PGM OPEN

26 september 2023

PGM Open Event

Bouwstenen voor professioneel programmamanagement

In dit magazine

3 Voorwoord

Thema's:

8 **De mens**

17 **Het programma**

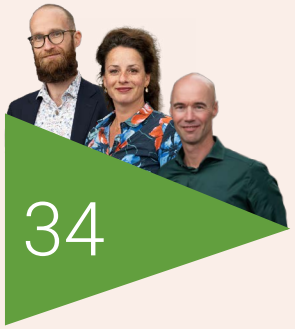
25 **De organisatie**

4 Drie rollen, drie verhalen

13 Stellingnemen – deelnemers in gesprek

23 10de PGM Open Event in beeld

31 Het huis van programmamanagement



34 Kwartjes – inzichten van de dag

35 Colofon

Programmamanagement wordt *volwassen*

“In de Fabrique in Maarssen hielden we op 26 september alweer het 10de PGM Open Event. Tien jaar geleden stond het vak al niet echt meer in de kinderschoenen, maar programma’s waren toch vaak uitzonderingen in organisaties. Nu er steeds meer programma’s komen is de vraag urgent wat professioneel werken in programma’s is. Dat was dan ook het thema van dit 10de PGM Open Event. Wat is goed werk in een programma? Wat is een goede rolinvulling en wat vraagt een organisatie waarin het goed werken in programma’s is?

In allerlei sectoren is professioneel werken beschreven en geprotocolleerd. Het vak programmanagement is te divers om te vangen in één set aan afspraken, protocollen of normen. We willen echter wel het gesprek stimuleren over wat goed werk in programma’s is. Om zo te werken aan de ontwikkeling van het vak programmanagement naar verdere volwassenheid en aan betere en effectievere programma’s.

Een paar aanzetten voor het gesprek over professioneel werken.

- Pak alleen dan een opgave in een programma op als die opgave daarom vraagt. Binnen de ideologie van opgavegericht werken is de discussie over een passende werkvorm sterker geworden. Voorkom dat van alles programma’s wordt gemaakt.
- Bij een programma hoort ook een aantal methodische zaken en instrumenten die vaak gebaseerd zijn op best practices. Te vaak zien we programma’s, waar die methodische aanpak ver te zoeken is.
- Programmamanagement is geen blauwdruk. Elk programma vraagt maatwerk.
- Om een programma succesvol te laten zijn is eigenaarschap nodig bij de belangrijke betrokkenen (programmamanager en -team, opdrachtgever, bateneigenaren). Het creëren van eigenaarschap vaagt tijd en werkt alleen als je de ander ook serieus neemt.
- Programma’s kunnen organisaties helpen wendbaar en adaptief te maken, om beter aan te sluiten bij de dynamiek van de samenleving, markten, de omgeving. Maar een programma moet zelf ook wendbaar en adaptief zijn. Dat vraagt om het inbouwen van reflectie.

Deze punten zijn niet in beton gegoten, maar een begin van een gesprek. Een gesprek dat tijdens het congres volop werd gevoerd en waarvan je de uitkomst in dit magazine leest. Ook vind je hier terug wat Machteld Licht, Lex Pepping en Bob Houtkamp in het keynote-gesprek vertelden. Verslagen van alle 24 sessies zijn opgenomen. En je leest hoe je collega’s positie bepalen bij stellingen. Veel leesplezier.

Jo Bos
Kernteam PGM Open

Drie rollen, *drie verhalen*

Professionalisering van programmamanagement vanaf drie kanten belicht. Tijdens een rondetafelgesprek deelden Lex Pepping (projectdirecteur Schiphol), Bob Houtkamp (opdrachtgever provincie Zuid-Holland) en Machteld Licht (manager gemeente Den Haag) hun ervaring en visie vanuit hun eigen rol.

Lex Pepping, programmamanager en assessor, projectdirecteur Schiphol

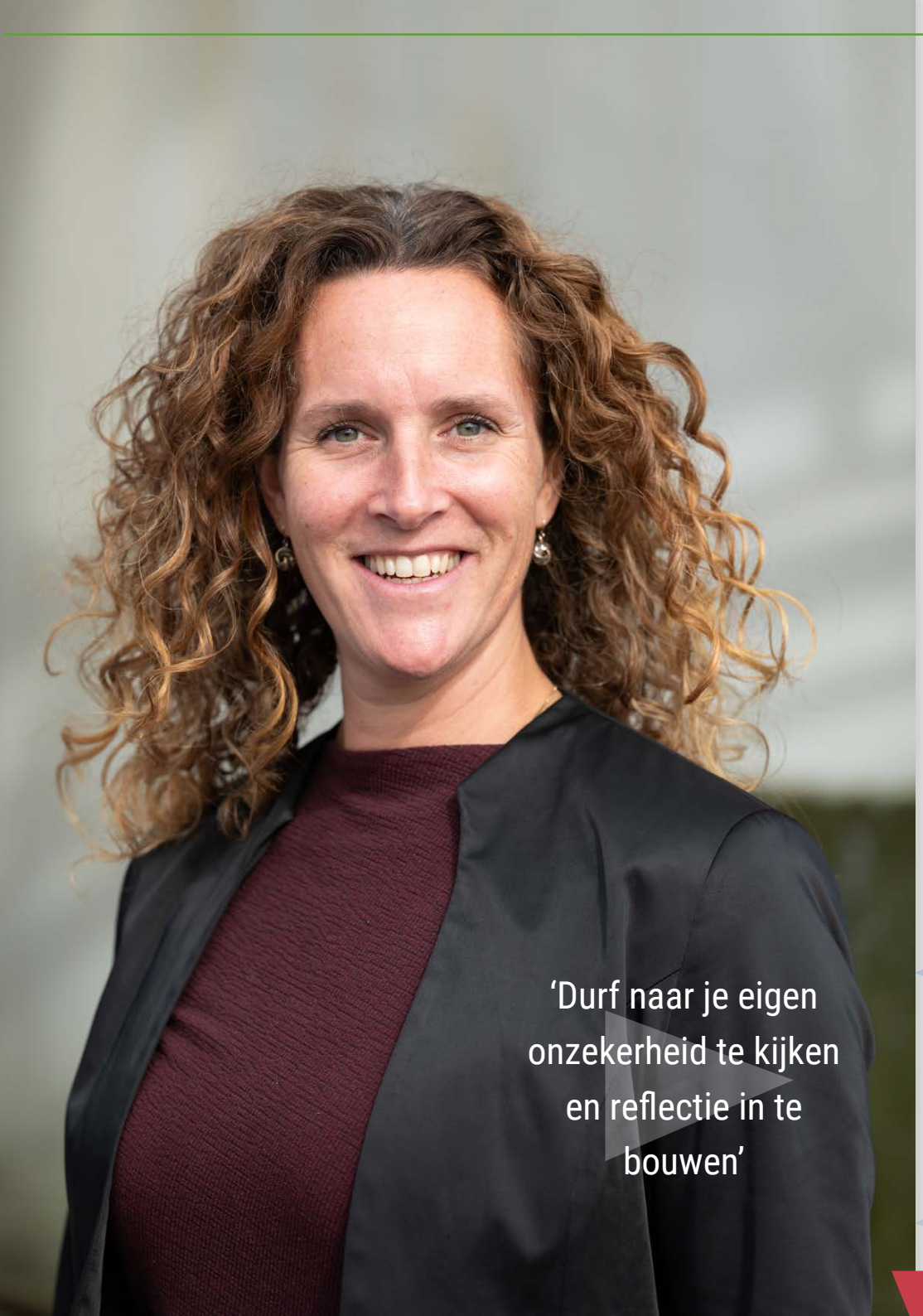
‘Vaak is de visie te onduidelijk’

“Als je je programma laat beoordelen door middel van een assessment komt het niet vanzelfsprekend goed. Het wordt er wel beter van. Het is zinvol om te werken langs verschillende professionele standaarden - is er een budget, een visie, is de doelstelling glashelder? In een assessment laten we collega’s hun programmamanagers beoordelen aan de hand van die standaarden. Het mooie is dat beide partijen daarvan leren. Meestal doe ik een assessment met een groep mensen, om te kijken of ze allemaal dezelfde kant opgaan. Daar zijn goede tools voor. Soms zijn opdrachtgevers huiverig voor een assessment, vaak omdat de opdracht nog vaag is. Ik kom het in elke organisatie tegen. Ook kleine gemeenten moeten een methode kiezen waarlangs ze gaan werken. Vaak is de visie te onduidelijk. Je moet weten naar welk doel je toewerkt - dat geeft ook energie. Er moet eigenaarschap zijn bij alle betrokkenen en het is belangrijk dat de opdrachtgever sturing geeft. Mijn zorg is dat veel mensen die in programma’s werken helemaal niet weten wat ze aan het doen zijn. Mijn advies: kies een methode en lees erover. Dat helpt.”

Bob Houtkamp, opdrachtgever Provincie Zuid-Holland

‘Mensen samenbrengen vanuit de bedoeling’

“In de provincie zijn veel programma’s gerelateerd aan grote transities, zoals de energie- of de landbouwtransitie. Dat gaat om veel geld, bijvoorbeeld voor het aankopen van stukken grond. In de politiek worden budgetten vooraf verdeeld tussen bestuurders. Maar je kunt je afvragen of het slim is om bij programmatisch werken al bij de start van programma’s de budgetten te verdelen. In mijn werk als opdrachtgever is de politieke arena heel belangrijk, dat is de context van waaruit ik werk. Er ligt een coalitieakkoord, waarin verschillende belangen voor bijvoorbeeld natuur en landbouw moeten worden gewogen. Dat is niet altijd eenvoudig. Wat ik wél weet, is dat ik zorg moet dragen voor de bedoeling, en mensen daarop moet uitnodigen om mee te doen. Vanuit de inhoud. Een aantal jaar geleden hebben we een organisatie-inrichting opgezet om echt opgavegericht te werken. We hebben rollen vastgelegd: trekker, bestuurder, programmamanager. Het organiseren vanuit verschillende rollen zorgt voor professionalisering in je organisatie. En we hebben een leerprogramma ontwikkeld: we stimuleren vakinhoudelijke uitwisseling, en ruimen structureel tijd in voor reflectie. Mijn advies: doe dat onderweg en met elkaar op inhoud en proces.”



Machteld Licht, manager gemeente Den Haag

3. ‘Zonder commitment beginnen we er niet aan’

“Het hotelwezen is een goede metafoor voor professioneel programmamanagement. Iedereen weet vanuit z’n expertise wat-ie moet doen: van de kok in de keuken tot de receptionist achter de balie. Iedereen werkt vanuit hetzelfde doel: goede klantbeleving. Loopt het niet goed, dan merk je dat meteen. Ook binnen programma-management is het belangrijk dat mensen samen werken vanuit hetzelfde doel en weten wat de kernwaarden zijn. Vervolgens vraag ik binnen de teams: ‘Wat heb jij nodig?’.
Wanneer vraagstukken buiten je structuren reiken, móet je samen-werken. Anders bereik je geen impact. Ik richt me op veel partijen. Ik stuur aan op vakkennis, ik formuleer werkwijzen en ik faciliteer met vakgroepkwaliteitscirkels: netwerken van mensen met dezelfde expertise of dezelfde rol, die kennis delen. Mijn eerste vraag bij een nieuw programmavoorstel is: ‘Is de budgethouder akkoord en is er commitment?’ Zonder commitment beginnen we er niet aan. Wie wil dit programma dan écht?
Programmamanagement is adaptief. Je bent nooit uitgeleerd. Hoe meer je leert, hoe complexer het wordt. Het is ook een spannend vak. Durf naar je eigen onzekerheid te kijken, elkaar vast te houden en reflectie in te bouwen.”

Thema
De mens

Goed teamwerk

Hoef je niet per se *samen* te werken? Doe het dan niet'

Appeltje-eitje: samenwerken in een programmateam? Nee hoor, dat is best ingewikkeld, vindt zelfstandig organisatieadviseur Karin Derksen. Hoe haal je meer uit je team en zorg je er voor dat 1+1 echt 3 wordt? Derksen schreef er een boek over dat werd bekroond tot 'boek van het jaar'. Hoog tijd om tips en ervaringen te horen van deze expert.

|| **Spreker: Karin Derksen - zelfstandig organisatieadviseur** ||

Wanneer is er sprake van goed teamwerk? Karin heeft drie basisvoorwaarden.

1. **Beperkte omvang**
   Houd de omvang beperkt: maximaal tien mensen, en alleen als ze echt nodig zijn. Hoe groter het team, hoe meer er 'sociaal geluierd' wordt. Er zijn dan te veel mensen die hetzelfde kunnen en zich niet meer verantwoordelijk voelen.
2. **Helder gedeeld doel of opgave**
   Elk teamlid verbindt zich aan de opgave, weet wat het team samen te doen staat en ook wanneer het goed en klaar is. Niet onbelangrijk: het gedeelde doel geeft richting, ook als het moeilijk wordt.
3. **Onderlinge afhankelijkheid**
   Vaak ontbreekt deze voorwaarde. Als je niet per se samen hoeft te werken, doe het dan liever niet.

Goede samenwerking vraagt ook om teamontwikkelruimte. Daarvoor zijn vier activiteiten te ondernemen: toekomst creëren, reflecteren, organiseren en dialoog voeren. "Als je deze activiteiten als team in de praktijk kunt brengen, zijn programmateams succesvoller", zegt Derksen.

Balans

Elke teamlid heeft wel een voorkeur voor een van de activiteiten. Bij 'toekomst creëren' voelen mensen zich thuis die de grote lijnen zien en bij 'organiseren' zitten de planners en mensen met oog voor detail. Derksen: "Je snapt, dat botst wel eens. Maar alle rollen zijn even hard nodig. Uitdaging is dus om de activiteiten in goede afwisseling met elkaar te doen en de balans te vinden tussen de vier rollen. Regelmatig evalueren van de samenwerking draagt daaraan bij. Professioneel programmamanagement betekent ook aandacht hebben voor de mensen in het team. Samen steeds het teamproces verbeteren, waardoor je beter je doel of de opgave bereikt." ◄

> 'Hoe groter het team, hoe meer er sociaal geluierd wordt'

Begeleiden van 'levende lerende netwerken' om transities te versnellen

De natuur als *inspiratiebron*

Om tot inzichten en samenwerking te komen die werkt is een 'leven lerend netwerk' nodig.Goed programmamanagement biedt ruimte om zo'n netwerk te laten ontstaan, kent het waarde toe en creëert met de uitkomsten een nieuwe werkelijkheid.

|| **Sprekers: Job van den Berg en Alzira Schaap - Royal HaskoningDHV** ||

'Levende lerende netwerken' zijn er al eeuwen. Ze zijn overal in de natuur terug te vinden. Maar in onze drang naar overzicht en controle, zijn wij soms uit het oog verloren hoe het van nature werkt. Door grenzen te trekken tussen mensen, afdelingen, organisaties, disciplines, bestuur, creëren we overzicht maar ook belemmeringen. Grenzen tussen mensen die eigenlijk eenzelfde doel nastreven en niets liever dan met een groep gelijkgestemden aan de slag willen. Die hun formele rollen even achter zich kunnen laten en samen durven proberen en leren, om verder te komen.

> Wees je bewust van de kracht van het netwerk

Organisch proces

Job van den Berg en Alzira Schaap deelden in hun sessie de parallellen tussen organisaties en het natuurlijke systeem. Zoals het mycelium, een krachtig netwerk van schimmeldraden die het leven in een bos draaiende houden onder de grond. Op basis van deze inspiratie en praktijkvoorbeelden zijn ze tot vijf principes gekomen voor samenwerking als organisch proces:

1. Wederzijdse afhankelijkheid tussen deelnemers.
2. Beweging door gedeelde energie.
3. Diversiteit daagt uit.
4. Persoonlijke ontwikkeling en empathie.
5. Veilige ruimte om te leren en ontwikkelen.

Met deze principes kun je reflecteren, ontwikkelen en bijsturen, om zo het 'levende' en 'lerende' te versterken. Het menselijke aspect blijkt in de praktijk een belangrijkere rol te mogen gaan spelen: het zoeken naar mensen met eenzelfde persoonlijke drive; het verbinden van de juiste personen; het verbinden van mensen op basis van een positieve gezamenlijke droom.

Bewustzijn

Elk programma moet een intern of extern netwerk bouwen met mensen die echt verbinden en met elkaar gaan werken aan een betere wereld (of organisatie). Goed programmamanagement vraagt om bewustzijn van de kracht van het (informele) netwerk en de vaardigheden om deze te bouwen en onderhouden. ◄

Competenties van de programmamanager in het digitale tijdperk

Wendbaarheid met een *growth mindset*

De snel veranderende wereld vraagt om wendbaarheid. Dit vereist aanpassingen van mensen, processen en technologie. Een professionele programmamanager heeft hierin een gidsfunctie voor de organisatie. Adviseur Peter van Wijk zoomt in op de menskant van verandering: die maakt het verschil.

|| **Spreker: Peter Van Wijk - Adviesgroep Novius** ||

Digitale intelligentie betekent het vermogen om alert, zelfstandig en behendig te kunnen schakelen tussen vaardigheden die een digitaal verbonden samenleving van ons vraagt. Het gaat daarbij niet alleen om onze *skillset*, onze kennis en vaardigheden, maar vooral om een juiste *heart*- en *mindset*. Onze onbewuste en onzichtbare emoties, gedachten en overtuigingen bepalen in hoge mate ons zichtbare gedrag. Daarbij spelen onze belemmerende overtuigingen (voorkomen van tegenslag) en stimulerende overtuigingen (het creëren van mogelijkheden) een belangrijke rol.

Omarm de growth mindset

Carol Dweck maakt onderscheid tussen de *fixed mindset* en de *growth mindset*. Mensen met een growth mindset gaan ervan uit dat ze hun intelligentie, vaardigheden en kwaliteiten kunnen ontwikkelen. Hierdoor kunnen ze goed omgaan met feedback én tegenslag. Het is ook meteen de tegenhanger van een fixed mindset. Een growth mindset is de driver voor succesvolle digitale transformatie, maar ook bruikbaar voor andere transities. Een growth mindset creëert een omgeving van voortdurende verandering en groei: een wendbare organisatie. Een professionele programmamanager zou de aspecten van de growth-mindset-cultuur moeten omarmen om veranderen maximaal te faciliteren en succeskans te vergroten.

> De programmamanager is bij verandering de gids voor de organisatie

Tips voor de praktijk

Creëer bewustwording, vergroot mogelijkheden om te leren, en toon voorbeeldgedrag. De programmamanager is hierin de gids en de facilitator voor zijn collega's en de organisatie. ◄

Organiseren vanuit mensen én inhoud: leren, reflecteren en doen versnellen

Vijf *principes* uit de praktijk

Vanuit de praktijk in het werken aan transities in het fysieke domein zijn vijf principes gekomen die voor programma's relevant zijn. Wat houden deze principes in en hoe werken ze?

|| **Sprekers: Vinitha Siebers en Wim Timmerman, Royal HaskoningDHV** ||

1. Werk van buiten naar binnen. Bekijk je opgaven vanuit meerdere perspectieven. Daarbij is de 'binnenkant' vanuit de organisatie misschien niet de belangrijkste, maar wel een relevante kant.
2. De organisatie van een programma is geen doel maar een middel. Borging van de verandering is wel een doel, en daar heb je de organisatie voor nodig. Maak die bestaande organisatie dus onderdeel van je programma.
3. Waardeer en hergebruik wat mogelijk is. Dit geldt op verschillende vlakken: van ideeën tot materialen.
4. Leren door te doen. Doelen moeten helder zijn. Reflecteer geregeld of iedereen in het programma de doelen bij zijn handelen nog steeds ook zo voor ogen heeft, zeker bij langdurige programma's.
5. Veranderen is mensenwerk: kies je samenwerkingsvorm bewust. We zien nog te veel 'vertegenwoordiging' en moeten toe naar meer *dedicated* werken. Bijvoorbeeld in teams waarin diversiteit en onafhankelijkheid voorop staan.

> Zorg ook voor een vertrouwde omgeving

Een aandachtspunt: zorg als programmateam ook voor een vertrouwde omgeving, zodat 'gezegd kan worden wat gezegd moet worden'. En bedenk elke keer weer: wat ga ik deze week doen met wat ik vandaag heb gehoord?

Impact van biases op besluitvormingdigitale tijdperk

Herkennen van vooroordelen zorgt voor *betere* besluiten

Kennis van biases (vooroordelen of denkfouten) is geen *nice to have*, maar een *must have* voor iedereen die het verschil wil maken in het nemen van besluiten en in het succesvol laten zijn van programma's.

|| **Spreker: Cornell Vernooij - TEN HAVE Change Management** ||

Decennia aan wetenschappelijk onderzoek leert ons dat wij in ons denken en handelen sterk beïnvloed worden door biases: systematische irrationele denkpatronen. Toch is hier binnen organisaties, teams en programma's vaak weinig kennis over en aandacht voor.

Groepsdenken voorkomen

Cornell Vernooij van TEN HAVE Change Management deed onderzoek naar biases en vertaalde de resultaten naar handvatten voor de praktijk. In deze sessie besprak hij een voorbeeld uit de rechtspraak. Daar is het gebruikelijk om tijdens overleggen of besluitvorming de jongste geleerde als eerste aan het woord te laten, in plaats van de 'usual suspect': de oudste geleerde. Dit om conformiteit te verminderen en groepsdenken te voorkomen.

> Kennis van biases stelt je in staat ze in je voordeel in te zetten

Bewust mee omgaan

De deelnemers stelden vast dat de relevante kennis en praktisch handvatten essentiële bouwstenen zijn voor professioneel werken binnen programma's. Niet vanuit een veroordelend of negatief perspectief, maar juist vanuit het positieve. Is bewustwording over biases niet breder relevant en toepasbaar voor besluitvorming in organisaties en de maatschappij? Kennis van biases stelt je in staat ze in de praktijk te herkennen, er bewust(er) mee om te gaan en in je voordeel in te zetten.

Bouwen aan een team van project- en programmamanagers

Professionaliseren doe je *samen*

De gemeente Den Haag heeft de afgelopen zes jaar stap voor stap gebouwd aan een professioneel team voor programmamanagement. De directie stuurt erop dat zij in de voorhoede zit van de stedelijke maatschappelijke ontwikkelingen.

|| **Spreker: Machteld Licht, gemeente Den Haag** ||

Er is bewust nagedacht over de **positionering** van dit team én de opdrachtgevers binnen de dienst. Ook over het mandaat van de manager is goed nagedacht. Deze beschikt bijvoorbeeld over budget om nieuwe programma's mogelijk te maken.

Bouwstenen

Om het **portfoliomanagement** te ondersteunen is er onder andere een intekentafel. Deze geeft vanuit inhoudelijke deskundigheid advies over mogelijke programma's en de consequenties die daarbij horen. Hierbij is ook een goede **portfolioanalyse** een belangrijke bouwsteen. Een sturingstool maakt inzichtelijk aan welke doelstellingen een programma bijdraagt en in welke fase programma's zitten. De teamleden zijn zelf verantwoordelijk voor het onderhouden van het **gezamenlijk vakmanschap**. Daarvoor faciliteren ze een netwerk (infrastructuur) waarin ze met elkaar werken aan de doorontwikkeling van het vak, de werkwijze en basiskwaliteit van het collectief. Daarnaast volgen zowel teamleden als opdrachtgevers een **professionaliseringsplan**. Dat maakt het werk beter én nog leuker.

> Je mag in het Haagse huisje wonen, maar je moet het samen onderhouden

Zo wordt in Den Haag op basis van een duidelijke **visie** gebouwd aan een stevige structuur. Men creëert samen een omgeving waarin programma's een optimale kans van slagen hebben. ◄

Herhandelen in transities

Inzicht in handelen *verdiept* samenwerking

Met de werkvorm 'Herhandelen in transities' ga je op zoek naar de bronnen van het handelen van jezelf én anderen. Dit inzicht bevordert de samenwerking en daarmee de professionaliteit van programma's. Ken jezelf, ken elkaar, en werk effectiever samen!

|| **Spreker: Pascal Lamberigts - Royal HaskoningDHV** ||

Programmamanagement is mensenwerk. Mensenwerk gaat altijd over samenwerken. Om effectief te kunnen samenwerken is vaak dieper inzicht nodig in waarom mensen handelen zoals ze handelen. Vanuit welke bronnen komt je handelen voort? Uit je waarden, je functie, je vakkennis, je organisatie, de opgave, of uit een combinatie van bronnen? Durf je deze bronnen van je eigen handelen te delen met anderen waarmee je samenwerkt? En kan dat gedeelde inzicht leiden tot verbeteringen in samenwerkingen in programma's die dreigen vast te lopen?

Vijfhoek

Pascal Lamberigts van Royal Haskoning-DHV presenteerde het model, dat nog in ontwikkeling is, tijdens PGM Open Event. 'Herhandelen in transities' probeert de diepere, menselijke dimensie in een samenwerking zichtbaar én bespreekbaar te maken. Dat inzicht is de basis voor aanpassing van je eigen handelen in interactie met anderen. Door positie te kiezen in de 'vijfhoek van bronnen' maken mensen hun handelen expliciet. Dat biedt het vertrekpunt voor een verdiepend gesprek. Over waarom je die positie kiest, over begrip voor en inzicht in de keuze van anderen, over verwachtingen naar elkaar en over wat nodig is om samenwerkingen te verbeteren. ◄

> Durf jij je bronnen van handelen te delen met anderen?

Kritische situaties in programma's

Steviger leren staan in de *modderige* praktijk

Wat als de klus niet is wat je is voorgehouden bij de start? Soms stap je vol enthousiasme in een nieuwe opdracht als programmamanager, maar blijkt de werkelijkheid heel anders dan vooraf ingeschat. Er is bijvoorbeeld net een crisis uitgebroken. Of de prioriteiten in het programma zijn verschoven. Als programmamanager heb je in uiteenlopende vormen met kritische beroepssituaties te maken.

|| **Sprekers: Bob Houtkamp (provincie Zuid-Holland) en Manon Ruijters (Good Work Company)** ||

Volgens Bob Houtkamp en Manon Ruijters zijn er drie soorten kennis nodig om te professionaliteit te ondersteunen in programma's: vanaf de hooglanden (objectieve kennis), op de gebaande paden (handelingskennis) en in de modder (praktische wijsheid).

Persoonlijk

Kritische beroepssituaties zijn de momenten in die modder, waar je complexiteit ervaart waarbij je niet kunt varen op protocollen en zélf een afweging moet maken. Je moet meer varen op je eigen professionele oordeel.
Kritische beroepssituaties bevatten altijd een professioneel vraagstuk of een dilemma. De situaties raken beroepsbeoefenaars vaak persoonlijk, omdat zij dan geconfronteerd worden met eigen waarden, normen, overtuigingen, opvattingen en emoties.

Er zijn vijf perspectieven van waaruit je een professionele afweging maakt:

- Kennis
- Handelingsrepertoire
- Identiteit (wie wil ik zijn)
- Waarde/deugden (wat is waardevol, waarvoor sta ik)
- Vrijheid/macht

Wat doe je in zo'n situatie? Niet iedereen zal hetzelfde handelen, want de vijf perspectieven kleuren hoe je situatie analyseert en ervaart. Het is ook belangrijk dat er ruimte is voor eigen professionele afwegingen.
Het helpt steviger te staan als je kenmerkende ervaringen uitwisselt en ieders beelden van goed werk daarin deelt. Daarmee leer je ook het vak van programmamanager beter 'vast te pakken'.

Tweegesprekken

Stelling *nemen*

Hoe gaat dat bij jou? Waar sta jij? Wat is jouw aanpak? Deelnemers gaan met elkaar in gesprek over een stelling.

Tweegesprek 1

‘Spelregels zijn nodig, maar met mate’

Een gesprek tussen:
Mirella Jacobs (programmamanager gemeente Meierijstad) en Roel Gosker (programmamanager Opgavegericht werken bij gemeente Het Hogeland).

Stelling:
‘Het is logisch dat je in een organisatie criteria formuleert waaraan een programma moet voldoen’.

Roel: “Er is een risico dat iedereen naar regels gaat kijken, niet naar de waarde. Je moet flexibel kunnen zijn.”

Mirella: “Ja, het is belangrijk dat je wendbaar en adaptief bent. Criteria en spelregels zijn er om wildgroei te voorkomen. In Meierijstad hebben we vier criteria, onder andere dat er in- en extern samenwerking is en een hoge mate van complexiteit.”

Roel: “Je hebt ook procesafspraken nodig: de directie bepaalt wat wanneer kan - er is portfoliomanagement. Wij waren laatst heel enthousiast over een programma, maar er bleek maar 40 procent capaciteit beschikbaar te zijn.”

Mirella: “In Meierijstad maakt het college met de gemeentesecretaris de keuze. Van de organisatie snapt 50 procent niet wat wij doen. Dat vraagt nog een lange adem. Zodra iemand in een programma heeft gezeten, snapt die het.”

Roel: “In Het Hogeland bepalen we met de politiek de inhoud, de directie bepaalt de werkvormen. Dat gaat soms goed, soms niet. We leggen dan uit dat als je iets jaar in jaar uit wilt, het een programma kan worden. Dat wordt dan wel volgend jaar pas.”

Mirella: “We zijn eerlijk richting de politiek: ‘Dit zou best een programma kunnen zijn, maar we hebben geen capaciteit ervoor.” ◀

‘Als we geen capaciteit hebben zeggen we dat eerlijk tegen de politiek’

Mirella Jacobs

Roel Gosker

Tweegesprek 2

‘Het moet *klikken*, je gaat toch een soort relatie aan’

Een gesprek tussen:
Jeroen Schouten (de Zorgstrategiepraktijk) en Helga Bolt (LTO Noord).

Stelling:
Als je succesvol in programma’s wilt werken, moet je aandacht besteden aan de hele sturing in de organisatie.’

Jeroen: “Eens. Je kunt een programma niet los zien van de staande organisatie. Vaak wordt de grote opgave bij het programma gelegd. Maar als het commitment ontbreekt en het eigenaarschap er niet is, kun je programma’s doen tot je een ons weegt, maar maak je nooit de impact die je wilt.”

Helga: “Herkenbaar. Wij starten programma’s vanuit strategie. Welke onderwerpen willen we aandacht geven en welk programma past daarbij? Een idee voor programmatisch werken kan ook van onderaf komen, maar dan moet je nog de route afleggen om het management te overtuigen.”

Jeroen: “Het programma moet gekoppeld zijn aan de strategische opgave, dan kan het prima van onderaf komen. Misschien is het zelfs wel beter, dan is er al commitment.”

Helga: “Van bovenaf is wel mákkelijker, denk ik.”

Jeroen: “Hoe voorkom je dat een programma wordt opgelegd?”

Helga: “Dan vraag ik altijd goed door: waarom gaan we het doen, wat gaat het opleveren, en wie wil dit écht? En hoe ziet de wereld er dan uit over vijf jaar? Wat is er dan veranderd?”

Jeroen: “Stop je met een programma als je daarop een onbevredigend antwoord krijgt?”

Helga: “We zijn eens een programma gestart dat al vrij snel niet liep en doodbloedde. Nu, twee jaar verder, is de maatschappelijke urgentie groter en moeten we er echt iets mee. We doen het nu met andere mensen en ik werk heel nauw samen met de opdrachtgever.”

Jeroen: “Belangrijk. Ik heb ook eens te maken gehad met een programma dat stopte omdat er geen commitment was. Ik had het overgenomen, was niet vanaf het begin betrokken. Dat werkte niet voor mij.”

Helga: “Snap ik. Ik houd ook altijd veel brainstormsessies om een goede start te maken.”

Jeroen: “En je moet naast je opdrachtgever gaan staan, het samen doen. Dat samenspel is wezenlijk. Als je elkaar kwijtraakt, raak je het programma kwijt.” ◄

‘Als we geen capaciteit hebben zeggen we dat eerlijk tegen de politiek’

Jeroen Schouten

Helga Bolt

Tweegesprek 3

‘Stevige cocktail aan *kernkwaliteiten* nodig’

Een gesprek tussen:
Fatima Amrani (gemeente Rotterdam) en Baptiste Lecompte (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding).

Stelling:
‘Dat programmamanagement een vak is waarbij bepaalde kwaliteiten horen, wordt onvoldoende onderkend.’

Fatima Amrani

Baptiste: “Er zijn wel degelijk universele kwaliteiten voor een programmamanager: je moet in staat zijn om te verbinden, richting te geven en de kwaliteit hebben om de doelstelling vanuit elk perspectief te kunnen uitvoeren.”

Fatima: “Omdat een programmamanager met complexe zaken aan de slag moet, heb je een stevige cocktail aan kernkwaliteiten nodig: zelfreflectie, visie hebben, richting geven, verbinden, mensen ruimte geven om te kunnen innoveren, het krachtenveld kennen én daarin kunnen opereren.”

Baptiste: “Mooi lijstje. Ik zou er nog leiding kunnen geven in onzekere tijden aan toe willen voegen. Veel medewerkers kennen projectmanagement, maar kennen het bestaan van programmawerking nog niet. We promoten nog te weinig wat het kan bieden. Meer bekendheid geven is nog een grote stap die we moeten zetten.”

Fatima: “In onze gemeente denkt de buitenwacht weleens: ‘Je gaat teveel op mijn stoel zitten, en nu moet ik iets!’. Die signalen moet je als programmamanager opvangen. Ga dus na: wat zit er onder de ijsberg bij deze casus, welke vraag zit er achter de vraag? En: hoe kan ik vanuit een andere insteek verbinding of beweging creëren?”

Baptiste: “We moeten het vak nog kenbaarder maken, iedereen moet begrijpen wat het betekent. Anders krijgen we geen erkenning. Het zou mooi zijn als iedereen over tien jaar weet wat programmatisch werken voor anderen kan betekenen.”

Fatima: “Er staat al veel strak op papier over programmamanagement. Misschien staat de reguliere lijn wel meer aan het begin dan wij. De uitdaging is om de aansluiting met de niet-programmatisch werkenden nog beter te vinden.” ◄

‘We promoten nog te weinig wat het vak kan bieden’

Baptiste Lecompte

Thema
Het programma
als werkvorm

Kompas 2.0 gericht op weg naar een programmavriendelijke organisatie

Hoe programmavriendelijk is jouw organisatie?

De programmavriendelijkheid van de organisatie is bepalend voor het succes van programma's. Hoe goed het programma ook is opgezet en hoe competent de programmamanager ook is, de context waarin het programma wordt uitgevoerd, bepaalt in hoge mate het succes.

|| **Sprekers: Helmuth Stoop - TwynstraGudde en Martijn Akkersdijk - Kunci** ||

Als je als organisatie beter wilt worden in het werken in programma's, is het fijn te weten hoe programmavriendelijk je organisatie eigenlijk is. Om die professionalisering slim aan te pakken ontwikkelde TwynstraGudde het KOMPAS. Helmuth Stoop van het adviesbureau: "Het KOMPAS is niet wetenschappelijk onderbouwd, maar wel heel handig. Door dit instrument te gebruiken kun je als organisatie aan de hand van stellingen analyseren waar je staat in het programmatisch werken. Welke organisatiekenmerken en -mechanismen werken bevorderend en welke belemmerend voor het programmatisch werken?

Goede gesprek

Het KOMPAS is opgedeeld in zes thema's: cultuur, strategie, structuur, systemen, managementstijl en personeel. Medeontwikkelaar Martijn Akkersdijk van Kunci, management- en organisatieadvies: "Je kunt het met je programmateam invullen, maar ook met het programma- of lijnmanagement. Je kunt het KOMPAS zowel aan de start of als check inzetten. Stoop: "Het is vooral bedoeld als handvat om het goede gesprek te kunnen voeren."

Kritische blik

De twee ontwikkelaars vragen aan de deelnemers of ze kritisch naar deze 1.0 versie van het KOMPAS willen kijken. Dat laten de aanwezigen zich geen twee keer zeggen. Na een half uur zijn de vellen volgeschreven, met post-its beplakt en zijn zinnen aangepast. Een deelnemer noemt

> 'Het KOMPAS is niet wetenschappelijk onderbouwd, maar wel handig'

het na afloop een interessant model. "De gevolgen van een bepaalde score vragen nog om aandacht: welke interventies kun je dan inzetten?" Een andere deelnemer vult aan: "Het is nog een beetje grote stappen snel thuis. Je haalt een algemene score, maar misschien scoor je op sommige

LEES VERDER ►

VERVOLG ►

punten wel onvoldoende en gaat het helemaal niet zo goed als de scan nu laat zien. Een score per onderdeel zou mooi zijn."

Profijt

Stoop kan zeker iets met deze feedback. "Het helpt ons om stellingen anders te formuleren en om na te denken over interventies. Uiteindelijk willen we dat de mensen die er in de praktijk mee werken er profijt van hebben." ◄

De zin van herijking: ervaringen van het Deltaprogramma

Dilemma's voor het Deltaprogramma

In het herijken van een programma spelen diverse dilemma's. In hoeverre is er ruimte voor herijken van inhoud en voor betrokkenheid vanuit de maatschappij? De uitkomsten van deze dilemma's zijn afhankelijk van de inhoud en opgave van je programma.

|| **Sprekers: Luc de Vries en Christiaan Elings - Royal HaskoningDHV** ||

Het Deltaprogramma richt zich op een klimaatbestendig en robuust Nederland in 2050, met als hoofdopgaven waterveiligheid, zoetwater en ruimtelijke adaptatie. Het programma wordt elke zes jaar herijkt. De herijking betreft opzet, doel en inhoud van het programma. In de herijking is aandacht voor nieuwe scenario's van bijvoorbeeld het KNMI, maar ook voor maatschappelijke veranderingen. Dit leidt tot bijstelling van het Deltaprogramma.

Maatschappij

Het proces van herijken kent een aantal dilemma's, die ook voor andere programma's herkenbaar zijn. Hoe breed kijk je? Alleen naar bestaande inhoud of breder? Dat hangt af van de fase van het programma, maar ook van het vooraf vastgelegde doel en werkproces. Een ander dilemma betreft het betrekken van de maatschappij. In een programma gericht op de wijkaanpak is dit een vanzelfsprekend onderdeel, in een programma dat meer intern gericht is niet. Het proces van herijking van het Deltaprogramma is zorgvuldig ingericht en zal nog enkele jaren in beslag nemen. Daarna begint de volgende zesjaarlijkse cyclus. ◄

Welke lessen kunnen wij leren vanuit Kazakhstan?

Minder gevangenen in Kazachstan

Peter Coesmans helpt organisaties wereldwijd met leren en verbeteren. Hij gebruikt onder meer de internationaal gevalideerde methode Project/Programma Excellence Baseline (PEB). Tijdens PGM Open Event sprak hij kleurrijk over zijn ervaringen in Kazachstan.

|| **Spreker: Peter Coesmans - P2** ||

De regering van Kazachstan wil het land moderniseren en haar internationale reputatie verbeteren onder de noemer 'Humanization'. In 2015 ging een programma van start met als doel het terugbrengen van het aantal gevangenen. Bij de start stond Kazachstan op plek 3 van landen met het hoogst aantal gevangenen per 1000 inwoners. Acht jaar later is Kazachstan gezakt naar plek 85.

Andere context

In het programma zaten doelen als preventie, minder streng straffen, maatwerk straffen en rekening houden met omstandigheden en betere reclassering. Logische onderwerpen, maar in een totaal andere context als in Nederland. Bij de opzet en uitvoering waren diverse Nederlandse hoogleraren betrokken. Het programmateam bestond uit circa twintig personen, veelal Kazachstaanse officieren van justitie.

Assessment

Het resultaat was zo goed dat Kazachstan graag een assessment wilde van de kwaliteit. Het land was trots op het programma en wilde de wereld de concrete verbeteringen laten zien. Ook leren voor andere programma's was het doel. Peter Coesmans werd gevraagd het assessment te leiden. Met PEB kon hij dat professioneel doen en, belangrijk voor Kazachstan, internationaal verifieerbaar. Hij is uiteraard ook gaan kijken in gevangenissen en werkkampen. Soms best confronterend. Tegelijkertijd wilde het programma juist iets aan die omstandigheden doen, met aantoonbaar resultaat.

> De situatie in gevangenissen was best confronterend

Meer weten over PEB ◄

Principes voor programma's

Sta eens wat vaker stil bij *principes*

Welke principes vinden we waardevol voor de manier waarop we aan programma's werken? Eigenaarschap, intrinsieke motivatie, samenwerking, leren, lange termijn, doelgerichtheid en visie, benoemden de deelnemers van deze sessie.

|| **Spreker: Björn Prevaas - Good Work Company** ||

Vaak gaat in organisaties de aandacht uit naar stappenplannen, formats en instrumenten voor programma's en het uniformeren daarvan. De principes van waaruit we werken zouden veel bepalender moeten zijn voor ons handelen als programmamanagers. Die zijn duurzamer en fundamenteler. Er zijn verschillende standaarden voor programmamanagement, zoals Werken aan Programma's, Programmatisch Creëren en Managing Successful Programmes. Elk programma vertrekt vanuit net wat andere principes.

> Principes zorgen ervoor dat je steviger staat

Intrinsieke motivatie

Principes zorgen er onder andere voor dat je steviger staat en minder meewaait. Welke principes doen er het meeste toe? Tijdens de sessie werd hierover gediscussieerd. Vooral het belang van eigenaarschap, gedreven door intrinsieke motivatie, sprong eruit. Welke principes liggen aan de basis van jouw manier van handelen als programmamanager? Waarom doe je het zoals je het doet? Belangrijk om eens wat vaker bij stil te staan! ◄

Opgericht leren in programma's

Niet presteren zonder te *leren*

Het leermodel 70:20:10 van Charles Jennings helpt bij leren in programma's. Het is de kunst om te balanceren tussen leren en realiseren. Presteren en leren zijn twee kanten van dezelfde medaille. Creëer rust en ruimte in het programma om samen bewust bezig te zijn met leren in het werken van alledag.

|| **Spreker: Han Nichting - Svenon** ||

De kernvraag bij bewust leren is: wat heb ik nodig om mijn werk zo goed mogelijk te doen? Het 70:20:10 leermodel geeft de manieren van leren aan: 70% door te werken, 20% door (online) samenwerken en kennis delen en 10% door formele kennisbronnen. De 70 en 20 interventies noemen we informeel leren.

Betere prestaties

Bij het toepassen van 70:20:10 in programma's ontstaat een natuurlijke koppeling tussen leren en realiseren. Dat leidt tot betere prestaties, hogere betrokkenheid en motivatie en effectievere samenwerking en kennisdeling. Leren door te werken brengt leren én werken in het programma bij elkaar, werken is dan leren en hoort bij professioneel programmamanagement. Problemen oplossen, andere rollen en verantwoordelijkheden oppakken of iets nieuws uitproberen zijn vormen van 'werken is leren'. Bewust inzetten van eigenaarschap is een andere vorm van leren door te werken.

> Wees je ervan bewust dat leren altijd mogelijk is

Impact

Model 70:20:10 vraagt om maatwerk in het programma, de verhoudingen verschillen steeds. De impact van programmatisch werken gaat sterk omhoog wanneer je je bewust bent dat leren altijd aanwezig en mogelijk is. ◄

Hoe maak je waardegedreven afwegingen in je programma?

Geef alle disciplines de *ruimte*

“Hoe maak je in een programma een afweging waarbij je rekening houdt met de drie p’s: *people, planet, profit*? Een helder proces met ruimte voor alle disciplines versnelt niet alleen het keuzeproces, maar laat de waarde van die keuzes stijgen.”

|| **Sprekers: Annemarij Kooistra en Mellany Doldersum - gemeente Amsterdam** ||

Hoe maak je in een programma een afweging waarbij je rekening houdt met de drie p’s: *people, planet, profit*? Een helder proces met ruimte voor alle disciplines versnelt niet alleen het keuzeproces, maar laat de waarde van die keuzes stijgen.

Rekening houden met wat het beste is voor gebruikers en belanghebbenden, met de beste oplossing voor de planeet én met financiële haalbaarheid. Een helder keuzeproces inrichten in een programma waarin al deze punten een stem krijgen is een must voor professioneel werken in programma’s.

Waarde voor de stad

Aan de hand van een casus vanuit het Programma Bruggen en Kademuren namen Annemarij Kooistra en Mellany Doldersum van de gemeente Amsterdam de deelnemers mee in de eerste opzet van een waardegedreven keuzeproces. Vanuit vier technische scenario’s maakten ze een afweging op grond van argumenten op het gebied van kosten én waarde voor de stad. De waarde voor de stad is in dit geval het behoud van bereikbaarheid en bijdragen aan de duurzaamheidsambities.

Goed voorbereiden

De leidende principes in dit proces kunnen voor ieder programma en gemeente anders zijn, maar wel noodzakelijk om tot een weloverwogen en gedragen integraal besluit te komen.

> Wederzijds begrip voert de boventoon

Het keuzeproces is helder, maar vraagt van de betrokkenen om zich goed voor te bereiden en alle disciplines de nodige ruimte te geven in de discussie. Wanneer iedereen zijn of haar rol ten volste kan uitvoeren, kom je samen tot de meest integrale afweging. Waarbij – ook al valt de keuze op iets anders dan jij als deelnemer had gewild – wederzijds begrip de boventoon voert en jij je achterban goed in kan meenemen. ◄

16 succesfactoren voor samenwerking in programma's

Geobjectiveerde kapstok voor *reflectie*

Samenwerkingsverbanden die regelmatig reflecteren zijn succesvoller, zo blijkt uit onderzoek. De Verbindingsdienst ontwikkelde een model voor een snelle reflectie. Het model brengt informatie naar boven, maar kan ook als kapstok dienen bij een gesprek over het programma.

|| **Spreker: Martine de Jong - TwynstraGudde** ||

Het model bestaat uit een kwadrant met daarin 'motivatie', 'organisatie', 'interactie' en 'realisatie'. Hierin zijn weer 16 succesfactoren verdeeld, zoals gedeelde urgentie,

> 'Geef zelfsturende teams een heldere koers mee'

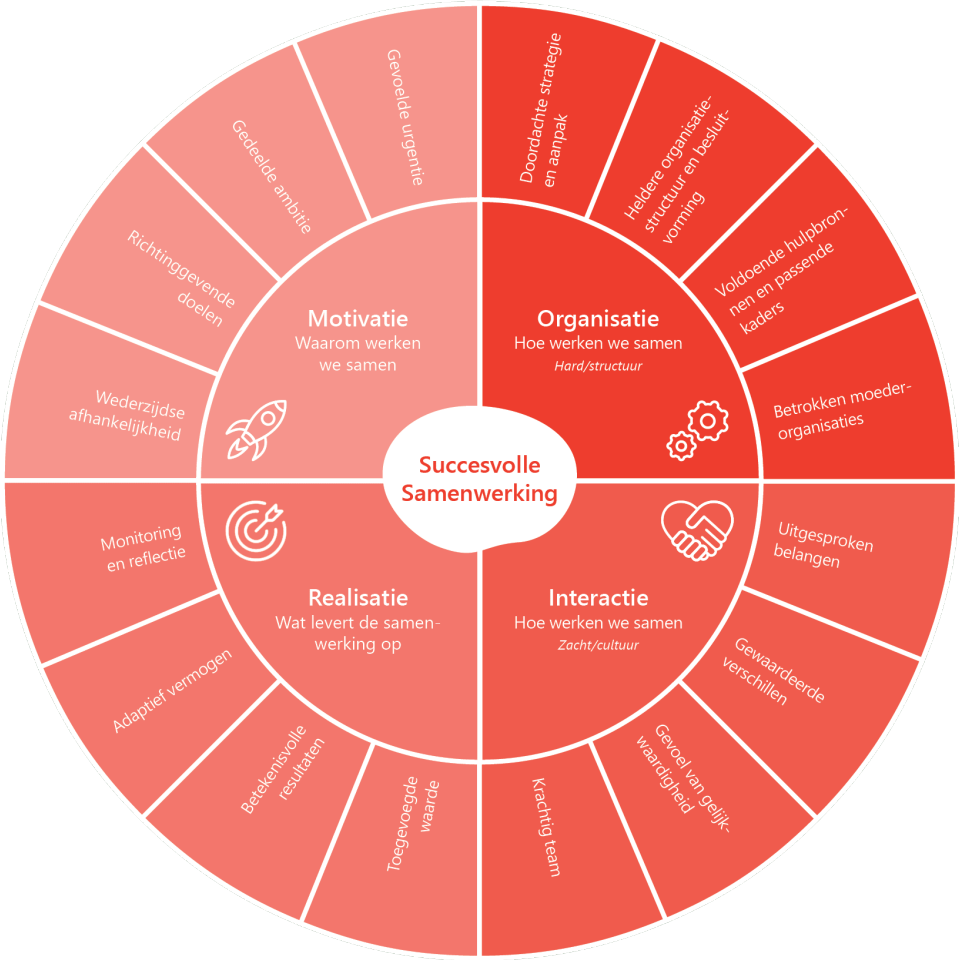
gewaardeerde verschillen en adaptief vermogen. Met een snelle scan kun je ophalen hoe de stemming is: wat is de gemiddelde stemming en waar zie je juist sterke verschillen? Ook krijg je een totaaloverzicht en zie je verbanden. Uit de scan komt bijvoorbeeld naar voren dat de gevoelde urgentie ontbreekt, doordat de gedeelde ambitie te abstract is geformuleerd.

Verschillende talen

De resultaten uit de digitale scan objectiveren ook de gesprekken met deelnemers aan het programma. En ze bieden een kapstok voor de inhoud van de gesprekken. Deelnemers van PGM Open Event kunnen er meteen mee oefenen. Velen herkennen de factor 'gewaardeerde verschillen'. "Sectoren

spreken soms verschillende talen. Dan moet je veel moeite doen voor die samenwerking", stelt iemand. "Het kan de relatie zelfs verzuren." Resultaat van een gesprek hierover: zorg dat je de gedeelde ambitie goed formuleert en investeer 'aan de voorkant' in het leren kennen van elkaars systeemwereld.

Een andere deelnemer mist voldoende doorleving van de 'toegevoegde waarde'. Mensen in het programma hebben niet direct contact met de mensen voor wie



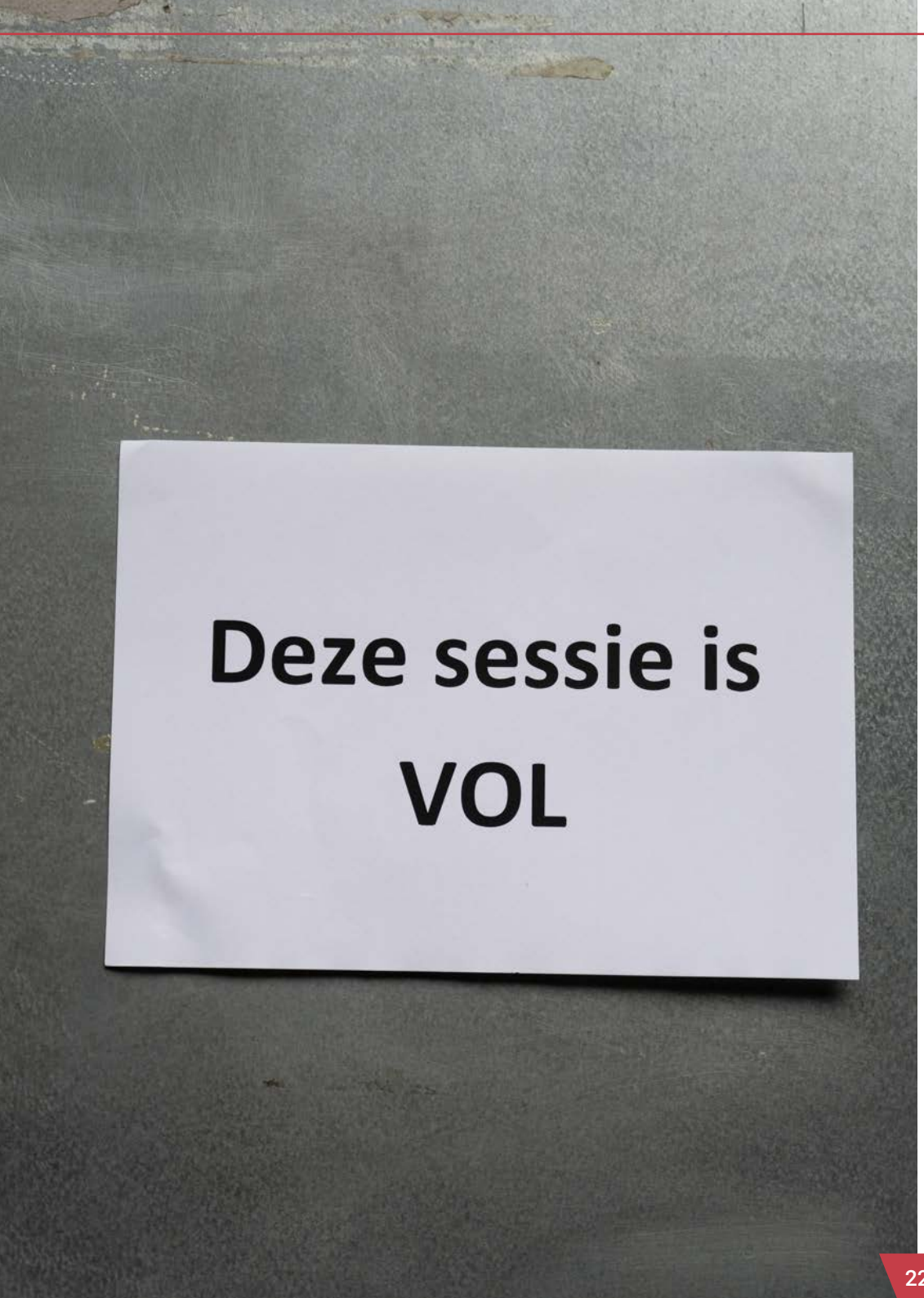
ze het doen. "Haal ze dan naar binnen", adviseert Marieke Blekemolen van TwynstraGudde. "Als je het verhaal hoort van iemand ga je al anders kijken naar wat je doet."

Bemoeienis

Een derde casus betreft een zorg-organisatie die vanuit een systeem met zelfsturende teams komt. "Maar zodra het woord *governance* valt, wil de bovenlaag zich er meteen mee bemoeien." Marieke: "Houd het licht, anders heb je meteen allerlei klankbordgroepen en project-groepen." Wanneer zelfsturende teams een heldere koers meekrijgen, hoeft de bovenlaag zich er ook niet mee te bemoeien.

Meer informatie over het model:

www.deverbindingsdienst.nl



Doelgericht ontwikkelen met programmabeheersing

Bijdrage aan doelen *meetbaar* maken

Programmabeheersing draagt in belangrijke mate bij aan het professioneel werken in programma's. Met de invulling van programmabeheersing wordt een solide basis gelegd voor programmasturing.

|| **Sprekers: Richard Wezelenburg en Linda de Klein (WIN), Nico van den Wollenberg (Coberg Beheer)** ||

In programma's in de fysieke ruimte zijn de opgaven en maatschappelijke impact groot, er wordt steeds meer in samenwerkingsverbanden gewerkt en omgeving en regelgeving zijn in beweging. Het belang van programmabeheersing wordt daarom steeds groter. Net zoals bij projectbeheersing worden budget, planning en risico's bewaakt.
Alleen is er met programmabeheersing extra aandacht voor programmasturingscriteria als tempo, haalbaarheid en doelgerichtheid. Ook ligt er een zwaartepunt op organisatie door de opdrachtgevende rol richting projecten. Vanuit programmabeheersing worden kaders gesteld aan de werkwijze en informatie vanuit de projecten gestroomlijnd. Zo ontstaat er samenhang in overzicht en inzicht op programmaniveau.
Daarnaast kan aanvullend aandacht worden gegeven aan kwaliteits- en kennismanagement, om te ontwikkelen en te leren binnen programma's. Dit leidt tot een betere aanpak, betere besluitvorming en een betere (bij)sturing op het bereiken van de programmadoelen.

Inzicht en ruimte

In de praktijk merken deelnemers dat het soms moeilijk is om de bijdragen van projecten aan programmadoelen meetbaar te maken. Wanneer het lastig is om bijdragen kwantitatief te meten, is het goed om in ieder geval expliciet te zijn in gehanteerde aannames voor een zo goed mogelijk beeld van de bijdrage aan programmadoelen. Ook dit helpt programmasturing mogelijk te maken.
Als de basis van programmabeheersing op orde is, ontstaat inzicht en ruimte om professioneel te leren en te verbeteren. Zo kun je als programma doelgericht blijven doorontwikkelen. ◄

10 jaar PGM Open Event

Programmamanagement heeft zich in tien jaar sterk ontwikkeld. Mede dankzij PGM Open. Hier worden kennis en inzichten gedeeld en vinden programmamanagers door ontmoeting herkenning bij elkaar. Bekijk hoe PGM Open en het vak zich hebben ontwikkeld. En: waar staan we over 10 jaar?

Bekijk de film

THEY CHANGED OUR TOOLS
NERDS!
THEY CHANGED OUR NATURE
THEY CHANGED OUR SOCIETY
PGM OPEN
Veranderen is
HOE BOUW
NETWERK
TE MAKE

Interview Tjipcast

In de Tjipcast van 5 juli vertelden Niels van Loon en Björn Prevaas over wat progammamanagement inhoudt.

Kijk en luister hier terug

Thema
De organisatie

Opdrachtgever zegt Go, werkelijkheid zegt (nog) NO

Patiënten helpen gaat boven praktische bezwarenorganisatie?

Verandering betekent meer dan een ander product of dienst. Het vraagt ook een omslag in denken en werken. Dat ervoeren de zeven ziekenhuizen van Santeon toen ze patiënten meer regie wilden geven op monitoring van hun ziekte.

|| **Sprekers: Pieter de Bey - Santeon en Inge van Kooten-Satter - i3 OrganisatieOntwikkeling** ||

Op de computer zag het er allemaal goed uit. De zeven ziekenhuizen van Santeon zouden patiënten meer betrekken, experts met elkaar kennis laten delen, gezamenlijke innovatie inzetten en zorg toegankelijk én betaalbaar maken. Van vijf doelen was 'zorg bij jou' er eentje: bij langdurige ziekten en aandoeningen kunnen patiënten zelf thuis met moderne techniek hun situatie monitoren. Voorbeeld is de sticker die diabetespatiënten op hun arm dragen, waarin een glucosesensor zit die ze met hun smartphone kunnen aflezen. Dat scheelt veel 'handenschudconsulten', waarbij de patiënt regelmatig naar het ziekenhuis moet ook als alles goed gaat. "De patiënt krijgt meer controle, de kosten dalen en het personeel wordt ontlast", schetst Pieter de Bey, directeur van Santeon.

Spagaat

De praktijk pakte anders uit, zag programmamanager Inge van Kooten-Satter. "Patiënten waren gewend dat ze verteld werd wat ze moeten doen. Voor de zorgverlener was het wennen om de monitoring uit handen te geven." Bij patiënten moest zelfmanagement worden gestimuleerd. Op de werkvloer moesten veranderingen klein en concreet gemaakt worden en specialisten moesten worden gestimuleerd om hun vakgroep mee te nemen in de verandering. "We hebben de impact voor mensen onderschat", kijkt Inge terug. Zij voelde zich in een spagaat: een programma managen én op de werkvloer zijn. Pieter: "We beseften dat Inge niet in haar eentje verandering kon aanbrengen. We hadden kloontjes van haar nodig."

> 'We hebben de impact voor mensen onderschat'

Productie maken

In Nederland is er voor patiënten geen financiële prikkel omdat zij – buiten het eigen risico –de rekening niet betalen. Daarom zijn patiëntenverenigingen betrokken. Met verzekeraars zijn afspraken gemaakt over resultaten. Het ziekenhuispersoneel is gewezen op het uiteindelijke

LEES VERDER ►

VERVOLG ►

doel: patiënten helpen en kwaliteit van hun leven verbeteren. Dat gaat boven praktische bezwaren. Inge: “Je moet verandermanagement vanaf het begin op de kaart zetten. Daarnaast moet je gedragsverandering heel concreet maken. Het is een dans: niet te losjes, dan gebeurt er niks, maar ook niet te hard trekken, want dan gaat het kapot.” ◄

De programmaorganisatie als drijvende kracht voor succesvolle organisatietransitie

Tijdelijk *houvast* tussen oud en nieuw

Bij organisatieverandering is één ding zeker: er is pas ruimte voor iets nieuws als je het oude loslaat. Toch is dat loslaten voor bestuurders, managers en medewerkers moeilijk. De nieuwe organisatie staat immers niet meteen stevig. Een programmaorganisatie kan dan heel goed fungeren als tijdelijk houvast in het niemandsland tussen oud en nieuw.

|| **Spreker: Arjan de Jong - TwynstraGudde** ||

Bestuurders van publieke organisaties zijn vaak huiverig om een programmaorganisatie op te tuigen. Ze zien vooral valkuilen: dat de lijnorganisatie zich geen eigenaar voelt van de verandering, dat het programma groter wordt gemaakt dan nodig, dat de programmaorganisatie te weinig rekening houdt met de politiek-bestuurlijke context of dat de verandering niet beklijft als het programma stopt.

Kraamkamer

De professionaliteit van de programmamanager is cruciaal bij het vermijden van deze valkuilen. Dat betekent in de praktijk dat de programmamanager moet begrijpen en doorleven waar de opdrachtgever van wakker ligt of door wordt gedreven. Daarbij kan de programmamanager een aantal dingen doen om de opdrachtgever comfort te geven. Zoals de tijd nemen voor een goede analyse en voorbereiding, zodat de programmaorganisatie perfect op maat kan worden gemaakt. Vraag daarnaast informele leiders uit de lijn voor cruciale rollen in de programmaorganisatie om de verbinding te borgen. En bevorder een goede implementatie door de programmaorganisatie te gebruiken als kraamkamer

> De professionaliteit van de programmamanager is cruciaal

voor nieuwe werkwijzen: alle betrokkenen zien en ervaren laagdrempelig de voordelen van de verandering. Zodra dat leidt tot draagvlak voor de nieuwe werkwijze gaat deze over naar de lijn en stop je met dit onderdeel van het programma.

Draagvlak

Cruciaal bij organisatieverandering is draagvlak van de programmaorganisatie bij de lijn. Is dat er onvoldoende, organiseer dan een partnerschap van een professionele programmamanager met een transitiemanager vanuit de lijn. ◄

De kloof tussen management en werkvloer

‘Onderzoek wat achter de *weerstand* zit’

‘Ja maar, er lopen al grote projecten, kan het niet later?’ Hoewel het bestuur van ProRail de opdracht had gegeven liep het professionaliseringsprogramma spaak. Aandacht voor onderliggende motieven was nodig. De kleurentest van De Caluwé en Vermaak bracht duidelijkheid.

|| **Spreker: Peter Scheffer - ProRail** ||

Bij ProRail, het bedrijf dat voor de railinfrastructuur in Nederland zorgt, lopen tussen de vijftig en honderd programma’s. In januari 2021 besloot de Raad van Bestuur tot professionalisering van het programmamanagement. Met als doel: eenheid in werkwijze, taal en criteria. Er was al een leidend team gevormd en een visie en DIN (doelen-inspanningen-netwerk) geschreven. Aandachtspunten waren: het verschil in aanpak bij projecten versus programma’s, conflict in het kernproces, benodigde nieuwe vaardigheden en voorkomen dat elk programma telkens het wiel opnieuw uitvindt.

Trappetje van Kotter

Peter Scheffer, manager projectbeheersing bij ProRail, volgde netjes het trappetje van Kotter voor verandermanagement, maar bleef bij de derde van de acht treden steken. De werkvloer was hoopvol, maar vanuit hoger management kwamen bedenkingen. Op dat moment liepen ook al het project ‘Samenspel’ voor opgavegericht werken en ‘Sporen naar de toekomst’ voor capaciteitsgroei van spoor. En: corona was uitgebroken. “Dan doe je een stap terug, weer twee stappen vooruit, en weer een stap achteruit…”

Gesprek aangaan

Weerstand in organisaties – van hoog tot laag – is geen uitzondering. Het dagelijks werk krijgt voorrang. De lijnorganisatie ervaart concurrentie om capaciteit vanuit de programma’s. Of de manager kan de eigen opgave belangrijker vinden dan het programma.
In zulke situaties heeft het zin om te onderzoeken wat er achter de weerstand zit. Om concreet en in heldere taal uit te leggen wat de doelen zijn en de voordelen op de lange termijn.

Kleurentest

Hoe kwam Peter eruit bij ProRail? Hij deed de befaamde kleurentest van De Caluwé en Vermaak en zag dat het accent erg op de ‘blauwe’ kant lag: organiseren en regelen. De groene kant, het gesprek en de verbinding, verdiende meer aandacht. Peter: “We gingen in gesprek, hielden seminars, deden aan intervisie, zetten een community op en deelden successen.”
Resultaat: de kloof is overbrugd, er is meer vanzelfsprekendheid over het programma, de opdracht van de Raad van Bestuur is herbevestigd en de opdrachtgever staat enigszins op afstand. ◄

A bumpy road to success

‘Kom je er niet uit? Dan gaan we in *gesprek*’

De Groningse gemeente Het Hogeland is door schaalvergroting en decentralisatie gedwongen programmatischer te gaan werken. Programmatisch creëren is daar nu onderdeel van de organisatiestrategie. Roel Gosker: ”Het programmatisch werken staat niet op zichzelf, maar dient de doelen van de gemeente. Zo werken we echt opgavegericht.”

|| **Sprekers: Roel Gosker en Andrew Piso - gemeente Het Hogeland** ||

“Inwoners denken niet in loketten”, legt Gosker van de gemeente Het Hogeland uit. “Je moet dingen dus over kaders heen organiseren. Zo’n organisatiestrategie past bij een gedecentraliseerde organisatie die de integrale vraag van inwoners kan beantwoorden.” Zijn collega Andrew Piso vult aan: “Voor die strategie hebben we een model in de vorm van een H ontwikkeld: de Hogelandse H. Het is een afwegingsmodel waarin alle opgaven in de organisatie met de juiste werkvorm aangepakt worden. De vier hoeken van de H representeren de vier verschillende werkvormen binnen de gemeente. Programmatisch werken is één van deze vier werkvormen.

Balans

Bij elke opgave kijkt de gemeente welke werkvorm en werknemers er het beste bij passen. Kunst is de balans te vinden tussen het structurele en het incidentele werk. Gosker: “Soms heb je een werknemer voor verschillende werkvormen nodig. Als je er niet uitkomt, moet je daarover in gesprek. Dan los je het samen, vaak informeel, wel op.” Het is best een opgave om de capaciteitsverdeling voor elkaar te krijgen, leert de ervaring. Met elkaar moet het 100% zijn, en dat betekent dus ook dat sommige dingen gewoonweg niet kunnen. Gosker: “We stemmen de Planning & Control-cyclus met de jaarplannen af. Knelpunten worden bekeken door de directie. Hebben we te weinig capaciteit om alles te doen? Dan moet de directie kiezen.”

> ‘Neem acht uur de tijd om de opgave te analyseren’

Vijf fases

Bij elke nieuwe opgave verdeelt de Groningse gemeente het programma in vijf fasen: verkenning, initiatief, definitie, uitvoering en afronding. In die fasen is een aantal succesfactoren te onderscheiden. Piso: “Neem in de verkenningsfase zo’n acht uur de tijd om de opgave te analyseren. Zorg in de initiatieffase voor een duidelijke opdracht. Bouw in de definitiefase al aan je team. Regel bij de uitvoering genoeg uren voor je teamleden. En, niet onbelangrijk, durf te stoppen op het hoogtepunt.” ◄

Programmaondersteuning op de kaart!

De programmasecretaris als *onmisbare* spil

In veel programmateams werkt een programmasecretaris. Hoe kan deze ondersteuning bieden aan het totale programma? Programmasecretaris Paul Lafort van de gemeente Nissewaard vertelde over zijn eigen ervaring.

|| **Spreker: Paul Lafort - gemeente Nissewaard** ||

Het ultiem goed regelen van de randvoorwaarden zodat de programmateamleden zich kunnen focussen op hun werk, dat is wat Paul nastreeft. Hij is verantwoordelijk voor de backoffice met daarbij het programmasecretariaat, planning & control en het bestuurlijk proces. Paul bereidt de voortgangsrapportage en effectmetingsrapportage voor, adviseert over het besluitvormingsproces en werkt nieuwe mensen in. Kortom: hij is de linker- en rechterhand van de programmamanager.

Broodjes achter de computer

Prioriteren en op basis van de teamafspraken keuzes maken is essentieel voor een programmasecretaris. Dat is niet altijd gemakkelijk. Er zijn dagen dat je geleefd wordt en broodjes achter de computer opeet. Door constant in verbinding te blijven met het team en te voelen waar de druk zit, is er uiteindelijk altijd een antwoord op de vraag: wat zijn de cruciale activiteiten van vandaag? Zo kunnen anderen door om de doelstellingen van het programma te bereiken.

Valkuil

En ja, de kracht van de programmasecretaris is natuurlijk ook de valkuil. Voor je het weet blijf je gaten dichten. Maar door voldoende uitwerkingstijd te plannen, duidelijke afspraken te maken over waar je wel en niet van bent en voldoende afstemming te hebben met de programmamanager kom je ver! ◄

Synergie in KPI (voor lijn en programma in de zorg)

Herkenbaarheid zorgt voor *draagvlak* en focusgesprek'

Een heldere Key Performance Indicator (KPI) leidt tot een programma dat gedragen wordt door de organisatie die het moet uitvoeren (de lijn). Flexibiliteit om de KPI bij te stellen vergroot de 'gelijkgerichtheid' van lijn en programma.

|| **Spreker: Jan van Bruggen** ||

De zorgvraag neemt toe en zonder ingrijpen ook de zorgkosten voor de maatschappij. Daarom moeten ziekenhuizen meer zorg leveren zonder dat de opbrengst toeneemt.

Het St. Antonius-ziekenhuis heeft hiervoor het programma Juiste Zorg, Juiste Plaats, Juiste Kosten. Welke KPI past bij het doel om de stijgende zorgvraag op te vangen binnen de huidige omzet? Het St. Antonius is gekomen tot kosten per patiënt, vertaald in opbrengsten.

Pull vanuit de lijn

Deze KPI is richtinggevend: de specialisten bepalen de inhoud. Zo ontstaat er een 'pull' vanuit de lijnorganisatie. Het programma is ondersteunend. Een gelijkwaardige benadering van de lijn door het programma geeft transparantie, een herkenbare KPI zorgt voor draagvlak en focus. Later is deze KPI aangescherpt tot de directe variabele kosten. De lijnorganisatie heeft daar direct invloed op, dat verhoogt de herkenbaarheid.
De uitkomsten van het programma worden gemonitord en gekoppeld aan de KPI, zodat het mogelijk is snel inzicht te krijgen of het programma op koers ligt. ◄

Klimaatdoelen realiseren: hoe geef je een veranderstrategie vorm?

Een juiste *balans* is de sleutel

Hoe zorgt een programmateam ervoor dat de klimaatdoelen die de organisatie heeft gesteld, daadwerkelijk bereikt worden? Het Volwassenheidsmodel duurzaamheid van TwynstraGudde legt het gat bloot tussen de ambitie en de feitelijke prestatie.

|| **Sprekers: Fay van Zeijl -TwynstraGudde en Saskia van Weeren - Artodidacto** ||

Het behalen van klimaatdoelen is, naast een technisch vraagstuk, vooral ook een organisatorisch vraagstuk. TwynstraGudde ontwikkelde een model om vanuit vijf invalshoeken te bekijken in hoeverre een programma in staat is klimaatdoelen waar te maken.

Ontwikkelopgave

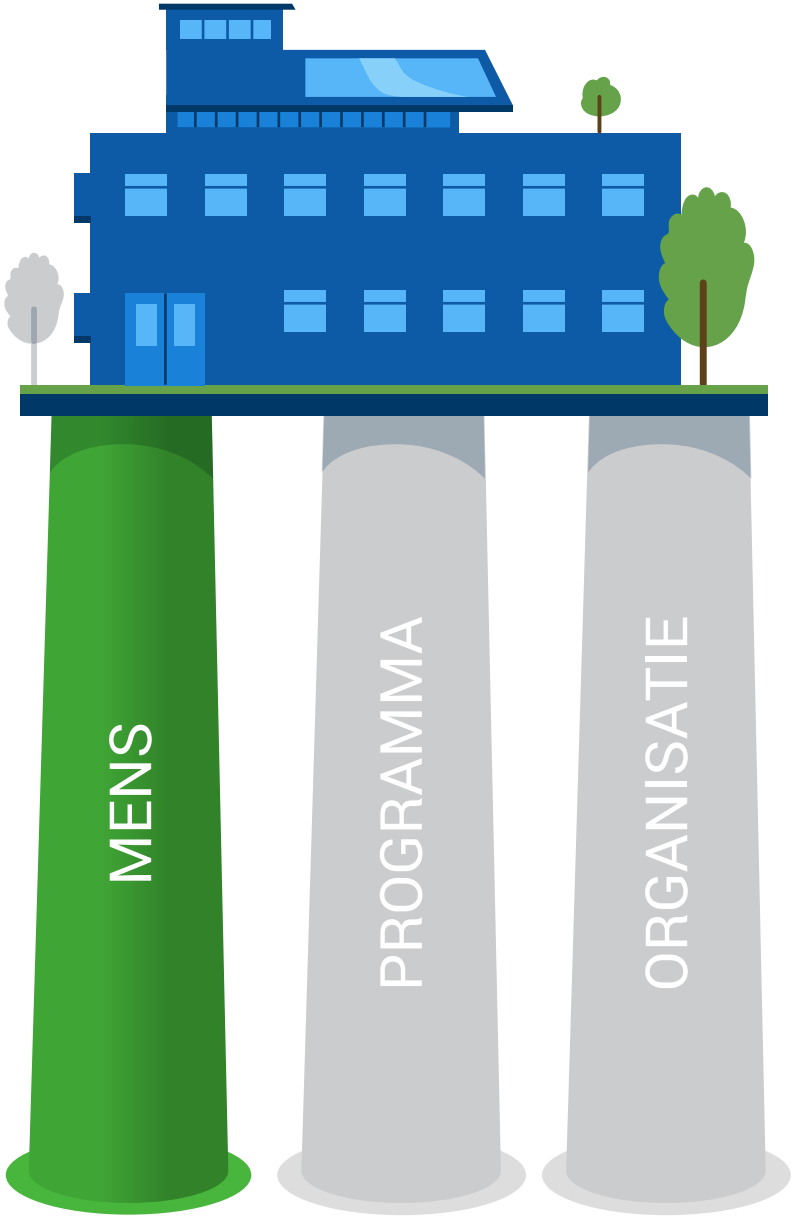
Via een quickscan worden het beleid, de processen, de besturing, de informatiestromen en de cultuur gescoord. Zo ontstaat integraal inzicht. Door dit inzicht te vergelijken met de ambities bepaal je als programmateam de ontwikkelopgave. Belangrijk inzicht: hoger is niet altijd beter, een juiste balans is de sleutel. Uiteraard is het zaak bepalende spelers bij de vorming van de ontwikkelopgave te betrekken. Net als het krachtig neerzetten van de samenwerking met de lijn: programma en lijn hebben elkaar keihard nodig. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een batenoverleg.
Zijn er verschillende organisaties betrokken? Bepaal dan met elkaar voor ieder van de vijf invalshoeken een ondergrens om mee te doen. Zo is voor iedereen duidelijk wat de spelregels zijn. Het model helpt hier taal aan te geven.

> Programma en lijn hebben elkaar keihard nodig

Sleutelen

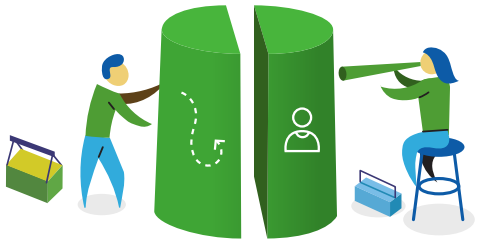
Integraal inzicht geeft handvaten waaraan je kunt sleutelen. Dat, samen met gedeeld eigenaarschap, maakt duidelijk: duurzaamheid is niet iets wat een organisatie erbij doet, maar wat integraal onderdeel is van al het werk. ◄

Professioneel werken in programma's



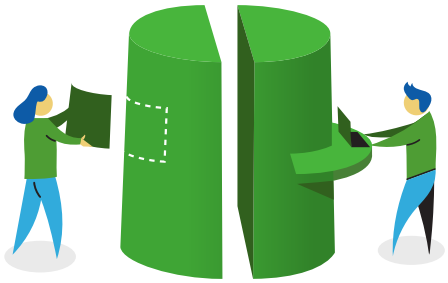
MENS

w



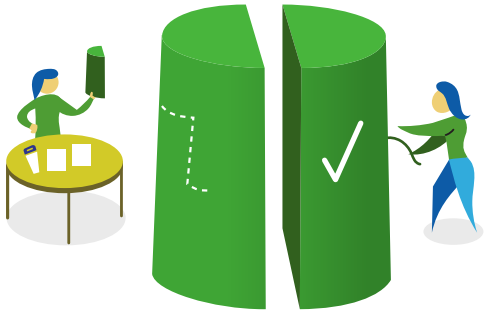
Professioneel programmamanagement betekent aandacht hebben voor de mensen in het team.

De professionaliteit van de programmamanager is cruciaal voor een succesvol veranderprogramma.



De programmasecretaris is de linker- en rechterhand van de programmamanager.

In Den Haag wordt op basis van een duidelijke visie gebouwd aan een stevig team van programmamanagers.

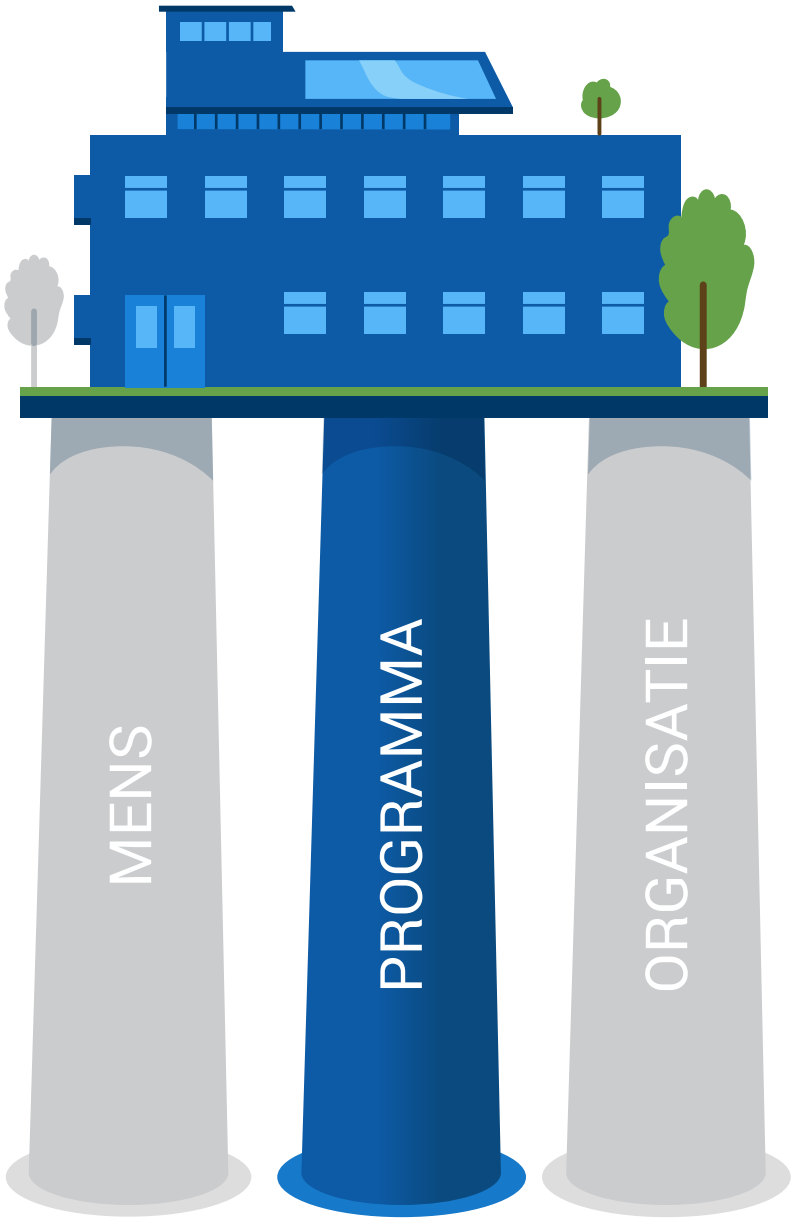


De programmamanager moet begrijpen en doorleven waar de opdrachtgever van wakker ligt of door wordt gedreven.

Om effectief te kunnen samenwerken is dieper inzicht nodig in waarom mensen handelen zoals ze handelen.

Kennis van vooroordelen stelt je in staat ze in de praktijk te herkennen, er bewust(er) mee om te gaan en in je voordeel in te zetten.

Professioneel werken in programma's



PROGRAMMA

PGM OPEN

Bekijk je opgaven vanuit meerdere perspectieven.

Neem acht uur de tijd om een nieuwe opgave te analyseren.

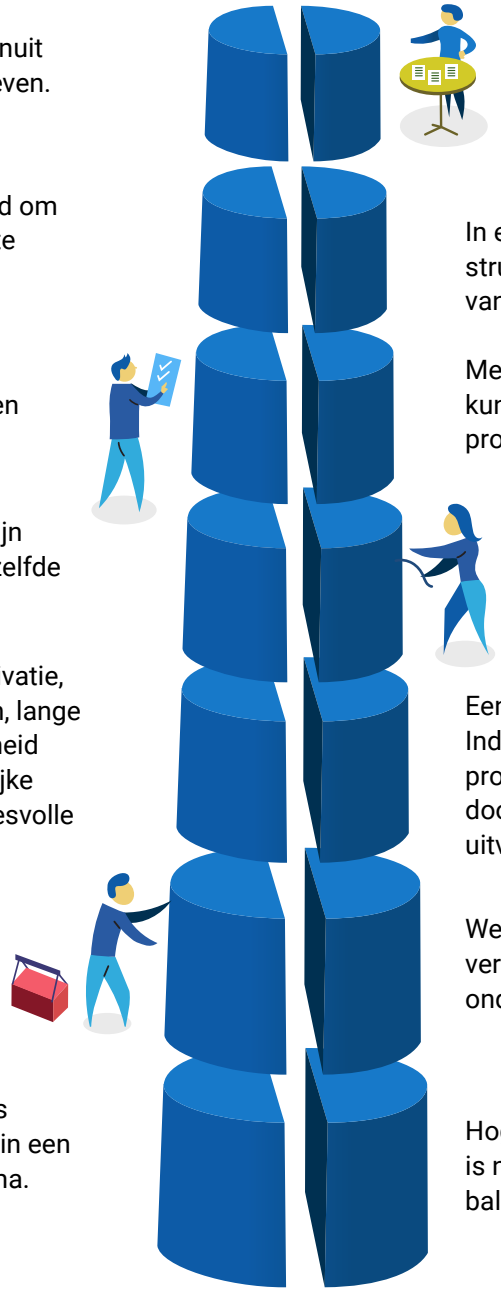
Programma's die regelmatig reflecteren zijn succesvoller.

Presteren en leren zijn twee kanten van dezelfde medaille.

Eigenaarschap, motivatie, samenwerking, leren, lange termijn, doelgerichtheid en visie zijn belangrijke principes voor succesvolle programma's.

Geef zelfsturende teams een heldere koers mee.

Prioriteren en keuzes maken is essentieel in een succesvol programma.



Goed programmamanagement vraagt om bewustzijn van de kracht van netwerken en de vaardigheden om deze te bouwen en onderhouden.

In een goed programma is een structurele herijking van je aanpak vanzelfsprekend.

Met het doen van assessment kun je ook leren voor andere programma's.

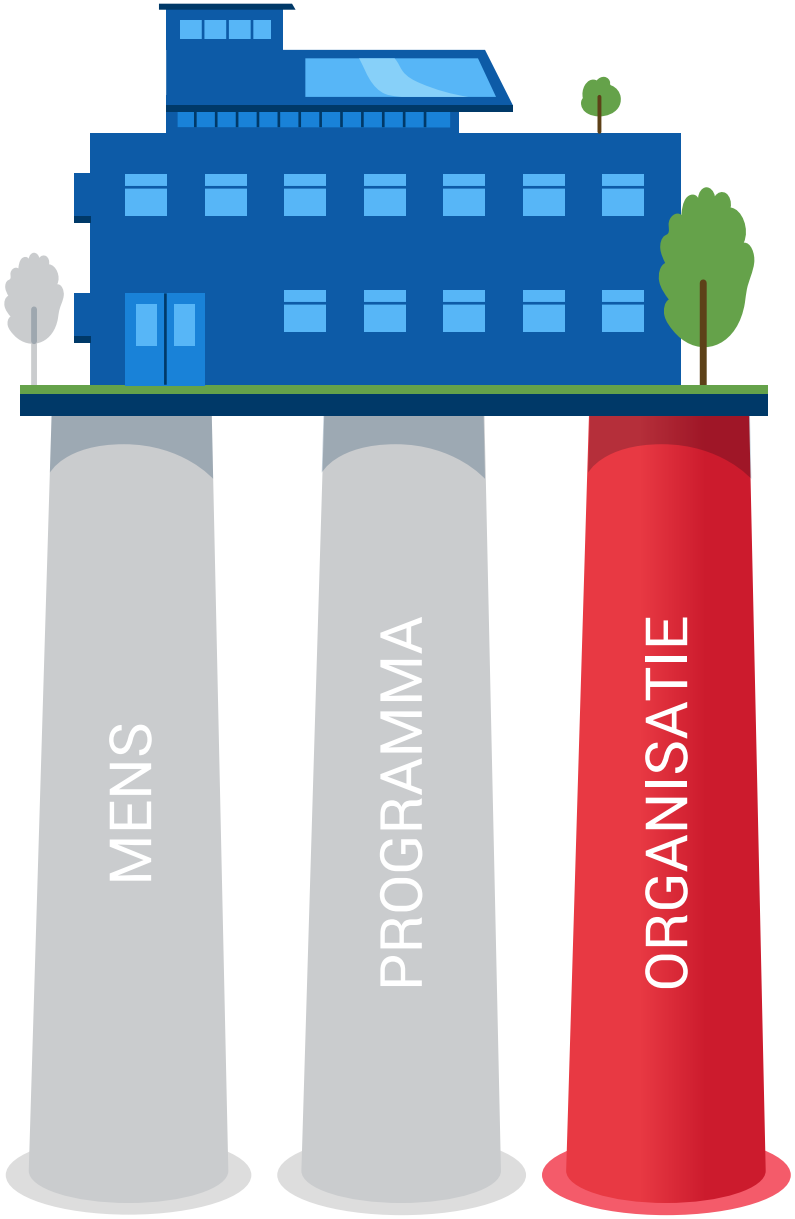
Creëer rust en ruimte in het programma om samen bewust bezig te zijn met leren in het werken van alledag.

Een heldere Key Performance Indicator (KPI) leidt tot een programma dat gedragen wordt door de organisatie die het moet uitvoeren (de lijn).

We hebben de impact van verandering voor mensen onderschat.

Hogere ambities in de doelen is niet altijd beter; een juiste balans is de sleutel.

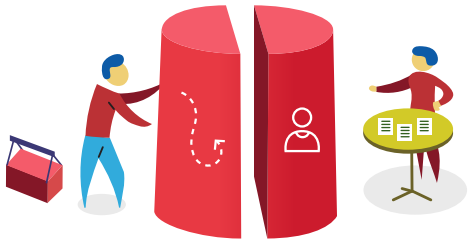
Professioneel werken in programma's



ORGANISATIE

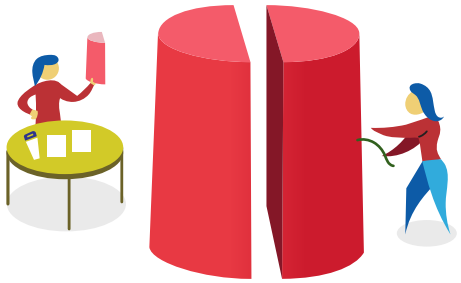
PGM OPEN

Programma en lijn hebben elkaar keihard nodig.



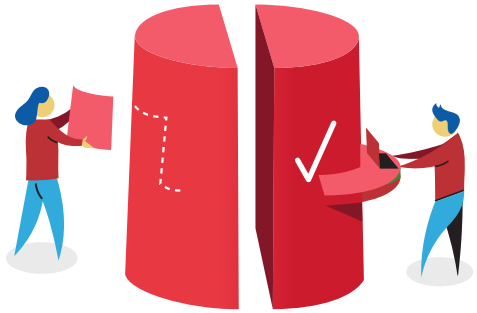
Bij organisatie-verandering is één ding zeker: er is pas ruimte voor iets nieuws als je het oude loslaat.

Inwoners denken niet in loketten. Daarom is opgavegericht werken belangrijk.



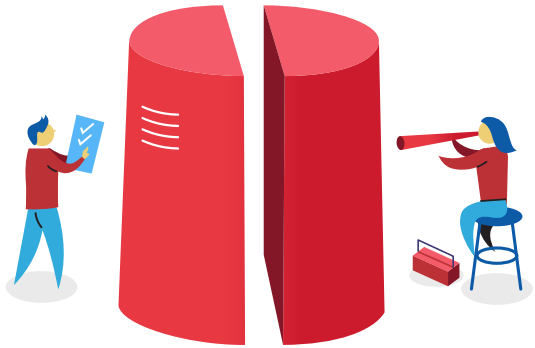
Je moet gedrags-verandering heel concreet maken. Het is een dans: niet te losjes, dan gebeurt er niks, maar ook niet te hard trekken, want dan gaat het kapot.

Weerstand in organi-saties bij het professio-naliseren van program-mamanagement – van hoog tot laag – is geen uitzondering.



Verandering vraagt een omslag in denken en werken.

Hoe goed het program-ma ook is opgezet en hoe competent de programmamanager ook is, de context waarin het programma wordt uitgevoerd, bepaalt in hoge mate het succes.



Het inrichten van een helder keuzeproces tussen verschillende belangen is een must voor professioneel werken in programma's.

Kwartjes

Gesprekken, inzichten, ontmoetingen. Welk kwartje is gevallen tijdens het 10de PGM Open Event? Drie deelnemers reageren.

Antoon Groot | Kenonz

‘Deze bevestiging sterkt me’

“Ik heb hier bevestiging gekregen van wat ik belangrijk vind en waartegen ik aanloop in de organisatie. Dat sterkt me. Bijvoorbeeld dat de hele organisatie het belang van professionalisering moet inzien. Het gaat niet alleen het programma aan. Dit PGM-netwerk geeft me energie om ervoor te gaan. En dat ik niet iets moet aannemen wanneer het niet is geborgd. Dan moet ik ‘nee’ zeggen.”

Dieuwke Diederiks | gemeente Het Hogeland

‘Machtig mooie dag’

“Geweldig om vandaag te merken hoeveel mensen er vanuit verschillende perspectieven bezig zijn met programmamanagement. Het toont maar weer eens aan hoe veelzijdig ons vak is. Het was voor mij echt een machtig mooie dag: *hip and happening*, interactief, interessante gesprekken. We moesten er een eind voor rijden, maar het was de moeite meer dan waard.”

Paul Lafort | gemeente Nissewaard

Wil je dit echt?

“Vandaag bleek weer hoe belangrijk het is om de vraag ‘Wil je dit écht?’ aan de start van het proces te stellen. Het hangt natuurlijk allemaal samen met commitment: je voor de lange termijn verbinden aan de opgave, vanuit de bedoeling. Die vraag wordt, ook bij ons, nog niet altijd expliciet gesteld. Dat ga ik vanaf nu zeker doen.”

Colofon

Dit magazine werd bij het 10de PGM Open Event gemaakt door een journalistiek team van On the Spot, dé congresverslaggevers.

11 oktober 2023

Redactie: Karlijn Broekhuizen, René Lamers, gastschrijvers
Fotografie: Eelkje Colmjon, PR
Eindredactie: Anje Romein
Vormgeving: Lisanne Gottenbos
Coördinatie: René Lamers

www.on-the-spot.nl

Advertentie

Kernteam achter PGM Open Event zoekt *versterking*

PGM OPEN

Het kernteam achter PGM Open bestaat uit 6 personen (Jo Bos, Björn Prevaas, Helmuth Stoop, Carla Jonker, Liesbeth Schipper en Niels van Loon) die allemaal een flink deel van hun tijd steken in het organiseren van netwerkbijeenkomsten, het jaarlijkse event of themabijeenkomsten. Dat is enorm inspirerend, leuk en dankbaar om te kunnen doen.

Tegelijkertijd, PGM Open groeit, sommigen van ons doen het al sinds de start in 2012 en we willen vooral zelf ook blijven vernieuwen door in gesprek te komen met andere mensen met andere perspectieven. Daarom willen we graag in contact komen met mensen die het leuk vinden om de komende jaren structureel bij te dragen aan de ontwikkeling van het vakgebied van programma-management en de organisatie achter PGM Open.

Concreet zoeken we 2 tot 3 mensen die willen helpen om het Event van 2024 te organiseren en die, als de wederzijdse samenwerking goed bevalt, zich voor langere tijd aan

Foto: Sicco van Grieken

PGM Open willen committeren. Dat vraagt over en weer een serieus commitment. Voor het beeld, gemiddeld steken we ongeveer een halve dag per week in PGM Open.

Heb je interesse, stuur dan een mail naar info@pgmopen.nl of bel met één van ons.

Good Work Company · JO BOS EN CO · NOVAIM · Royal HaskoningDHV Enhancing Society Together · TwynstraGudde