



.....

Van advocaat naar programma-  
manager, met daartussenin nog  
functies aan de beleidskant en in  
het lijnmanagement: Marieke Stam  
beschouwt zichzelf niet als prototype  
programmamanager, voor zover die al  
zou bestaan. Ze is zelfs huiverig voor  
het stempel 'programmamanager'.  
Liever springt ze van rol naar rol om  
zo het programma als vliegwiel voor  
de lijnorganisatie in gang te zetten.

# “Lijn- en programmamanagement kunnen niet zonder elkaar”

“Voordat ik in 2007 mijn eerste programma leidde, was ik al interactief, projectmatig bezig met beleidsvorming. Dus met aandacht voor implementatie en borging. Gefocust op inhoud én proces. Daarin voel ik me als een vis in het water. Programmamanager is dan ook een vak dat bij me past. Maar”, benadrukt ze, “het is niet zaligmakend. Voor je het weet, krijg je het stempel ‘programmamanager’. Voor mij is het juist uitdagend om lijn- en programmamanagement af te wisselen. Beleid, management, uitvoering: springen tussen rollen en beleids-terreinen levert een brede blik en nuttige ervaring op. Daarin zit volgens mij ook mijn meerwaarde.”

Ze wisselt lijn- en programmamanagement niet alleen af, maar verbindt beide kanten ook sterk in het programma. “Organiseer je een programma los van de lijn, dan valt het dood voor de kast neer. Het leuke aan programmamanagement is dat het gaat om een complexe maatschappelijk opgave, die vraagt om

verandering, innovatie en creativiteit. Maar die tegelijkertijd niet kan zonder kennis van ‘wat was’ en begrip voor het primair proces. Als je de lijnverantwoordelijkheid hebt gevoeld, weet je hoe het daar werkt, hoe de processen zijn en wat de cultuur is.”

## **SPANNINGSVELD**

Als directeur van een Penitentiaire Inrichting was Stam vooral bezig met bedrijfsvoering en processen die horen bij het aansturen van 230 medewerkers, die waakten over 400 gedetineerden. “In het primaire proces gaat het voor het overgrote deel om ‘productie draaien’. Doen wat je moet doen. In de PI is dat: ervoor zorgen dat het gerechtelijk vonnis wordt uitgevoerd, de gedetineerden veilig zijn, een zinvolle dagbesteding hebben en worden voorbereid op een leven na detentie. Veranderingen, zoals een reorganisatie, kwaliteitsverbetering of invoering van een nieuw systeem, komen daar bovenop. Het is de uitdaging om voldoende tijd en focus op de

gewenste verandering te krijgen.”

Stam beklemtoont: “Als programmamanager ben je juist steeds aan het kijken: waar zitten mogelijkheden tot de vernieuwing en optimalisering? Running the business versus changing the business; daar zit een spanningsveld. Je moet tussen die twee werelden springen. Maar die kunnen elkaar ook versterken. Doordat een programma in tijd beperkt is en er focus en energie zit op de doelen, kan je veel bereiken. Je kunt zaken in beweging krijgen die, als je het goed doet, blijvend impact hebben. Ik ben ervan overtuigd dat, door thema’s programmatisch aan te pakken, je meer kan bereiken en programma’s organisaties kunnen helpen bij vernieuwing en optimalisering. Een programma kan zo als vliegwiel dienen voor de organisatie.”

## **WETEN WAT BEIDE HANDEN DOEN**

Voorwaarde is wel dat je de schaarse beschikbare ruimte voor veranderprocessen optimaal benut. “Dit programma heeft een maatschap-

***Ik heb geleerd: als het botst, laat het dan maar even knallen. Je kunt het met elkaar oneens zijn en toch in verbinding blijven. Agree to disagree.”***

pelijke doelstelling. Het gaat om mensen die aan de kant staan en niet vanzelf werk vinden. Daar is binnen de gemeente bij diverse afdelingen aandacht voor, maar wel sterk versnipperd. Verschillende onderdelen zijn op eigen wijze bezig met werkgelegenheid, met partners en met het bereiken van bepaalde doelen. De kunst is om niet te redeneren vanuit de eigen processen, maar integraal en vanuit de mensen voor wie je werkt. Het is bovendien wel zo professioneel als je naar buiten toe kan laten zien dat binnen de gemeente de ene hand weet wat de andere doet. Een van de uitdagingen was dat we de mensen die lang in een uitkering zitten, niet goed genoeg in zicht hadden. En er was geen goed cliëntvolgsysteem. Daardoor kon je ook niet het maximale halen uit die groep.” Ze vervolgt: “Het gaat erom dat je samen een aanpak ontwikkelt met dat maatschappelijk doel voor ogen. Wie voegt wat toe? Dat moet je met elkaar uitdokteren. Daarvoor is een helicopter view en verbinding - op inhoud en relatie - belangrijk. Dat krijg ik onder meer

door regelmatig langs te lopen bij collega's en te weten wat er op verschillende plekken speelt, zodat ik dat kan verbinden. Maar ook door af en toe werkbezoeken af te leggen en te zien hoe het werkt in een andere praktijk. Deze gesprekken leveren altijd wat op, geven inspiratie en ik hoor vaak over interessante ontwikkelingen. Door vanuit het maatschappelijk doel en niet vanuit het systeem te redeneren, goed te luisteren en uit te wisselen leer je elkaars wereld begrijpen. Zonder je eigen rol en verantwoordelijkheid uit het oog te verliezen.”

**MAAK DE KOEK GROTER**

Maar hoe haak je vervolgens aan bij die beperkte speelruimte die de uitvoering nog over heeft? “Door er heel dicht tegenaan te organiseren. Zodat mensen niet iets erbij moeten doen, maar het ervaren als iets dat wordt toegevoegd. Dan maak je die ruimte groter en voelt het primair proces ook dat er meer ruimte komt. Ik werk voor dit programma nauw samen met het Werkgevers Service Punt

## **Het programma: Den Haag maakt werk!**

De stad Den Haag wil meer mensen aan het werk krijgen, vooral door de kansen te vergroten voor jongeren, mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en 50-plussers. Dit gebeurt in samenwerking met werkgevers en onderwijs en met ruimte voor sociaal ondernemerschap en innovatie. Aan deze opgave wordt gewerkt vanuit het aanvalsplan ‘Den Haag maakt werk!’. Het college wil 10.000 extra banen realiseren, waarvan 7.000 door ontwikkeling van de economie en 3.000 plekken door onder meer social return, invulling van beschut werk en lokale realisatie van de banenafpraak uit het landelijke sociaal akkoord. De wethouder Sociale zaken, Werkgelegenheid, Wijkaanpak en Sport gaf de opdracht hiervoor een taskforce werkgelegenheid in te richten, met 5 programmamanagers. Zij vallen onder eindverantwoordelijkheid van programmadirecteur Marieke Stam.



*“Koppel je een programma los van de lijn, dan valt het dood voor de kast neer.”*

**“Vroeg in mijn  
carrière kreeg ik het  
advies: ga af en toe  
eens tegen een boom  
aanzitten. Dat lukt  
steeds beter.”**

(WSP). WSP moet meer met minder doen en staat tegelijkertijd voor een forse veranderopgave. Daar hebben ze hun handen vol aan. Als programma kunnen wij een extra impuls geven. Bijvoorbeeld met een wijkgerichte, outreachende aanpak rond jongeren. De professionals die bij deze aanpak betrokken zijn, zijn heel blij dat ze daardoor in de wijk weer in gesprek kunnen met jongeren en hen niet meteen hoeven los te laten. Of door (experimenteer)ruimte te geven aan sociaal ondernemers die werkgelegenheid kunnen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking. Als wij extra inspanning van de staande organisatie vragen, gaat het gesprek ook over de voorwaarden waaronder dat kan. Daarvoor kunnen we dan ook mensen en middelen ter beschikking stellen. Door die extra capaciteit, maar ook het gezamenlijk prioriteren en faseren, en aan de voorkant heel sterk samen optrekken, bereik je meer. Door te praten over wat je wilt oplossen, ontstaat energie. Je zet het raam open en laat mensen zien wat het kan zijn. Mensen worden dan toch blij van veranderen. Als je de ruimte van het programma in de lijn brengt, kun je ook patronen in de lijn doorbreken en ze uit het keurslijf van het primaire proces losmaken. Dan komt ook dat vliegwiel op gang.”

**ZUURSTOF NODIG**

“Bij alles wat we vanuit het programma doen, speelt de vraag wie opdrachtgever is, wie opdrachtnemer is en wie eigenaar is. Het is belangrijk om hierin te investeren, zodat er aan de voorkant helder is wie waarvan is en de relevante partijen commitment tonen op wat wordt ontwikkeld. Dat is hier nog wel eens een zoektocht. Er is in de staande organisatie veel eigenaarschap, soms zelfs iets te veel. Zaken te snel in de lijn beleggen, brengt het risico mee dat het te smal wordt ingezet of te snel wordt ingekapseld. Vernieuwing heeft wel zuurstof nodig.”  
“Er is wel eens gekscherend gezegd: ‘Schrijf jij het maar op, dan doen wij het wel’. Dat werkt

niet. Een ontwerp maak je met elkaar, inclusief de toets op financiële haalbaarheid en uitvoerbaarheid en toets bij de buitenwereld. Je laat het pas los als je ziet dat het standing procedure is geworden. De verhouding verschuift wel gedurende het proces. In eerste instantie is de verdeling 80/20 tussen programma en lijnmanagement. In de uitvoeringsfase wordt het 50/50 en uiteindelijk is de lijn voor 80% leidend. We maken wel eens grappen of het programma de kers op de taart is. Nee, het programma moet geïntegreerd worden in taart; dan is ie nóg lekkerder! Een programma is niet een kwestie van dingen bedenken en erin schuiven, maar het moet echt iets toevoegen. Vanuit WSP checkt iemand ook steeds: is dit uitvoeringsproof? Bij de ontwerpfase en planvorming nemen we de uitvoeringskosten mee en is er aandacht voor Kritieke Prestatie Indicatoren (KPI's).”

**AGREE TO DISAGREE**

Ondanks die toegevoegde waarde en het vergroten van de koek, leeft op de werkvloer toch regelmatig het gevoel: ‘die taskforce wil weer wat’. “Er was en is wel enig cynisme. ‘De opdracht komt vanuit de taskforce en we doen al zoveel.’ Je moet oppassen dat je niet te snel gezogen wordt in gedachten als

‘dat kan niet, past niet, lukt niet’. Het blijft een uitdaging die twee werelden, programma en organisatie, te verbinden. Dat is de balans die je zoekt. Ik heb geleerd: als het botst, laat het dan maar even knallen. Je kunt het met elkaar oneens zijn en toch in verbinding blijven. Agree to disagree. Kijk voor jezelf of het onderwerp van discussie de moeite waard is. Ja? Blijf dan staan waarvoor je staat. En kom je er niet uit, laat het dan verstandig escaleren. Niet blijven polderen maar het op andere tafel leggen. Dat kan als onplezierig worden ervaren, maar als ik het fundamenteel met iemand oneens blijf, dan leg ik het bij mijn opdrachtgever neer. Je hoeft niet alles dood te polderen. Als je begint met een open mind, vanuit nieuwsgierigheid om je heen, en je kijkt naar wat anderen beweegt, dan kom je meestal een heel eind. Als dat vertrouwen is opgebouwd en je hebt wederzijds respect, dan kun je botsen zonder dat het de relatie of het vertrouwen meteen schaadt.”

### **ZITTEN TEGEN EEN BOOM**

“Mensen worden in het algemeen blij van creativiteit, van innoveren. Zeker als het leidt tot meer kwaliteit en professionele ruimte. Dat maakt het ook zo belangrijk om met

goede monitoring en evaluaties aan te tonen dat het programma meer oplevert dan ervoor.” Het programma lijkt goed op weg. “We doen het samen en zijn voor onze resultaten dikwijls afhankelijk van onze partners. We liggen mooi op schema op onze ‘output’ doelstellingen: meer mensen vanuit de bijstand aan het werk. Helaas is er ook veel nieuwe instroom in de bijstand en blijft de werkloosheid in Den Haag hoog. We doen het goed, maar het gaat nog niet goed genoeg. Dat hoort ook bij programma’s: dat je analyseert waar dat in zit en wat er anders en meer nodig is om er toch te komen. Dus kijken hoe je het wel passend krijgt. Soms zit je er te dicht bovenop. Als je afstand neemt en ruimte geeft, dan komen de inzichten weer.

Bij mij is dat meestal op de fiets of tijdens het hardlopen. Vroeg in mijn carrière kreeg ik het advies: ga af en toe eens tegen een boom aanzitten. Dat lukt steeds beter. En het helpt om slimme inspirerende mensen te raadplegen die je helpen anders te kijken of nieuwe inzichten bieden.” Zelfs de organisatie lijkt het boomzitten te stimuleren, want de wand van de ruimte waarin we Marieke spreken, is bekleed met een levensgrote afbeelding van een boom.

### **‘IK HOUD VAN URGENTIE’**

Wat drijft Marieke ten zeerste? “Ik wil wezenlijke dingen bereiken. Vanuit verbinding dingen in beweging brengen. >>

## **Uitvoering en borging**

Het programma is inmiddels toe aan de fase van realisatie en borging. Concreet houdt dit in: de voorbereiding en implementatie van de extra impuls werkgelegenheid (de STiP-baan, een Haagse variant van gesubsidieerde arbeid), het succesvol uitvoeren van het wijkbanenplan, de verwezenlijking van het actieplan sociaal en innovatief ondernemerschap en het organiseren van een tweede WERKtop. In het programma speelt de samenwerking met het Werkgeversservicepunt (WSP) een belangrijk rol. Andere samenwerkingspartners zijn interne diensten (onderwijs, economie, jeugd, stadsbeheer, bestuursdienst) en partijen als MKB, VNO-NCW en diverse sociale ondernemers en werkgevers.



***“Voor mij is wezenlijk:  
de overheid nog meer  
legitimiteit geven om te  
doen wat ze moet doen.”***

Ik verbind mij het liefst aan maatschappelijke opgaven, die ergens over gaan en waar verschillende partijen bij betrokken zijn. Ik houd van complexiteit en urgentie, als iets in beweging moet worden gezet. Die elementen zijn gelukkig ruimschoots aanwezig in mijn huidige werk. Voor mij is wezenlijk: de overheid nog meer legitimiteit geven bij het uitvoeren van haar taken, in partnerschap en met oog voor de mensen om wie het gaat. Zodat het een stukje veiliger en mooier wordt en meer mensen zich onderdeel voelen van hun omgeving. Ik probeer dat op een heldere, inspirerende en verbindende manier te doen.”

#### **BEVLOGEN TEAM**

“Het meest gelukkig in mijn werk word ik als ik mijn nieuwsgierigheid, energie en resultaatgerichtheid kwijt kan. Ik ben niet hard, wel resultaatgericht. De stip aan de horizon is mijn Leitmotiv. Het helpt dat ik me echt betrokken voel. Ik denk wel dat mensen me veeleisend vinden. Ik leg de lat hoog, voor mezelf en mijn omgeving Professionals zijn heel blij dat ze mede daardoor in de wijk weer in gesprek kunnen met jongeren en hen niet meteen hoeven los te laten. Het is hard werken binnen het programma werkgelegenheid, met oog voor wat er wordt bereikt en een hoop lol.

Ik mag hier werken met mensen die bewust kiezen voor dit programma, die willen werken op het scheidsvlak van politiek en uitvoering. En die eager zijn om er wat van te maken. Enorm fijn om met zulke slimme, leergierige en bevlogen mensen te werken!”

.....

# Over Marieke Stam

Ze begon als advocaat bij Clifford Chance, maakte de overstap naar het ministerie van Justitie om haar juridische kennis breder in te zetten en leidde van 2007 tot 2011 verschillende programma's: nazorg ex-gedetineerden, doorontwikkeling veiligheidshuizen en aanpak jeugdcriminaliteit. Ondertussen was Marieke Stam ook nog rechter-plaatsvervanger bij de rechtbank Haarlem. Nieuwsgierig naar de praktijk, maakte Marieke in 2011 de overstap naar de uitvoering als waarnemend vestigingsdirecteur van de penitentiaire inrichting Zoetermeer. Sinds 2015 werkt ze bij de gemeente Den Haag als programmadirecteur Werkgelegenheid.



Dit artikel maakt deel uit van een reeks portretten over programmamanagers en hun leiderschap. Deze verhalen worden gepubliceerd als opmaat naar het PGM Open 2017, hét event over programmamanagement in Nederland. De geïnterviewden zijn gast op het PGM Open op 2 februari 2017. Dan is er ruimte om met hen in gesprek te gaan. Na het PGM Open wordt het materiaal verwerkt in een boek over het leiderschap van de programmamanager. Dit boek wordt geschreven door Helmuth Stoop (Twynstra Gudde), Björn Prevaas (Twynstra Gudde) en Jo Bos (Jo Bos & Co). Ga voor meer portretten en informatie over het PGM Open naar [www.pgmopen.nl](http://www.pgmopen.nl). ©PGM Open, 2016.