

Programmamanagement, focus voor het proces

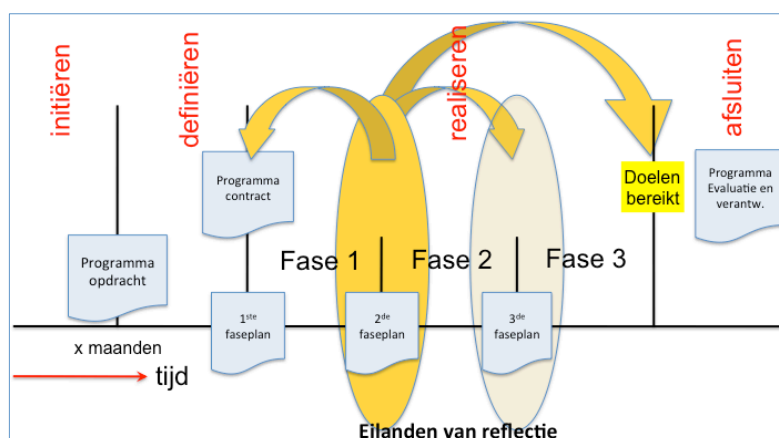
Een groot deel van mijn advieswerk bestaat uit het begeleiden van complexe programma's. Met veel plezier draag ik daarin bij aan de kwaliteit van de programmatische aanpak. Daarin gaat een heleboel goed, maar er zijn ook altijd nog aandachtspunten. De laatste maanden valt me, in een aantal trajecten die ik mag ondersteunen, weer op hoe lastig het is om, als het programma eenmaal loopt, niet alleen aan de resultaten te werken, maar ook aandacht te houden voor de proceskant. Daarom, in deze nieuwsbrief, een pleidooi voor het vasthouden van de focus op de programmatische sturing en daarbij een aantal tips.

In de startfase zijn gelukkig steeds meer programmamanagers (en hun organisaties) zich bewust van de noodzaak aandacht te besteden aan het leggen van een goed fundament. Ze besteden serieus aandacht aan bijvoorbeeld: het maken van een écht gedragen en sturende visie, het uitwerken van doelen en inspanningen (maken van een DIN - Doelen Inspanningen Netwerk), het vastleggen van dat alles in een programmacontract en faseplan, het bouwen van een goede programmaorganisatie en governance.

Maar dat proces blijft aandacht en onderhoud vragen en dat blijkt niet zo gemakkelijk. Wat dan gebeurt, is dat de waan van de dag het overneemt en de programmatische sturing min of meer wegvalt. Daarmee wordt uiteindelijk het echte rendement van een programmatische aanpak niet gerealiseerd. De korte klap (het snel realiseren van een aantal concrete resultaten) wordt dan belangrijker dan de uiteindelijke lange slag, de focus op de te realiseren doelstellingen. Een programma heeft beide nodig, zowel de korte termijn resultaatfocus als de lange termijn doelgerichtheid. In een programmaorganisatie groeit, in dat soort situaties, ook vaak de onvrede omdat niet helder is waar verschillende activiteiten aan bijdragen en wat de gezamenlijke inspanningen echt moet opleveren. Daarom in dit verhaal een pleidooi voor het vasthouden van de focus op de programmatische sturing en daarvoor ook een aantal tips.

1. Bouw 'eilanden van reflectie' in

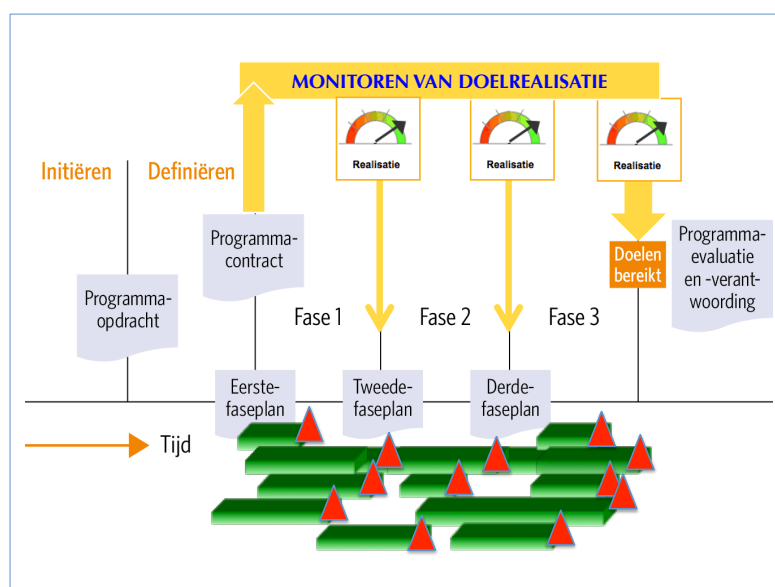
Een programma wordt gaandeweg vormgegeven. Op basis van het programmacontract en het plan van de eerste fase worden activiteiten gestart en de resultaten daarvan bepalen wat er daarna gedaan moet worden. Van de programmamanager vraagt het, dat hij/zij met regelmaat de stand van zaken op een rij zet en op basis daarvan keuzes maakt voor volgende fasen.



Het inbouwen van deze ‘eilanden van reflectie’ geeft de programmamanager (samen met zijn/haar team) de ruimte om met gepaste afstand de voortgang te volgen (natuurlijk ook op basis van een goede monitoring van hoe het staat met het bereiken van de doelen) en nieuwe keuzes te maken. Er is dan ook extra ruimte om aandacht aan het programmateam te besteden, aan taakverdeling, rolinvulling en dergelijke. De verstandige programmamanager plant deze ‘eilanden van reflectie’ als vast moment van onderhoud in.

2. Zorg voor een goede monitoring van de doelen

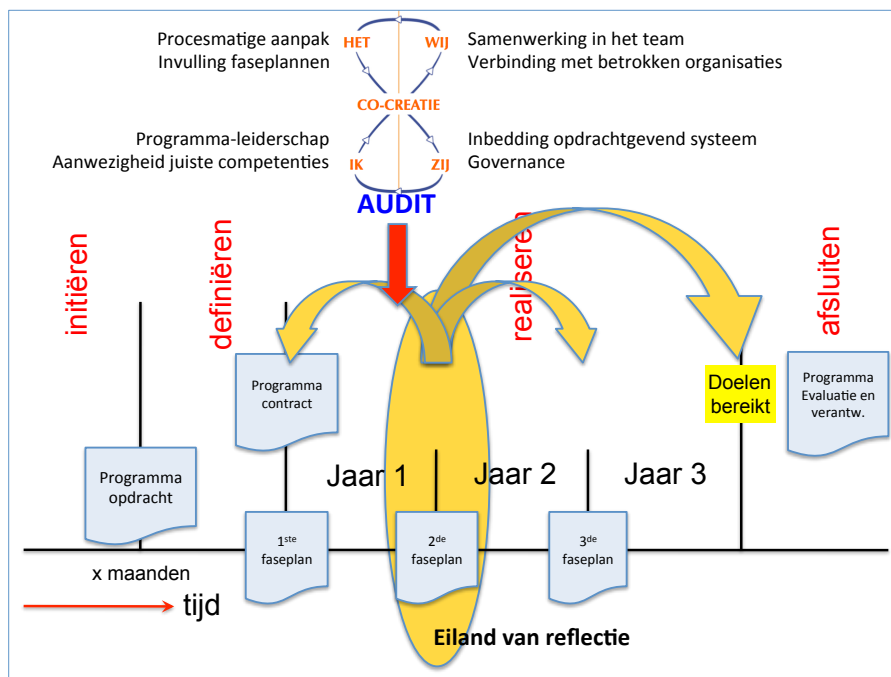
De bestaansreden van een programma is het realiseren van (verander)doelen. Dus is het ook logisch om een goed beeld te hebben of je werkende weg die doelen ook gaat bereiken. Het ontwikkelen van een deugdelijke monitoring van de doelrealisatie, is dan ook een kerntaak van de programmaorganisatie. In veel programma’s is dat nog niet zo gemakkelijk en vraagt het echt een apart traject. Soms uitgevoerd door het programmateam zelf, soms ook uitbesteed aan een derde (bijvoorbeeld een universiteit om een onafhankelijk oordeel te krijgen). Het ontwikkelen van een goede monitor en het systematisch meten van de realisatie van de doelen, geven focus op het proces omdat daarmee duidelijk wordt of de ambitie ook gerealiseerd wordt. Een bekende valkuil is overigens dat niet de doelen, maar de verzamelde resultaten van inspanningen gemeten worden. Ook dat is relevant omdat dit het gevoel geeft dat er voortgang is, maar de volgende stap is ook noodzakelijk.



3. Voer tijdig een audit uit

Programma’s zijn over het algemeen stevige investeringen van meerdere partijen of organisatieonderdelen, gericht op strategische vraagstukken. Dat betekent dat er ook wat extra aandacht mag zijn voor de vraag of de uitvoering van het programma goed loopt en conform

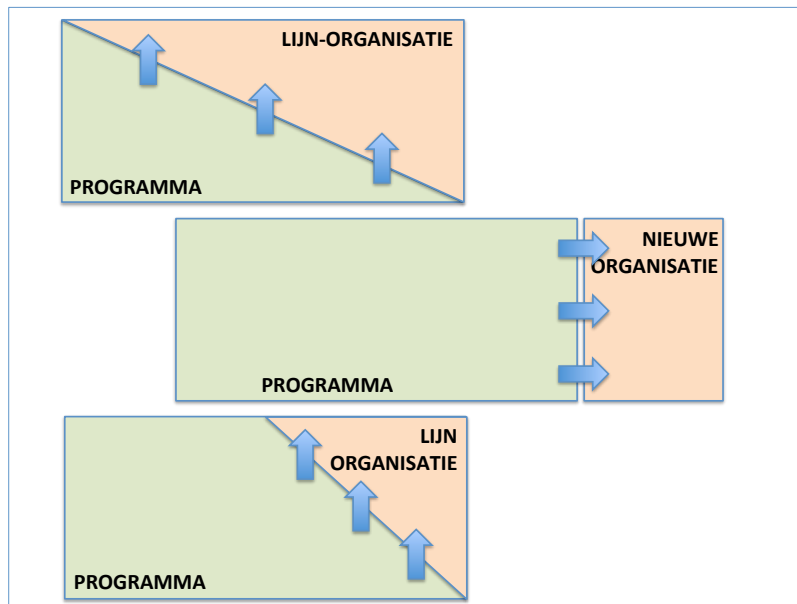
verwachting is. Natuurlijk is daar, als het goed is, in het reguliere programmaoverleg en in afstemming met opdrachtgevers aandacht voor, maar een verstandige programmamanager, en zijn of haar opdrachtgevers, bouwt ook tijdig een extra impuls in door mensen van buiten naar het programma te laten kijken. Door een audit van het programma te (laten) doen. Een audit is geen beoordeling van de programmamanager, het team of de opdrachtgever, maar een verbeterinstrument. De audit levert, als het goed is, bevestiging op van de lijnen die goed lopen en verbetervoorstellen voor wat (nog) niet goed loopt. Dat betekent ook dat het verstandig is in de audit naar alle aspecten van het programma te laten kijken. Naar zowel de structuurkant (het), naar samenwerkingsaspecten (wij), naar opdrachtgeverschap, governance en omgevingsmanagement (zij), als naar aspecten van programmaleiding, inspiratie en commitment (ik). Het is weinig zinvol om de audit (te) laat in het programma te doen, omdat je dan weinig meer kunt verbeteren. In een driejarig programma is het bijvoorbeeld zinvol om na een jaar eens écht te kijken wat goed en minder goed gaat. Belangrijk is de audit niet als een rapportcijfer te gaan zien, maar echt als instrument om het programma te verbeteren. Een mooie manier is om een audit uit te voeren in een hoge dynamiek: een klein team voert in één week al het onderzoek uit (analyse van documenten, gesprekken) en levert in die week ook de rapportage en voorstellen op. Dat vraagt wat aan voorbereiding, maar levert ook veel energie op.



4. Begin op tijd met nadenken over borging van de opbrengsten van het programma en de overdracht

Een programma is een tijdelijke sturingsstructuur gericht op veranderdoelen. In veel gevallen betekent dit, dat na de periode van het programma, (een van) de betrokken organisatie(s) op de een of andere manier verder moet met wat het programma opgeleverd heeft en dat geborgd moet worden dat de realisatie van de veranderdoelen niet terugvalt, maar ook voortgaat. Die aandacht

voor borging en overdracht wordt vaak nogal laat gestart. Het is niet gek dat in een driejarig programma, als onderdeel van het faseplan van het tweede jaar, al de eerste stappen in de borging en overdracht van de doelen worden gezet. Soms zelfs al vanaf de start van het programma. Belangrijk is daarbij tijdig na te denken over de strategie van de overdracht en ook hoe dat er uit gaat zien. Gaat een bestaande organisatie verder met het onderwerp, of alle betrokken organisaties, of wordt er iets nieuws gebouwd? Vragen om op tijd mee te beginnen en in de faseplannen aandacht aan te besteden.



Vier onderwerpen die allemaal met de focus op de proceskant van programmamanagement te maken hebben. Met de focus op de grote lijnen, niet zozeer met de dagelijkse actie. In nogal wat programma's is daar veel te verdienen. Zeker de sterk resultaatgerichte ("rode") programmamanager zal zijn uiterste best moeten doen om aan dit aspect van programmasturing voldoende aandacht te besteden.

Jo Bos