

Door: Helmuth Stoop, Jo Bos, Björn Prevaas, Hans Licht

PGM Open 2019, programmamanagement en maatschappelijke transitie

De kracht van en grenzen aan programmamanagement als effectieve aanpak van maatschappelijke transitie

De wereldwijde samenleving is volop in beweging. Ook de Nederlandse samenleving is op veel terreinen in transitie. Op sociaal gebied, op het gebied van duurzaamheid en klimaat, (circulaire) economie, wonen, mobiliteit, etc. Bij het vormgeven van de aanpak van deze maatschappelijke transitie wordt vaak houvast gezocht in programma's en programmamanagement. Maar is dat nu wel of niet een effectieve aanpak bij dit soort opgaven? Wat is eigenlijk de kracht van programmatisch werken bij het realiseren van maatschappelijke transitie? Wat zijn grenzen eraan en wat hebben we te verbeteren of te veranderen in programmamanagement om effectiever te worden? Op het PGM Open 2019 staan dit soort vragen centraal en gaan we samen op zoek naar antwoorden.

Fundamentele ontwikkelingen

“We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk”, aldus Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde en duurzaamheid al een aantal jaren geleden. Met die uitspraak typeert hij de fundamentele beweging die op een groot aantal gebieden aan de gang is. In Nederland, maar ook wereldwijd. Het zijn de inmiddels bekende thema's, zoals klimaatverandering, digitalisering, inrichting van de zorg, verstedelijking en veranderende verhoudingen tussen overheid, bedrijfsleven en inwoners. Het zijn veranderingen die tot op een fundamenteel niveau ingrijpen in systemen, in economische en sociale verhoudingen, in machtsbalansen, in welzijn van mensen, etc. Vaak speelt technologie hierbij een aanjagende rol. Het gaat om veranderingen die op allerlei niveaus vorm moeten worden gegeven: binnen bedrijven, op gemeentelijk, provinciaal, nationaal en internationaal niveau. En niet in de laatste plaats op persoonlijk niveau: transitie is uiteindelijk vooral het werk van mensen.

Ingewikkelde transitieopgaven

Deze ontwikkelingen – zoals klimaatverandering, digitalisering, verstedelijking, participatiesamenleving – vertalen zich in Nederland in allerlei ingewikkelde opgaven ofwel transitie. Denk bijvoorbeeld aan (en we zijn hierbij verre van compleet):

- De **energietransitie** krijgt een kader in het landelijke Klimaatakkoord (juli 2018) en allerlei regionale energie- en klimaatstrategieën. Deze verandering is erop gericht de samenleving minder afhankelijk te maken van fossiele brandstoffen en uiteindelijk volledig over te stappen op duurzame, hernieuwbare energiebronnen als zonne- en windenergie. Daarbij worden alle stakeholders betrokken: van industrie tot gemeenten, van bewoners tot Rijksoverheid.
- Met **klimaatadaptatie** gaat het er om de kwetsbaarheid van de samenleving voor klimaatverandering te verminderen mogelijk, zelfs zo dat geprofiteerd kan worden van de kansen die een veranderend klimaat biedt. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het klimaatbestendig inrichten van steden (resilient cities) en de bebouwde omgeving, waarmee de overheid inzet op het leefbaar houden van onze omgeving bij heftige regenval of langdurige droogte.

- Met de stelselwijziging in de zorg en daaropvolgende transformatieslag is een zeer omvangrijke maatschappelijke transitie gaande in het **sociaal domein**. De stelselwijzigingen zijn erop gericht dat mensen sneller geholpen worden, ondersteuning krijgen die zoveel mogelijk aansluit op hun eigen situatie, mogelijkheden en sociale netwerk en dat daarmee ook de kosten van de zorg in de hand worden gehouden. Dit zorgt voor veel veranderingen in de organisatie van de zorg, in samenwerking tussen professionals en cliënten en professionals onderling, in het aanbod aan voorzieningen, etc.
- Onder de noemer van **smart cities** wordt steeds vaker nieuwe technologie en co-creatie ingezet als middel om stedelijke vraagstukken op te lossen. De definitie van een Smart City is dat de stad wordt bestuurd op basis van data. De data wordt verzameld door sensoren (strips in het wegdek die de verkeersdruk meten, luchtsensoren bij huizen die de luchtverontreiniging meten tot sensoren die de doorstroom in het riool bijhouden) in de stad. Een manier van werken waarin de digitale ontwikkelingen optimaal ingezet worden om allerlei doelen die in de stad belangrijk zijn te realiseren. Van bereikbaarheid, milieukwaliteit, klimaat- en energiedoelen tot sociale doelen als (gevoel van) veiligheid.
- Ook de vervoersector is in beweging: de **mobilitéitstransitie** beweegt van fossiel naar duurzaam en voertuigen worden steeds autonomer (zelfrijdend). Maar ook veranderingen in vervoersstromen vanuit duurzaamheidsdoelen maken deel uit van deze opgave.

Transitieopgaven en programmanagement

Bij de vormgeving van die transities kán programmamanagement een grote rol spelen en veel organisaties zetten ook programma's op om vorm te geven aan deze transities. Denk bijvoorbeeld aan een landelijk programma eenzaamheid, een provinciaal programma energieneutraal wonen, een gemeentelijk programma vitale, dynamische binnenstad en een duurzaamheidsprogramma van een groot zuivelconcern. Andere organisaties kiezen voor lossere benaderingen, zoals netwerkregie of procesregie.

Bij het opzetten van en werken aan die programma's ontstaan ook weer nieuwe vragen en is het zoeken of en hoe programmamanagement behulpzaam kan zijn. Je kunt vanuit veel verschillende invalshoeken naar de transities kijken. Dat doen we op PGM Open 2019. Aanvullend op de eerder geschetste hoofdvragen naar de effectiviteit van programmamanagement willen we bijvoorbeeld de loep zetten op vragen als:

- Wat zijn bewezen effectieve programma-aanpakken bij transities?
- Hoe ga je om met de langetermijnfocus die een transitie vraagt en de kortetermijnfocus van veel bestuurders en opdrachtgevers?
- Hoe doelgericht kun je te werk gaan bij een transitie?
- Hoe ga je om met de benodigde gedragsverandering?
- Hoe vind je een balans tussen lokale, kleinschalige initiatieven de ruimte geven en toch sturen op de samenhang en het geheel? Hoeveel sturing kun je überhaupt geven?
- Welk type leiderschap van de programmamanager past bij dit soort opgaven?
- Hoe geef je samenwerking met relevante stakeholders vorm? En hoe betrek je stakeholders op een optimale manier zonder slagvaardigheid te verliezen?
- Hoe verhoudt programmamanagement zich tot netwerksturing en procesregie?
- Hoe kun je transitieopgaven effectief oppakken terwijl je weinig formele macht over deelnemende partijen hebt (regievoeren zonder macht)?

Aansluitend bij de missie van het PGM Open (samen werken aan vernieuwing van het vak programmamanagement) nodigen we je uit om op 7 februari 2019 met elkaar de verdieping op dit thema te zoeken en een volgende stap te zetten.