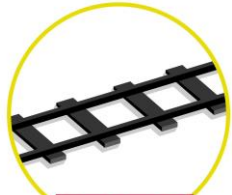




De kloof tussen management en werkvloer
Bij implementatie professioneel programmamanagement

ProRail

Wat doet ProRail?



Verbindt



Verbeterd



Verduurzaamt



Bevlogen ProRailers



Betaalbaar spoor

ProRail wil meer treinen laten rijden, op een veilige manier en met minder hinder. Nu en in de toekomst. Dat doen we altijd met aandacht voor onze invloed op het milieu en de samenleving.

Wat doet ProRail?



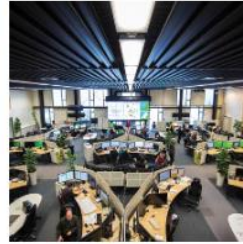
Spooronderhoud



Spoorvernieuwing



Capaciteitsverdeling



Coördinatie van het treinverkeer



ICT



Incidentenbestrijding



Spoogoederenvervoer



Natuurbeheer



Bodemonderzoek

Toonaangevend Programmamangement (TOPMA)

- 2017 Starten met in-house trainingen Jo Bos: Programmatisch Creëren
- Dec 2019, deelnemers willen kennis ProRail breed borgen
- Maart 2020, akkoord RvB e.e.a. uit te werken
- Jan 2021 programmacontract getekend door directeur Projecten



Aanpak volgens Kotter

Inmiddels lekker op gang:

- Gevoel van urgentie bereikt
- Leidend team gevormd
- Visie en DIN opgesteld
- Nu stap 4 visie communiceren

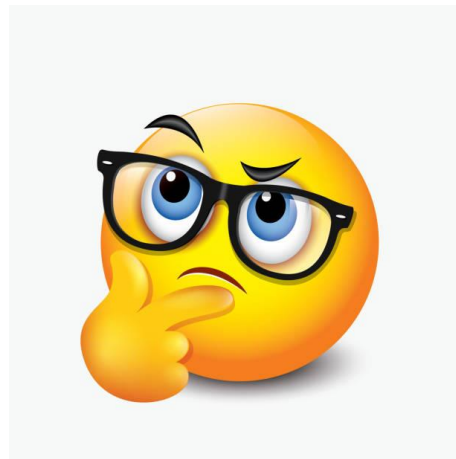


Wat was de kloof bij “professionaliseren programmamanagement?”

- Werkvloer



- Hoger management



**ASJE
MENO!**

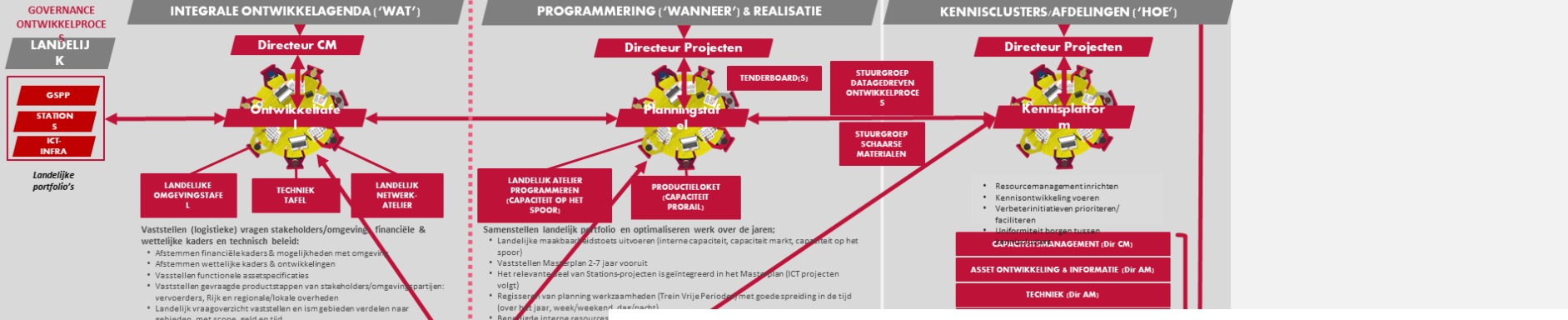


Beeld op de werkvloer

- Verschil aanpak programma vs project
- Kernproces projecten conflicteert;
- Andere skills nodig
- Steeds wiel opnieuw uitvinden;
- Wens voor definities en één taal

Beeld van hoger management

- Oops we hebben al zo veel aan ons hoofd!
- “Samenspel” als organisatie verandering is net gestart (opgavegericht)
- “Sporen naar morgen”: Opgave 30% capaciteitsgroei 2020 -> 2030
- Moet dat nu? Wat is het probleem eigenlijk?



Vaststellen (logistieke) vragen stakeholders/omgeving, financiële & wettelijke kaders en technisch beleid:

- Afstemmen financiële kaders & mogelijkheden met omgeving
- Afstemmen wettelijke kaders & ontwikkelingen
- Vaststellen functionele asset-specificaties
- Vaststellen gevraagde productstappen van stakeholders/omgeving (partijen: vervoerders, Rijk en regionale/lokale overheden)
- Landelijk vraagoverzicht vaststellen en ism-gebieden verdelen naar gebieden, met scope, geld en tijd
- Bepalen of voor gevraagde productstap landelijke portfolio-sturing nodig als groot project/programma (GSPP), stations of ICT
- Programma's zoals PHS, ERTMS en Overwegen zijn via grote strategische projecten & programma's (GSPP) geïntegreerd

Samenstellen landelijk portfolio en optimaliseren werk over de jaren:

- Landelijke maakbaarheidsdoets uitvoeren (interne capaciteit, capaciteit markt, capaciteit op het spoor)
- Vaststellen Masterplan 2-7 jaar vooruit
- Het relevante deel van Stations-projecten is geïntegreerd in het Masterplan (ICT projecten volgt)
- Registreren van planning werkzaamheden (Train Vrije Periode) met goede spreiding in de tijd (over het jaar, week/weekend)
- Bepalen van interne resources

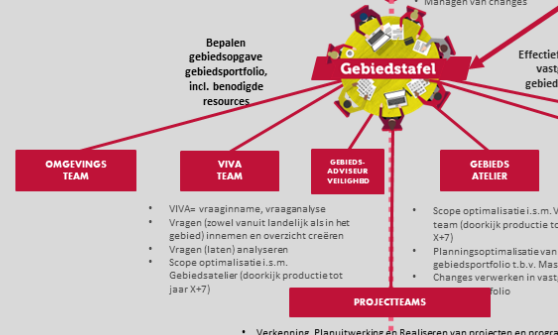
Monitoring en bijsturing project

- Monitoring, tijd, geld, scope
- Early warning van issues in project
- Managen van changes

GBIEDEN



- Midden
- Oost
- Noord
- Noord-West
- Zuid-Holland Noord
- Zuid-Holland Zuid
- Zuid-West
- Zuid-Oost
- Zee-Zevenaar



Spoor naar morgen

Waar we voor staan

Onze missie

Wij verbinden mensen, steden, en bedrijven per spoor nu en in de toekomst.

Wij maken aangenaam reizen en duurzaam vervoer mogelijk en zorgen dat het op en om het spoor veilig is.

Welk resultaat we willen halen

- **Verbindt**
Vergroten spoorcapaciteit
Aantal treinpaden
- **Verbeter**
Veilig en betrouwbaar spoor
Veerdigheid reizigers, verladers en omgeving
- **Verduurzaam**
Duurzame mobiliteit
Footprint
- **Bevlogen ProRailers**
Fantastische organisatie om te werken
Werkgeverswaardering
- **Betaalbaar spoor**
Doelmatige uitgaven
Kosten per treinpad

Wat we gaan doen

- Integrale ontwikkelagenda voor het spoor opstellen en financieren
- Netwerk klaar maken voor de toekomst
- Basis op orde brengen in de dagelijkse logistieke operatie
- Basis op orde brengen in de dagelijkse infra-operatie
- Digitaliseren van de logistieke operatie voor de toekomst
- Datagedreven werken doorvoeren in de hele intractaten
- ERTMS invoeren binnen ProRail

Strategische prioriteiten

Waar we voor gaan

Onze visie

Wij maken de groeiende behoefte aan duurzame mobiliteit in Nederland mogelijk, samen met onze partners.

Dat betekent 30% meer reizigers en 50% meer goederen per trein.

Wat we hiervoor nodig hebben

Focus

- Sturing op resultaten
- Concrete ProRail jaarganda

Eén ProRail manier van samenwerken

- Heldere overlegstructuur
- Eenduidige werkwijze
- Gedeelde taal en cultuur

Organisatieversterkers

Ontwikkelprogramma voor alle ProRailers

- Leiderschapsprogramma
- Training ProRail manier, incl. benodigde digital skills

Spanningsveld

Spanning:

- Organisatie verandering en dan nog een verandering
- Én Corona.....

Lessen:

- Bewust zijn: Timing niet juist voor management, geen urgentiebesef
- Boodschap: Niet alles anders doen, maar beter doen

Theorie en praktijk bij aanpak

Kotter

- Verandering in 8 stappen



Caluwé

- vijf veranderstijlen



Primaire aanpak

Bewust toepassen model Kotter:

- Urgentie & PvA
- Draagvlak en Implementatie
- Doorzetten & Consolidatie



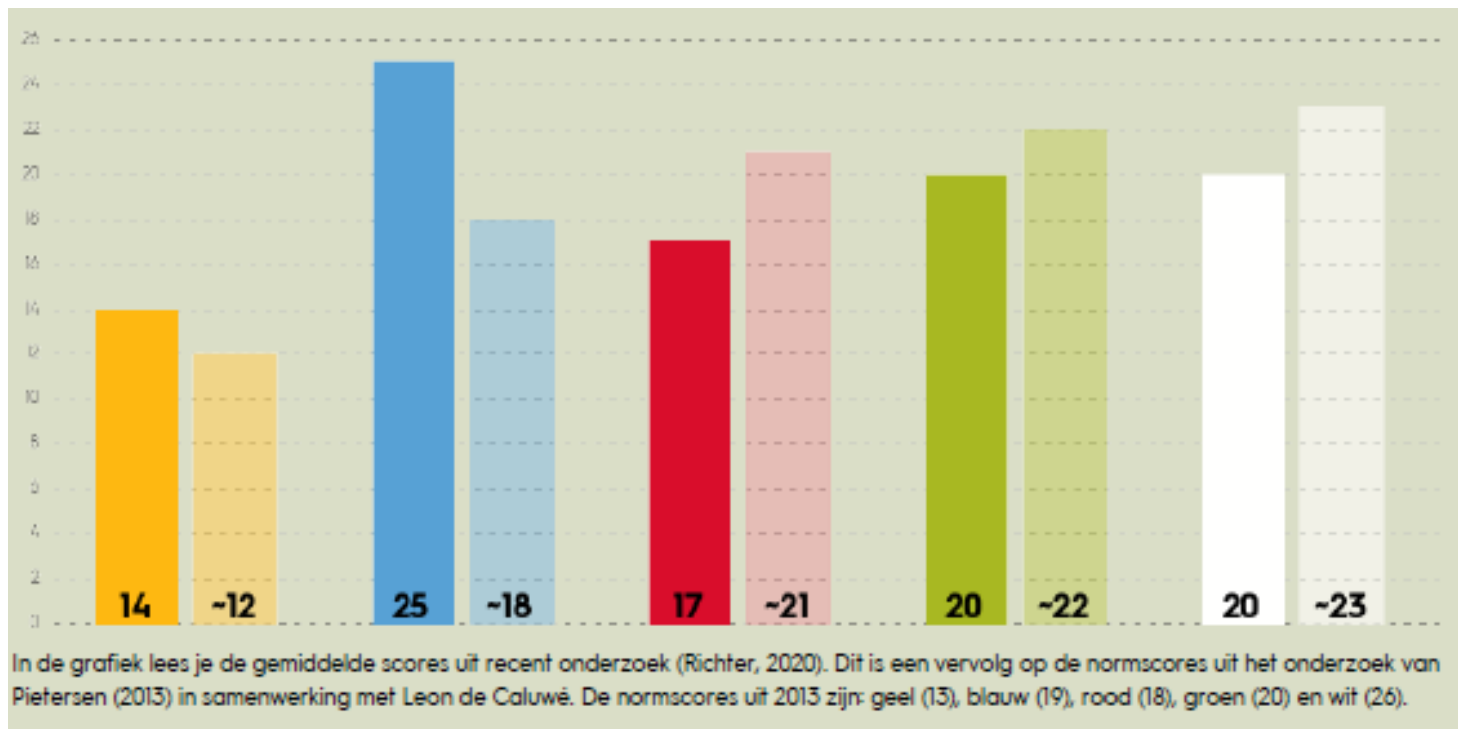
Ervaring:

- Stap 1 t/m 6 cyclisch doorlopen
- Regelmatig reflectie => stapje verder/terug
- Leidend team mét visie stond er snel: urgentiebesef was nog werk aan
- Kloof is onderdeel van veranderproces -> andere veranderstijl Caluwé!

Caluwé kleuren voor de verandering stijl

- **Gele veranderaar** Draagvlak creëren: denk aan belangen, conflicten en macht.
- **Blauwe veranderaar** Rationeel en analytisch, betrouwbaar en navolgbaar.
- **Rode veranderaar** Motivatie. Gedrag, talenten en ambities zijn bepalend.
- **Groene veranderaar** leersituaties: lerende organisatie; opleiding coaching
- **Witte veranderaar** autonoom verandert. Duwen waar de tijd rijp voor is.

Persoonlijk kleuren profiel vs gemiddeld in Nederland



Zelfreflectie

Primair gericht op **blauwe aanpak** vanuit gevoel van verantwoording

- 30 jaar project ervaring bij ProRail
 - Heldere aanpak presenteren
 - Duidelijke doelstelling
 - Planning
 - Resultaat gericht
 - Snel realiseren van Handreiking & Tools
-
- Maar de situatie vraagt ook om andere veranderstijlen!

Inzet **groene** veranderstijl

Aanvankelijk *Onbewust* toegepast door ProRail cultuur: lerende organisatie: nu nog meer inzetten op Pull dan Push

- In gesprek met elkaar;
- Workshops: Kennisdeling
- Intern seminar (130 🗣️)
- Training faciliteren
- Intervisie faciliteren
- Opzetten interne community
- Successen laten zien



Inzet andere veranderstijlen

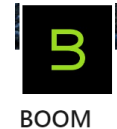
Geel: draagvlak creëren middelmanagement



Rood: vakgroepen stimuleren tot productontwikkeling

Wit: Doorpakken daar waar energie zit

Oranje: ontwikkelstrategie bottom-up, probleemgericht, co-creatie
(7 kleuren volgens De Caluwé, Vermaak, Koeleman)



Nu *bewuster* van schakelen tussen stijlen

ProRail

Waar staan we vandaag?

- Meer bekendheid, draagvlak en support voor TOPMA
- Interne pagina met handreiking
- Regelmatige kennissessie
- In oktober 2^e intern seminar
- Community die elkaar steeds beter vindt

Handreiking Programmamanagement

[Voorwoord en leeswijzer](#)

[Onderwerpen in uitwerking](#) (voor handreiking versie 2.0)



Wanneer programmamanagement?



Welke typen programma's onderscheiden we?



Programmafaeig



Producten en werkmethoen



Hoe geef je inhoud en aansak vorm?



Hoe bestuur je een programma?



Spelen en verantwoorde(j)heden



Bestuivering



Hoe werk je samen aan een programma?

Doel en inspanningen Netwerk (DIN) 2023

Visie / Ambitie

ProRail heeft met 'Spoor naar morgen' hoge ambities in een complexe maatschappelijke omgeving waar een doelgerichte opgavesturing het verschil maakt. Door ons hoge niveau van programmatisch werken maken wij dit verschil.

Strategische doelen

Groter draagvlak voor programmatisch werken in alle lagen van de organisatie

Eén taal voor een betere beheersing van lopende en nieuwe programma's

Betere samenwerking met onze ketenpartners en omgeving

Betere ontwikkelmogelijkheden voor professionele programmamanagers

Operationele doelen (SMART)

Binnen programma's

- Programma's worden met een meer eenduidige aanpak en taal uitgevoerd
- Programma-managers en teamleden die betrokken worden bij programma's hebben voldoende kennis voor hun bijdrage aan het programma

Buiten programma's

- Minstens één afdeling start met concrete werkspraak
- Sleutelfiguren beschikken over de juiste vaardigheden voor het uitvoeren van PGM:
- Opdrachtgevers van en binnen de programma's, beschikken over goede PGM kennis & vaardigheden
- Onderhouden van kennisuitwisseling met externen
- Grotere vaardigheid als ProRail organisatie in het besluiten tot, het opzetten en besturen van programma's

Ondersteuning & middelen

- PGM wordt optimaal ondersteund en continu doorontwikkeld:**
- Systemen en procedures sluiten aan bij behoefte PGM
 - Voldoende (maatwerk-) tools/middelen beschikbaar
 - Poule van de PGM's (goed opgeleid, ervaren en effectief) is afgestemd op de behoefte van de organisatie
 - Leerloop/evaluatiecyclus is standaard ingebed voor PGM

Inspanningen Projecten Activiteiten



De kloof vandaag

- bezig met overbruggen
- Meer vanzelfsprekendheid van bestaan
- Opdracht herbevestigd
- Opdrachtgever enigszins op afstand



Workshop Welke weerstand ken jij

- Flip overs
 - a) Welke weerstand kom jij tegen bij professionalisering?
 - b) Welke aanpak gebruik jij?
 - c) Bruikbare do's / don'ts ervaringen voor deze casus of algemeen?
 - d) Wat neem jij mee naar huis vandaag?