



Aanpakken met impact

Aanpakken met Impact is de programmatische werkwijze waarin BMC als partner samenwerkt aan maatschappelijke opgaven met impact voor de leerling, inwoner en cliënt.

Aanpakken met Impact: opgavegericht werken

De meeste publieke organisaties kennen ze wel: de complexe maatschappelijke vraagstukken, 'wicked problems', die veel mensen raken en waarbij diverse organisaties betrokken zijn. Het is moeilijk om er vat op te krijgen, vanwege de complexiteit en hardnekkigheid van de problematiek. Er is vooraf géén gebruiksaanwijzing, géén one size fits all of quick fix oplossing. Vaak zijn er meer partijen nodig om iets te bereiken. De lokale overheid kan bij dit soort vraagstukken een essentiële rol spelen door te regisseren op samenwerking van maatschappelijke organisaties, bewoners, vrijwilligers en ondernemers. Voor dergelijke opgaven biedt BMC [Aanpakken met Impact](#) aan.

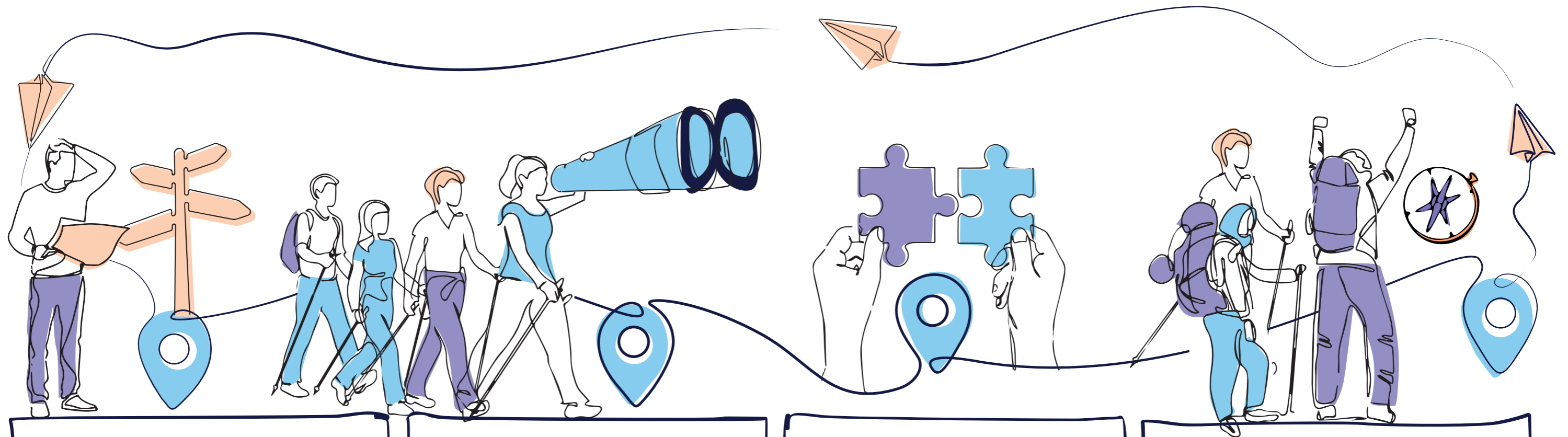
Hoewel AMI niet uitgaat van een lineair en voorspelbaar proces, heeft het wel vier fasen die de strategische ambities in elke opgave helpen vertalen in praktisch uitvoerbare plannen met zichtbare resultaten. **In deze pdf worden de vier fasen uitgelegd, worden er inspirerende voorbeelden gegeven, tools en templates aangereikt.**



Inhoudsopgave

Reisplan	3	Inrichten	8
Algemene templates	4	Team samenstellen	9
De reiswens	5	Een Doelen - Inspanningen - Netwerk (DIN)	10
Verkennen	6	Doen & leren	11
		Monitoren	12

De vier fasen van Aanpakken met Impact - Reisplan



Vertrekpunt is een reiswens

Het vertrekpunt van AMI is de maatschappelijke opgave.

[Klik hier](#) voor mooie voorbeelden van maatschappelijke opgaven waar de AMI-methode op van toepassing kan zijn.

Verkennen

Samen met het netwerk verken je de maatschappelijke opgave met een open nieuwsgierige houding.

[Klik hier](#) voor inspiratie over de verkenningfase.

(In)richten

Na de verkenning is het mogelijk om te focussen en duidelijke keuzes te maken.

[Hier](#) vind je inspiratie voor deze fase.

Doen en leren, op pad

Onderweg naar impact doe je ervaringen en kennis op over wat werkt. Dit gebruik je bewust om keuzes te maken voor het vervolg.

[Klik hier](#) voor voorbeelden waarmee een lerende aanpak kan worden vormgegeven

Aan de slag! Algemene templates

Als je aan de slag gaat als programma-manager of programma-ondersteuner is het handig om gebruik te maken van templates, bijvoorbeeld voor het formuleren van je opdracht of bij het uitwerken van je plan van aanpak. Hieronder vind je enkele voorbeelden van templates die je in de verschillende fasen van het programma kan gebruiken.

Algemene templates:

Bestuursopdracht

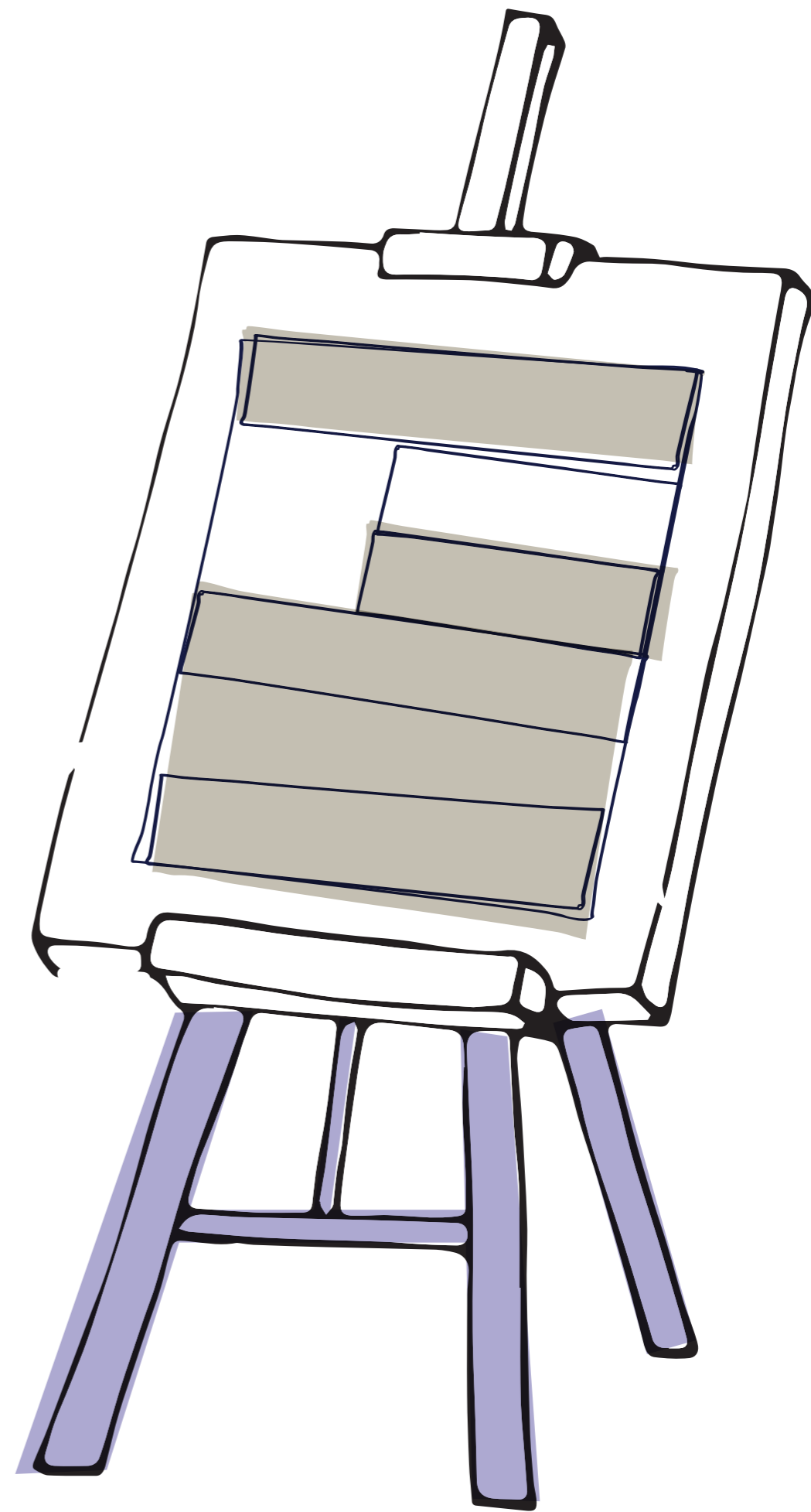
Programmaplan

Programmacanvas

Uitwerking inspanningen

Plan van Aanpak

Voortgangsrapportage





De reiswens

Het vertrekpunt van Aanpakken met Impact is een maatschappelijke opgave, meestal gevoed door urgentie. Allerlei betrokkenen spreken zich uit over dergelijke urgente kwesties en de doelen zijn duidelijk. Echter, de oplossing, het hoe, is minder duidelijk. Hier geven wij voorbeelden van maatschappelijke opgaven waar BMC als partner in heeft samengewerkt.

Alle kinderen krijgen de kans om zich optimaal te ontwikkelen

Alle kinderen moeten de kans krijgen om zich te ontwikkelen op basis van de eigen behoefte en mogelijkheden. Ook kinderen die (tijdelijk) meer zorg nodig hebben en kinderen met een (levenslange) beperking moeten kunnen meedoen in de samenleving. Dat vraagt dat we soms 'met andere ogen' moeten kijken, los van de heersende normen en bestaande grenzen tussen organisaties en wetten. De aanpak Met Andere Ogen draagt daaraan bij door de preventieve beweging te versterken en de samenwerking tussen kinderopvang, onderwijs, jeugd en zorg te verbeteren. Marijke Andeweg zet zich hiervoor in, in de rol van programmamanager van het programma Met Andere Ogen.

Wil je meer lezen over deze opgave? Kijk dan op [de site van de aanpak](#) of lees de blog van Marijke Andeweg op haar [LinkedIn-pagina](#)



Marijke Andeweg
Partner

Bestuur & Organisatie, Sociaal Domein

Vergrijzing schreeuwt om integrale oplossingen wonen en zorg

Door de vergrijzing zijn er over twintig jaar naar schatting 2,5 miljoen 75+'ers; dat is bijna twee keer zoveel als nu. Willen we dat iedereen passend woont in een veilige woon- en leefomgeving, dat over 20 jaar ouderen niet vereenzamen in een ongeschikte woning en er voldoende verpleeghuiscapaciteit is, dan moeten wij nu in actie komen. Arjan van den Oever zet, vanuit de Taskforce Wonen en Zorg, de urgentie van de opgave op het gebied van wonen, zorg en welzijn op de kaart.

Wil je meer lezen over deze opgave en wat BMC kan bieden op het gebied van wonen en zorg? Lees dan [dit artikel](#) op onze website.



Arjan den Oever
Senior adviseur
Wonen, Zorg en Vastgoed

Samen naar volledig schone energie in de regio Midden-Holland

In het Klimaatakkoord is afgesproken de hoeveelheid broeikasgassen binnen 10 jaar flink terug te brengen. In 2030 bijna de helft minder CO2 dan in 1990. In 2050 een CO2-uitstoot van bijna nul. In de Regionale Energietransitie (RES) onderzoeken overheden, inwoners, bedrijfsleven, netbeheerders, energiecoöperaties en maatschappelijke organisaties samen de mogelijkheden voor het opwekken van duurzame energie op land. In de regio Midden-Holland is deze regionale samenwerking en vindtocht in de fase van concept-RES en RES 1.0. (2020-2021) begeleid door programmamanager Joost Rompa.

Wil je meer lezen over deze opgave? Lees dan [dit artikel](#) op onze website.



Joost Rompa
Managing consultant
Bestuur & Organisatie

Meer spoedzoekers en woningzoekenden snel een thuis

Er is een fors tekort aan met name betaalbare woningen. Bij wachttijden praat je niet in termen van maanden, maar van jaren. Om nog maar te zwijgen over spoedzoekers. Het programma Flexwonen van de provincie Zuid-Holland 2021-2024 zorgt voor een impuls en versnelling in de krappe woningmarkt. De ambitie is dat meer spoedzoekers en woningzoekenden in de provincie snel een thuis hebben. De belangrijkste strategie daarvoor is uiteraard bouwen! Flexwonen draagt hieraan bij, is aanvullend op de reguliere nieuwbouwopgave en is een veelbelovende, snelle oplossing waarbij de woning, de locatie en/of het huurcontract tijdelijk kunnen zijn, zodat meer spoedzoekers al snel, tijdelijk kunnen wonen. Het 'credo' is: 'beter flexwonen dan niet wonen'. Jeanet Zonneveld zet zich hiervoor in, in de rol van kwartiermaker/programmamanager.

[Klik hier](#) voor het programmaplan van deze opgave.



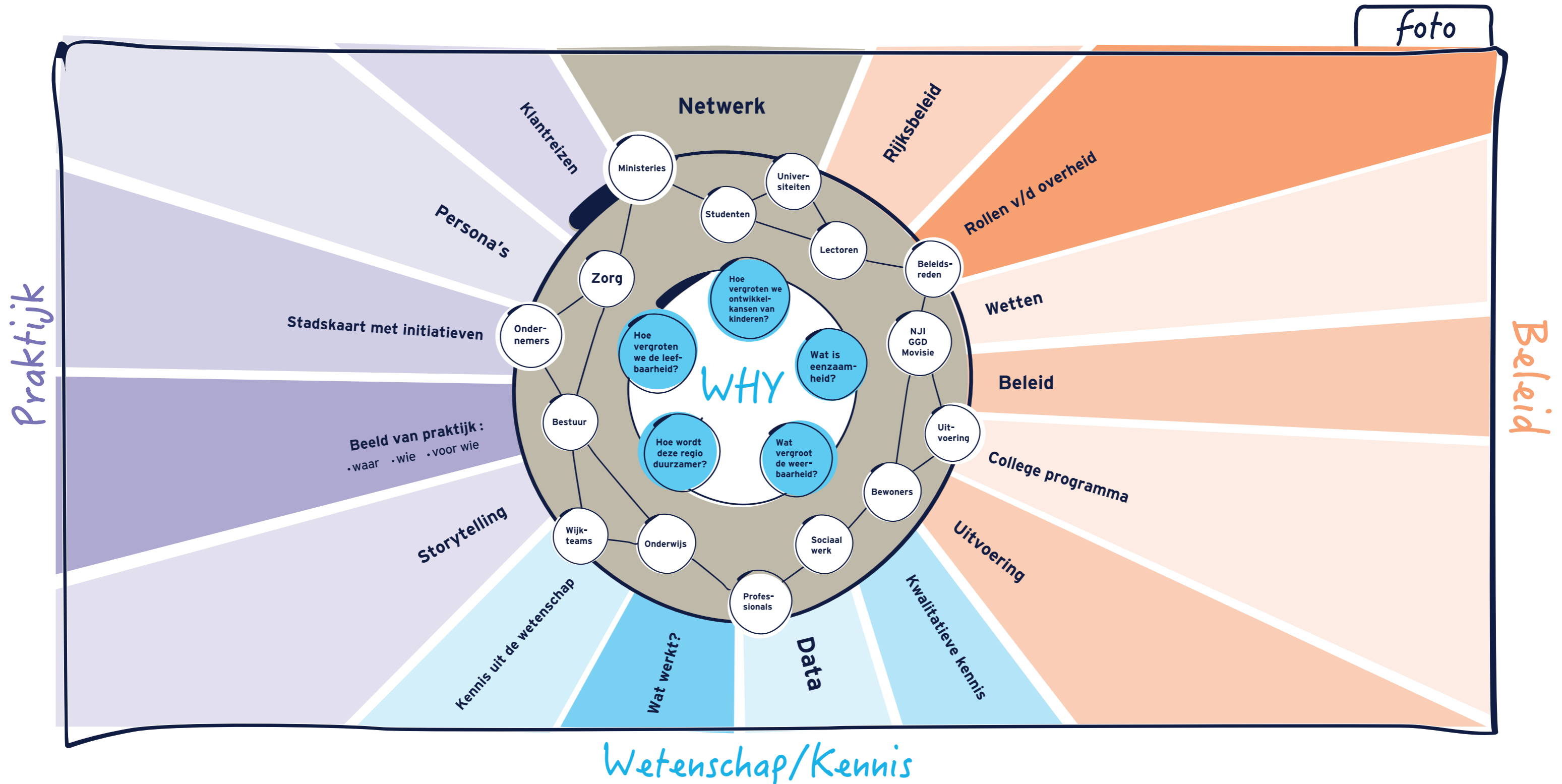
Jeanet Zonneveld
Managing consultant/adviseur
Jeugdhulp, Ruimtelijke Ontwikkeling,
Sociaal Domein, Zorg

Voor een voorbeeld van het opstellen van een opdrachtformulering bij jouw maatschappelijke opgave: [Format Bestuursopdracht](#)



Verkennen

Het verkennen van de maatschappelijke opgave is noodzakelijk om te gaan snappen wat er aan de hand is en waar de energie zit om samen, in een netwerk, al doende lerend impact te gaan maken. Het netwerk bestaat uit inwoners, leerlingen en cliënten, professionals en wetenschappers die op de een of andere manier betrokken zijn bij de opgave. Met het netwerk ga je samen op onderzoek naar verhalen, feiten, data, (ervarings)kennis en ontstaat er vanzelf samenwerking in een netwerk. Het resultaat is een 'foto', oftewel een verslag, van de verkenning. Klik op onderstaande onderdelen van de verkenning voor voorbeelden en inspiratie. Heb je behoefte aan meer informatie of advies? Of wil je graag samen met ons op reis? [Neem dan contact met ons op.](#)





Verkennen voorbeelden

< Terug naar verkennen

Persona's: het resultaat van de verkenning kan weergegeven worden in persona's. Een persona is een fictieve persoon, die net als echte mensen veranderingen doormaakt. Met persona's kun je laten zien welke impact een maatschappelijke opgave heeft op het leven van een individuele inwoner. [Voorbeeld Persona's Eenzaamheid en Brochure Persona's BMC]

Klantreis: een klantreis is de reis langs organisaties en diensten die een inwoner aflegt nadat hij/zij een levensgebeurtenis heeft meegemaakt. [Voorbeeld klantreis]

Infographic: in een infographic wordt overzichtelijk weergegeven wat het probleem is en wat werkt bij de aanpak. [Voorbeeld infographic]

Storytelling: Met Storytelling breng je de inwoner, leerling of cliënt in beeld waarvoor je de opgave doet. [Voorbeeld storytelling]

Data kunnen gebruikt worden om aannames behorende bij een opgave cijfermatig te onderbouwen. Data kunnen gegenereerd worden via openbare databronnen, bijvoorbeeld via het CBS, of via onderzoeken van kennisinstututen, zoals Movisie.

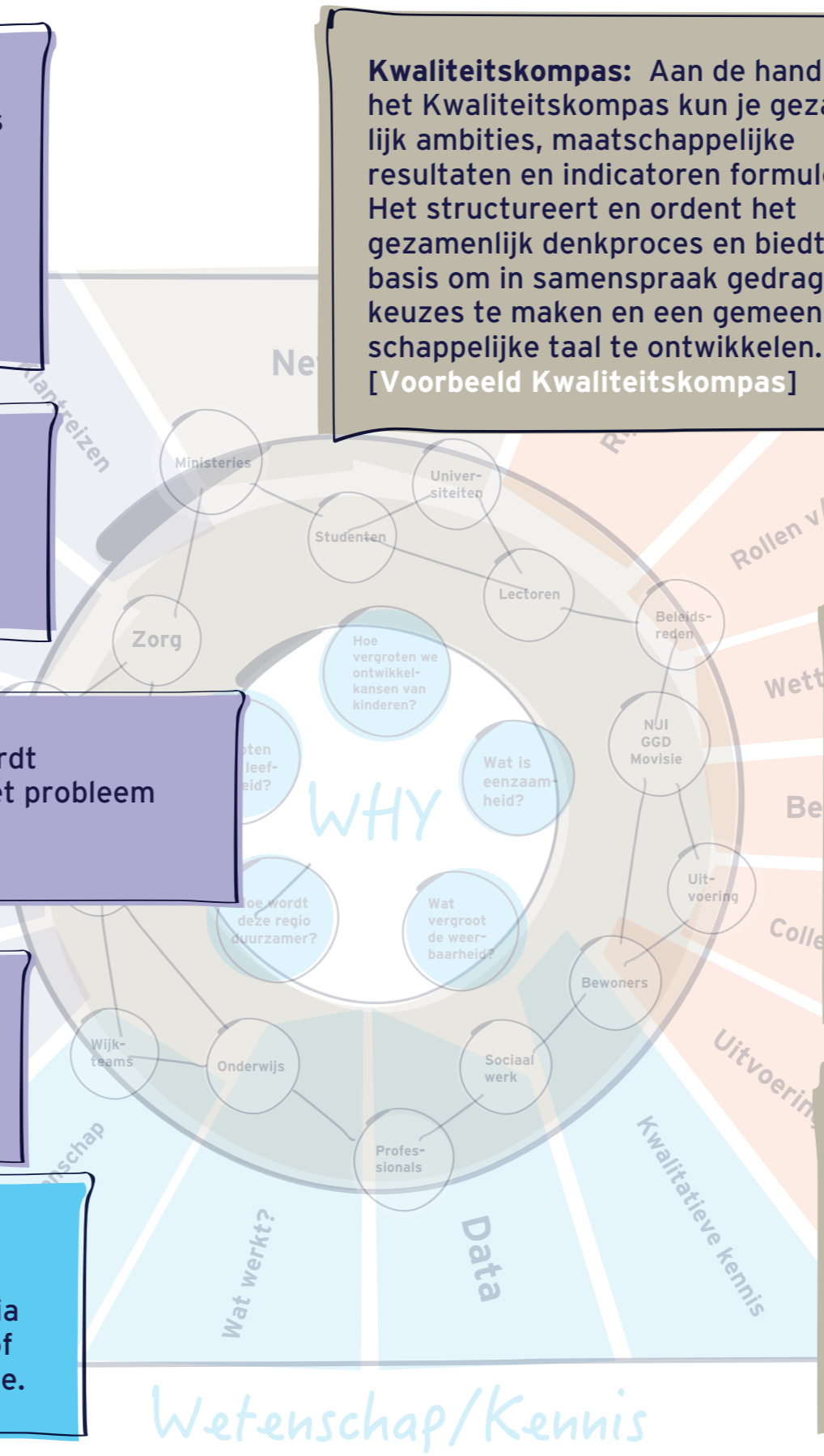
Kwaliteitskompas: Aan de hand van het Kwaliteitskompas kun je gezamenlijk ambities, maatschappelijke resultaten en indicatoren formuleren. Het structureert en ordent het gezamenlijk denkproces en biedt een basis om in samenspraak gedragen keuzes te maken en een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen. [Voorbeeld Kwaliteitskompas]

Snapshot: Het resultaat van de verkenning kan worden samengevat in een snapshot. [Voorbeeld snapshot]

Anticiperende dialoog: een methode om met het netwerk in gesprek te gaan. [Voorbeeld anticiperende dialoog]

Sociale netwerk analyses: In verschillende contexten komen actoren voor die onderlinge relaties hebben. Die relaties en actoren vormen samen een (sociaal) netwerk. Hoe dat netwerk eruit ziet beïnvloedt bijvoorbeeld de snelheid van informatie-uitwisseling, of de effecten als er één of meer actoren wegvallen. Door de netwerken in kaart te brengen komen sterke punten en aandachtspunten in beeld. [Voorbeeld sociale netwerk analyses]

Stakeholdersanalyse/krachtenveldanalyse: Het doel van het maken van een krachtenveldanalyse is het snel overzichtelijk maken van het krachtenveld binnen een project. In het krachtenveld plaats je de actoren en/of stakeholders, hun betrokkenheid, hun invloed en hoe de onderlinge relaties zijn. [Voorbeeld krachtenveld- en stakeholders analyse]



foto

Praktijk



Inrichten

De verkenning heeft overzicht en inzicht geboden en maakt het mogelijk keuzes te maken, meer te focussen en te kiezen voor bepaalde groepen, gebieden of problematiek. Deze keuzes worden gemaakt samen met opdrachtgevers, betrokkenen uit de praktijk, beleid en wetenschap: het netwerk. Dit netwerk deelt het verlangen om samen impact te maken op deze maatschappelijke opgave. In de inrichtingsfase worden reizigers een reisgezelschap. De programmamanager, de reisbegeleider, krijgt tijd en mogelijkheden om het netwerk te gidsen in de verdere reis. Om verder vorm te geven aan de aanpak van de opgave, zowel inhoudelijk als het team dat zich voor de opgave inzet, bieden wij een aantal handvatten aan.

Inrichting van het programma

Om de inhoud van het programma te specificeren kun je verschillende tools gebruiken.

Programmacanvas: Het Programma Canvas is een instrument om snel en in dialoog tot de kern van een programma te komen. Het 'waartoe', 'hoe', 'wat', 'waarbinnen', 'waarmee', 'wie' en 'wat niet' van het programma wordt expliciet gemaakt met het Programma Canvas. [Klik hier](#) voor een template van het Programma Canvas en [hier](#) voor een template voor het verder uitwerken van het programmacanvas in een programmaplan.

Plan van aanpak: Het plan van aanpak stel je in de inrichtingsfase op en wordt vervolgens in elke fase aangevuld en aangescherpt. In elke fase verschuift de focus van het project en dus ook de focus van het plan van aanpak. Zo zal bijvoorbeeld de projectdefinitie in de eerste fase meer centraal staan, in latere fasen is dat vooral de overdracht naar de uitvoering. [Klik hier](#) voor een template voor een plan van aanpak. Bekijk hier voorbeelden van opgestelde plannen van aanpak: [Programmaplan Met Andere Ogen](#), [Plan van Aanpak Eenzaamheid](#).

Factsheet inspanning: Wanneer de grote lijnen van het programma duidelijk zijn, kunnen de afzonderlijke inspanningen verder worden uitgewerkt in resultaten, eigenaren, planning etc. Hiervoor kan de factsheet inspanning worden gebruikt. [Klik hier](#) om een template hiervan te downloaden.

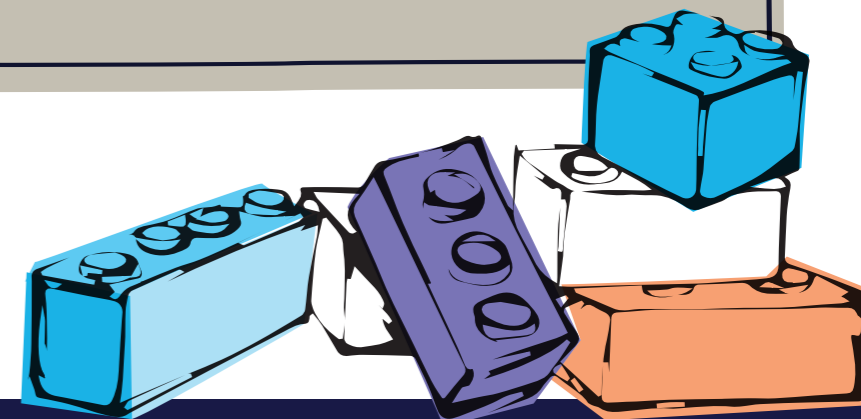
Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN): Voor de visualisatie van de samenhang tussen doelen en inspanningen in een programma kan een DIN gebruikt worden. [Klik hier](#) om meer te lezen over de methode en inspiratie op te doen van voorbeelden

Inrichting van het programmateam

Om impact te maken voor de inwoner, leerling of cliënt heb je een goed samengesteld programmateam nodig. BMC kan helpen bij het samenstellen van een programmateam of, wanneer je al een team hebt samengesteld, inzicht geven in voorkeuren, behoeften, drijfveren en stressflexen van het team. Hierdoor krijg je inzicht in kansen en bedreigingen voor het team en hoe hiermee omgegaan kan worden. [Lees hier](#) meer over wat BMC kan bieden voor de inrichting van het programmateam.

Trainingen Aanpakken met Impact

De gemeentesecretaris die opgavegericht wil werken, de programmamanager die wil (bij)leren, teams die samen beter willen worden of de trainee die nieuwsgierig is naar programmatisch werken. Wat voor rol je ook hebt, om impact te maken op de maatschappelijke opgave heb je reizigersvaardigheden en -tools nodig. BMC biedt trainingen aan op maat. [Lees hier](#) meer over wat wij kunnen bieden.





Team samenstellen

Profielen van het programmateam

Profielen en rollen beschrijven de verwachtingen en afspraken over het gedrag, het handelen en de houding van mensen die horen bij het invullen van een bepaalde positie, die bijdraagt aan de realisatie van een opgave. Inzicht in deze rollen en profielen, van programmamanager tot programmaondersteuner, zorgt dat het programmateam kan aanpakken met impact. BMC kan helpen bij het samenstellen van een programmateam, onderzoeken welke mensen binnen de organisatie passen of ontwikkelpotentieel hebben voor bepaalde rollen.

Wat kunnen wij bieden:

- **Portfoliosessies met het management/opdrachtgever**
 - BMC begeleidt en faciliteert deze sessies
 - Onderbouwd met objectieve data en people analytics door gebruik van 'Cognisess Pro'

- **Resultaat:** advisering samenstelling programmateams, ontwikkeladvies/kansen voor het team en tips voor het inzetten van programma-instrumenten.

(Team)coaching en (persoonlijk) leiderschap

Mocht u al een programmateam samengesteld hebben, kunnen wij, middels de **Birkman-methode**, inzicht geven in hoe het team handelt onder stress, wat de voorkeuren zijn binnen het werk en wat de behoeften in de werkomgeving zijn. Het gaat hierbij om persoonlijk gedrag in relatie tot werk. Daarnaast wordt inzicht gegeven in de behoeften en de drijfveren. Door het eigen gedrag en de stressreflexen in kaart te brengen en dit in teamperspectief te bezien, kunnen deze inzichten bijdragen aan zelfkennis en -reflectie. Dit kan daarnaast een programmaleider helpen om het eigen gedrag te managen en handvatten te krijgen hoe in verschillende situaties en rollen effectief gehandeld kan worden, richting de verschillende teamleden.



Cognisess Pro

Voor people analytics maken we gebruik van het instrument 'Cognisess Pro'. Met de inzet van dit instrument kan er op objectieve wijze een uitspraak gedaan worden over de matching van de kandidaten met de gevraagde vaardigheden en competenties. Cognisess Pro biedt een compleet pakket aan wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten. Voor elk van de programmateam profielen uit ons portfolio kan worden aangegeven in welke mate de uitkomsten daarbij aansluiten. De inzet van Cognisess Pro wordt begeleid door een gecertificeerde BMC-adviseur.

De Birkman-methode

De Birkman vragenlijst is een wetenschappelijk ontwikkelde, multidimensionale meting. Het is een zelf-assessment gebaseerd op een online vragenlijst met meer dan 265 vragen. Die op basis van een database met meer dan 400.000 respondenten en 65 jaar onderzoek resulteert in een aantal specifieke rapporten. De inzet van de Birkman-methode wordt begeleid door een gecertificeerde BMC-adviseur.





Een Doelen - Inspanningen - Netwerk (DIN)

Een Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN) is een visualisatie van de samenhang tussen doelen en inspanningen. Een DIN is een veelgebruikt instrument bij programma's die gericht zijn op het realiseren van een bepaald maatschappelijk effect. Een programma waarbij er geen kant en klare oplossing, gebruiksaanwijzing, one size-fits-all oplossing is voor de maatschappelijke opgave. Het DIN geeft inzicht in hoe verwacht wordt dat de verandering tot stand komt en welke inspanning aan welk doel bijdraagt.

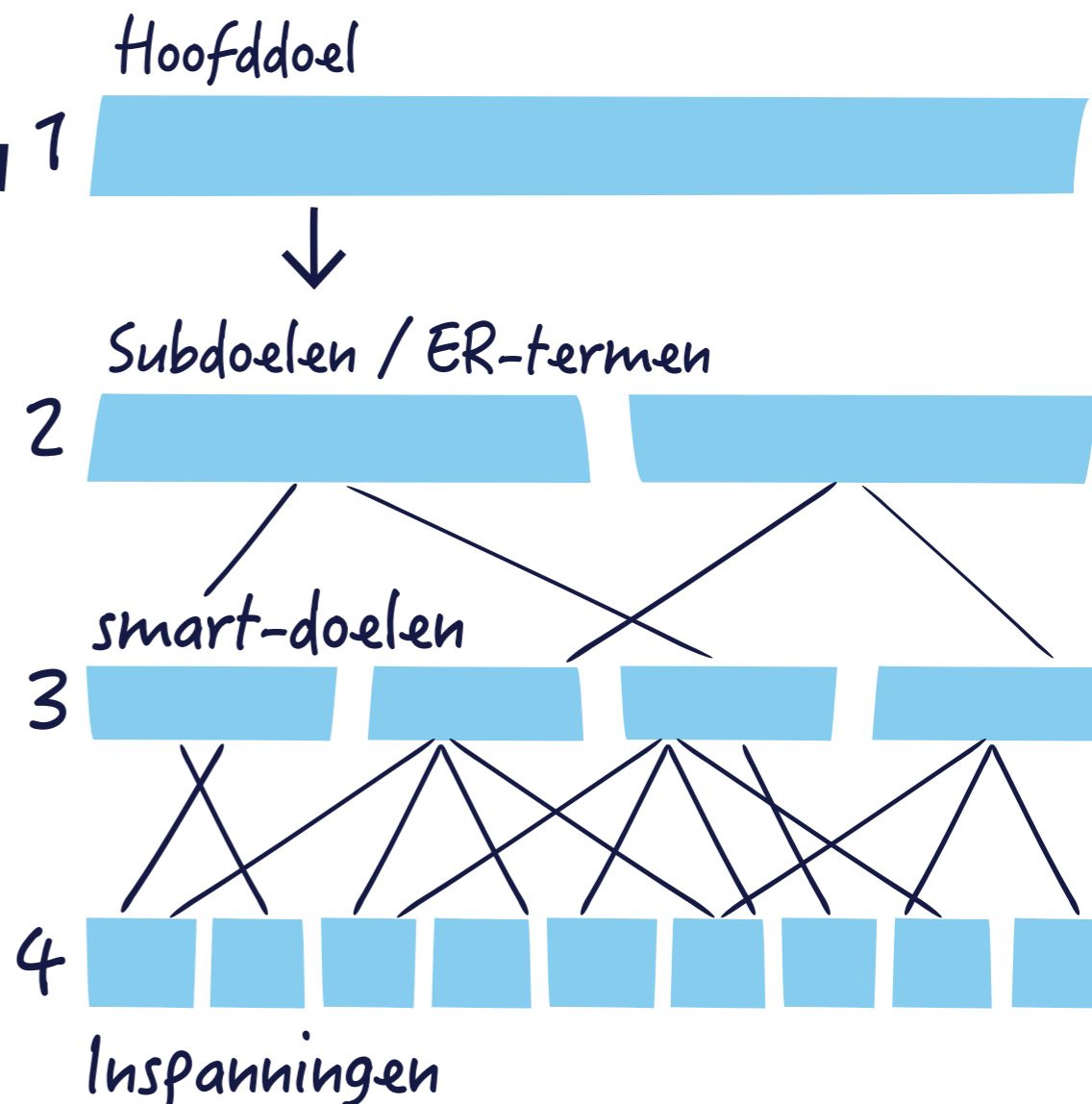
Hieronder vind je meerdere voorbeelden van DIN's om inspiratie op te doen:

- DIN onderwijs-zorg-jeugd MAO 2021
- DIN programma statushouders Den Haag
- DIN onderwijs-zorg-jeugd MAO 2014
- DIN sociaal domein gemeente Amsterdam
- Doelenboom sociaal domein gemeente Coevorden
- DIN programma Deltanatuur

- 1 Een DIN start vanuit het hoofddoel van het programma. De gewenste situatie in de toekomst.
- 2 Vervolgens worden er subdoelen, die tegemoet komen aan het bereiken van het hoofddoel, gekoppeld aan het hoofddoel. Subdoelen worden in een DIN geformuleerd als 'ER-termen'. Hierbij valt te denken aan doelen waarin woorden worden opgenomen zoals 'beter' en 'minder'.
- 3 Probeer hierna de doelen waar mogelijk én nodig te verSMARTen. SMART staat daarbij voor: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.
- 4 Tot slot worden aan deze doelen inspanningen gekoppeld, door middel van lijnen. Inspanningen zijn de werkzaamheden of activiteiten die vanuit het programma worden uitgevoerd, zoals projecten, processen, routines, improvisaties en andere activiteiten.

Er zijn verschillende websites die zich lenen voor het maken van een DIN, bijvoorbeeld [Miro](#) of [Diagrams.net](#)

Wil je meer informatie of ondersteuning bij het maken van een DIN? [Neem dan contact met ons op.](#)





Doen & leren

Een netwerk van inwoners, professionals, leerlingen, cliënten, ondernemers, beleidsmakers, wetenschappers, kunstenaars, stadmakers en vrijwilligers gaan al doende lerend experimenteren, samenwerken en ontdekken. Onderweg naar impact. Al doende leren is gericht op duurzaam effect. Een lerende aanpak in een dergelijk samenwerkend netwerk, bouwt voort op beschikbare kennis over wat werkt én professionele en ervaringskennis om zo al doende competenties ervan te versterken. Het is eigenlijk simpel, het gaat om bewuster doen en tijd maken en de rust nemen om te reflecteren en te leren. Heel gericht toevoegen of weglaten. Ga bijvoorbeeld na wat wel en niet werkt bij het bereiken van je doelgroep. Wie is precies je doelgroep, waar kun je je doelgroep vinden en kun je je netwerk inzetten om je doelgroep te bereiken? Een lerende infrastructuur helpt daarbij, door kennis en kunde die beschikbaar is, samen te leren in communities of practise en te zorgen voor een digitale ontmoetingsplek, maar ook een 'live' ontmoeting.

Hieronder vind je methoden, templates en inspiratie om leren en tegenspraak voor jouw programma te organiseren.

APK

Wil je de impact van het programma vergroten? Dan is het verstandig om jouw programma tussentijds onder de loep te nemen door een peerreview te organiseren.

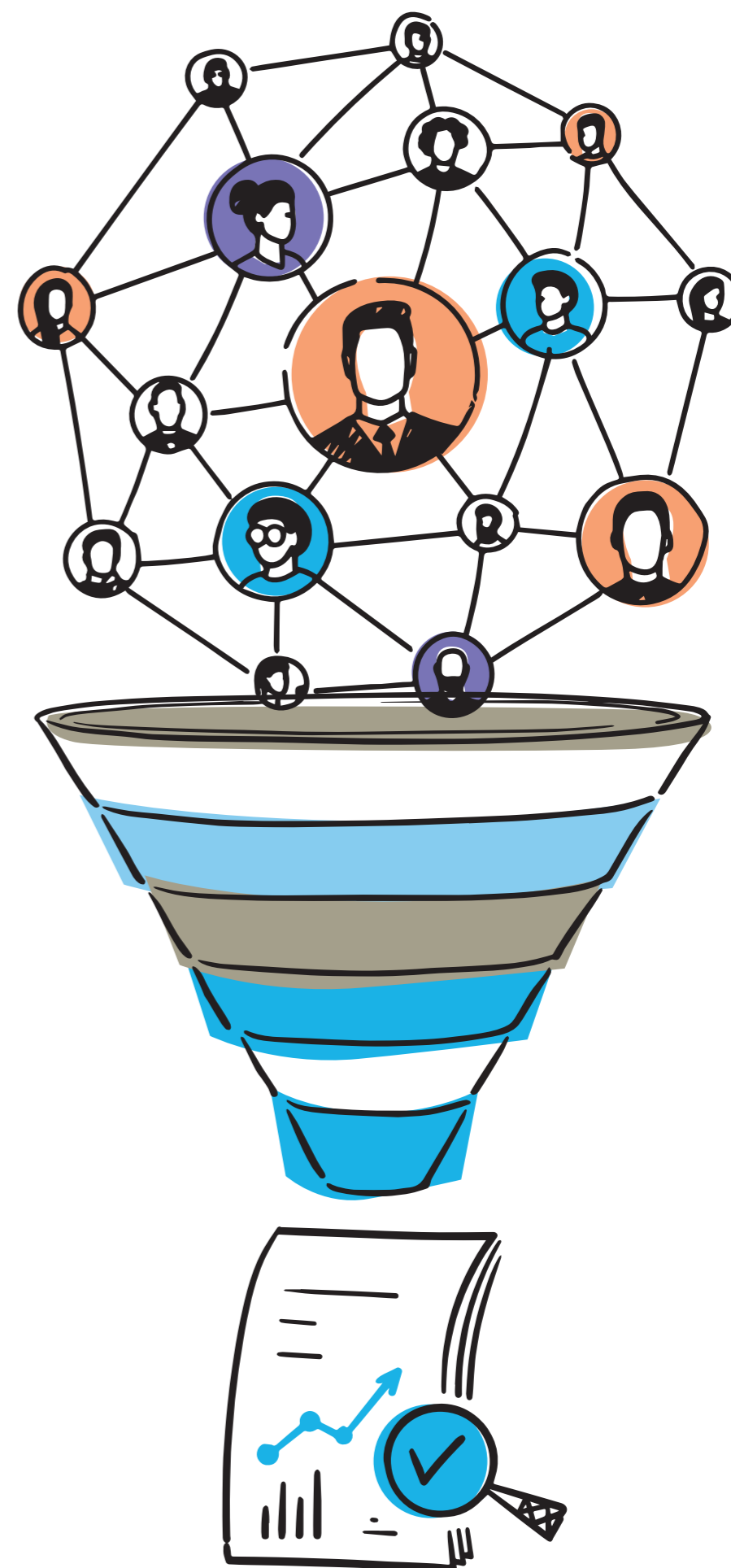
Monitoren

Een monitor geeft inzicht in de voortgang van een opgave. [Lees hier](#) meer over hoe je het monitoren kunt aanpakken.

De voortgangsrapportage

Om de stand van zaken van jouw programma in beeld te brengen kun je [deze](#) template gebruiken.

[Klik hier](#) om een voorbeeld te zien van een programma met een lerende aanpak.





Monitoren

Monitoren is inzichtelijk maken in hoeverre de doelen van een programma behaald worden. Een monitor geeft, middels kwalitatief goede, volledige en actuele data, inzicht in de voortgang van een opgave. Deze data bieden input om tussentijdse sturing te geven. En om het gesprek aan te gaan over de oorzaken van bevindingen.

Het inrichten van het monitoringsproces gebeurt al bij de start van een programma zodat tijdens de looptijd de juiste gegevens verzameld worden. De verzamelde data zijn verschillend van aard, afhankelijk van de opgave. Je kunt gebruik maken van kwantitatieve data, zoals cijfermatige registratiegegevens of uitkomsten van vragenlijsten. Of kwalitatieve gegevens, zoals klantreizen. Belangrijk is dat de methode van dataverzameling aansluit bij de doelen die het programma voor ogen heeft en dat de methode aansluit bij de doelgroep.

Monitoren kan op veel verschillende manieren. Hieronder noemen we enkele tools en handreikingen die van nut zijn om het monitoringsproces in te richten:

Werken aan programma's:

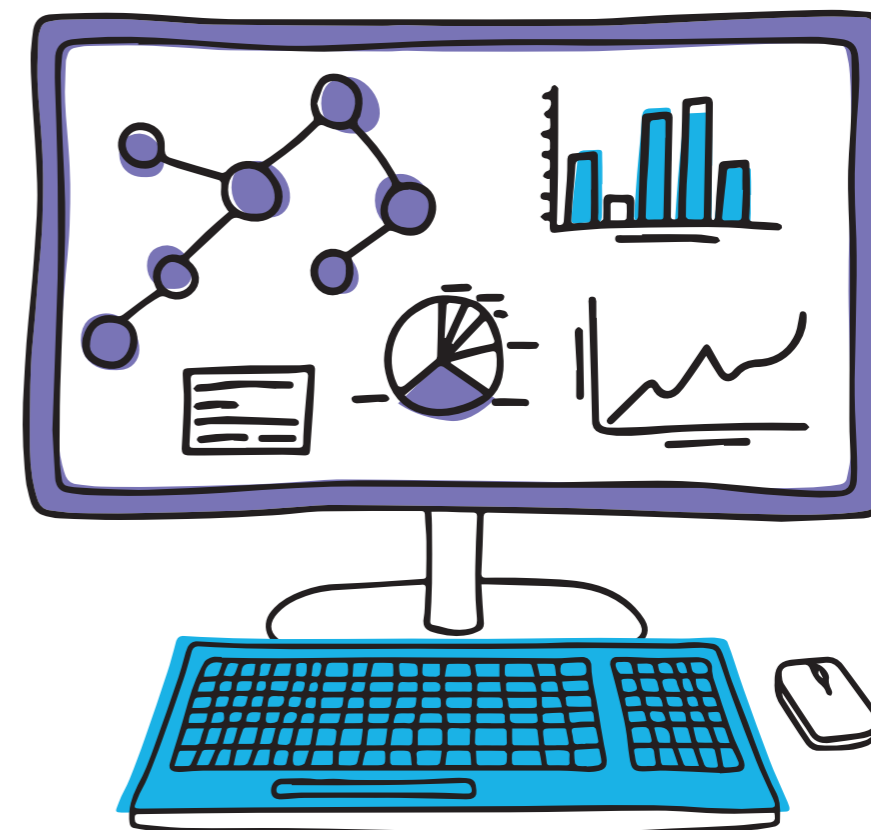
Hoe plan je de monitoring en stuur je op de voortgang van een programma?

BMC - Cliëntervaringsonderzoek:

Methodieken voor monitoring vanuit perspectief van de inwoner/cliënt, waaronder **klantreizen** en **continu onderzoek**

Movisie - Monitoring in het sociaal domein

Diverse methodieken voor monitoring, specifiek voor het sociaal domein



Bekijk hieronder verschillende monitoringsvoorbeelden van programma's

Voorbeeld 1:

Monitor Statushouders Gemeente Den Haag.

Voorbeeld 2:

Monitor Amsterdamse Aanpak Gezond Gewicht.

Aan deze monitor is een online dashboard gekoppeld.

Voorbeeld 3:

Voortgangsrapportage Vluchtelingen en Statushouders Amsterdam.

Voorbeeld 4:

Tussentijdse monitoringsrapportage van Met Andere Ogen - een programma dat middels een betere samenwerking bijdraagt aan betere ontwikkelkansen voor elk kind.