspecten te benadrukken

## Onze ervaringen met uitgevoerde reviews

De afgelopen 10 jaar hebben we tientallen reviews uitgevoerd op projecten en programma's aan de hand van deze reviewaanpak. De resultaten zijn natuurlijk iedere keer net anders, passend bij de specifieke opgave. Er zijn ook rode draden te onderkennen. De belangrijkste drie zijn:

- Met regelmaat stilstaan bij de voortgang (reguliere voortgangsrapportages) is goed. Af en toe met vreemde ogen meekijken en dat stilstaan nog wat explicieter organiseren, brengt andere zaken naar boven, die anders niet op tafel komen. Dit op tafel krijgen en keuzes in maken, helpt projecten en programma's verder en soms ook over 'dode punten' heen.
- Het zichtbaar maken waar alle spelers rondom het project of programma wel en niet met elkaar op dezelfde manier naar het project of programma kijken, helpt enorm in het krijgen van gedeelde beelden en draagvlak voor gezamenlijke keuzes voorwaarts. Soms moet er een (ingewikkelde) knoop worden doorgesneden om met elkaar verder te komen.
- De beelden over wat 'goed projectmanagement' of 'goed programmamanagement' is, verschillen vaak behoorlijk tussen betrokkenen. Die beelden worden vaak niet zo expliciet uitgewisseld en dat leidt tot onvervulde verwachtingen en irritaties. De grote winst van reviews, ondersteund door onze scan, zit voor een belangrijk deel in dit meer expliciet maken.

### Kosten voor het inzetten van een review

De prijzen van een review variëren al naar gelang de intensiteit van de uitvoering en onze betrokkenheid daarbij. De kosten zijn beperkt in verhouding tot gebruikelijke budgetreserveringen van 1%-2% van project- of programmabudgetten voor externe, onafhankelijke Quality Assurance.

## COLOFON

Deze opzet van een review en de bijbehorende scan zijn ontwikkeld door Björn Prevaas (Good Work Company), Niels van Loon (NOVAIM) en Helmuth Stoop (TwynstraGudde). Zij deden dat op basis van jarenlange ervaring met projecten en programma's en vele reviews.



**Björn Prevaas**

bjornprevaas@goodworkcompany.nl

06 53 16 69 49



**Helmuth Stoop**

hsp@tg.nl

06 53 73 09 72



TwynstraGudde



**Niels van Loon**

info@novaim.nl

06 20 91 11 02

**NOVAIM**

### Meer lezen over programmamanagement?

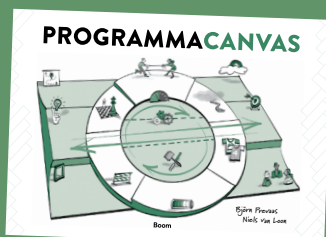
Bekijk het boek Werken aan Programma's, de Kennisbank van TwynstraGudde, of zie onderstaande boeken:



Werken aan Programma's



Leiderschap van de programmamanager



Programmacanvas



Essenties van programmamanagement voor opdrachtgevers

### Al aangesloten bij PGM Open; het platform voor programmamanagement in Nederland?

PGM Open komt voort uit onze ambitie om programmamanagement in Nederland verder te professionaliseren en te positioneren als vak apart. Samen met professionals uit de praktijk willen we werken aan ontwikkeling van mensen, organisaties en vak. Met elkaar verkennen we nieuwe ontwikkelingen en proberen we het werken aan programma's steeds succesvoller te maken, om zo bij te dragen aan de realisatie van belangrijke opgaven, binnen organisaties, tussen organisaties en vooral: voor onze maatschappij.



TwynstraGudde

**NOVAIM**

