

Essentie van programmamanagement voor opdrachtgevers

Ook leesbaar voor niet-opdrachtgevers

Niels van Loon

Auteur	Niels van Loon
ISBN	9789403612348
ISBN e-book	9789403615516
NUR	801 management

Eerste druk 2020

Lay-out en ontwerp	sgr smt - ontwerpstudio
--------------------	---------------------------

Copyright	© Niels van Loon, 2020
Meer informatie	www.novaim.nl
Contact	info@novaim.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en / of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

Aan de samenstelling van dit boek is de grootste zorg besteed. Niettemin kunnen samensteller(s) geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Voorwoord

Afgelopen 30 jaar werk ik als project- en programmamanager. Eerst waren het taken, klussen, delen van een project. Daarna kreeg ik deelverantwoordelijkheid, deed een keer een eigen project, de projecten werden groter en toen vertelde iemand mij dat het eigenlijk programma's waren. De ontwikkeling had (en heeft) voor mij een grote mate van "*learning by doing*", merken dat ik ergens nog niet voldoende van weet, daar mezelf in verdiepen en ontwikkelen, enzovoort.

Gedurende die tijd heb ik fijn samengewerkt met de opdrachtgevers van mijn projecten en programma's die om volstrekt niet evidente redenen mij één van hun grootste uitdagingen hebben toevertrouwd. Ik heb ook meer begrip gekregen voor de vraagstukken waar opdrachtgevers voor staan. Als project- en programmamanager ambachten zijn (en zo denk ik er graag over), dan zijn project- en programmamanagers ambachtslieden, die met elkaar kunnen praten over hun ambacht. Hoe verder dat ambacht zich ontwikkelt en professionaliseert, des te meer dat vraagt van opdrachtgevers. Voor hen is het lastiger om bij te blijven.

Daarbij komt, hoe vanzelfsprekend ook, dat de keuzes die opdrachtgever en opdrachtnemer (projectmanager, programmamanager) samen voorbereiden, bespreken, maken en uitvoeren, enorm bepalend zijn voor het succes van het project of programma. Uiteindelijk hangt 90% van de kosten / doorlooptijd af van de keuzes aan het begin (ook als je straks heel "*wendbaar*" de uitvoering inricht). Des te beter de keuzes aan het begin, des te beter de uitvoering. Klinkt simpel en dat is het ook.



Om die goede keuzes aan het begin te kunnen maken, helpt het als een opdrachtgever vooraf weet waar hij of zij allemaal mee te maken gaat krijgen. Voor die opdrachtgevers zijn daar relatief weinig hulpmiddelen voor. Veel vuistdikke handboeken zijn voor niet-ingewijden taaie kost en nodigen niet uit tot lezen. Afgelopen jaren heb ik regelmatig opdrachtgevers geholpen in hun denken rondom projectmatig en programmatisch werken en in het toegankelijk maken van materiaal.

De komende jaren blijft programmatisch werken aan belang toenemen. Steeds meer opgaven binnen onze inmiddels complexe maatschappij vragen om een aanpak waar projectmatig werken en programmatisch denken zich uitstekend voor lenen. Waar projectmatig werken al steeds meer ingeburgerd raakt in het werken in organisaties, staat programmatisch werken pas aan het begin.

Denkend vanuit wat opdrachtgevers nodig hebben, is de gedachte om niet (zoals veel handboeken doen) te proberen een compact edoch volledig overzicht te geven van alles wat die ambachtsmensen belangrijk vinden. Dat dragen die ambachtsmensen vanzelf wel aan. De gedachte is om een rijtje onderwerpen te presenteren, waar de afgelopen jaren veel projecten en programma's over zijn gestruikeld. Bij elk van die onderwerpen staan gedachten om dat struikelen te voorkomen. Geen enkele pretentie om volledig te zijn, zowel niet in breedte als diepte van de onderwerpen en gedachten.

Is dit de enig mogelijke handreiking aan opdrachtgevers? Nee natuurlijk niet. Er zijn enorm veel verschillende programmamanagers, opdrachtgevers en stijlen van samenwerking met mogelijke hand-

reikingen. Er is er geen “beste” stijl van samenwerken, wel een stijl die beiden goed past. Dit boekje bevat handreikingen die voor mij (en mijn opdrachtgevers) goed hebben gewerkt. Althans, zo heb ik het onthouden.



Hoofdzaken voorop en helder, bijzaken volgen wel.

Tot slot, nog iets over de schrijfstijl van de auteur. Die is zwart-wit, stellig, ongenueanceerd en voor veel commentaar vatbaar. Dat is een keuze, die ik mijzelf heb aangeleerd de afgelopen jaren. Alle nuance vertroebelt het beeld en leidt af. Natuurlijk zijn die nuances er ook. Hoofdzaken voorop en helder, bijzaken volgen wel. De opsommings-tekenen in dit boekje zijn vierkant, niet rond.

Verder, ik schrijf zoals ik spreek. Dus met een komma als ik een korte vertraging in het uitspreken heb en een puntkomma als het een wat langere pauze is. Volgens hen die hebben geholpen met redigeren (dank), gebruik ik vaker pauzes in zinnen dan strikt noodzakelijk is.

Vaak hanteer ik de gebiedende wijs in zinnen; dat is niet omdat ik iets aan de lezer wil gebieden; wel omdat ik denk dat *“maak vooraf een plan”* beter leest dan *“een best-practice die werkelijk in elke methode voorkomt is om vooraf een plan te maken”*. Lees het als een handreiking.

Rotterdam, mei / juni 2020.

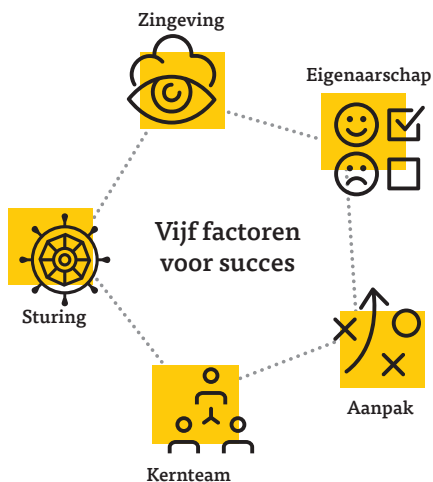
0.

Samenvatting

Er is een vijftal factoren, die bepalend zijn voor de mate waarin programma's en projecten slagen – dat wil zeggen uiteindelijk tot een succesvolle afronding komen, daargelaten de oorspronkelijke beelden rondom ambitie, tijd en geld. Indien deze vijf factoren afdoende worden onderkend en in een continu proces van verbetering worden opgepakt, ontstaat er een dynamiek waardoor programma's en projecten slagen (uiteindelijk... daargelaten...).

Regel die vijf factoren goed en de rest volgt. Het volgt niet vanzelf, het vraagt inspanning, het wil niet zeggen dat dan de rest ineens van een leien dakje gaat maar het volgt. Ze zijn alle vijf even belangrijk; er zit wel volgorde in.

Deze vijf factoren zijn: *zingeving*, *eigenaarschap*, *aanpak*, *kernteam* en *sturing*.





Zingeving

Zingeving is het antwoord op de vraag “*waarom doen we dit?*”. Het antwoord wordt gedeeld en gedragen; binnen alle geledingen van de organisatie, betrokken bij het project of programma, is er een gedeeld beeld waarom er iets moet veranderen.

Als het niet klip en klaar duidelijk is, waarom er iets moet gebeuren, gaat het niet lukken. Dit wordt in veel handboeken benadrukt en is de nummer één faalfactor. Vaak zijn mensen in een organisatie het er wel over eens dat er iets moet gebeuren maar niet wat en vooral niet hoe. Een goed met elkaar gedeeld beeld over waarom er iets moet veranderen, hoe je dat samen gaat aanpakken en wat je dan uiteindelijk gaat doen, moet in die volgorde doorleefd worden. Idealiter. Vaak krijgt een programmamanager de opdracht om het plan te maken wat er moet gebeuren. “Waarom en hoe” worden overgeslagen of kort benoemd en zorgen later in het proces voor onvoldoende draagvlak bij de uitvoering.

Het voelt tegenstrijdig: er is urgentie en noodzaak bij de opdrachtgever, die weet dat er iets moet veranderen (en snel ook) en dan gaan we eerst de tijd nemen om mensen (genoeg mensen, niet teveel) mee te nemen. We gaan nadenken over hoe we het willen aanpakken. Dat voelt als “*niets doen*” maar het is juist de manier om te zorgen dat je later steeds sneller tempo gaat maken. Eerst samen wandelen, dan rennen, dan sprinten. Direct een sprint inzetten levert een tribune vol publiek op, geen gedragen verandering met mensen die meehollen.



Eigenaarschap

Projecten en programma's vragen om eigenaarschap. Eigenaarschap ten aanzien van de inhoud van wat er moet gebeuren, bijvoorbeeld IT-applicaties gaan gebruiken, een opleidingscurriculum samenstellen, een groep met achterstand in je gemeente verder helpen of een nieuwe werkwijze invoeren in de organisatie. Minstens zo belangrijk, eigenaarschap om het project of programma tot een goed einde te brengen en de nodige verbeteringen aan te brengen gedurende de rit. Dat eigenaarschap zit 'm met name bij de opdrachtgever en de opdrachtnemer (project- of programmamanager) en hun onderlinge samenwerking. Dan volgen anderen die eigenaarschap kunnen nemen. Eigenaarschap is niet alleen attitude; het is ook vakmanschap.

De mate waarin opdrachtgever en opdrachtnemer kunnen samenwerken en de uitvoering van de opdracht naar een hoger niveau kunnen tillen, eigenaarschap kunnen laten landen, is bepalend voor het welslagen van het project of programma.



Aanpak

Een reële aanpak, met een haalbare tijdslijn en onderbouwing, creëert geloof in een organisatie dat het kan gaan lukken. Dat geloof is broodnodig voor het succes. Is de aanpak vaag of de tijdslijn overambitieuze, dan denken mensen snel *“dit gaat niet lukken”*. Dat zeggen ze niet altijd, ze werken braaf mee

maar geloven er niet echt in (of: echt niet in). Ze committeren zich niet daadwerkelijk, waardoor het inderdaad niet gaat lukken.

Een goede aanpak bevat niet alleen de klassieke elementen van project- en programmamanagement (ambitie / scope, tijd, geld enzovoort) maar met name ook de inhoudelijke aanpak, hoe je te werk zult gaan. Tijd en geld zijn gevolgen van de inhoudelijke aanpak. Goed nadenken over die inhoudelijke aanpak, dat afstemmen met betrokkenen en met onafhankelijke “tegen-denkers”, vraagt doorlooptijd, aan het begin.



Kernteam

Ieder project of programma heeft een kernteam, dat de drager van succes is. Dat team inspireert en zorgt voor de nodige energie om tot een goed einde te komen. Dat team zijn de mensen die elkaar hebben aangekeken en hebben afgesproken “*wij gaan samen zorgen dat dit gaat lukken*”. Dat is dus niet iedereen in / rondom het project of programma. Soms doen er ook mensen van buiten het project of programma mee. Dat team heeft samen “*het waarom*” doorleeft, neemt eigenaarschap, heeft samen de aanpak gemaakt. Dat team kan onderling goed samenwerken. Ze durven elkaar de waarheid te zeggen. Iedereen kan zijn ego thuislaten en is dienstbaar aan de opdracht. Een team heeft onderling aanvullende competenties, net zoals in bijvoorbeeld een voetbalelftal. Dus denk je ook na over “*trainen*” van je team, langere termijn samenstelling, enzovoort.