

Succesvol veranderen met programmamanagement

2004-06 / WhitePaper

Inhoudsopgave

1. Wat is een programma?
2. Hoe wordt een programma opgebouwd?
3. Hoe bestuurt u een programma?
4. Veel voorkomende valkuilen
5. Hoe is de relatie tussen de lijn- en programmaorganisatie?
6. Tips en trucs
7. Korte samenvatting

1. Wat is een programma?

Op basis van Nederlandse Best Practices wordt een programma als volgt gedefinieerd:

- Een programma dient om een organisatie te ondersteunen in een verandering die van strategisch belang is.
- Het programma wordt ingericht als een samenhangend portfolio van projecten en lijnactiviteiten.
- Het programmasucces wordt afgemeten aan gerealiseerde baten/bijdragen (meetbare verbeteringen van bestaande of nieuwe operaties en diensten).

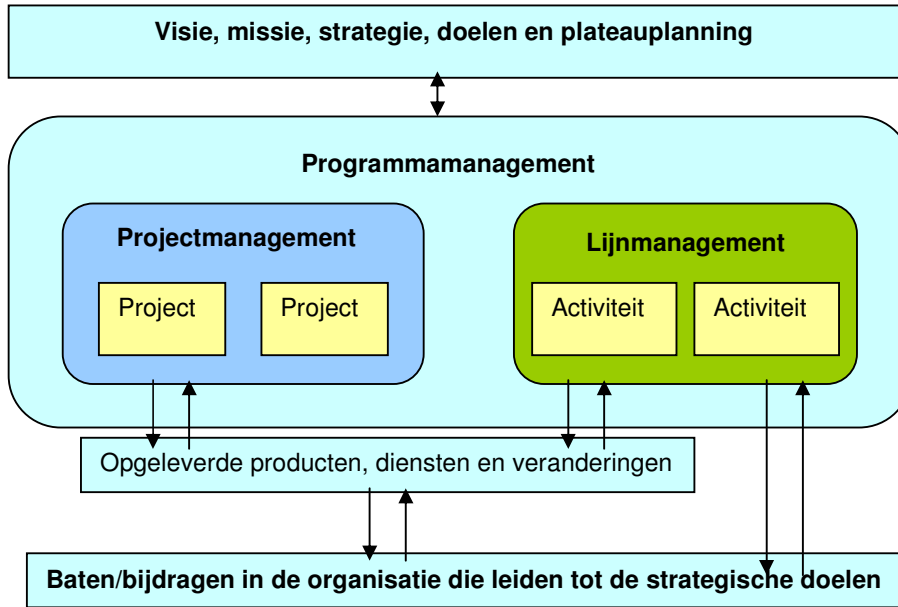
‘Met een project haal je de verandering uit de organisatie. Met een programma verander je de organisatie en bereik je de strategische doelen.’

R.M. Hof

Een programma dient om strategische doelen te bereiken via een samenhangend geheel van projecten en lijnactiviteiten (zie figuur 1). Een programma omvat een unieke opgave, die tijdelijk en complex is en waar mensen doelgericht aan samenwerken met relatief beperkte middelen. Een programma-aanpak is een tussenvorm van enerzijds het werken in een permanente organisatie en anderzijds het werken in een project.

Er is een groot verschil tussen programma's en projecten. Programma's richten zich op het behalen van organisatiedoelen op langere termijn terwijl projecten zich richten op het opleveren van een concreet projectresultaat op korte termijn. Programma's zijn in de regel ook veel groter en strategischer van aard dan projecten. Programma's kunnen in de praktijk uit tientallen projecten (zie tabel 1) bestaan die in samenhang bestuurd moeten worden. Er is ook een verschil tussen programmamanagers en projectmanagers. Aan beide type managers worden namelijk andere eisen gesteld (zie tabel 2).

In de white-paper 'Plateauplanning als planningsinstrument' komt het opstellen van een plateauplanning aan de orde. De weg die afgelegd moet worden tussen twee plateaus kunt u als een 'programma' beschouwen. Er is immers sprake van 'een verandering die van strategisch belang is'. Ook is het behalen van een plateau een 'unieke opgave, die tijdelijk en complex is'. Een plateauplan heeft dan ook de functie van een programmaplan. Waar in dit document gesproken wordt over 'programma' kunt u 'plateau' lezen en omgekeerd.



Figuur 1. Speelveld programmamanagement.

Programma: doelgericht	Projecten: resultaatgericht
Realisatie eerste CRM-plateau met als thema en belangrijkste doel: 'in 1X goed'.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inrichten servicedesk en CRM-systeem ✓ Aanpassen organisatiestructuur ✓ Werven en opleiden van medewerkers ✓ Samenstellen klantgroepen ✓ Aanpassen communicatiebeleid ✓ Informeren organisatie en klanten
Realisatie tweede CRM-plateau met als thema en belangrijkste doel: 'Service Online'.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aanpassen marketing- en verkoopbeleid ✓ Realiseren e-commerce website ✓ Integratie front- en backoffice ✓ Inrichten logistieke organisatie ✓ Uitvoeren testperiode (fine tuning) ✓ Informeren (potentiële) klanten
Realisatie derde CRM-plateau met als thema en belangrijkste doel: 'Service Op Maat'.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aanpassen marketing- en verkoopbeleid ✓ Opstellen productontwikkelingsbeleid ✓ Inrichten nieuw productieproces ✓ Aanpassen distributieprocessen ✓ Uitvoeren testperiode (fine tuning) ✓ Informeren (potentiële) klanten

Tabel 1. Verschil tussen programma's en projecten met als voorbeeld een CRM-veranderingsproces.

Kenmerken programmamanager	Kenmerken projectmanager
✓ Doelgericht (business bijdragen)	✓ Resultaatgericht (op te leveren producten)
✓ Gericht op bereiken doelstellingen	✓ Gericht op acceptatie projectresultaat
✓ Focus op draagvlak en acceptatie	✓ Focus op tijd, geld, kwaliteit
✓ Gebruik sociale en politieke netwerken	✓ Gebruik van methoden en technieken
✓ Beïnvloeden en lobbyen	✓ Onderhandelen o.b.v. projectcontract
✓ Monitoren programma-omgeving	✓ Afbakenen projectomgeving
✓ Mobiliseren, inspireren en adviseren	✓ Motiveren en ondersteunen
✓ Sparringpartner directie en management	✓ Sparringpartner gebruikersorganisatie

Tabel 2. Verschil tussen programmamanager en projectmanager.

2. Hoe wordt een programma opgebouwd?

Een programma kent in hoofdlijnen drie stadia:

- voorbereidingsfase
- uitvoeringsfase
- afbouwfase

Vorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase stelt u in nauw overleg met de opdrachtgever de inhoud van het programma vast. In deze fase bakent u het programma af qua doelen, projecten, lijnactiviteiten en middelen. De voorbereidingsfase wordt afgesloten met een programmaplan waarin precies vermeld staat op welke wijze de beoogde programmadoelen bereikt gaan worden en wat daarvoor nodig is. Het programmaplan laat u goedkeuren door de opdrachtgever.

Uitvoeringsfase

In de uitvoeringsfase start u de verschillende projecten en komt het programma op gang. Het aantal projecten neemt geleidelijk toe en daarmee ook de energie en de middelen die u erin stopt. Tijdens de uitvoeringsfase stelt u zich iedere keer opnieuw de vraag: zijn we op de goede weg of moeten we bijsturen? Zeker in het begin zal u het programmaplan regelmatig aanpassen aan nieuwe inzichten. Grote aanpassingen laat u door de opdrachtgever goedkeuren. Tijdens de uitvoeringsfase kunnen nieuwe projecten ontstaan, worden lopende projecten volgens plan afgerond of worden projecten vroegtijdig beëindigd als de situatie daarom vraagt. In deze fase streeft u de oorspronkelijk vastgestelde en waar nodig bijgestelde doelen maximaal na. Zodra de doelen in zicht komen of bereikt zijn kan de afbouwfase van het programma beginnen.

Tijdens de uitvoeringsfase bewaakt u expliciet de:

- Strategische programmadoelen die nagestreefd worden.
- Belangen van alle betrokken partijen ('stakeholders').
- Potentiële problemen, risico's en wijzigingen die kunnen optreden.
- Kwaliteit van alle op te leveren producten, diensten en veranderingen.
- Samenhang tussen projectactiviteiten en lijnactiviteiten.
- Borging van alle relevante programma- en projectinformatie en –documentatie.
- Effectiviteit van de programmaorganisatie.
- Voortgang van het programma.

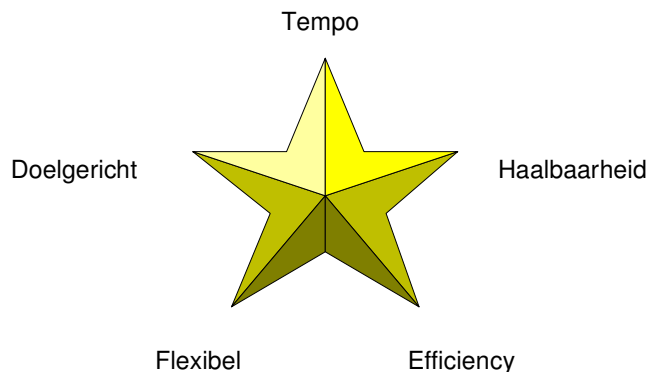
Afbouwfase

De afbouwfase kan op verschillende manieren plaatsvinden. Programma's zijn per definitie eindig maar het einde van een programma is niet eenvoudig te bepalen. Zeker niet vooraf. Uw programma kan bijvoorbeeld eindigen wanneer alle resultaten volledig geïntegreerd zijn in de bestaande werkorganisatie. Een andere mogelijkheid is dat het programma eindigt wanneer alle activiteiten in een nieuwe business unit of afdeling ondergebracht zijn. In feite wordt in de afbouwfase beslist dat een speciale programma-

aanpak niet meer nodig is en dat activiteiten die voortvloeien uit het programma door de reguliere werkorganisatie uitgevoerd worden. De afbouwfase vindt in de regel stapsgewijs plaats waarbij de overgang tussen de speciale programmaorganisatie en reguliere werkorganisatie op 'natuurlijke wijze' plaatsvindt. Voor het vaststellen van de afbouwfase is intensief overleg nodig tussen opdrachtgever, lijnorganisatie en programmaorganisatie.

3. Hoe bestuurt u een programma?

Een programma-aanpak bestaat uit drie hoofdprocessen: het vaststellen van het programma, het besturen van alle veranderingen en het autoriseren van het programma. U bestuurt een programma aan de hand van vijf besturingscriteria: tempo, haalbaarheid, efficiency, flexibiliteit en doelgerichtheid. Veranderingen moeten op het juiste moment (tempo), gegeven de bestaande mogelijkheden (haalbaarheid), tegen de laagste kosten en hoogst mogelijke opbrengsten (efficiency), rekening houdend met veranderende omstandigheden (flexibel) effectief (doelgericht) doorgevoerd worden (zie figuur 2).



Figuur 2. Vijf besturingscriteria van een programma.

Tempo heeft te maken met de snelheid waarmee projecten worden uitgevoerd, veranderingen worden doorgevoerd en programmadoelen worden bereikt. Hiervoor heeft u informatie nodig over de:

- Gewenste einddatum van het programma (met eventuele uitloopmogelijkheden).
- Tijdplanningen (gedetailleerd, geplande en uitgevoerde activiteiten, risicomarges).
- Tijdige beschikbaarheid van capaciteitsbronnen (mensen, expertises, middelen, budgetten).

Haalbaarheid heeft te maken met de mate waarin projecten uitvoerbaar zijn, capaciteitsbronnen bruikbaar zijn en programmadoelen realiseerbaar zijn. Hiervoor heeft u informatie nodig over de:

- Aanwezigheid van (politiek) draagvlak bij alle betrokken partijen.
- Aanwezigheid van interne en externe bedreigingen (omgevingsfactoren).
- Financiële haalbaarheid van individuele projecten en het programma in zijn geheel.
- Technologische haalbaarheid van toe te passen technieken en hulpmiddelen.

Efficiency heeft te maken met de mate waarin capaciteitsbronnen optimaal worden ingezet en projecten rendabel zijn. Hiervoor heeft u informatie nodig over de:

- Kosten van in te zetten capaciteitsbronnen (mensen, expertises, middelen, budgetten).
- Toegevoegde waarde van individuele projecten (kosten/baten analyse).
- Financiële waardering van alle individuele projecten ten opzichte van elkaar.

Flexibiliteit heeft te maken met de mate waarin capaciteitsbronnen herverdeeld kunnen worden, tijdplanningen aangepast kunnen worden en projectresultaten en programmadoelen bijgestuurd kunnen worden. Hiervoor heeft u informatie nodig over de:

- Flexibiliteit van ingezette capaciteitsbronnen (mensen, expertises, middelen, budgetten).

- Economische, politieke, juridische, technologische en inhoudelijke flexibiliteit.
- Mogelijkheden tot bijstellen van programmaplan, prioriteiten, resultaten en doelen.

Doelgericht heeft te maken met de mate waarin inspanningen en middelen leiden tot de gewenste projectresultaten en de verschillende projecten bijdragen aan de gewenste programmadoelen. Hiervoor heeft u informatie nodig over de:

- Kwaliteit van de geformuleerde projectresultaten en programmadoelen.
- Relaties en afhankelijkheden tussen inspanningen, middelen, resultaten en doelen.
- Relaties en afhankelijkheden tussen projecten en programma's.

Het zal u niet verbazen dat de verschillende besturingscriteria elkaar beïnvloeden. Een programma dat zeer gedegen is opgezet en lang loopt scoort waarschijnlijk goed op de criteria doelgerichtheid en haalbaarheid maar minder op de criteria tempo en efficiency. Een programma dat opgezet is om snel een bepaald doel te bereiken scoort daarentegen goed op het criterium tempo maar wellicht minder op de criteria efficiency en haalbaarheid (bijvoorbeeld door het ontbreken van voldoende draagvlak).

De vijf besturingscriteria vormen samen het 'stuur' van de programmamanager. De belangrijkheid van de verschillende criteria kan per programma verschillen. Voor het ene programma is tempo het belangrijkste criterium terwijl bij een ander programma juist haalbaarheid en flexibiliteit hoog scoren. Om een programma te kunnen besturen moet u dus eerst bepalen welke besturingscriteria van belang zijn en wat de onderlinge prioriteit is. Daarna moeten deze criteria concreet gemaakt worden. Voor een programma waarvan de politieke haalbaarheid als een belangrijk criterium wordt gezien kan de specificatie luiden 'meer dan vijfenzeventig procent van alle directieleden en managers moet de gewenste programmadoelen accepteren'.

Kort samengevat houdt het besturen van een programma het volgende in:

- Bepaal relevante besturingscriteria voor het programma.
- Bepaal de prioriteit tussen deze criteria (is tempo belangrijker dan efficiency?).
- Beoordeel, weeg en prioriteer alle uit te voeren projecten en lijnactiviteiten.
- Bewaak de voortgang, samenhang en stuur projecten en lijnactiviteiten bij indien nodig.
- Bewaak de op te leveren projectresultaten en daaraan gerelateerde lijnactiviteiten.
- Hou de programmaomgeving scherp in de gaten.
- Bewaak de gewenste programmadoelen en stuur doelen bij indien nodig.
- Pas programmaplan, prioriteiten, resultaten en doelen aan op de actuele situatie.

4. Veel voorkomende valkuilen

Het besturen van een programma is een lastige klus. Het is vele malen moeilijker dan het managen van een project. Er is veel doorzettingsvermogen nodig om een programma tot een goed einde te brengen. Hierbij liggen vele risico's op de loer. Veel voorkomende valkuilen bij het besturen van een programma zijn:

- Ondanks dat de haalbaarheid van het programma slecht is (er is bijvoorbeeld veel te weinig draagvlak) gaat de opdrachtgever door uit angst voor gezichtsverlies.
- De voortgang van het programma wordt bepaald door de jaarlijkse begrotingscyclus in het bedrijf. Het programma wordt jaarlijks enkele maanden stil gezet.
- Het programma krijgt structureel onvoldoende prioriteit. Benodigde capaciteitsbronnen worden onvoldoende vrijgemaakt.
- Het programma moet door gewijzigde omstandigheden bijgestuurd worden maar de opdrachtgever durft niet te besluiten en wil persé op de oude voet doorgaan.
- Samenhang en afstemming tussen programmaorganisatie en lijnorganisatie is onvoldoende. Projectresultaten en veranderingen worden niet door de lijnorganisatie opgepakt.
- De programmamanager heeft onvoldoende bevoegdheden om binnen de kaders van het programmaplan zelfstandig besluiten te nemen.

Net als bij het uitvoeren van projecten moet u ook bij het uitvoeren van programma's momenten inbouwen waarop de opdrachtgever expliciet moet besluiten over starten, doorgaan, stoppen of bijsturen van het programma. Dit betekent dat u regelmatig het programmaplan en bijbehorende rapportages ter goedkeuring voorlegt aan de opdrachtgever. De frequentie hiervan is in de voorbereidingsfase hoger dan in de uitvoeringsfase en neemt de afbouwfase weer toe. Door het programmaplan en rapportages te autoriseren gaat de opdrachtgever accoord met alle bereikte resultaten en gemaakte keuzes.

5. Hoe is de relatie tussen lijn- en programmaorganisatie?

Normaal gesproken is de lijnorganisatie verantwoordelijk voor het doorvoeren van alle gewenste veranderingen en het realiseren van prestatieverbeteringen. Maar hoe past programmamanagement nu in dit plaatje en hoe is de relatie tussen de lijnorganisatie en de programmaorganisatie?

Het antwoord luidt als volgt: de programmaorganisatie is ondersteunend en ondergeschikt aan de lijnorganisatie. De programmaorganisatie is faciliterend en fungeert als een soort staforgaan die de lijnorganisatie helpt bij het opzetten en uitvoeren van het programma. Het uitvoeren van een programma vraagt nu eenmaal tijdelijk om meer capaciteit, kennis, kunde en middelen waarover de normale werkorganisatie meestal niet beschikt. Dit betekent in hoofdlijnen het volgende:

- Een *directeur of manager* treedt op als opdrachtgever van het programma. De opdrachtgever bepaalt de programmadoelen en zorgt dat het programma uitgevoerd kán worden. Hij neemt alle noodzakelijke beslissingen en zorgt er voor dat zijn beslissingen gedragen worden door de raad van bestuur, directie en managementteam. De opdrachtgever fungeert als sponsor en beschermer van het programma.
- De *programmamanager* zorgt dat het programma daadwerkelijk uitgevoerd wórdt. Hij is de 'rechterhand' van de opdrachtgever en bestuurt het programma. De programmamanager geeft het programma vorm, richt de programmaorganisatie in, inspireert, motiveert en adviseert lijnmanagers en bewaakt de voortgang van het programma en de samenhang tussen individuele projecten en lijnactiviteiten. De programmamanager rapporteert rechtstreeks aan de opdrachtgever.
- Programma-activiteiten worden zoveel mogelijk door en onder verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie zelf uitgevoerd. Door de programmaorganisatie worden wel prioriteiten gesteld en binnen vastgestelde kaders beslissingen genomen over uit te voeren projecten en lijnactiviteiten. Of en hoe de lijnorganisatie de activiteiten uitvoert wordt wel gevolgd, maar daarover neemt de programmaorganisatie geen beslissingen. Zij adviseert wel de lijnmanagers hierover.
- Lijnmanagers en leveranciers van capaciteitsbronnen (mensen, expertises, middelen, budgetten) rapporteren binnen de kaders van het programmaplan zowel aan de programmamanager (voortgang) als aan de opdrachtgever (operationeel, functioneel en hiërarchisch). De wijze waarop dit precies plaatsvindt kan van programma tot programma verschillen.
- Projectresultaten en andersoortige activiteiten die voortvloeien uit het programma worden in onderling overleg tussen opdrachtgever, lijnorganisatie en programmaorganisatie stapsgewijs overgedragen aan de reguliere werkorganisatie en geïntegreerd in de normale bedrijfsvoering.

6. Tips en trucs

- Beschouw de invoering van uw nieuwe bedrijfsstrategie, CRM-strategie of E-Business strategie en de veranderingen die daarvoor nodig zijn als een programma. Pakt u dit als een groot project aan dan is de kans op mislukking groot. De projectaanpak komt te geforceerd en te knellend over.
- Beperk het aantal programma's. Meerdere programma's tegelijk uitvoeren is voor de meeste organisaties te veel gevraagd.

- Bij programmamanagement hoort een managementstijl die effectieve samenwerking stimuleert, krachtig optreedt om plannen werkelijkheid te laten worden en 'learning by doing' stimuleert. Kortom, een soepele en open stijl van leidinggeven.
- Zorg voor een duidelijke taakverdeling tussen de lijnorganisatie (die primair verantwoordelijk is) en de programmaorganisatie (die primair ondersteunend is).
- Externe consultants kunnen de kwaliteit van uw implementatieproces verbeteren. Zorg wel voor een 'gezonde' verhouding tussen het aantal eigen medewerkers en externe consultants. Als de inzet van eigen mensen 3 tot 4 keer meer is dan die van externe medewerkers, dan heeft u een goede mix tussen interne en externe kennis.
- Voor de verschillende activiteiten die uitgevoerd moeten worden zijn verschillende eigenschappen nodig. Bij sommige activiteiten is een mix van eigenschappen noodzakelijk. Het blijkt vaak lastig daarvoor de juiste mensen te vinden ('schaap met vijf poten'). Let bij het aantrekken van uw interne en externe projectmedewerkers vooral op eigenschappen die nodig zijn voor programmamanagement, projectleiding, marketing, communicatie, opleidingen, ICT-architectuur en systeemontwikkeling.

7. Kort samengevat

Na het opstellen van een plateauplaning (lees daarvoor de white-paper 'Plateauplaning als planningsinstrument') richt u de programmaorganisatie in. Met behulp van programmamanagement bestuurt u in samenhang alle veranderingsprojecten en lijnactiviteiten die uitgevoerd moeten worden om het eerste en alle volgende plateaus te bereiken. U maakt samen met de lijnorganisatie afspraken over de taakverdeling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. U bestuurt een programma aan de hand van vijf besturingscriteria: tempo, haalbaarheid, efficiency, flexibiliteit en doelgerichtheid.
