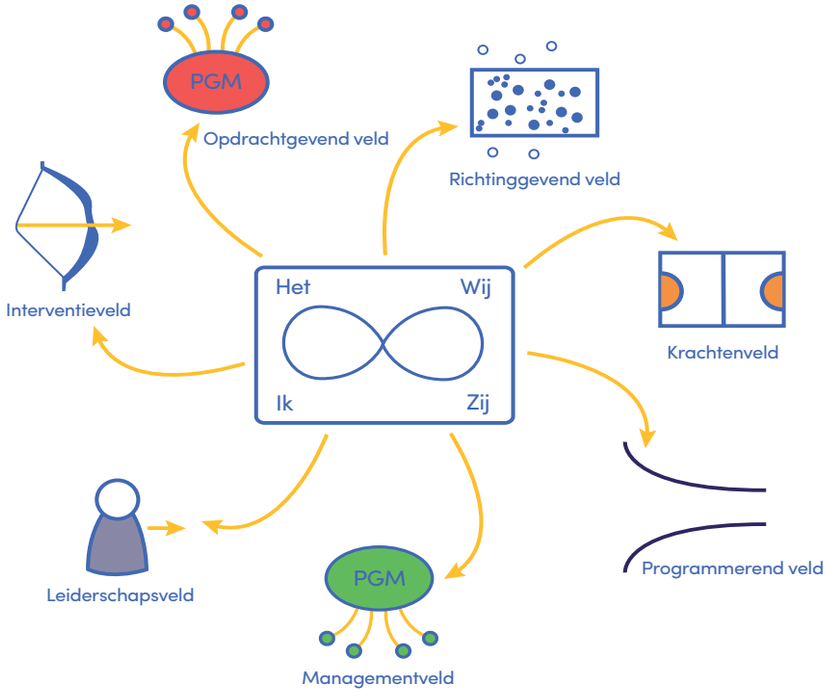
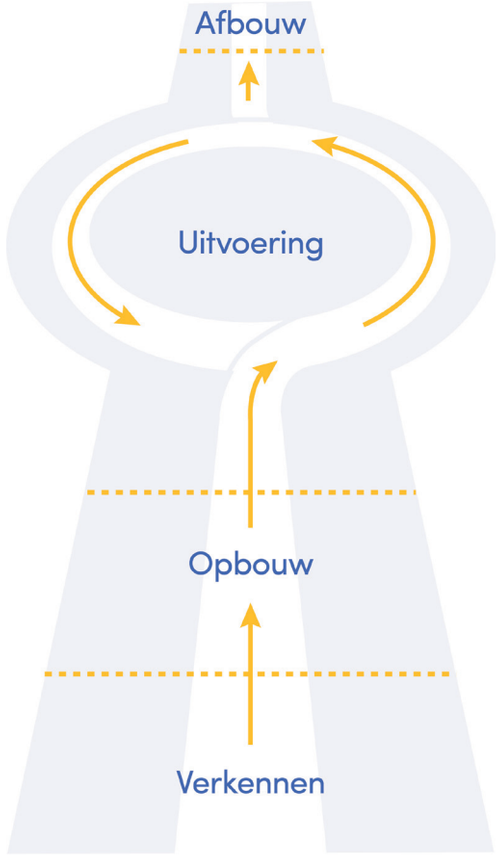
Programmasturing als vak

Handreikingen voor gemeentelijke programmamanagers

Het 7-veldenmodel van programmasturing



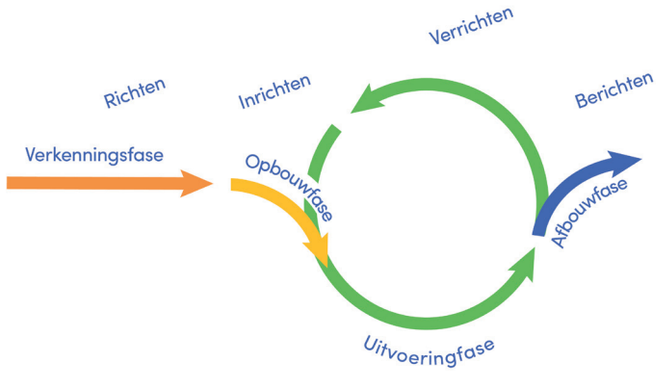


Acteren en sturen op 7 velden en handelen in 4 fasen om doelen te bereiken

vpng

De zeven velden gekoppeld aan de vier fasen van een programma

Levensloop van een programma





Programmasturing als vak

Handreikingen voor gemeentelijke programmamanagers

Hans van der Heijden
Claudia Landewé
Enrico Kraijo

Eerste oplage september 2021
Tweede oplage februari 2022
Derde herziene oplage november2024

vpng

Voorwoord

In een wereld, waarin de complexiteit toeneemt en de rol van gemeenten aan het veranderen is, neemt het belang van programmasturing als werkwijze toe. Veel van de (maatschappelijke) opgaven vragen om sturing op samenhang. Als de gemeente, vaak samen met de andere partners, een stevige ambitie nastreeft wordt programmasturing onmisbaar. Onder de leden van de VPNG is grote behoefte aan een gemeenschappelijke taal binnen programmasturing om sneller kennis en ervaringen uit te kunnen wisselen. Dit boek, dat gevoed is door veel ervaringen uit de gemeentelijke praktijk, biedt hier een antwoord op.

Wij kiezen bewust voor het woord programmasturing omdat dit de actieve vorm van programmamanagement is, net als projectmatig werken dat van projectmanagement is. Programmasturing is een werkwijze waarbij doelgericht aandacht, energie en middelen worden ingezet. De doelen zorgen voor focus op inspanningen die bijdragen aan de gekozen doelstellingen. We realiseren op deze manier samenhang in complexe opgaven gericht op beoogde maatschappelijke effecten die ons voor ogen staan, zoals bij transitie- en transformatieopgaven en allerlei veranderopgaven. We doen dat binnen een gemeente, maar veel vaker in samenwerking met externe partijen binnen de gemeente en regio.

De complexiteit die een programma met zich meebrengt vraagt veel van de persoonlijke kracht van de programmamanager en zijn kernteam. Het is om die reden dat in deze handreiking veel aandacht wordt besteed aan de vaardigheden en competenties die nodig zijn om efficiente en effectieve programmasturing mogelijk te maken. Programmasturing is een vak!

Programmasturing is het vierde kennisdomein van de VPNG en sluit naadloos aan op eerdere publicaties:

- Projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid, 2005
- Procesregie als vak, 2018
- Opgavegericht werken, 2020

Opgavegericht werken is het overkoepelende leidende principe voor houding en gedrag van iedereen die werkt aan een tijdelijke opgave met projectmatig werken, programmasturing of procesregie. De (maatschappelijke) opgaven die op de gemeente afkomen vragen om nauwe samenwerking met bedrijven, instellingen en bewoners. Een adaptieve benadering dus, waarbij de opgave voorop staat. Wij zijn er voor de inwoners en gebruikers van onze steden en dorpen en niet andersom. Het oplossende vermogen van het netwerk rondom een opgave maakt dat we passende, bruikbare antwoorden organiseren op een efficiënte manier, waarbij iedere partij zijn verantwoordelijkheid neemt en waarmee deze ook zijn eigen belang(en) dient.

Programmasturing helpt bij deze externe oriëntatie. Wij zien deze handreiking dan ook als een instrument om ons te helpen flexibel en effectief te reageren en anticiperen op externe ontwikkelingen en veranderingen, waarbij een bepaald doel wordt nagestreefd. Daardoor zijn we als gemeenten beter in staat zijn om in te spelen op de uitdagingen die ons om heldere keuzes en gedurfde oplossingen vragen. Met programmasturing kunnen we initiatieven in de samenleving versterken en versnellen.

Het sturen op samenhang binnen één programma, op de onderlinge samenhang tussen programma's, de manier van samenwerken en het spreken van één taal vraagt om een eenduidige werkwijze. De handreikingen in dit boek geven daar invulling aan.

We danken tot slot Hans van der Heijden (gemeente Rotterdam), Claudia Landewé (Noaberkracht Dinkelland Tubbergen) en Enrico Kraijo (VPNG) voor hun tomeloze inzet om vanuit de VPNG-vakgroep Programmasturing al deze kennis van onze leden zo compact mogelijk voor ons toegankelijk te maken.

BESTUUR VPNG

Francois van Doesburg
Afdelingsmanager Programma's en Projecten
Gemeente Veenendaal

Fernando Salinas Camara
Hoofd afdeling Ontwikkeling
Gemeente Pijnacker-Nootdorp

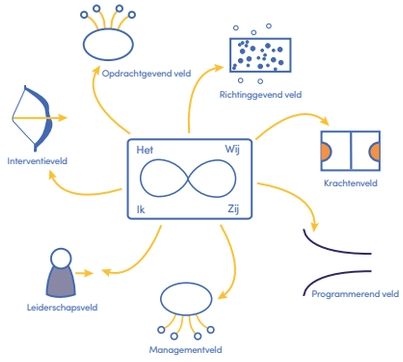
Wilbert Wouters
Hoofd afdeling Ruimtelijke Uitvoering
Gemeente Tilburg

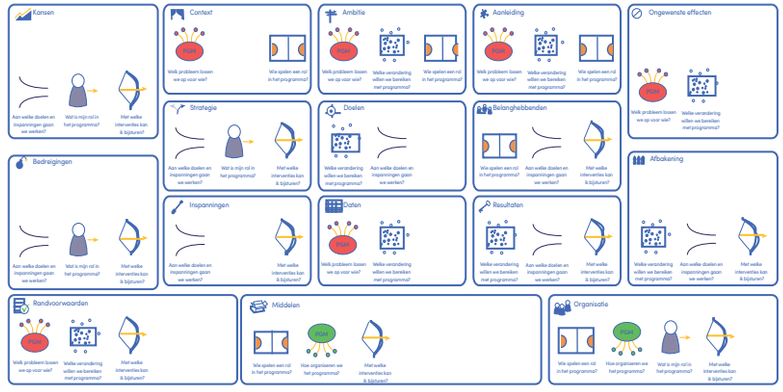
Ruud de Smit
Manager Ontwikkelagenda en Opgavenmanager
Gemeente Súdwest-Fryslân

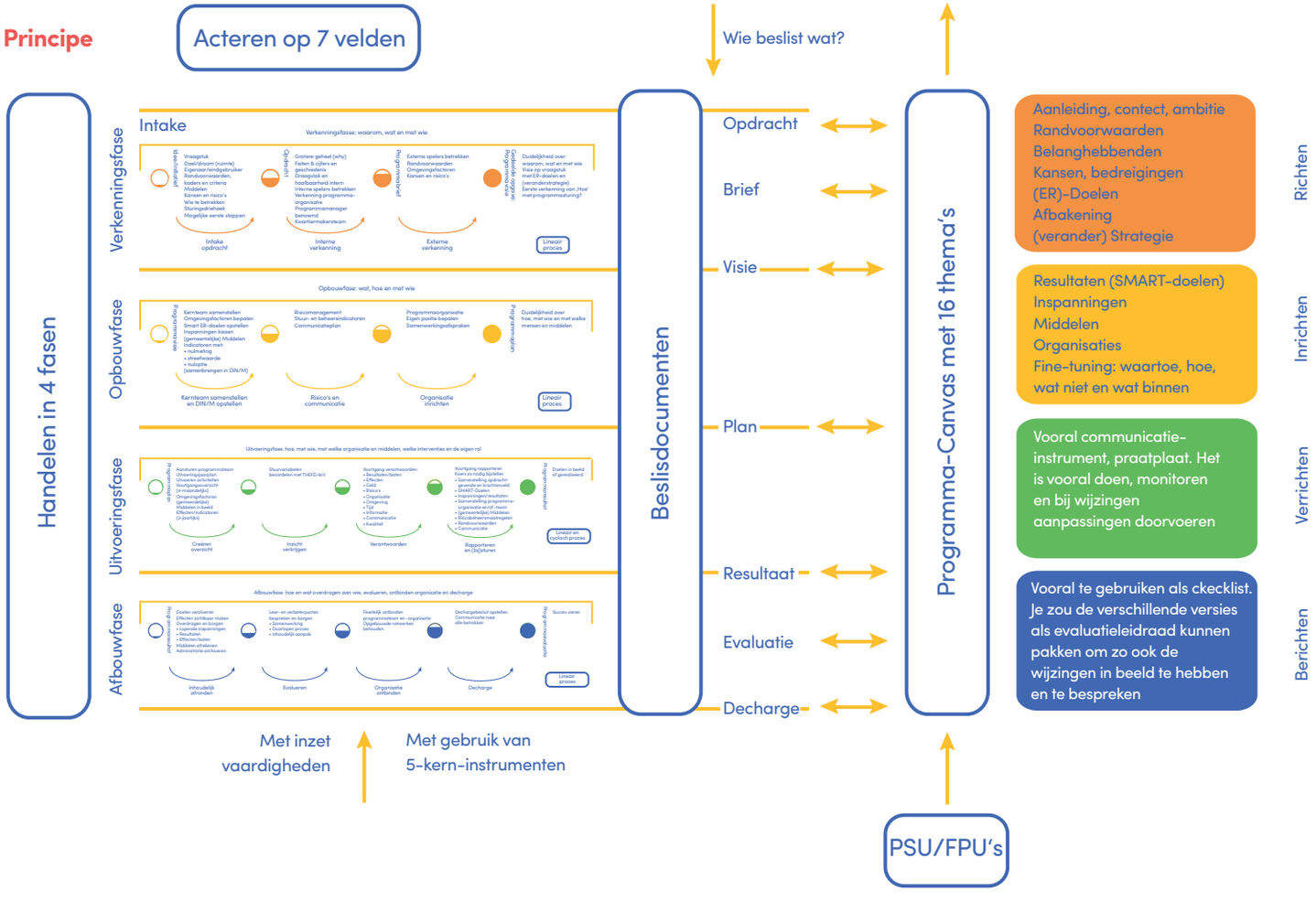
Bart van der Veer
Hoofd project- en programmamanagement bureau
Gemeente Delft



Leeswijzer







Als programmamanager ben je, om de doelen van je programma te bereiken, voortdurend bezig om op zeven velden te acteren en te sturen. Je zet in vier fasen stappen waarin je toewerkt naar beslisdocumenten. Je doet dit, naast je programmasturingsvaardigheden, door gebruik te maken van vijf kerninstrumenten en vier specifieke managementvaardigheden. Je gebruikt het programma-canvas op alle gewenste momenten als checklist om te zien hoe je programma ervoor staat op de 16 thema's van programmasturing.

Leeswijzer

Werk jij aan of in een programma en wil je meer weten over hoe programmasturing werkt binnen een gemeente, dan heb je de juiste ingang gevonden. Doe je voordeel met alle ervaringen van gemeentelijke collega's en extern deskundigen die hier zijn gebundeld! In dit boek hebben we bestaande theorieën praktisch toepasbaar gemaakt. Met uitzondering van het 7-veldenmodel hebben we niets nieuws bedacht, maar alles alleen op een andere manier geordend zodat het makkelijker te gebruiken is in jouw dagelijkse praktijk. Dit hebben we gedaan door te kijken op welke manieren het acteren en sturen op de zeven velden past op de handelingsperspectieven van de vier fasen van programmasturing. En om te zorgen dat dit ook handzaam toe te passen is, hebben we vijf kerninstrumenten en de belangrijkste vaardigheden voor jou als programmamanager uitgewerkt. Het boekje is zo opgebouwd dat de verschillende hoofdstukken ook afzonderlijk te lezen zijn en je dus zelf kunt kiezen waar je focus naar uit gaat.

Laten we je snel wegwijs maken...

De basis (hoofdstuk 1)
Wil je meer weten over wat programmasturing is, de basis? Wat houdt het in en wanneer is het nuttig? Lees dan de samenvatting in hoofdstuk 1, dan heb je de essentie snel te pakken.

Sturen op zeven velden (hoofdstuk 2)
Ben jij een ervaren programmamanager en wil je bewuster, strategischer sturen? Of wil je als beginnend programmamanager snel overzicht in de sturingsmogelijkheden die je hebt? Op ieder veld van een programma? Verdiep je dan in het 7-veldenmodel van hoofdstuk 2.

Aanpak in vier fasen (hoofdstuk 3)
Een programma doorloopt vier fasen. Iedere fase heeft in deze handreiking een eigen kleur: verkenningsfase (oranje), opbouwfase (geel), uitvoeringsfase (groen) en afbouwfase (blauw). Ben je benieuwd wanneer een fase start, wat je in iedere fase te doen hebt, wanneer een fase eindigt en wanneer je succesvol bent? Lees dan hoofdstuk 3 waar de vier fasen achtereenvolgens worden besproken.

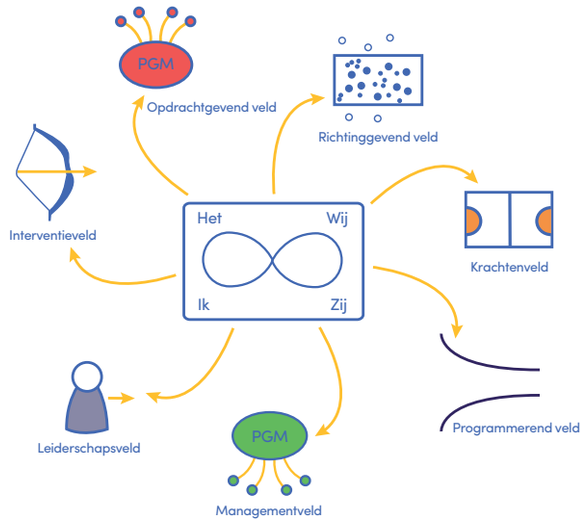
Organisatie (hoofdstuk 4)
In de gemeentelijke praktijk komen grofweg drie typen programmaorganisaties voor: zelfstandige, hybride en kernorganisaties. Welke vorm geschikt is wordt bepaald door het al dan niet beschikken over volledige capaciteit en middelen (euro's). Wil je weten hoe je een programma organiseert en welke verschillende gremia welke rol spelen? Bekijk dan hoofdstuk 4.

Rol programmamanager en kernteam (hoofdstuk 5)
Wil jij als programmamanager, ervaren of niet, even opfrissen wat je rol nu inhoudt? Wil je weten welke krachten je als programmamanager met je kernteam moet organiseren? Wil je stilstaan bij de competenties en het beïnvloeden van jouw omgeving? Hoofdstuk 5 neemt je mee in de essenties op dit vlak.

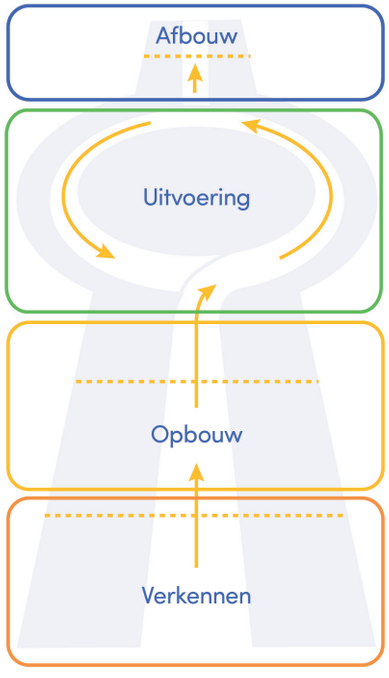
Negen handleidingen
Wil je jouw praktische tools als programmamanager aanscherpen? Duik dan in de negen verdiepende handleidingen die je hierin verder brengen! Deze zijn (op termijn) separaat in boekvorm te verkrijgen en te downloaden.

- Ken jezelf als programmamanager
- Krachtenveldanalyse
- Doelen – Inspanningen – (Middelen) - Netwerk (DIN/M)
- Besturen, beheersen en auditing
- Programma-canvas
- Risicomanagement
- Communicatiemanagement
- Strategisch omgevingsmanagement
- Programma-control

Het 7-veldenmodel van programmasturing



De vier fasen van programmasturing



vpng

Inhoudsopgave

	Pagina:
Voorwoord	
Leeswijzer	
Inhoudsopgave	
Samenvatting	*11*
Hoofdstuk 1 Programmasturing	***22***
1.1 Wat is programmasturing?	*23*
1.2 Waarom programmasturing?	*23*
1.3 Wat is de essentie van programmasturing?	*24*
1.4 Soorten programma's	*24*
1.5 Programmasturing in relatie tot andere werkwijzen	*24*
1.6 Wanneer is een programma succesvol?	*26*
1.7 Waarom handreikingen programmasturing?	*26*
Hoofdstuk 2 De zeven velden van programmasturing	***28***
2.1 Het 7-veldenmodel	*29*
2.2 De onderlinge relaties van de zeven velden	*31*
2.3 Hoe acteer en stuur je op de zeven velden?	*32*
2.4 De uitwerking van de zeven velden per fase	*36*
Hoofdstuk 3 De vier fasen van programmasturing	***38***
3.1 Kerninstrumenten bij de vier fasen	*40*
3.2 De verkenningsfase: van idee/initiatief naar gedeelde programma-visie	*42*
3.3 De opbouwfase: van gedeelde programma-visie naar programma-plan	*48*
3.4 De uitvoeringsfase: van programma-plan naar programma-resultaat	*54*
3.5 De afbouwfase: van programma-resultaat naar programma-evaluatie	*60*
3.6 Wanneer is een programma succesvol?	*64*
Hoofdstuk 4 De programmaorganisatie	***66***
4.1 Vier driehoeken	*67*
4.2 Drie typen programmaorganisaties	*67*
4.3 Zelfstandige programmaorganisatie	*68*
4.4 Hybride programmaorganisatie	*70*
4.5 Kern programmaorganisatie	*71*
4.6 Organiseren van het opdrachtgevende veld	*71*
4.7 Het programma en de bateneigenaren	*72*

Inhoudsopgave

	Pagina:
Hoofdstuk 5 De programmamanager en het kernteam gezocht	*74*
5.1 Gezocht: persoonlijkheid!	*75*
5.2 Benodigde krachten binnen een programma	*76*
5.3 De invloed van een programmamanager op de omgeving	*78*
5.4 Past het programma bij mij en pas ik bij het programma?	*79*
5.5 Ken jezelf als programmamanager	*79*
5.6 Het kernteam	*80*
Nawoord	*82*
Over de auteurs	*83*
Dankwoord	*84*
Colofon	*85*
Bijlagen	
1. Relatieoverzicht: zeven velden met vier fasen	*86*
2. Begrippenlijst	*90*
3. Instrumenten	*96*
4. Checklisten	*104*
5. Rollen, gremia en onderlinge relaties	*116*
6. Competenties	*122*
7. Literatuurlijst	*128*
Handleidingen (Separaat)	
De vijf kerninstrumenten	
1. Ken jezelf als programmamanager	
2. Krachtenveldanalyse	
3. Doelen – Inspanningen – (Middelen) - Netwerk (DIN/M)	
4. Besturen (THEFD), beheersen (GROOTICK) en auditing	
5. Programma-canvas	
De vier specifieke managementvaardigheden (Separaat)	
1. Risicomanagement: wie zijn risico's kent heeft een keuze	
2. Communicatiemanagement: communicatie als sleutelfactor	
3. Strategisch omgevingsmanagement: bepaal hoe je met je omgeving omgaat	
4. Programma-control: samen in control over het programma	

Bij programmasturing acteer en stuur je op zeven velden, voer je de opgave in vier fasen uit en zorg je voor een passende tijdelijke organisatie

Samenvatting

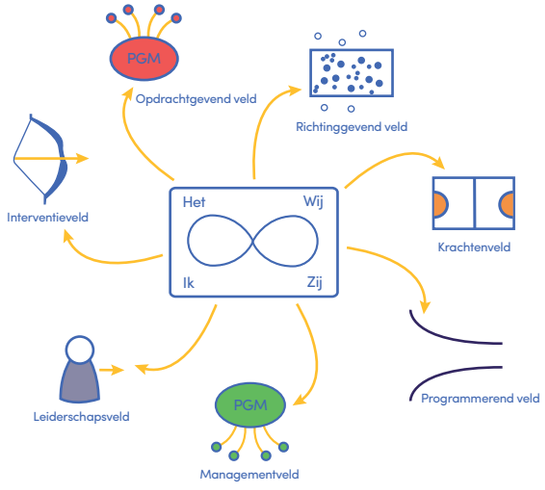
Veel van de maatschappelijke opgaven vragen om doelgerichte sturing op samenhang. Programmasturing is een werkwijze die zorgt voor overzicht en maakt het doelgericht kiezen van de meest effectieve en efficiënte inspanningen mogelijk. Het levert samenhang, organiseert de samenwerking en geeft de mogelijkheid om te sturen op het geheel. Deze werkwijze onderscheidt zich doordat het is gebaseerd op visie, (verander)strategie, doelgerichtheid, verbinding, commitment en vertrouwen, met één programmamanager als aanspreekpunt.

Bij programmasturing komt het vooral aan op een goede samenwerking op basis van afspraken tussen betrokken partijen, waarin iedereen zijn kennis en kunde ten volle benut in relatie tot de doelen van het programma. Kortom, het goed spelen van het spel van co-creatie en het sturen van de krachten die op het programma werken. Belangrijk is hierbij om met betrokkenen goed af te stemmen op welke manier deze samenwerking vorm krijgt en daarbij rekening te houden met verschillende culturen. Co-creatie is de manier waarop die samenwerking vorm wordt gegeven. De programmamanager moet hierbij verschillen in organisaties en culturen kunnen overbruggen en daarbij respect voor zijn rol en opdracht op natuurlijke wijze kunnen afdwingen, dus niet hiërarchisch. Cultuursystemen zijn vaak diep verankerd en komen terug in de persoonlijke waarden en drijfveren van mensen die werken binnen de organisaties.

De manier van aansturing is een groot gedeelte van het succes van een programma. In dat sturen en regisseren beweeg en acteer je als programmamanager op zeven verschillende velden en werk je fasegewijs, in vier fasen, naar het beoogde doel toe. Verder organiseer je de tijdelijke organisatie, de governance voor het programma. Bij dit alles word je als programmamanager ondersteund door een tijdelijk kernteam dat invulling geeft aan de nodig geachte krachten en interventies voor het programma. Kernteamleden met competenties die aansluiten op de eigen competenties van de programmamanager en deze, daar waar nodig, aanvullen.

De aanpak wordt door een groot aantal instrumenten ondersteund. De vijf krachtigste en belangrijkste zijn: 'Ken jezelf als programmamanager', de Krachtenveldanalyse, het Doelen - Inspanningen – (middelen) - Netwerk (DIN/M), de THEFD-stuurvariabelen en het Programma-canvas.

Hieronder worden deze verschillende onderdelen kort toegelicht. Ze worden uitgebreider behandeld in de navolgende hoofdstukken. Tot slot wordt aan het eind van dit hoofdstuk aangegeven wanneer een programma succesvol is.



1. De zeven velden van programmasturing

Soms steek je veel energie in afstemming en de relatie met je opdrachtgever(s), op een ander moment ben je aan het bedenken wat de volgende interventie is die je gaat doen. Op ieder veld wordt op een andere manier gewerkt aan het realiseren van het programmadoel.

Het 7-veldenmodel

Hieronder zetten we de zeven velden kort op een rij met per veld de kernvraag die bij dit veld hoort, wat je doet op dit veld en welke competentie dit van jou als programmamanager vraagt. In hoofdstuk 2 worden deze velden verder toegelicht.

Veld	Icoon	Kernvraag		Wat doe je op dit veld?	Wat vraagt dat van jou als programmamanager?
Opdrachtgevend	PMG	Waarom	Welk probleem lossen we voor wie op?	Besturen	Besluitvaardigheid
Richtinggevend		Wat	Welk verandering willen we bereiken met dit programma?	Beslissen	Omgevingsbewustzijn
Krachtenveld		Wie	Wie spelen een rol in het programma?	Samenwerken	(sensitief) Communiceren
Programmerend		Hoe	Aan welke doelen en inspanningen gaan we werken?	Programmeren	Innovatief vermogen
Management	PMG	Waarmee	Hoe organiseren we het programma?	Organiseren	Leidinggeven
Leiderschap		Ik	Wat is mijn rol in het programma?	Beïnvloeden	Onafhankelijkheid
Interventie		Acties	Met welke interventies kan ik (bij)sturen?	(Bij)sturen	Volharden

Samenvatting

Opdrachtgevende veld (*besturen*)
Binnen het opdrachtgevende veld gaat het om jouw houding richting jouw opdrachtgever of opdrachtgevers van het programma. Bij veel programma's wordt gewerkt met stuurgroepen of andere opdrachtgeverscollectieven. Hoe effectiever je hierin bent als programmamanager hoe meer bewegingsruimte je krijgt om succesvol te zijn.

Richtinggevende veld (*beslissen*)
Dit veld draait om jouw kwaliteiten als programmamanager om kaders te (laten) stellen of juist bij te stellen. Met kaders bedoelen we hier zowel de scope als de randvoorwaarden. Aangezien een programmadoel vaak veelomvattend is en over meerdere jaren bereikt dient te worden, ben je als programmamanager steeds bezig om de randen van de kaders te verkennen en waar nodig bij te (laten) stellen.

Krachtenveld (*samenwerken*)
Het krachtenveld draait om de vaardigheden om betrokken partijen en de omgeving zodanig te beïnvloeden dat er draagvlak ontstaat voor de doelen en de werkwijze van het programma. Niet alleen de verbindende vaardigheden van jou als programmamanager zijn dan van belang, maar ook strategisch inzicht is belangrijk en het kunnen samenwerken met partijen die nodig zijn om de doelen te realiseren en met de eindgebruikers of eigenaren van de resultaten, baten en/of effecten.

Programmerende veld (*programmeren*)
Dit veld draait om de programmamanager als inspanningsarchitect. Je bent continu bezig om de doelmatigheid van de verschillende inspanningen binnen het programma te koppelen aan het doel en aan een passende werkwijze. Denk daarbij aan projectmanagement, procesregie, regulier lijnwerk of improvisaties.

Managementveld (*organiseren*)
In het managementveld draait het om het sturen van de verschillende inspanningen en het beleggen van werkzaamheden bij de juiste personen. Het sturen van het programmateam is hierbij ook een belangrijke activiteit. In feite ben je als programmamanager de opdrachtgever van alle programmainspanningen.

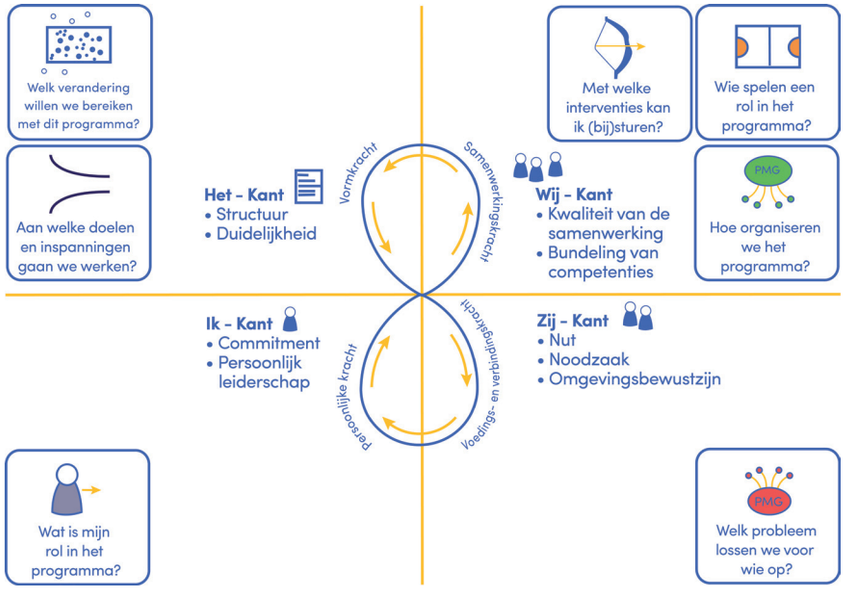
Leiderschapsveld (*beïnvloeden*)
Als programmamanager ben je naast manager ook leider, boegbeeld van het programma. Je hebt hier een positie. Jouw leiderschap heeft veel invloed op de motivatie van de mensen binnen het programma. Leiderschap is niet alleen binnen de programmaorganisatie van belang, maar ook juist daarbuiten, in de programmaomgeving en het opdrachtgevende veld.

Interventieveld (*bij-sturen*)
Het interventieveld draait om de vaardigheid waarmee je jouw intuïtie kunt omzetten naar doelgericht handelen. Je moet in staat zijn om aan te voelen wat er moet gebeuren en vervolgens doelgerichte interventies bedenken en uitvoeren om dit tot stand te brengen. Dat vraagt afstand nemen en nabijheid tegelijkertijd.

Creatielemniscaat
Het 7-veldenmodel is feitelijk de praktische invulling van het creatielemniscaat voor programmasturing bij gemeenten. Een programmamanager kan hierdoor integraal kijken naar de inrichting en uitvoering van het programma. Het model helpt om na te gaan of de krachten, vanuit belangen en ambities van betrokken partijen, rondom het programma in evenwicht zijn.

Het lemniscaat is oneindig en in een programma wordt deze vele malen doorlopen. De toepassing ervan garandeert tijdelijke aandacht voor de diverse invalshoeken op het moment dat die er werkelijk toe doen.

De programmamanager dient alle kanten van deze lemniscaat gedurende de hele aanpak in de gaten te houden en te sturen op de verschillende krachten.



Afgeleid van Projectmatig creëren 2.0, J. Bos en E. Harting (2006)

Het lemniscaat
Is een symbool dat staat voor de voortdurende wisselwerking tussen (tegengestelde) en continue krachten, vier in dit geval, waarbij elke kracht steeds in interactie is met de andere drie. Deze dynamische spiraal is kenmerkend voor programmatisch creëren: een wendbare vorm van werken en organiseren, binnen een bewust gekozen structuur en grenzen De lemniscaat kent vier domeinen: ZIJ / Omgeving, IK / Leiderschap, WIJ / Samenwerking en HET / Structuur.

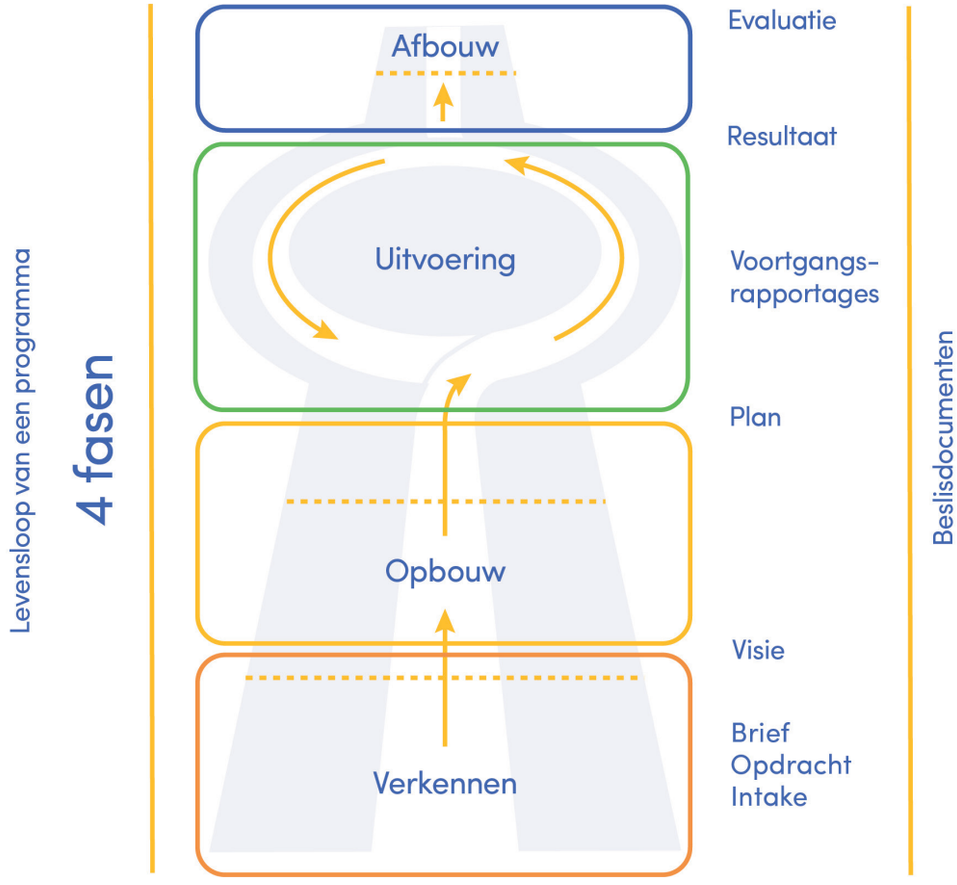
Samenvatting

2. De vier fasen van programmasturing

Programmasturing kent in zijn aanpak een viertal lineair te doorlopen fasen: verkennings-, opbouw-, uitvoerings- en afbouwfase. Iedere fase start en wordt afgesloten met een beslisdocument dat na bestuurlijke vaststelling vervolgens het startdocument is voor de volgende fase.

Alle inspanningen zijn constant gericht op het realiseren van de beoogde doelen (doelgerichtheid). In de uitvoeringsfase wordt gewerkt met 'plan-do-check-act' cyclus. In deze fase zijn vaak jaarplannen en worden regelmatig voortgangsrapportages geleverd, meestal analoog aan de P&C-cyclus van de gemeente.

In de volgende vier schema's worden de stappen die per fase worden gezet in één overzicht weergegeven. In hoofdstuk 3 worden deze verder toegelicht.



Samenvatting

Wat doe je in de verkenningsfase?

De vraag in deze fase is: *Hoe komen we met welke partijen tot een gedeelde visie en een mogelijke oplossingsrichting?*

Het doel van de verkenningsfase is om zowel intern als extern te komen tot draagvlak voor de opgave, het in beeld brengen van de betrokken/te betrekken organisaties en om de mogelijke uitwerkingsrichtingen voor een haalbaar resultaat gezamenlijk met hen te verkennen. Dit vraagt vooral scheppingskracht om samen met betrokkenen het vraagstuk een meer concrete uitwerking te geven.

Voor de uitwerking van de opdracht naar een programmavisie doorloop je de volgende stappen:

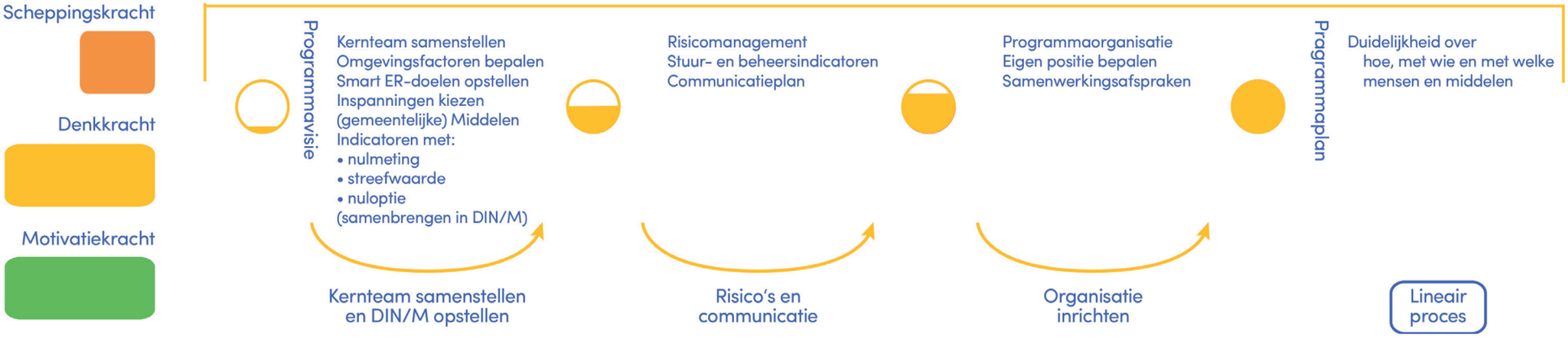


Wat doe je in de opbouwfase?

De vraag in deze fase is: *Hoe maken we de oplossingsrichting concreet en hoe gaan we het organiseren?*

De programmamanager werkt samen met alle relevante betrokkenen, zowel intern als extern, de eerder vastgestelde ER-doelen met de veranderstrategie uit in SMART-doelstellingen en de gewenste aanpak met inspanningen. Dit alles binnen de eerder vastgestelde afbakening en randvoorwaarden. In deze fase wordt ook samen met betrokkenen de programmaorganisatie ontworpen en ingericht. Dit alles vraagt vooral denkkracht om de gewenste uitwerkingen te vertalen in een concrete aanpak. De uitkomst wordt vastgelegd in een programmaplan.

Voor de uitwerking van de programmavisie naar een programmaplan doorloop je de volgende stappen:



Samenvatting

Wat doe je in de uitvoeringsfase?

De vraag in deze fase is: *Hoe zorgen we voor het doelengericht uitvoeren en (bij)sturen van de geplande (en bijgestelde) inspanningen?*

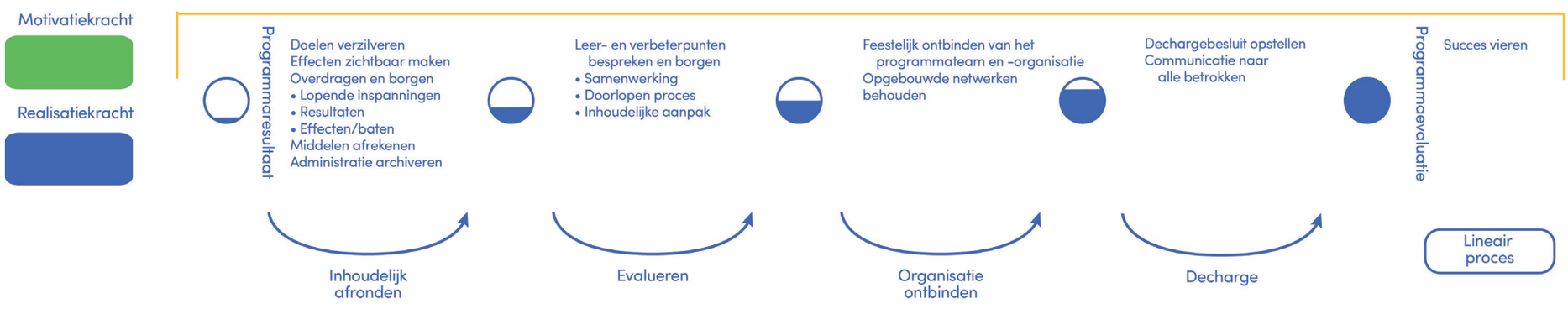
Deze fase start primair met het kiezen van die activiteiten die het meest bijdragen aan de doelen van het programma en liefst ook tegen zo laag mogelijke inzet van middelen door betrokken partijen. Deze inspanningen verdienen immers de meeste aandacht. Tijdens de uitvoering van het programma wordt gestuurd op het behalen van de doelstellingen binnen een bepaalde termijn, bepaalde activiteiten worden naar voren gehaald, andere worden getemporiseerd. Eveneens kan de haalbaarheid of de snelheid van sommige activiteiten worden vergroot, worden andere activiteiten geselecteerd, worden activiteiten op voorraad genomen voor het geval dat de opgave moeilijker blijkt te zijn en effecten niet worden bereikt, of worden activiteiten gestopt als de toegevoegde waarde aan de doelstellingen ontbreekt. Flexibiliteit is niet voor niets een sturingscriterium binnen programmasturing. In die zin hebben doelen en resultaten gewenste middelen (geld), capaciteit en tijd tot gevolg en niet omgekeerd. In deze fase is ook het motiveren van je programmateam en bij het programma betrokken houden van de relevante stakeholders een kerntaak. Dit alles vraagt vooral motivatiekracht om betrokkenen blijvend te stimuleren om actief geïnvolveerd te blijven.



Wat doe je in de afbouwfase?

De vraag in deze fase is: *Hoe borgen we de geboekte resultaten en gerealiseerde effecten bij eindgebruikers of de benefitters*?*

Tijdens deze fase is de programmamanager verantwoordelijk voor het verzilveren van de resultaten, overdracht en borging hiervan (voor zover dat al niet eerder is gedaan) aan en in de bestaande (lijn) of nieuwe organisatie, dan wel in andere programma's en/of via een doorstart van het eigen programma. Als de programmamanager de opdracht heeft gekregen het programma te gaan beëindigen, laat dus niet iedereen zijn werk uit handen vallen en gaat iets anders doen. Deze fase vraagt de nodige aandacht voor communicatie intern en extern. Afbouwen staat immers niet gelijk aan het stoppen met de in gang gezette activiteiten. Dit alles vraagt in deze fase vooral realisatiekracht, net zoals die ook nodig was bij de uitvoeringsfase.



* Benefitters: eigenaren van de gecreëerde baten

Samenvatting

3. De programmaorganisatie

Een programma vraagt een tijdelijke organisatie die sturing, uitvoering en besluitvorming mogelijk maakt en daarvoor de juiste competenties en krachten samenbrengt.

In de gemeentelijke praktijk komen grofweg drie typen programmaorganisaties voor: zelfstandige, hybride en kernorganisaties. Welke vorm geschikt is wordt bepaald door het al dan niet beschikken over volledige capaciteit en/of middelen.

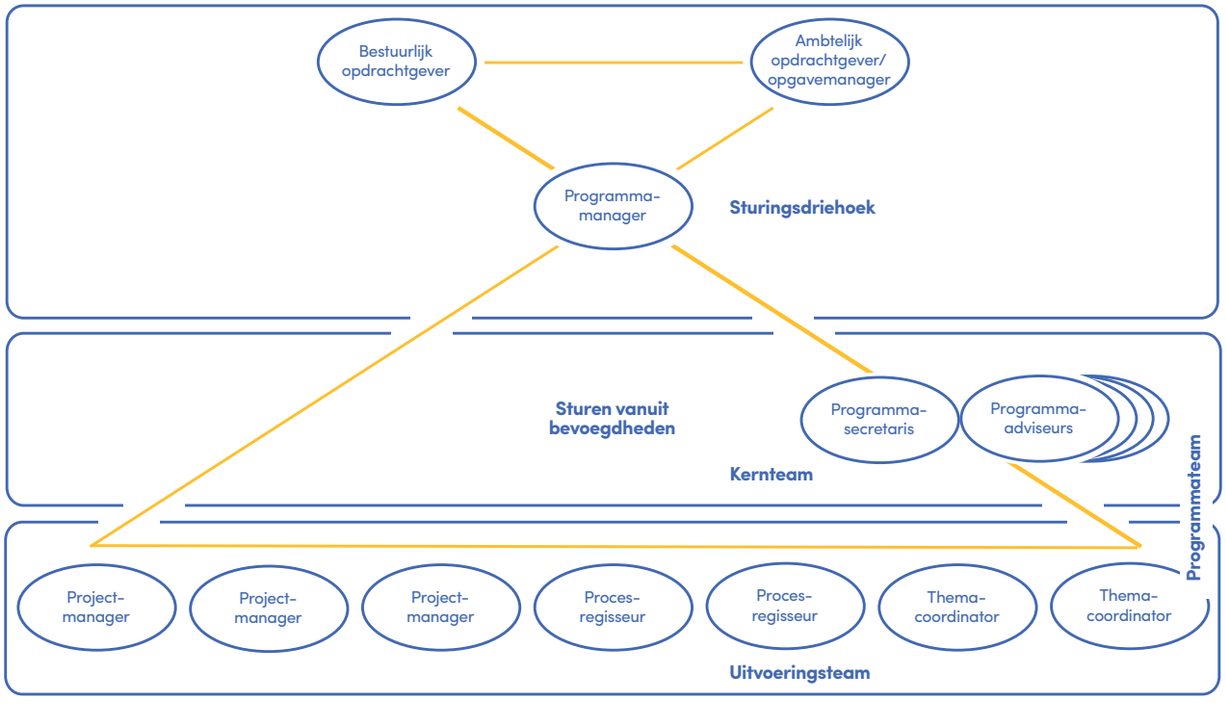
✓ Capaciteit ✓ Middelen	Sturen vanuit bevoegdheden	Zelfstandige Programma-organisatie
X Capaciteit ✓ Middelen	Sturen met budget	Hybride Programma-organisatie
X Capaciteit X Middelen	Sturen op basis van regie	Kern Programma-organisatie

Belangrijke kenmerken:

- Zelfstandige programmaorganisatie: de programmamanager stuurt vanuit zijn bevoegdheden en kan dus alles kopen én zelf ook uitvoeren met mensen die gedetacheerd zijn binnen het programma.
- Hybride programmaorganisatie: de programmamanager stuurt met budget en kan alles kopen, ook de uitvoering.
- Kern programmaorganisatie: de programmamanager stuurt op basis van regie (zonder macht). Hij kan niks afdwingen en moet dus commitment organiseren.

De programmaorganisatie bestaat uit:

- De **sturingsdriehoek** met één programmamanager, één ambtelijk en één bestuurlijk opdrachtgever intern. Meestal is er ook een stuurgroep waarin betrokken partijen participeren die de richting van het programma bepaalt.
- Een **programmateam** dat bestaat uit een kernteam (de dagelijkse ondersteuning van de programmamanager) en een uitvoeringsteam (met sturingsprofessionals die de uitvoering van de reguliere werkzaamheden, de projecten, bestuursprocessen en improvisatie voor hun rekening nemen) dat zorgt voor de uitvoering en dat door de programmamanager 'dagelijks' wordt aangestuurd.



Samenvatting

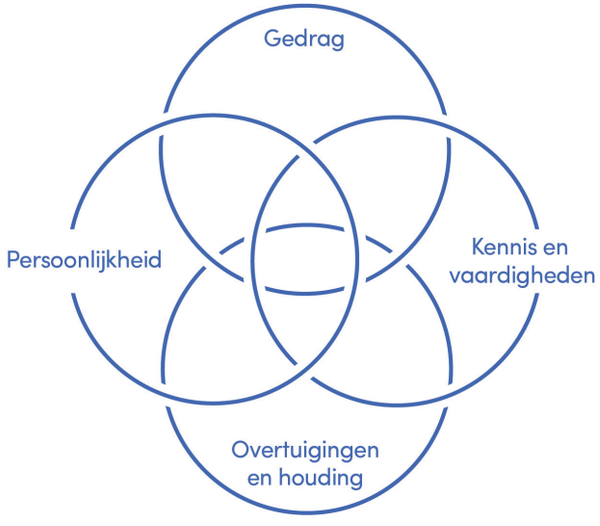
4. De programmamanager en het kernteam

De programmamanager: het schaap met de vijf poten? Het sturen van een programma is een vak dat vraagt om kennis op het gebied van programmasturing, specifieke vaardigheden, competenties en krachten. Een goede programmamanager verbindt partijen en personen aan het programma om een gezamenlijk doel na te streven. Wanneer ben je dan succesvol? Als jouw opdrachtgevers tevreden zijn met behaalde resultaten en effecten. Ze voelen en zien dat hun belangen zijn gediend met de realisatie van de programmadoelen.

Als je een programma start als programmamanager, moet je voor jezelf bedenken hoe jij in en ten opzichte van het programma staat en welke kwaliteiten je inschat nodig te hebben voor de opgave. Daarnaast dien je jezelf af te vragen of je voldoet aan het profiel van het type programma. Dit doe je door te kijken naar jouw competenties die opgebouwd zijn uit:

1. Persoonlijkheid
2. Overtuigingen en houding
3. Kennis en vaardigheden
4. Gedrag

Vraag je daarbij af of jouw kwaliteiten in de setting van het programma (organisatie en omgeving) goed tot z'n recht kunnen komen. Dit in beeld krijgen start al in de verkenningsfase.



Competenties

Als leidraad voor de inhoudelijke expertise zijn de volgende drie vragen behulpzaam: Ben ik in staat...

1. Goede vragen te stellen (minimaal vereist)
2. Antwoorden op deze vragen adequaat te beoordelen
3. Antwoorden op deze vragen te produceren

In de handleiding kerninstrument 'Ken jezelf als programmamanager' wordt een aantal testen meegegeven om deze vragen verder te onderzoeken.

Kernteam

De programmamanager wordt ondersteund door een kernteam. De samenstelling van zo'n team en de benodigde gezamenlijke competenties zijn voor ieder programma weer anders en vragen daarom specifieke aandacht van de programmamanager en zijn opdrachtgevers. Soms zijn dit ook inhoudelijk specialisten of specialisten op een voor het programma belangrijk vakgebied zoals de omgeving, risico's, communicatie, control, etc. Het kernteam samen met de sturingsprofessionals van de uitvoering vormen het programmateam. In hoofdstuk 5 wordt dit verder uitgediept.

5. Wanneer is een programma succesvol?

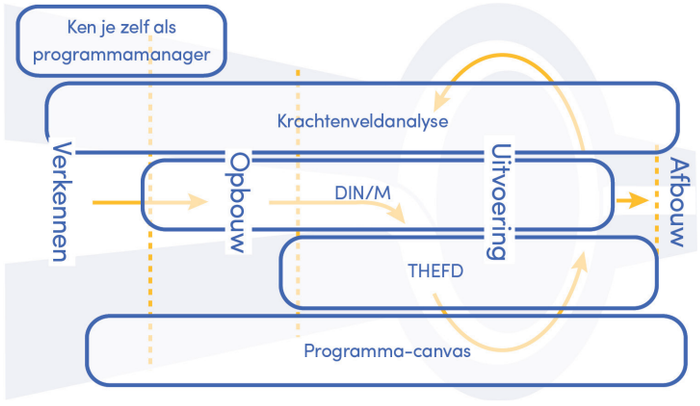
Bij succesvolle programmasturing wordt gedurende de gehele levensloop van het programma gewerkt aan/rekening gehouden met:

- Een gedeelde urgentie bij een groot deel (kritische massa) van de betrokken partijen over de beoogde doelen (maatschappelijke effecten) zorgt ervoor dat partijen hier ook echt prioriteit aan geven.
- Een gedeelde visie en (verander)strategie om verwarring en/of frustratie bij partijen te voorkomen.
- Het aanwezig zijn van de condities voor het veranderen, om valse starts te voorkomen. Dit zijn naast middelen en capaciteit ook de omgevings- en externe factoren.
- Haalbare (eerste) stappen in de uitvoering van de inspanningen, om een logische samenhang in de uitvoering te bewerkstelligen en daarmee blijvend succes te organiseren.
- Het op bepaalde momenten evalueren (zeker aan het eind van een programma), opdat verantwoording kan worden afgelegd en geleerd kan worden van wat wel of niet werkt en van de tot dusver doorlopen processen.

Samenvatting

6. De vijf kerninstrumenten

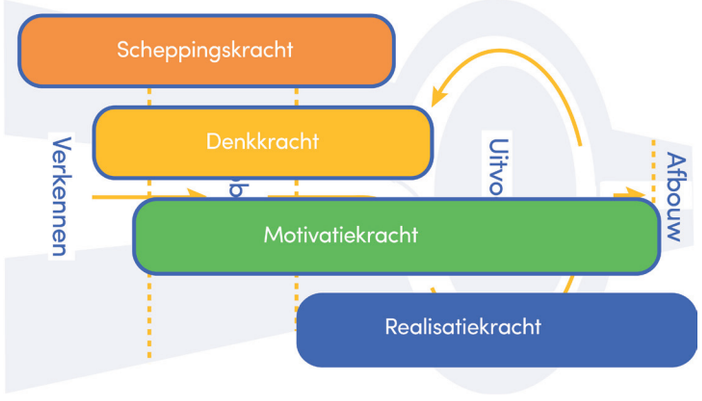
Er zijn veel instrumenten die de programmamanager en de programmaorganisatie kunnen helpen bij de verschillende vraagstukken die zij tijdens de aanpak in de verschillende fasen tegenkomen, zie bijlage 3. Om te beginnen is het goed om je eigen kwaliteiten, zwakheden, blinde vlekken en valkuilen te kennen, opdat je daar rekening mee kan houden en maatregelen voor kunt treffen: 'Ken jezelf als programmamanager'. De andere vier zijn als krachtige instrumenten eigenlijk onmisbaar bij een programmatische aanpak: de 'Krachtenveldanalyse, de DIN/M, de THEFD-stuurvariabelen en het programma-canvas.



6.1 Ken jezelf als programmamanager

We verbinden de persoonlijkheid van de programmamanager aan de krachten die in de verschillende fasen van het programma nodig zijn om succes te behalen, namelijk scheppingskracht, denkkracht, motivatiekracht en realisatiekracht. Welke competenties heb je daarvoor nodig en in hoeverre heb jij die zelf of in jouw kernteam? Ook staan we stil bij de interactie met de omgeving. In hoeverre heb je invloed en hoe verkrijg je meer invloed? Hierin ligt ook de relatie met het type programmaorganisatie. Die bepaalt voor een deel welke sturingsmogelijkheden je hebt en waar je jezelf of je teamleden voor in moet zetten.

In de handleiding kerninstrument 'Ken jezelf als programmanager' wordt een aantal testen meegegeven om deze vragen verder te onderzoeken.



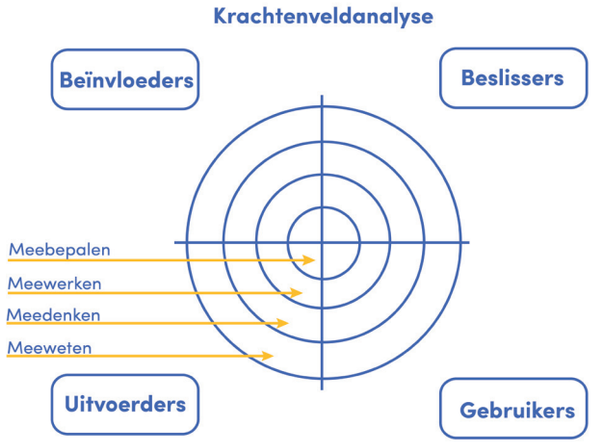
Zie definities bijlage 2

Samenvatting

6.2 Krachtenveldanalyse

Een belangrijk instrument om te acteren en sturen op de zeven velden is het kerninstrument krachtenveldanalyse. Wanneer je aan het begin van de verkenningsfase een actoren-inventarisatie hebt gedaan, heb je vaak een lange lijst met doelgroepen als resultaat. Via het model 'Krachtenveldanalyse: ringen van invloed' breng je structuur aan in deze lijst, door te ordenen op belangen en de mate waarin partijen betrokken moeten worden bij het programma. Met name aan het begin van een programma, in de verkennings- en opbouwfase, kan je dit instrument gebruiken (in een PSU/PFU) om te bekijken of doelgroepen nog op een juiste manier betrokken worden en of de juiste partijen aanwezig zijn. Dit geeft ook een belangrijke basis voor het inpassen van participatietrajecten.

In de handleiding kerninstrument 'Krachtenveldanalyse' wordt uiteengezet hoe je een goede krachtenveldanalyse uitvoert.



Bron: Kurt Lewin (1940)

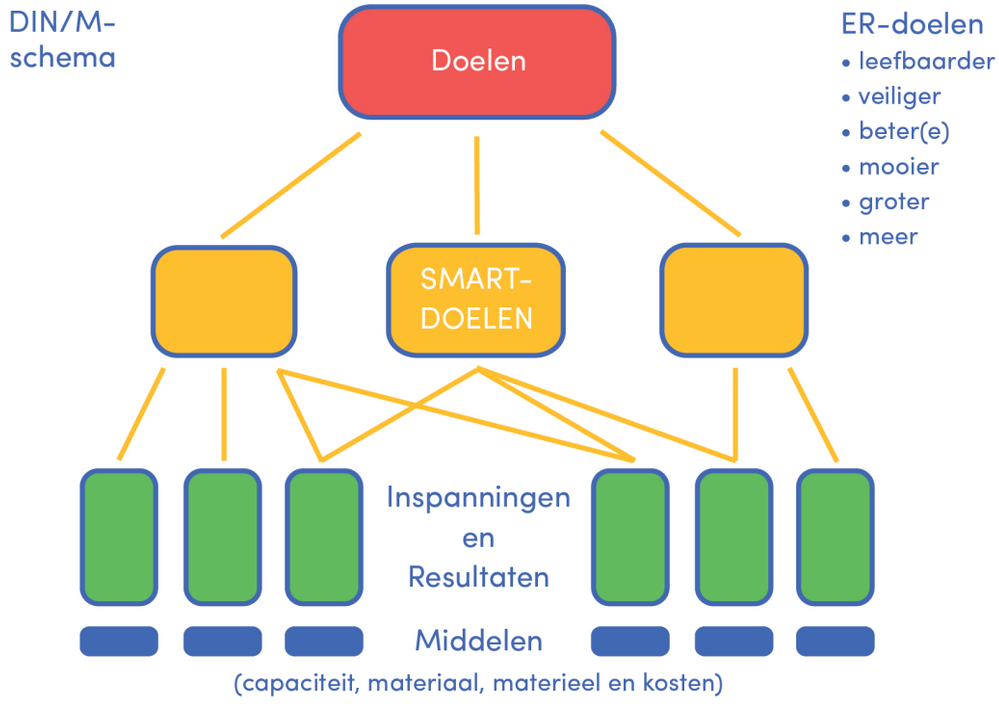
6.3 De DIN/M: het kompas van een programma

Het Doelen – Inspanningen - (Middelen) - Netwerk (DIN/M) is het kompas gedurende de hele aanpak van het programma en met de THEFD-bril (tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid) wordt de voortgang beoordeeld en zo nodig bijgestuurd.

Het DIN/M is een schema waarin de doelen staan en de inspanningen/activiteiten die worden verricht om deze doelen te bereiken. In het DIN worden de doelen geconcretiseerd en meetbaar (SMART) gemaakt waarmee inzicht ontstaat in de concrete opgave.

In het DIN worden doelen en inspanningen ook met elkaar verbonden zodat een netwerk ontstaat, het Doelen – Inspanningen - Netwerk. Het DIN biedt overzicht en daarmee inzicht, is transparant, legt een realistische link tussen (politieke) wensen/ambities en mogelijkheden om die te realiseren. DIN is niet gericht op het maken van beleid, maar legt de focus op de uitvoering en de sturing en maakt afspraken over de uitvoering mogelijk. Zodra ook de beschikbare (gemeentelijke) middelen in de afwegingen worden betrokken spreken we van een DIM.

In de handleiding kerninstrument 'Doelen - Inspanningen - (Middelen) - Netwerk' wordt uiteengezet hoe je een goede DIN/M kan opzetten.

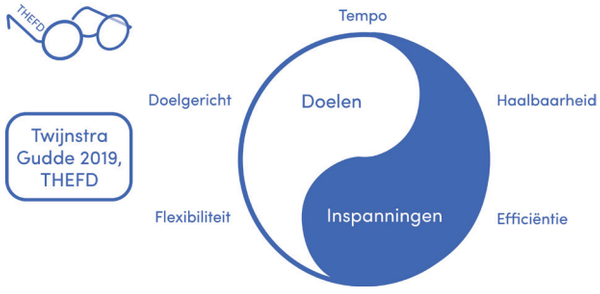


Bron: Programmamanagement, Theo van der Tak en Gert van Wijnen (2006)

Samenvatting

6.4 THEFD: de sturingsvariabelen van een programma

Met het (be)sturen van een programma worden activiteiten mogelijk (voorwaardenscheppend) en wordt duidelijk wat goed gaat, waar gas bij of af moet, en wat gestopt kan worden.



Een hulpmiddel voor de programmamanager bij het (be)sturen van een programma is het hanteren van een zogenaamde 'THEFD-bril'. Deze bril wordt met name in de uitvoeringsfase belangrijk. Om inzicht te krijgen in het functioneren van het programma en integrale (be) sturing te vergemakkelijken is een vijftal (be)stuurvariabelen op het niveau van de doelen, inspanningen en het netwerk nuttig om in de gaten te houden: tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid (afgekort THEFD).

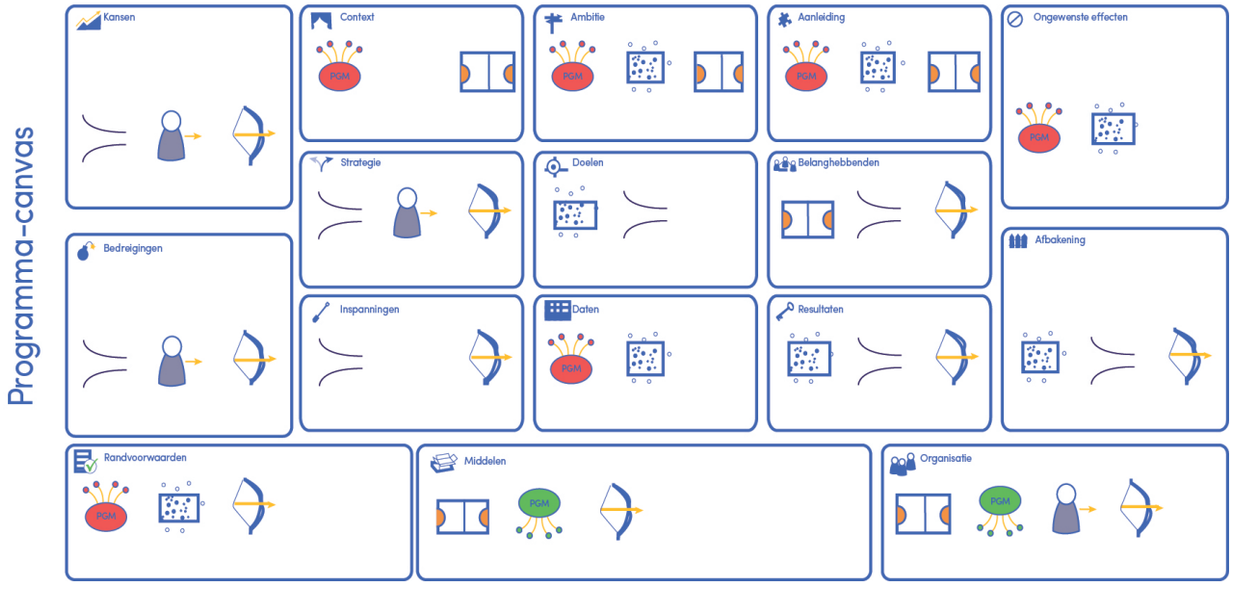
Met de zogenaamde THEFD-bril wordt naar het voortgangsoverzicht gekeken en krijgen de programmamanager en het programmateam inzicht in hoe het programma ervoor staat op deze verschillende variabelen en kan antwoord gegeven worden op de eerder gestelde vragen. Op basis van die antwoorden kan worden bepaald waar en wanneer bijsturing gewenst of noodzakelijk is.

In de handleiding kerninstrument 'Besturen, beheersen en auditing' wordt dit instrumentarium verder toegelicht.

Daarnaast zijn risicomanagement, communicatiemanagement, strategisch omgevingsmanagement en programma-control belangrijke onderdelen die geregeld aandacht vragen. Deze zijn daarom uitgewerkt in vier separate handleidingen.

6.5 Programma-canvas

Een belangrijk kerninstrument, dat kan helpen om op ieder moment (met name in de PSU en PFU's) het totale overzicht van de aanpak te creëren en te behouden, is het programma-canvas. Op basis van het overzicht en inzicht dat het canvas biedt kunnen de (verander)strategie en de benodigde interventies worden bepaald. Een programma-canvas geeft de mogelijkheid om op één A3 de stand van zaken van het programma overzichtelijk weer te geven vanuit 16 thema's. Als je dit programma-canvas invult in de beginfase van een programma zullen veel thema's nog leeg blijven of beperkt zijn gevuld. Dit geeft je het inzicht dat je op die thema's nog het nodige te doen hebt. Hoe completer het canvas is ingevuld, hoe makkelijker ook de verbindingen tussen de verschillende thema's kunnen worden bekeken en de samenhang tussen de verschillende thema's zo nodig kan worden aangescherpt. In latere fasen zal het overzicht steeds verder kunnen worden gevuld. Het verdient de aanbeveling dit minimaal één keer per fase te doen en in de uitvoeringsfase wellicht vaker.



Bron: Basis program canvas 2016, Theo van der Tak, Björn Prevaas en Hans Cremer.

In de handleiding kerninstrument 'Programma-canvas' wordt uiteengezet hoe je een goede (verander)strategie kan bepalen op basis van het overzicht en inzicht dat een programma-canvas biedt.

Programmasturing is succesvol als de beoogde doelen (maatschappelijke effecten) zijn gerealiseerd en geborgd bij de eindgebruikers en de opdrachtgevers tevreden zijn

Programmasturing organiseert samenhang binnen tijdelijke complexe opgaven die gericht zijn op het realiseren van een concreet doel (maatschappelijk effect), waarbij meerdere partijen betrokken zijn

1. Programmasturing

In dit hoofdstuk geven we in paragraaf 1.1 een toelichting op de vraag wat programmasturing is. In paragraaf 1.2 en 1.3 wordt respectievelijk besproken waarom programmasturing noodzakelijk is en wat de essentie van programmasturing is. Welke soorten programma's we kennen wordt in paragraaf 1.4 inzichtelijk gemaakt. In paragraaf 1.5 laten we zien hoe programmasturing zich verhoudt tot de andere werkwijzen die we kennen voor het aanpakken van (maatschappelijke) opgaven. En tot slot beantwoorden we in paragraaf 1.6 wanneer een programma succesvol is en in paragraaf 1.7 de vraag 'waarom deze handreikingen een toegevoegde waarde hebben'.

1.1 Wat is programmasturing?

Programmasturing is een werkwijze die zorgt voor overzicht en maakt het doelgericht kiezen van de meest effectieve en efficiënte inspanningen mogelijk. Het levert samenhang, organiseert de samenwerking en geeft de mogelijkheid om te sturen op het geheel. Deze werkwijze onderscheidt zich doordat het is gebaseerd op visie, (verander)strategie, doelgerichtheid, verbinding, commitment en vertrouwen, met één programmamanager als aanspreekpunt.

Programmasturing is een werkwijze die in een tijdelijke programmaorganisatie kan worden toegepast. De tijdelijkheid zit met name in de doelstellingen die in een bepaalde tijdseenheid bereikt moeten zijn en die al dan niet om borging vragen. Niet het resultaat is bekend, maar wel de doelen.

Bij programmasturing gaat het om ambities te verwezenlijken en doelen te bereiken. Kenmerkend is dat het uiteindelijke doel in elk geval nooit afdwingbaar is (bijvoorbeeld een veiligere stad). Het is een werkwijze voor situaties waarin veel projecten, lijnwerkzaamheden en andere activiteiten doelgericht op elkaar afgestemd worden. Waar effect, samenhang en prioritering de trefwoorden zijn.

Een programma zorgt per definitie voor een tijdelijke impuls. De looptijd is afhankelijk van de opgave en wordt mede bepaald door afspraken met partners. De meerwaarde van een programma zit vooral in een duurzaam en gedegen, maar wel tijdelijk pact dat met andere partijen wordt gesloten om bepaalde (maatschappelijke) effecten te realiseren, hetgeen vaak tijdelijke organisatorische consequenties heeft, die in deze werkwijze ook worden geduld.

Een programma kan zowel thematisch/sectoraal (meer inhoudelijk) als gebiedsgericht zijn en is altijd gericht op het in samenhang inzetten van inspanningen om doelen (maatschappelijk effecten) te behalen. Denk hierbij aan het introduceren van een andere manier van werken, het realiseren van sectorale doelen (bijvoorbeeld wonen, buitenruimte, onderwijs, etc.), gebiedsdoelen of uitvoeren van samenhangend onderhoud.

Tot slot maakt programmasturing het mogelijk te kiezen tussen verschillende claims voor aandacht, tijd en geld, en wordt de samenhang tussen de verschillende inspanningen zichtbaar.

Programma's zijn niet per definitie gekoppeld aan een collegeperiode. Bij de start van een nieuw college vindt wel een herijking van programma's plaats: een nieuw college maakt keuzes voor andere/nieuwe prioriteiten en ambities met mogelijk een andere focus. Dit kan leiden tot nieuwe programma's, het bijstellen van doelen en daarmee inspanningen/activiteiten van de huidige programma's of het afbouwen van programma's.

1.2 Waarom programmasturing?

In een wereld, waarin de complexiteit toeneemt en de rol van gemeenten meer en meer draait om het verbinden van partijen, neemt het belang van programmasturing als werkwijze toe. Veel van de maatschappelijke opgaven vragen immers om **doelgerichte sturing op samenhang.**

De veranderende overheid maakt meer dan voorheen gebruik van de kracht van andere organisaties door actief en resultaatgericht samen te werken. De rol van de gemeente varieert daarbij van facilitator tot en met uitvoerder. In programmasturing zijn al deze facetten terug te vinden. Zodoende is programmasturing een belangrijke werkwijze om gewenste maatschappelijke effecten te bereiken. Programmasturing is een werkwijze waarmee op actieve samenwerking met partners en burgers wordt gestuurd, gebaseerd op visie, verbinding, commitment en vertrouwen. Veel verander-, transitie- en transformatieopgaven worden daarom met programmasturing gerealiseerd.

Programmasturing past bij de stevige 'ambities' van een gemeente en haar partners. Ambities noemen we bij programmasturing een **doel** of een na te streven meetbaar maatschappelijk **effect**. We spreken van 'stevig', omdat het bereiken van deze maatschappelijke effecten zich uitstrekt over meerdere jaren en meerdere partijen betrokken zijn. Programmasturing helpt bij het vertalen van doelen naar de benodigde **inspanningen** en het aanbrengen van een tijdelijke governancestructuur (programmaorganisatie) om het sturen op de gewenste samenhang efficiënt en effectief samen met de partners vorm te geven.



Programmasturing heeft vooral zin als sprake is van een combinatie van een groot aantal elementen (met name het sturen op doelen) zoals in de figuur hierboven weergegeven. Indien die niet aanwezig zijn, is het de vraag of programmasturing wel de geëigende werkwijze is voor de aanpak van de opgave.

In met name de verkenningsfase dient daarom nadrukkelijk stilgestaan te worden bij de vraag of er sprake is van een programma of van een (multi)project, bestuursproces, reguliere werkzaamheden of improvisatie. Het is overigens verstandig deze vraag ook opnieuw te stellen aan het eind van alle andere fasen van programmasturing.

1. Programmasturing

1.3 Wat is de essentie van programmasturing?

Bij programmasturing komt het vooral aan op een goede samenwerking op basis van afspraken tussen betrokken partijen, waarin iedereen zijn kennis en kunde ten volle benut in relatie tot de doelen van het programma. Kortom, het goed spelen van het spel van co-creatie en het sturen van de krachten die op het programma werken. Belangrijk is hierbij om met betrokkenen goed af te stemmen op welke manier deze samenwerking vorm krijgt en daarbij rekening te houden met verschillende culturen. De programmamanager moet verschillen in organisaties en culturen kunnen overbruggen en daarbij respect voor zijn rol en opdracht op natuurlijke wijze kunnen afdwingen (niet hiërarchisch). Cultuursystemen zijn vaak diep verankerd en komen terug in de persoonlijke waarden en drijfveren van mensen die werken binnen de organisaties. Co-creatie is de manier waarop die samenwerking vorm wordt gegeven. De manier van aansturing is een groot gedeelte van het succes van een programma. In dat sturen en/of regisseren beweeg en acteer je als programmamanager op zeven verschillende velden en werk je fasegewijs, in vier fasen met stappen, naar het beoogde doel.

De aanpak wordt met vijf krachtige instrumenten vormgegeven: 'Ken jezelf als programmamanager', de Krachtenveldanalyse, het Doelen - Inspanningen – (Middelen) - Netwerk (DIN/M), de THEFD-stuurvariabelen en het programma-canvas. Met het programma-canvas kan op ieder moment het totale overzicht van de aanpak worden gecreëerd en behouden en op basis van het daarmee verkregen inzicht de (verander) strategie en de benodigde interventies worden bepaald en/of bijgesteld.

Verder organiseer je de tijdelijke governance voor het programma. Bij dit alles word je als programmamanager ondersteund door een tijdelijk kernteam dat invulling geeft aan de benodigde krachten en competenties voor het programma en die aansluiten op de eigen competenties van de programmamanager.

1.4 Soorten programma's

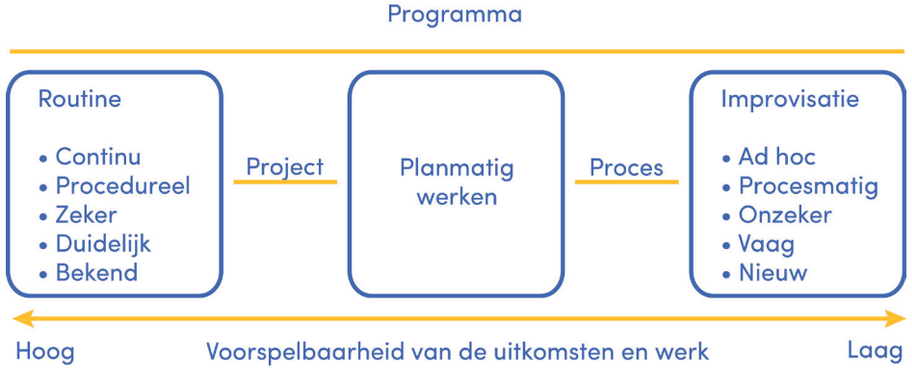
Er is veel spraakverwarring rond de term 'programma'. Hierbij enkele veel voorkomende:

- **Collegeprogramma**
  Hierin staan de plannen van het college voor een periode van vier jaar.
- **Raadsprogramma**
  Voornemens die door de gehele gemeenteraad worden gedragen.
- **Programmabegroting**
  Instrument voor de gemeente om uitgaven te verantwoorden, met een wettelijk voorgeschreven indeling.
- **Gebiedsprogramma**
  Alle inspanningen om gebiedsdoelen te bereiken.
- **Projectenprogramma**
  Een programma dat alleen bestaat uit projecten.
- **Beleidsprogramma**
  Een verzameling van belangrijke voornemens die een gemeente de komende periode nastreeft.
- **Actieprogramma**
  Een overzicht van te ondernemen acties.

Tot slot bestaan er ook interne programma's. Bij deze programma's draait het om een verbeterdoel, gericht op het verbeteren en/of veranderen van de gemeentelijke organisatie of -processen zelf. Veel van wat we beschrijven in deze handreiking is ook geschikt voor dit soort programma's. Wij richten ons in deze handreiking vooral op die programma's, waarbij verschillende externe partners samen met de gemeente werken aan een beoogd (maatschappelijk) doel. Aangezien externe programma's, waarbij de gemeente de enige partij is, nog nauwelijks voorkomen.

1.5 Programmasturing in relatie tot andere werkwijzen

De keuze voor de werkwijze van programmasturing heeft een dubbele laag. De inspanningen binnen een programma kunnen verschillende werkwijzen bevatten: routines, projecten en bestuursprocessen en soms ook improvisaties. De eerste fase (de verkenningsfase) van een programma heeft vaak veel kenmerken van een (bestuurs)proces. Het kiezen voor de werkwijze programmasturing wordt daarom vaak pas na de eerste fase, de verkenningsfase van een programma, duidelijker en beter te bepalen. Als na de verkenningsfase de opgave nog steeds is gericht op het realiseren van een beoogd doel (maatschappelijk effect), waarbij meerdere partijen zijn betrokken, dan is programmasturing ook echt de geëigende werkwijze.



1. Programmasturing

Routine

Een routine is een aanpak van een vraagstuk die tot in detail is uitgewerkt in procedures, stappen en wellicht zelfs met bewerkingstijden. Het gaat om een repeterend product of zich herhalende dienst, waarbij duidelijkheid bestaat over wie wat doet, de manier van werken, de betrokkenen, de reikwijdte van de vraag, etc.

Project

Een project is een tijdelijke werkorganisatie voor het leveren van een uniek, scherp gedefinieerd resultaat binnen afgesproken tijd, budget en kwaliteitsnormen, vastgelegd in een contract tussen opdrachtgever, projectmanager, projectteam en betrokken lijnmanagers (eigenaren).

Programma

Een programma organiseert een tijdelijke complexe opgave die is gericht op het realiseren van een beoogd doel (maatschappelijk effect), waarbij meerdere partijen zijn betrokken en dat vraagt om een samenhangende, doelgerichte aanpak van inspanningen.

Bestuursproces

Een bestuursproces is een maatschappelijk proces waarbij ideeën en initiatieven ontwikkeld worden tot een programma, project of reguliere aanpak. De interactie, gericht op de te zetten stappen (de beweging) tussen inhoud, relaties en procedures staat daarbij centraal. Procesregie is het interactief organiseren van deze complexe processen waarbij meerdere partijen zijn betrokken, met uiteenlopende soms conflicterende belangen. De focus ligt op de volgende stap, waarmee een beweging op gang wordt gebracht en gehouden en uiteindelijk een (vervolg)aanpak kan worden bepaald.

Improvisatie

Bij improvisatie gaat het om het bedenken en doen op het ogenblik. Meestal gaat het erom snel iets tot stand te brengen of in gang te zetten, maar ontbreekt de stip op de horizon en/of de tijd voor een goede analyse en planning.

In onderstaand schema zijn enkele van de kenmerkende verschillen opgenomen. Het onderscheid is met name relevant voor de sturing op de verschillende onderdelen. De mate van voorspelbaarheid bepaalt de aanpak.

Voorscheider
Met behulp van de voorscheider kan een keuze worden gemaakt voor een werkwijze met een meer 'maakproces-achtige' aanpak of juist een meer 'zoekproces-achtige' aanpak. Zie de instrumenten in bijlage 3.

Kenmerk	Programma	Activiteiten binnen een programma[1]		
		Project	(bestuurs)Proces	Regulier
Oriëntatie	Doelen	Resultaten	Interactie	Prestatieniveaus
Niveau	Strategisch	Tactisch	Tactisch	perationeel
Tijdboog	Eindig, stoppen zodra mogelijk en nodig	Eindig, tevoren met marges bepaald	Eindig, niet te voorspellen	Blijvend
Managen en monitoren van	Sturen vanuit THEFD*	Beheersen GROOTICK**	Draagvlak vs realiseerbaarheid	Standaardiseren PIOFIJACH***
Samenwerken	Willen er samen naar streven	Moeten het samen maken	Weten (nog) niet of we iets samen willen	
Organisatie	Tijdelijke organisatie, vwb. doelen	Tijdelijke organisatie	Tijdelijke organisatie	Vaste organisatie
Uniek	Eenmalig	Eenmalig	Eenmalig	Terugkerend
Mate controle	Mate van control: + Doelen en deel van de weg zijn bekend	Mate van control: ++ resultaat en weg redelijk voorspelbaar	Mate van control: gering alleen de huidige stap is voorzien	Mate van control: +++ Geregeld, voorspelbaar, processtappen bekend
Werkwijze	Gestructureerd en spontaan met samenhangende inspanningen	Gestructureerd en gefaceerd in logische stappen	Spontaan en experimenteel	Gestructureerd
Voorbeeld	Herstructurering wijk	Bouw van een gemeentehuis	Burgerinitiatief	Vergunning verlenen

[1] *naast improvisaties (adhoc, onzeker, vaag en nieuw)*

* THEFD:
Tempo: einddatum, tijdplanning, beschikbaarheid capaciteiten
Haalbaarheid: financieel, draagvlak
Efficiency: kosten/batenverhouding
Flexibiliteit: mogelijkheid tot bijsturing programmaplan
Doelgerichtheid: bijdrage projectresultaten aan de programmadoelen

** Geld, risico's, organisatie, omgeving, tijd, informatie, communicatie, kwaliteit

*** Personeel, interne zaken, organisatie, financiën, informatie, juridische zaken, automatisering, communicatie, huisvesting

1. Programmasturing

Bij iedere opgave zoeken we eerst het antwoord op de vraag: wat is de achterliggende bedoeling? Daarbij horen natuurlijk veel sub-vragen zoals: wat is de concrete ambitie, wat hoort er wel bij en wat niet, welke partijen zijn of moeten worden betrokken, welke randvoorwaarden en criteria gelden, welke middelen zijn beschikbaar, etc. Vanuit de mogelijke antwoorden wordt een werkwijze gekozen die het beste past bij die opgave. Blijven veel vragen nog onbeantwoord, dan zullen we vooral eerst nog moeten zoeken naar die antwoorden: **een zoekproces**. Zijn de meeste antwoorden te geven, dan kunnen we meer aan de slag met een **maakproces**.

Met een werkwijze werk je op de meest passende manier aan een opgave! Onderstaande stappen leiden tot één van de vijf werkwijzen.

1.6 Wanneer is een programma succesvol?

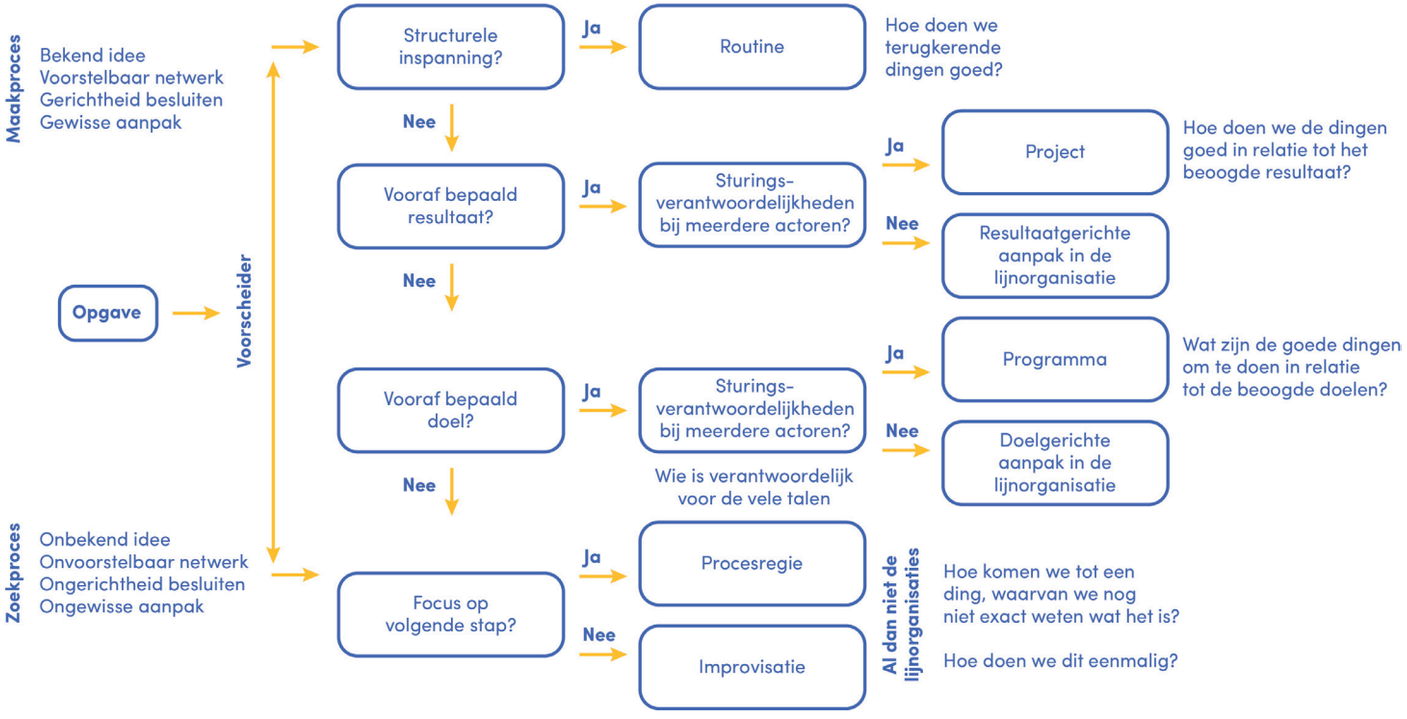
Een programma is succesvol wanneer je als programmamanager in staat bent op de zeven velden en in de vier fasen op een effectieve en efficiënte manier de inhoud en de samenwerking vorm weet te geven en als jouw opdrachtgevers tevreden zijn met de uiteindelijk behaalde, geborgde resultaten en effecten. Ze voelen en zien dat hun belangen zijn gediend met de realisatie van de programmadoelen. In de navolgende hoofstukken wordt dit verder geduid.

1.7 Waarom handreikingen voor programmasturing?

Het sturen op samenhang binnen één programma, op de onderlinge samenhang tussen programma's, de manier van samenwerken en het spreken van één taal vraagt om een eenduidige werkwijze. Een programma opzetten en uitvoeren vraagt nogal wat van een programmamanager. Handreikingen uit deze publicatie over de afspraken die je intern en extern met elkaar maakt, de kaders die je daarbij afspreekt, de stappen die je zet met de bijbehorende instrumenten en beslisdocumenten, en de organisatie die je daarvoor inricht, helpen hierbij. Het is zeker geen keurslijf, maar het zijn vooral inzichten vanuit de praktijk die de programmamanager helpen bij het opzetten, (bij)sturen en afronden van een programma.

Een eenduidig te hanteren aanpak organiseert:

- Eenduidige vormkracht.
- Uniformere aanpak van programmasturing.
- Meer grip op programma's.
- Betere samenwerking en besturing met haalbare doelstellingen.
- Besluitvorming met scherpere keuzes gericht op doelmatigheid en samenhang.
- Betere beheersing van risico's.
- Logische communicatie intern en extern.
- Betere kostenbeheersing.
- Verdere professionalisering van programmasturing.



Programmasturing kan niet zonder projectmatig werken, procesregie en routines (en soms improvisaties)

Programmasturing is schake(le)n op zeven velden: het programma besturen, beslissingen nemen, samenwerken, inhoud programmeren, organiseren, beïnvloeden en (bij)sturen

2. De zeven velden van programmasturing

In dit hoofdstuk introduceren we de zeven velden waarop een programmamanager acteert en stuurt. In ieder veld staat een kernvraag centraal. In paragraaf 2.1 geven we een korte beschrijving van de zeven velden en in paragraaf 2.2 laten we de samenhang en onderlinge relatie van de zeven velden zien. In paragraaf 2.3 vertellen we hoe je op ieder van deze velden acteert en stuurt, en aan het eind geven we aantal tips. In paragraaf 2.4 geven we in een oogopslag aan welke velden in welke van de vier fasen de grootste rol spelen en daarmee de relatie tussen de zeven velden en de vier fasen.

2.1 Het 7-veldenmodel

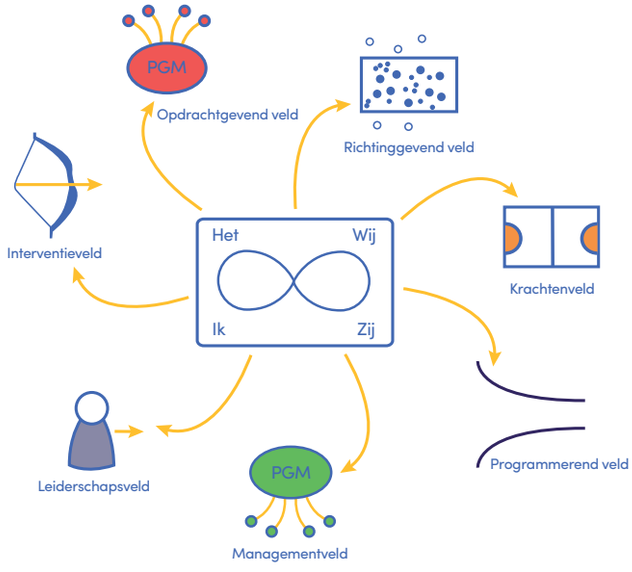
De manier van aansturing bepaalt een groot gedeelte van het succes van een programma. In dat sturen beweeg/acteer je als programmamanager op zeven verschillende velden en werk je fasegewijs, in vier fasen, naar het beoogde doel. Je verdeelt in iedere fase van het programma je aandacht over deze zeven velden. Soms steek je veel energie in afstemming en de relatie met je opdrachtgever, op een ander moment ben je aan het bedenken wat de volgende interventie is die je gaat doen. Op ieder veld wordt op een andere manier gewerkt aan het realiseren van het programmadoel.

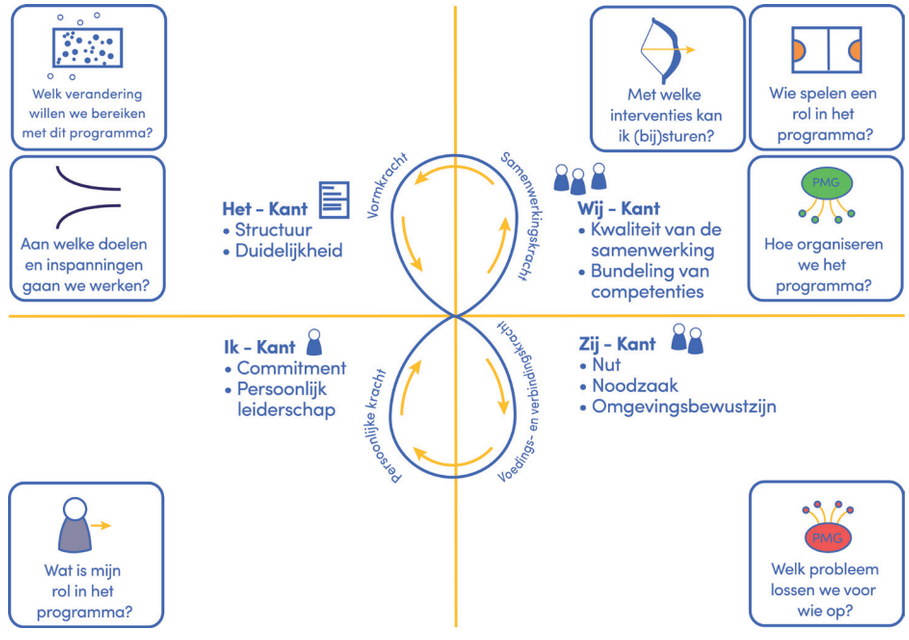
1. **Opdrachtgevende veld**
   Waarom? Welk probleem lossen we voor wie op?
2. **Richtinggevende veld**
   Wat? Welke verandering willen we bereiken met dit programma?
3. **Krachtenveld**
   Wie? Wie spelen een rol in dit programma?
4. **Programmerendeveld**
   Hoe? Aan welke doelen en inspanningen gaan we werken?
5. **Managementveld**
   Waarmee? Hoe organiseren we het programma?
6. **Leiderschapsveld**
   Ik? Wat is mijn rol in het programma?
7. **Interventieveld**
   Acties? Met welke interventies kan ik (bij)sturen?

Het 7-veldenmodel is feitelijk de praktische invulling van het creatielemniscaat voor programmasturing bij gemeenten. Om inzichtelijk te maken op welke velden je eigenlijk allemaal bezig bent, hebben we het creatielemniscaat vertaald naar de zeven velden van programmasturing, zodat ook helder wordt welk handelingsperspectief in het creatielemniscaat aangesproken wordt op de het-kant, zij-kant, wij-kant en ik-kant.

Een programmamanager kan hierdoor integraal kijken naar de inrichting en uitvoering van het programma. Het model helpt om na te gaan of de krachten, vanuit belangen en ambities van betrokken partijen, rondom het programma in evenwicht zijn. Het lemniscaat is oneindig en in een programma wordt deze vele malen doorlopen. De toepassing ervan garandeert tijdelijke aandacht voor de diverse invalshoeken op het moment dat die er werkelijk toe doen. De programmamanager dient alle kanten van deze lemniscaat gedurende de hele aanpak in de gaten te houden: het sturen van de verschillende krachten.

Het 7-veldenmodel van programmasturing





Zie definitie lemniscaat pagina 13

2. De zeven velden van programmasturing

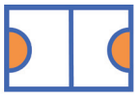
Toelichting op de zeven velden:



Welk probleem lossen we op voor wie?



Welke verandering willen we bereiken met dit programma?



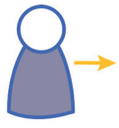
Wie spelen een rol in het programma?



Aan welke doelen en inspanningen gaan we werken?



Hoe organiseren we het programma?



Wat is mijn rol in het programma?



Met welke interventies kan ik bijsturen?

Opdrachtgevende veld

Binnen het opdrachtgevende veld gaat het om jouw houding richting de opdrachtgever of opdrachtgevers van het programma. Bij veel programma's wordt gewerkt met stuurgroepen of andere opdrachtgeverscollectieven. Hoe effectiever je hierin bent als programmamanager hoe meer bewegingsruimte je krijgt om succesvol te zijn. In dit veld draait het om het **besturen**.

Richtinggevende veld

Dit veld draait om jouw kwaliteiten als programmamanager om kaders te (laten) stellen of juist bij te stellen. Met kaders bedoelen we hier zowel de scope als de randvoorwaarden en criteria. Aangezien een programmadoel vaak veelomvattend is en over meerdere jaren bereikt dient te worden, ben je als programmamanager steeds bezig om de randen van de kaders te verkennen en waar nodig bij te (laten) stellen. In dit veld draait het om het **beslissen**.

Krachtenveld

Het krachtenveld draait om de vaardigheden om de omgeving zodanig te beïnvloeden dat er draagvlak ontstaat voor de doelen en de werkwijze van het programma. Niet alleen de verbindende vaardigheden van jou als programmamanager zijn dan van belang, ook strategisch inzicht is belangrijk. In dit veld draait het om het **samenwerken** met partijen die nodig zijn om de doelen te realiseren en met de eindgebruikers of eigenaren van de resultaten, baten en/of effecten.

Programmerende veld

In dit veld draait het om de programmamanager als inspanningsarchitect. Je bent continu bezig om de doelmatigheid van de verschillende inspanningen en activiteiten binnen het programma te koppelen aan het doel en aan een passende werkwijze. Denk daarbij aan projectmanagement, procesregie, lijn(regulier)werk of improvisaties. In dit veld draait het om het **programmeren**.

Managementveld

In het managementveld draait het om het sturen van de verschillende inspanningen en activiteiten en het beleggen van werkzaamheden bij de juiste personen. Het sturen van het programmateam is hierbij ook een belangrijke activiteit. In feite ben je als programmamanager de opdrachtgever van alle programma-inspanningen. In dit veld draait het om het **organiseren**.

Leiderschapsveld

Als programmamanager ben je niet alleen manager, maar ook leider, boegbeeld van het programma. Je hebt hier een positie. Jouw leiderschap heeft binnen het programma veel invloed op de motivatie van de mensen binnen het programma. En niet alleen binnen de programmaorganisatie is leiderschap van belang, maar juist ook daarbuiten, in de programmaomgeving en het opdrachtgevende veld. In dit veld draait het om het **beïnvloeden**.

Interventieveld

Het interventieveld draait om de vaardigheid waarmee je jouw intuïtie kunt omzetten naar doelgericht handelen. Je moet in staat zijn aan te voelen wat moet gebeuren, om vervolgens doelgerichte interventies te bedenken en uit te voeren om dit tot stand te brengen. Dat vraagt afstand nemen en nabijheid tegelijkertijd. In dit veld draait het om het **(bij)sturen**.

2. De zeven velden van programmasturing

2.2 De onderlinge relaties van de zeven velden

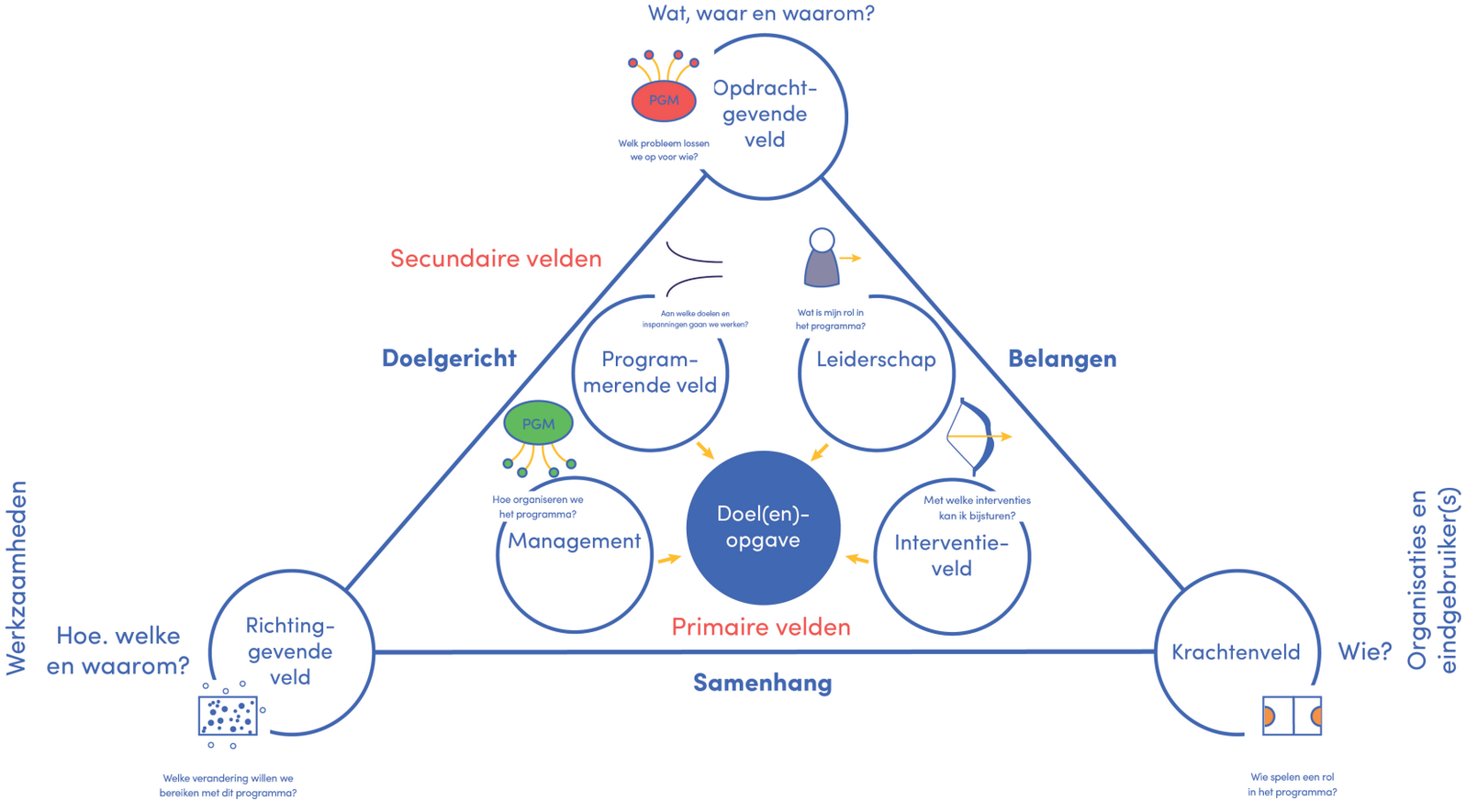
Ook bij programmasturing willen we opgavegericht werken: 'de opgave in het licht'. Opgavegericht werken als leidend principe op houding en gedrag van alle bij (maatschappelijke) vraagstukken betrokken partijen, ongeacht de organisatiestructuur waarin ze dat doen. Het is een handelingsfilosofie waarbij de opgave, de bedoeling daarvan, voorop staat (zie de inspiratiegids 'Opgavegericht werken' van de VPNG). Met programmasturing willen we daartoe opgavegericht presteren en leren. In de kern draait dit om het aanbrengen van balans tussen drie factoren die elkaar beïnvloeden: opgave, inspanningen en spelers. Zie het instrument Opgavegericht werken, bijlage 3.

Het programmerende veld, het leiderschapsveld, het managementveld en het interventieveld helpen de programmamanager om het proces (in de secundaire velden) te organiseren. Deze vier velden staan het dichtst bij de programmamanager en daarom noemen wij dit de **primaire velden**. Hierin acteert de programmamanager en het kernteam van oriënterend en analyserend naar concreet.

Het opdrachtgevende veld en het krachtenveld bepalen in samenhang de opgave waarbij het richtinggevende veld de koers aangeeft. Op deze velden voert de programmamanager de interventies uit. Wij noemen dit de **secundaire velden**. Hierin werken de betrokken partijen aan overeenstemming over de gezamenlijke doelen (vanuit eigen belangen, ambities en passies) en bepalen zij de gezamenlijke aanpak.

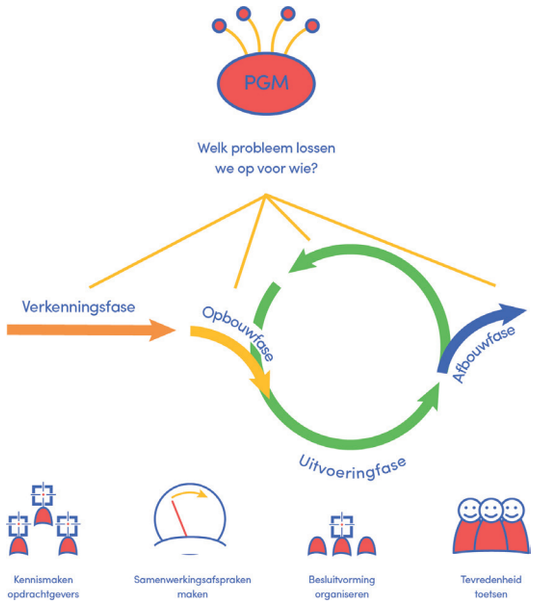
De werkwijze geeft aan hoe we aan die opgave werken. Bij programmasturing is dit met name het programmerende veld, waarmee wordt bepaald hoe we de aanpak op verschillende velden en in vier fasen met stappen vormgeven.

Alle velden bij elkaar geven het 7-veldenmodel waarmee sturing kan worden gegeven aan het ontwikkelproces.



2. De zeven velden van programmasturing

2.3.1. Opdrachtgevende veld



Het gaat in het opdrachtgevende veld om het **besturen** van het programma en de ruimte die jij als programmamanager daarin van de opdrachtgever(s) uiteindelijk krijgt, dus het samenspel tussen programmamanager en opdrachtgever(s). In het opdrachtgevende veld is de kernvraag: **waarom** doen we dit programma? Welk en wiens probleem los ik op? In dit veld ga je op zoek naar de opdrachtgever. Wat moet volgens hem of haar gebeuren? Hoe krijgt de samenwerking tussen jullie vorm?

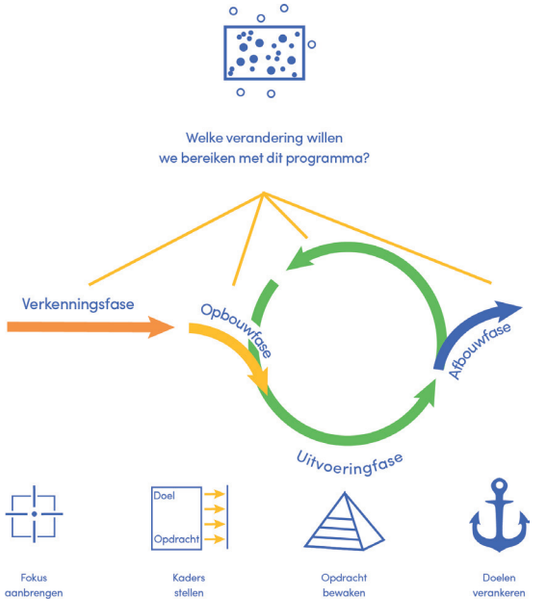
In dit veld ben je succesvol als je in staat bent om de opdrachtgever of opdrachtgevers samen te laten werken vanuit hun eigen belang met de diverse stakeholders om zo het hogere doel te bereiken. Dus het probleem is naar tevredenheid van de opdrachtgevers opgelost door een goede samenwerking tussen de verschillende partijen. Jouw rol hierin is helder maken welk probleem opgelost wordt, wiens probleem dat nu eigenlijk is, wie daardoor beïnvloedt wordt en hoe hierop gestuurd moet worden. In dit veld is het van belang dat de programmamanager aandacht besteedt aan verwachtingenmanagement. Zie definitie bijlage 2.

De belangrijkste competentie hierbij is **besluitvaardigheid**. Dit wordt omschreven als "de mate waarin de programmamanager tijdig en na overweging en overleg beslissingen neemt (laat nemen) door het ondernemen van acties of uitspreken van standpunten". Je betrekt dus op het juiste moment jouw opdrachtgever(s) en brengt deze in positie zodat het doel dichterbij komt. Hierin speelt ook heel nadrukkelijk jouw eigen rolneming c.q. leiderschap een rol. Het gaat om het samenspel tussen opdrachtgever(s) en opdrachtnemer.

Het opdrachtgevende veld speelt vooral een rol in de verkenningsfase en afbouwfase, en is minder prominent aanwezig in de opbouwfase en de uitvoeringsfase. Bij deze laatste twee komt het veld alleen in beeld bij grote wijzigingen ten opzichte van de koers om knopen door te hakken en voor de formele besluitvorming.

In het creatielemniscaat vind je het opdrachtgevende veld terug aan de **ZIJ-kant**. Hier komen de opdrachtgevers (bestuurlijk en ambtelijk), en ook de opdrachtgevers van betrokken partijen samen. Samen vormen zij het opdrachtgeverscollectief dat richting geeft aan de opgave en besluiten neemt. Zij zorgen voor de **voedings- en verbindingskracht** van het programma.

2.3.2 Richtinggevende veld



De kernvraag in het richtinggevend veld is **wat** willen we bereiken/veranderen? Wat maken we beter, meer, minder? In dit veld worden de ER-doelen geformuleerd, wordt gekeken op welke manier gemonitord en geëvalueerd wordt. Hierbij gaat het om **beslissen**.

In dit veld ben je succesvol als je richting geeft aan de aanpak van het programma. Dit doe je op basis van de focus en de kaders die door de opdrachtgevers zijn vastgesteld. Zodra de uitvoering van het programma binnen de kaders gerealiseerd is en de gerealiseerde doelen goed zijn verankerd in de staande organisatie na afronding van het programma, dan ben je succesvol.

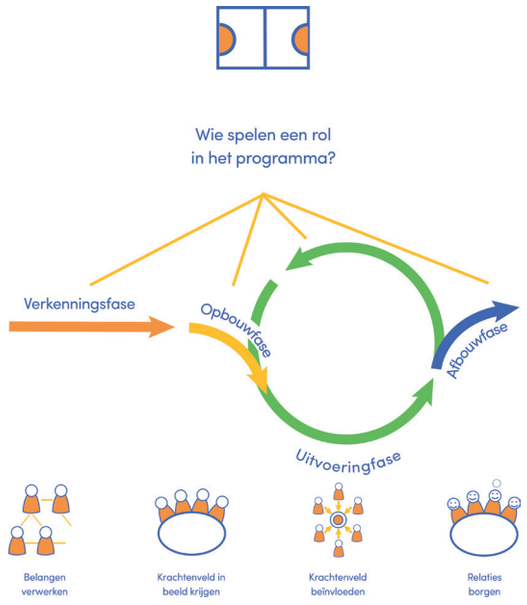
De belangrijkste competentie voor dit veld is **omgevingsbewustzijn**. In hoeverre ben jij als programmamanager goed geïnformeerd over politieke, maatschappelijke en economische ontwikkelingen? En zet je deze kennis effectief in voor het programma?

Het richtinggevende veld speelt vooral een rol in de verkenningsfase en de opbouwfase. Het geeft richting aan de koers van het programma en geeft het kader voor monitoring, evaluatie en zorgvuldige besluitvorming voor met name beslisdocumenten. Hierin wordt het voorbereidend werk voor het programmerende veld gedaan. Het richtinggevende veld komt alleen terug in de uitvoeringsfase als wijzigingen optreden.

In het creatielemniscaat krijgt het richtinggevende veld een plek aan de **HET-kant**. Het geeft invulling aan de kaders en criteria waarbinnen het eindresultaat zich moet begeven. Dit wordt gedurende de aanpak bepaald en gerealiseerd. Dit veld geeft samen met het programmerende veld de **vormkracht** aan het programma.

2. De zeven velden van programmasturing

2.3.3 Krachtenveld



In het krachtenveld staat de vraag centraal **met wie** doen we dit programma? In dit veld gaat het om **samenwerken** aan een gezamenlijk doel. Wie zijn de spelers, wat zijn hun belangen en hoe krijg je ze, als programmamanager in de juiste houding om bij te dragen aan het doel?

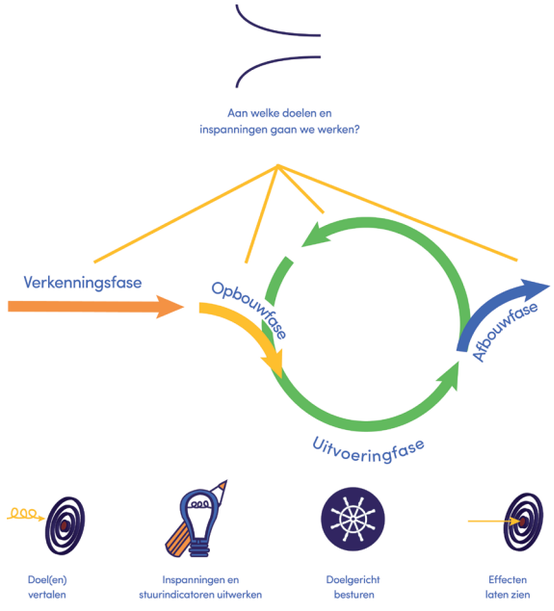
Het succes in dit veld blijkt uit de bijdrage van de spelers in het krachtenveld. Als zij vanuit hun eigen belangen en bedoelingen met bezieling bij hebben gedragen aan de realisatie van de doelen én tevreden zijn met de manier van samenwerken en hetgeen gerealiseerd is, ben je succesvol.

Jouw belangrijkste competentie voor het optimaal benutten van het krachtenveld is **(sensitief) communiceren**. Dit is de mate waarin jij als programmamanager in staat bent jouw eigen mening, ideeën of feiten op een effectieve wijze onder woorden te brengen. En hoe goed jij op een tactvolle en effectieve wijze op behoeften en gevoelens van anderen kunt reageren.

Het krachtenveld speelt in elke fase een belangrijke rol. In de verkenningsfase ontdek je namelijk wie er een belang heeft en een bijdrage moet leveren. In de opbouwfase bepaal je welke spelers welke rol in het programma krijgen. In de uitvoeringsfase voeren de spelers de aan hun toebedeelde inspanningen en activiteiten uit en bij de afbouw gaat het om de borging van de resultaten bij de eindgebruikers en/of benefitters.

In het creatielemniscaat zit het krachtenveld aan de **WIJ-kant**. Hierin zoeken de stakeholders van de betrokken partijen naar de gezamenlijke aanpak, de te zetten stappen, aanpak van dilemma's etc. Ieder vanuit de eigen doelen, ambities en belangen, maar wel werkend vanuit de gezamenlijke opgave (de opgave in het licht!). Het krachtenveld geeft samen met het managementveld en het interventieveld de **samenwerkingskracht** voor het programma.

2.3.4 Programmerende veld



In het programmerende veld wordt de aanpak van het programma nader uitgewerkt: **hoe** gaan we dit bereiken? Hier gaat het om **programmeren** ofwel de inhoudelijke invulling, de vertaling van het wat uit het richtinggevende veld naar het hoe om tot dat doel te komen. De doelen en inspanningen worden nader uitgewerkt in een DIN/M, er wordt gemonitord en effecten worden zichtbaar gemaakt.

In dit veld ben je succesvol als je gezamenlijk met de betrokken partijen de doelen SMART geformuleerd hebt. En als je zorgt dat de inspanningen en activiteiten, die helpen de doelen te bereiken zijn uitgevoerd en de effecten meetbaar en - op termijn - zichtbaar zijn.

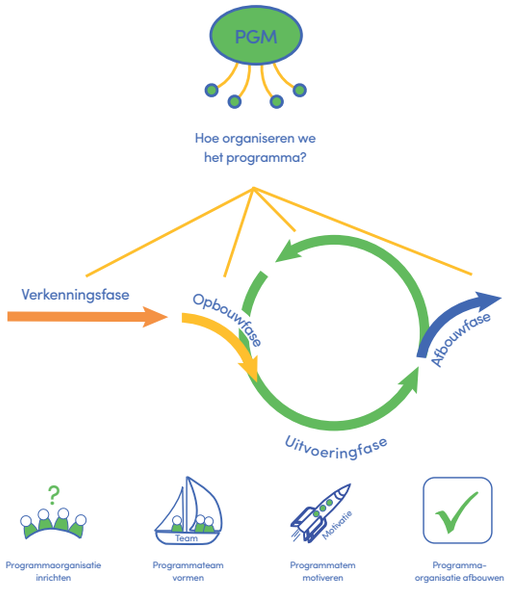
De belangrijkste competentie in het programmerend veld is de mate waarin je als programmamanager **innovatief vermogen** hebt. In hoeverre kun jij als programmamanager vernieuwend denken en handelen. Welke kansen en mogelijkheden zie jij voor vernieuwing van werkwijzen, producten of diensten?

Vooral in de opbouwfase en uitvoeringsfase speelt het programmerend veld een rol. Het gaat immers om de hoe-vraag: op welke wijze ga je het hogere doel dichterbij brengen? Hoe maak je dingen concreet en bepaal je welke inspanningen en activiteiten uitgevoerd gaan worden?

Het programmerend veld zit aan de **HET-kant**. Het is de inhoudelijke invulling: het beoogde resultaat (doel/effect) en de invulling van de concrete aanpak hiervan tijdens de verschillende fasen van het programma. Het programmerende veld geeft samen met het richtinggevende veld de **vormkracht** aan het programma.

2. De zeven velden van programmasturing

2.3.5 Managementveld



In het managementveld staat de vraag centraal **hoe** we het programma organiseren? Welke mensen, middelen, tijd, competenties en structuren zijn er nodig om de beoogde doelen te gaan realiseren. Het kernbegrip in dit veld is het **organiseren**. Het gaat om het mogelijk maken van en het scheppen van randvoorwaarden zodat jouw programmateam optimaal kan presteren.

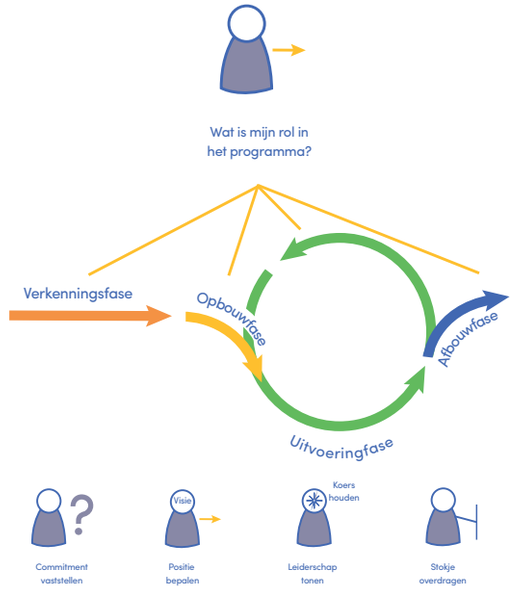
Er is sprake van succes in dit veld als de organisatie van het programma op rolletjes loopt en je een betrokken, gemotiveerd en competent kernteam aan tafel hebt zitten. Je bent succesvol wanneer jij weet in te spelen op veranderingen in het team, in de dynamiek en in de omgeving van het programma. Dit alles met de intentie de beoogde doelen van het programma te realiseren.

Als programmamanager maak je in dit veld bij uitstek gebruik van de competentie **leidinggeven**. Dit is de mate waarin jij als programmamanager ruimte, richting en sturing geeft aan medewerkers in het kader van hun taakvervulling, maar ook de stijl van leidinggeven aanpast aan betrokken medewerkers en de situatie.

De fasen waarin het managementveld vooral aangesproken wordt, zijn de opbouw, uitvoerings- en afbouwfase. Logisch natuurlijk want samen met je kernteam en de programmaorganisatie zorg je voor de inhoudelijke invulling van het programma en de uitvoering ervan.

Het programmateam en de programmaorganisatie (bestuursteams, stuurgroepen, directieraden, etc.) zitten aan de **WIJ-kant** van het lemniscaat. Het gaat om het samenspel van de individuen die direct betrokken zijn bij de opbouw, uitvoering en afbouw van het programma. Zij streven samen met jou als programmamanager dezelfde doelen na en leveren hun aandeel hieraan. Het managementveld geeft samen met het krachtenveld en het interventieveld de **samenwerkingskracht** voor het programma.

2.3.6 Leiderschapsveld



In het leiderschapsveld staat het leiderschap van jou als programmamanager centraal. Wat is **mijn rol** in het programma? Welke rol neem je? Hoe bepaal je of je trekker van een programma kunt worden? Hoe bouw jij een goed team om je heen? Het gaat hierin vooral om **beïnvloeden**. Hoe wend jij jouw invloed aan om het programma in de juiste flow te krijgen.

Je bent succesvol in het leiderschapsveld als betrokken partijen (inclusief de programma-teamleden) jouw leiderschap erkennen en vertrouwen hebben in jou als persoon, je kennis van zaken en jouw manier van handelen. Het gaat om de mate waarin je jouw eigen sterke kanten benut en zwakke kanten aanvult.

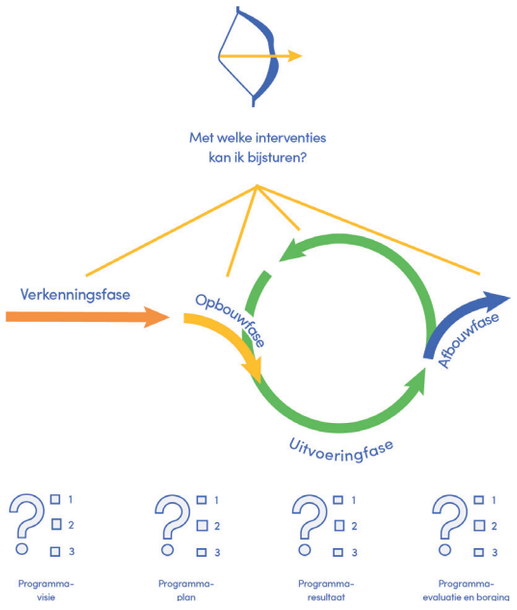
Als belangrijkste competentie is hier **onafhankelijkheid** gekozen. Het gaat erom dat jij in de rol van programmamanager in staat bent jouw eigen oordeel te vormen en te handelen op basis van eigen overtuiging, ook als je weet dat die afwijkt van jouw opdrachtgever, jouw team of een belangrijke stakeholder. Je vertrouwt hierbij op jouw eigen professionaliteit en kunnen. Onafhankelijkheid is trouwens niet hetzelfde als eigenwijsheid ;-)

Het leiderschapsveld speelt natuurlijk in elke fase een rol. Je neemt altijd jezelf mee en beïnvloedt daarmee het verloop van het programma. Vooral in de uitvoeringsfase is leiderschap gevraagd. In deze fase sta je als programmamanager aan het roer van het programma en is het aan jou om koers te houden en te besluiten en adviseren over interventies en koerswijzigingen. In de afbouwfase komt leiderschap vooral om de hoek kijken voor het borgen van de behaalde resultaten en effecten, en het weer goed laten landen van de kernteamleden in de organisatie.

In het creatielemniscaat vind je het leiderschap van de programmamanager aan de **IK-kant**. Het gaat hierbij vooral om de **persoonlijke kracht** van de programmamanager, maar ook van alle andere betrokkenen.

2. De zeven velden van programmasturing

2.3.7 Interventieveld



In het interventieveld draait het om de vraag: Met welke **interventies** kan ik **(bij)sturen**/regisseren? Kernactiviteit in dit veld is het sturen en bijsturen, zodat de beoogde doelen bereikt worden en de focus niet verschuift.

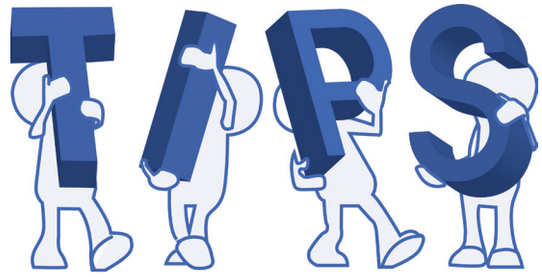
Alles wat je bewust of onbewust doet als programmamanager is een interventie. Je kunt een interventie doen op het proces door bijvoorbeeld in de planning te schuiven. Je kunt ook een interventie op de relatie doen, door bijvoorbeeld even koffie te gaan drinken met een betrokkene die in de weerstand zit. Je kunt ook interveniëren op de inhoud door de doelen bij te stellen of een ander resultaat te kiezen. Er zijn dus diverse soorten interventies, namelijk op het proces, op de relatie, op de inhoud en op het krachtenveld. Elk van deze interventies heeft een ander effect. Het is dus van belang vooraf na te denken welk effect je wilt bereiken voordat je een interventie inzet.

Bij dit veld werk je aan het vergroten van je eigen bewustzijn over de interventies die je inzet. Worden de interventies die je pleegt aangestuurd door jouw persoonlijke reflexen en voorkeuren, of kies je bewust omdat ze bijdragen aan het proces. Het gaat ook om het vakmanschap van de programmamanager en het programmateam. Zij moeten kennis van interventies hebben en de effecten kunnen overzien. Je wilt met een bepaalde interventie immers specifieke effecten bereiken. Je denkt dus goed na over wat je wilt bereiken en kiest vervolgens je interventie. Bij een zware interventie zet je veel in beweging. Bij een lichte interventie bereik je je doelen niet. Soms pakken interventies toch anders uit dan je had verwacht.

Het succes is afhankelijk van de juiste interventie(s) op het juiste moment inzetten om de voortgang (de beweging) in het programma te houden en/of organiseren. Hierbij is er sprake van een Plan – Do – Check – Act (PDCA)-aanpak: analyseren wat nodig is op dat moment, interventies bepalen en uitvoeren, effect beoordelen en opnieuw analyseren wat nodig is.

Kerncompetentie is in dit veld **volharding**. Dit is de mate waarin jij als programmamanager je blijft inspannen om de beoogde doelstellingen te realiseren totdat het beoogde doel is bereikt. Het interventieveld is eigenlijk bij alle velden relevant.

De **WIJ-kant** werkt aan de interventies die de programmamanager in het proces kiest op basis van waarneming (al dan niet samen met kernteam en de programmaorganisatie) en uitvoert of laat uitvoeren. Het interventieveld geeft samen met het krachtenveld en het managementveld de **samenwerkingskracht** voor het programma.



- Weet op welke velden jij als programmamanager goed acteert en waar je ondersteuning nodig hebt uit het kernteam.
- Het krachtenveld vormt de basis van het programma, zorg dat je dat goed in beeld hebt en je alle partijen voldoende aandacht geeft.
- Het venijn zit in de start, dus zorg voor een goede verkenningsfase.
- Zorg voor duidelijke spelregels voor de samenwerking en een eventuele exit van partijen.

2. De zeven velden van programmasturing

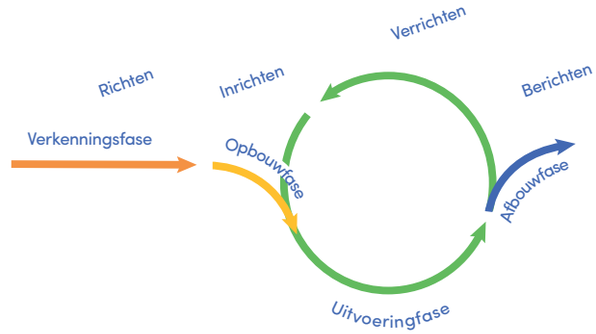
2.4 De uitwerking van de zeven velden per fase

We werken het 7-veldenmodel uit in de vier fasen waarlangs een programma verloopt. Hierbij laten we zien welke velden in welke fase prioriteit hebben, zoals dit in de voorgaande paragrafen is aangegeven en waarop een programmamanager vooral acteert en stuurt.

In hoofdstuk 3 worden deze vier fasen verder uitgewerkt waarbij per veld in stappen wordt toegelicht wat het handelingsperspectief is.

In het schema is te zien welke velden in welke fase het belangrijkste zijn. Deze velden vormen de kern van de aanpak voor die fase. De andere velden spelen in die fase een minder grote rol. In het overzicht is deze relatie in beeld gebracht.

Levensloop van een programma





Een goede programmamanager bindt relevante partijen aan het programma om gezamenlijke doelen te bereiken

Uitvoering langs vier fasen: iedere fase start en wordt afgesloten met een beslisdocument dat na bestuurlijke vaststelling vervolgens het startdocument is voor de volgende fase

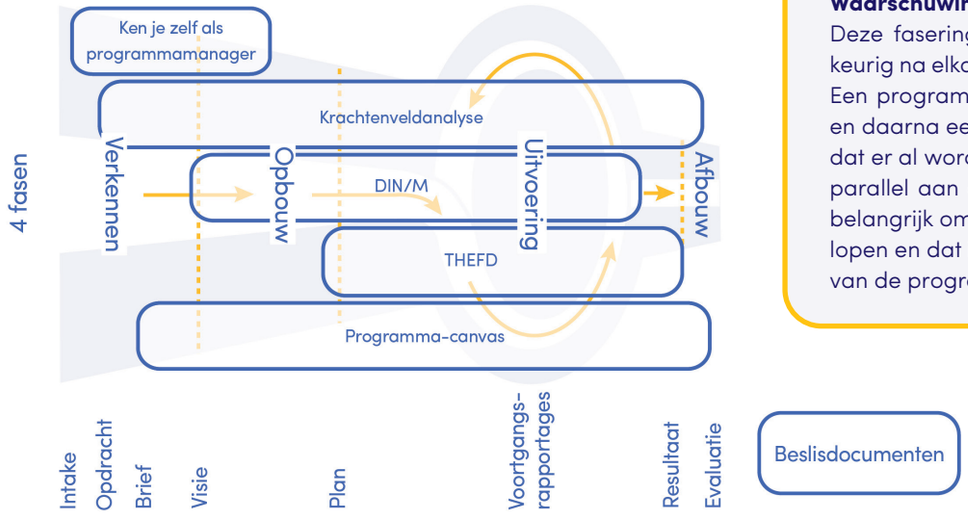
3. De vier fasen van programmasturing

In dit hoofdstuk werken we de vier fasen van programmasturing verder uit. In iedere fase staat een kernvraag centraal. In paragraaf 3.1 geven we aan welke kern-instrumenten de basis vormen voor elk programma. Per fase bespreken we in de paragrafen 3.2 t/m 3.5 wanneer deze fase start, welke stappen we zetten in deze fase, hoe en waarmee deze fase afgesloten wordt. Per fase geven we een aantal tips mee voor het effectief en efficient handelen van de programmamanager. Tot slot laten we in paragraaf 3.6 per fase zien wanneer je succesvol bent en geven we een aantal tips.
De vier fasen:

Fase	*Verkenningsfase*	*Opbouwfase*	*Uitvoeringsfase*	*Afbouwfase*
Focus op	**Richten**	**Inrichten**	**Verrichten**	**Berichten**
Kernvragen per fase	Hoe komen we tot een gedeelde visie, met welke partijen, en een mogelijke oplossingsrichting?	Hoe maken we de oplossingsrichting concreet en hoe gaan we het organiseren?	Hoe zorgen we voor het doelgericht uitvoeren en (bij)sturen van de geplande (en bijgestelde) inspanningen?	Hoe borgen we de geboekte resultaten en gerealiseerde effecten bij eindgebruikers en benefitters?
Link met beleidshypothese (zie handleiding DIN/M)	Verkennen van de opgave, beoogde effecten en beoogde impact	Opbouwen van de organisatie en het bepalen van de inspanningen, mensen, middelen en organisatie	Uitvoeren van activiteiten die leiden tot een resultaat	Afbouwen en borgen van het programma en beoordelen van de resultaten, effecten en impact
Beslisdocumenten	Intake Opdracht Brief Visie	Visie Plan	Plan Voortgangsrapportage Resultaat	Resultaat Evaluatie
Kerninstrumenten	Ken jezelf als PM-er Krachtenveldanalyse DIN/M eerste aanzet Programma-canvas	Ken jezelf als PM-er Krachtenveldanalyse DIN/M THEFD eerste blik Programma-canvas	Krachtenveldanalyse DIN/M THEFD Programma-canvas	Krachtenveldanalyse Programma-canvas

Programmasturing kent in zijn aanpak een aantal lineair te doorlopen fasen: verkennings-, opbouw-, uitvoerings- en afbouwfase. Iedere fase start en wordt afgesloten met een beslisdocument dat na bestuurlijke vaststelling vervolgens het startdocument is voor de volgende fase. Zie bijlage 4, checklist 'Opstellen, adviseren, accorderen, vaststellen en archiveren beslisdocumenten'. In de uitvoeringsfase wordt cyclisch gewerkt met 'plan-do-check-act'. In deze fase zijn vaak jaarplannen en worden er regelmatig voortgangsrapportages geleverd, meestal analoog aan de P&C-cyclus van de gemeente. Het Doelen – Inspanningen - (Middelen) - Netwerk (DIN/M) is het kompas gedurende de hele aanpak en met de THEFD-bril wordt de voortgang beoordeeld en zo nodig bijgestuurd. Alle inspanningen zijn constant gericht op het realiseren van de beoogde doelen: de doelengerichtheid.

Levensloop van een programma



Waarschuwing!
Deze fasering suggereert dat de omschreven fases van de levensloop van een programma keurig na elkaar worden doorlopen in een programma. Maar zo gaat het niet altijd in de praktijk. Een programmamanager zal niet vaak de kans krijgen eerst de verkenningsfase af te ronden en daarna een plan te maken dat pas daarna wordt uitgevoerd. De praktijk van alle dag vereist dat er al wordt uitgevoerd terwijl het plan nog wordt gemaakt en dat fases uit het model soepel parallel aan elkaar kunnen worden geschakeld waar dat nodig is. De omschreven fasering is belangrijk om het werk te ordenen en te sturen, maar zullen in de praktijk vaak door elkaar heen lopen en dat is ook helemaal niet erg. Het vereist wel een grote mate van ervaring en flexibiliteit van de programmamanager, ambtelijk opdrachtgever en het kernteam.

3. De vier fasen van programmasturing

3.1 Kerninstrumenten bij de vier fasen

Er zijn veel instrumenten die de programmamanager en de programmaorganisatie kunnen helpen bij de verschillende vraagstukken die zij tijdens de aanpak in de verschillende fasen tegenkomen. Zie bijlage 3. Vier van de vijf kerninstrumenten vormen echter de basis voor elk programma, namelijk de Krachtenveldanalyse, het Doelen – Inspanningen – (Middelen) – Netwerk (DIN/M,) de THEFD-stuurvariabelen en het programma-canvas.

Hierbij geldt dat de **krachtenveldanalyse** hét instrument is voor het in kaart brengen en sturen van relaties en belangen. Ook de communicatie wordt hiervan afgeleid. Deze analyse start al in de verkenningsfase en blijft tijdens de duur van het programma tot en met de afbouw een constante factor in het handelingsperspectief van de programmamanager. Het analyseren van het krachtenveld leggen we in dit hoofdstuk uit.

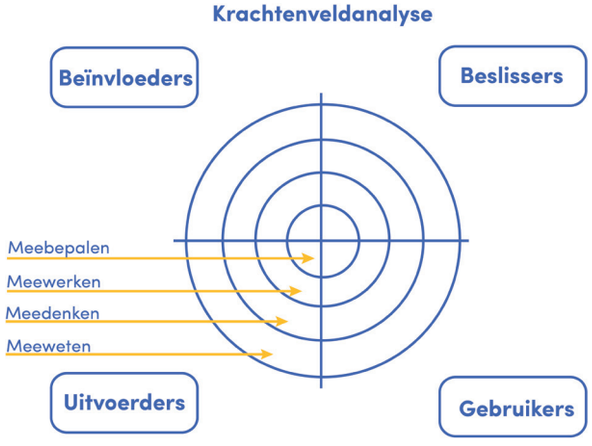
Het **programma-canvas** is eigenlijk de samenvatting van je programma tot op dat moment. Het geeft in een oogopslag de essentie van het programma weer. Als je het programma-canvas vanaf het begin gebruikt, heb je een mooie leidraad om te zien welke onderdelen van het programma al goed doordacht zijn en welke nog aandacht behoeven. Ook helpt het programma-canvas om het gesprek met de betrokkenen te voeren over het programma. Aangezien ook dit instrument in elke fase een rol speelt, lichten we het in dit hoofdstuk voorafgaand aan de vier fasen toe.

De **DIN/M** helpt je om de doelen en inspanningen goed in beeld te krijgen en vast te leggen. Het is feitelijk het kompas gedurende de gehele looptijd van het programma. Dit start aan het einde van de verkenningsfase, maar is eigenlijk de kern van de opbouwfase waarin je het programma inhoudelijk gaat inrichten. Dit instrument komt daarom in de opbouwfase uitgebreid aan bod, ook in samenhang met de stappen die je daarbij zet.

In de uitvoeringsfase is de besturing van het programma essentieel. Daarom leggen we in de uitvoeringsfase het kerninstrument **THEFD** uit. THEFD staat voor tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid. Dit instrument kun je dus inzetten als hulpmiddel bij de besturing.

Krachtenveldanalyse

Een belangrijk instrument dat kan helpen in het acteren en sturen op de zeven velden is het kerninstrument krachtenveldanalyse. Wanneer je aan het begin van de verkenningsfase een actoren-inventarisatie hebt gedaan, heb je vaak een lange lijst met doelgroepen als resultaat. Via het model 'Krachtenveldanalyse: ringen van invloed' breng je structuur aan in deze lijst, door te ordenen op belangen en de mate waarin partijen betrokken moeten worden bij het programma. Met name aan het begin van een programma, in de verkennings- en opbouwfase (maar ook in de laatste twee fasen), kan je dit instrument gebruiken in een PSU/PFU, (zie bijlage 4, checklist 'Programma Start-up en Fresh-up') om te bekijken of doelgroepen nog op een juiste manier betrokken worden en de juiste partijen aanwezig zijn. Dit geeft ook een belangrijke basis voor het inpassen van participatietrajecten.



Bron: Kurt Lewin (1940)

Dimensies

Het model 'Ringen van invloed' brengt in één model meerdere dimensies in beeld. Het is een model van waaruit je vervolgens de communicatiestrategie richting de doelgroepen kunt bepalen. De 'taartpunten' geven de verdeling op basis van het belang van de doelgroepen bij het programma:

- **Bepalers**: actoren die beslissingen nemen over het programma of delen ervan.
- **Beïnvloeders**: actoren die invloed uitoefenen (formeel of informeel) op het programma.
- **Uitvoerders**: actoren die een rol spelen bij de uitvoering van het programma of kennis kunnen leveren.
- **Gebruikers**: actoren die de gevolgen ervaren van het programma.

De cirkels geven de rol aan die de actoren in het programma zullen spelen. In het middelpunt van de cirkels zit de programmamanager met het kernteam en de bestuurder. De cirkels geven aan op welke 'afstand' de actoren zich van het programma bevinden. Hier zijn weer vier categorieën te onderscheiden:

- **Meebeslissers**: hakken uiteindelijk de knopen door voor het programma.
- **Meewerkers**: actoren die daadwerkelijk mee zullen werken aan het programma. Staan dicht bij het kernteam.
- **Meedenkers**: actoren waar het kernteam bepaalde inhoudelijke inbreng van wil hebben.
- **Meeweters**: hebben geen actieve rol bij het programma, maar moeten wel op de hoogte gehouden worden.

In de handleiding kerninstrument 'Krachtenveldanalyse' wordt uiteengezet hoe je een goede krachtenveldanalyse uitvoert.

3. De vier fasen van programmasturing

Programma-canvas

Het programma-canvas helpt om op ieder moment in de PSU en PFU's (zie bijlage 4, checklist 'Programma start-up en fresh-up') om het totale overzicht van de aanpak te creëren en te behouden. Een programma-canvas geeft de mogelijkheid om op één A3 de stand van het programma overzichtelijk weer te geven vanuit 16 thema's. Als je dit programma-canvas invult in de beginfase van een programma zullen veel thema's nog leeg blijven of beperkt zijn gevuld. Dit geeft je het inzicht dat je op die thema's nog het nodige te doen hebt. Hoe completer, hoe makkelijker de verbindingen tussen de thema's kunnen worden bekeken en de samenhang tussen de verschillende thema's zo nodig kan worden aangescherpt. In latere fasen zal het overzicht steeds verder kunnen worden gevuld. Het verdient de aanbeveling dit minimaal één keer per fase te doen en in de uitvoeringsfase wellicht vaker. Het is geen besluitvormend document. Het is een hulpmiddel om vanuit een strategisch overzicht te komen tot goede besluitvorming, die weer geformaliseerd wordt in de formats van de beslisdocumenten. Op basis van het overzicht dat dit levert kunnen de (verander)strategie en de benodigde interventies worden bepaald of eerder gekozen bijgesteld.

De zeven velden van programmasturing helpen je bij het invullen van het programma-canvas. Het geeft richting aan het handelen dat bij het specifieke thema van het canvas gevraagd wordt en wordt weergegeven door de icoontjes van de zeven velden te plotten op de verschillende thema's van het canvas. Hieronder wordt per veld toegelicht hoe dit ingezet kan worden in de diverse thema's. In de beschrijving van de vier fasen wordt toegelicht welke stappen je bijvoorbeeld zet om de doelen te bepalen of de inspanningen te realiseren.

De ambitie wordt door het opdrachtgevende veld (in de vorm van een stuurgroep) bepaald vanuit de aanleiding en context. Dit veld geeft aan welke baten zij verwacht en welke ongewenste effecten in principe moeten worden vermeden en aan welke randvoorwaarden en criteria moet worden voldaan.

Het stapsgewijs aanscherpen en concretiseren van de ambitie, mede vanuit de aanleiding en de realisatie, vindt plaats in het richtinggevende veld. Dit geeft na besluitvorming in opeenvolgende stappen doelen met de daartoe te behalen resultaten en baten. Het zegt welke afbakening daarbij hoort, welke ongewenste effecten moeten worden vermeden en welke randvoorwaarden en criteria gelden.

Het platform van belanghebbenden wordt door het krachtenveld gevormd. De belanghebbenden maken onderdeel uit van de programmaorganisatie. Zij adviseren het opdrachtgevende veld of de ambitie wordt gedragen en of deze ook haalbaar is, mede vanuit de aanleiding en context zoals zij die zelf ervaren.

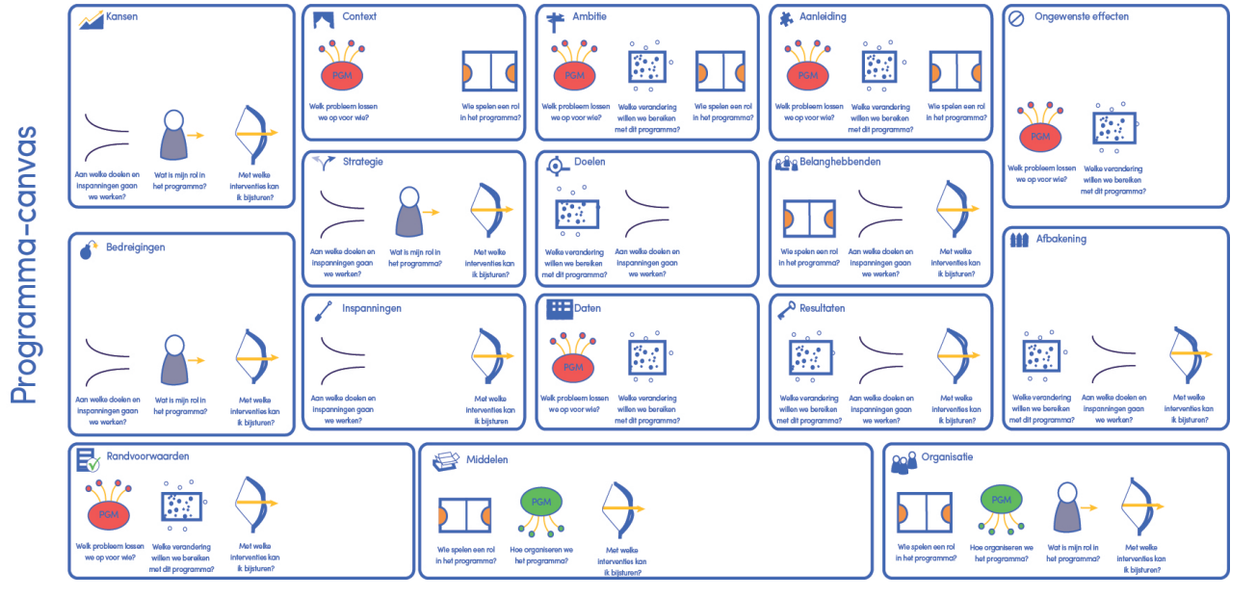
De SMART-doelstellingen en de (verander)strategie worden samen met de belanghebbenden in het programmerende veld bepaald, tezamen met wie welke inspanningen moet verrichten en met welke resultaten. Dit veld zorgt dat de uitvoering geschiedt met de beschikbare middelen binnen de vastgestelde afbakening. Het ziet er verder op toe dat kansen worden benut en risico's worden beheerst.

De opzet en aansturing van de programmaorganisatie wordt in het managementveld geregeld. Hier worden ook de middelen en de administratie beheert.

Het leiderschapsveld laat zich zien bij het bepalen van de gezamenlijke strategie, bij het organiseren en bij het benoemen en zien van kansen en bedreigingen.

Het interventieveld zorgt voor interventies op de strategie, de samenstelling van het krachtenveld (belanghebbenden), de inspanningen en resultaten, bij afwijkingen op de afbakening en randvoorwaarden en bij het benutten van kansen en beheersen van bedreigingen.

In de handleiding kerninstrument 'Programma-canvas' wordt uiteengezet hoe je een goede strategie of interventies kan bepalen op basis van het overzicht dat een programma-canvas op enig moment biedt.



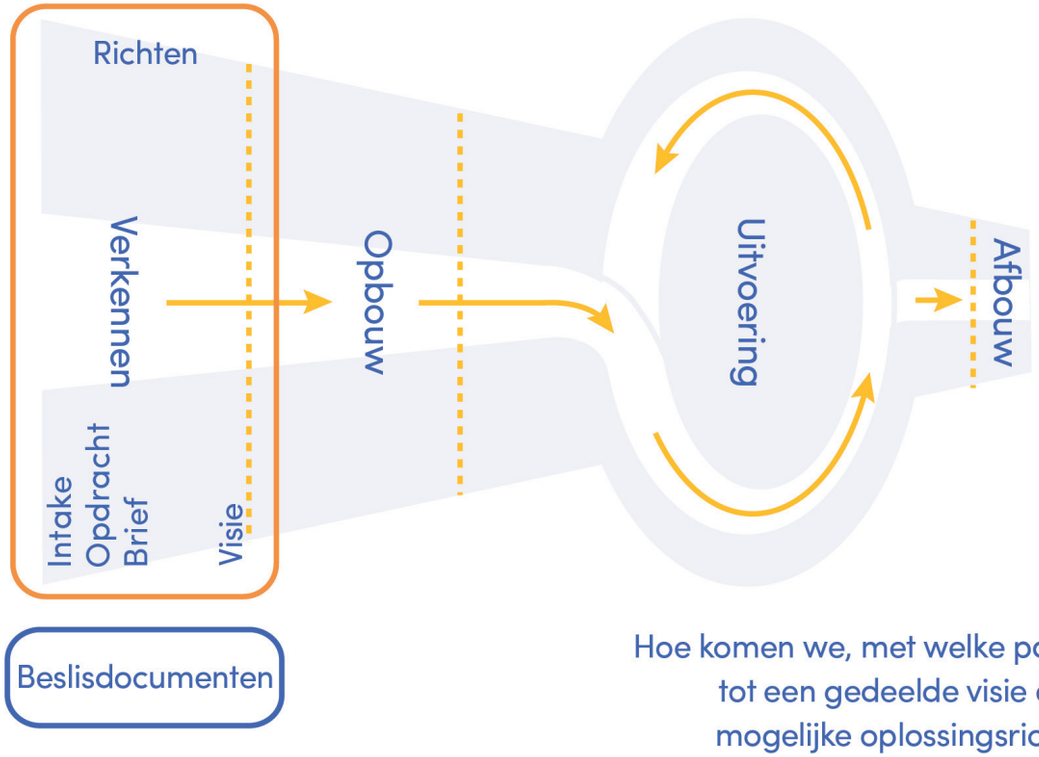
Bron: Basis program canvas 2016, Theo van der Tak, Björn Prevaas en Hans Cremer.

De thema's:

1. Ambitie
2. Aanleiding
3. Context
4. Baten
5. Ongewenste effecten
6. Doelen
7. Resultaten
8. Afbakening
9. Randvoorwaarden
10. Belanghebbenden
11. Strategie
12. Inspanningen
13. Middelen
14. Programma-organisatie
15. Kansen
16. Bedreigingen

3. De vier fasen van programmasturing

3.2 De verkenningsfase: van idee/initiatief naar gedeelde programmavisie



"Vertel het me en ik zal het vergeten, laat het me zien en ik zal het onthouden, betrek me en ik zal er mee aan de slag gaan!" In de verkenningsfase, feitelijk een bestuursproces, (zie boek 'Procesregie als vak') wordt verkend welke partijen betrokken zijn/moeten worden en hoe zij staan tegenover de opgave. Of de opgave geschikt is om op te pakken met programmasturing en wat globaal de mogelijke oplossingsrichtingen zijn: het **richten** van de opgave. Zoals eerder aangegeven zijn het opdrachtgevende, het richtinggevende en het krachtenveld in deze fase de belangrijkste velden waarop geacteerd wordt. Op deze velden worden in deze fase de meeste interventies gepleegd.

Een programma begint met het door betrokkenen onderkennen dat het een urgente, complexe en dynamische opgave betreft en het commitment om dit in samenhang met betrokken partijen doelgericht te sturen. De verkenningsfase is al een complex proces op zich waarin zowel de beoogd programmamanager, de lijn, de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en externe partijen wordt gevraagd mee te denken of zelfs mee te beslissen en zich te committeren aan de opgave. De verkenning is een cruciaal onderdeel van het programma. Te snel naar de oplossing of te weinig aandacht voor draagvlak en haalbaarheid maakt een programma onevenwichtig en onbeheersbaar.

Wanneer start de verkenningsfase?

Wie bepaalt of er een programma komt? Naast de keuze of een opgave een programma-aanpak rechtvaardigt, is het mede aan het bestuur te bepalen of er een programma komt. Bij de vorming van een nieuw college zullen bij het opstellen van het collegewerkprogramma vaak programmatische opgaven worden benoemd. Dit kan betekenen dat van bestaande programma's de doelstellingen worden herijkt/bijgesteld (doorstart), worden stopgezet en/of nieuwe programma's worden geïnitieerd.

Een probleem of een kans trekt de aandacht van het college, de bestuurder, beleidsmaker of een externe partij. Onderzocht moet worden waar deze opgave vandaan komt (aanleiding en context), hoe groot het is, wiens opgave het is en waarom. Er moet bovendien duidelijk maatschappelijke urgentie zijn, de verkenningsfase is erop gericht dat deze ook door betrokken partijen erkend wordt. Met andere woorden, de buitenwereld moet er 'op zitten te wachten' dat de opgave wordt aangepakt. Immers, voor vrijwel alle programma's geldt namelijk dat we anderen nodig hebben om het gewenste effect (het beoogde doel) te bereiken.

Bij een integraal gemeentebreed programma heeft de (concern)directie een nadrukkelijke rol bij het bepalen van de ambtelijk opdrachtgever. De (concern)directie zorgt ervoor dat de gevraagde bijdrage aan het programma wordt geleverd door de verschillende clusters/domeinen, naast het verbinden van de programma's en het bewaken van de consistentie.

Het zoeken naar een beoogd programmamanager start gelijktijdig of direct na het besluit om de verkenningsfase te starten. De ambtelijk opdrachtgever consulteert daarbij de direct betrokkenen die noodzakelijk zijn voor het draagvlak van de opgave. Als er een persoon is gevonden, dient deze ook door de (concern)directie te worden benoemd als beoogd programmamanager. Op basis van de benoeming kan hij of zij aan de slag met de verkenningsfase.



3. De vier fasen van programmasturing

Wat doe je in de verkenningsfase?

Het doel van de verkenningsfase is om zowel intern als extern te komen tot draagvlak voor de opgave, het in beeld brengen van de betrokken/te betrekken organisaties en om de mogelijke uitwerkingsrichtingen voor een haalbaar resultaat gezamenlijk met hen te verkennen. Dit vraagt vooral scheppingskracht om samen met betrokkenen het vraagstuk een meer concrete uitwerking te geven.

Voor de uitwerking van de opdracht naar een programmavisie doorloop je de volgende stappen:



In de navolgende paragrafen worden deze stappen toegelicht.

STAP 1 - Van intake idee/initiatief naar opdracht

Een verkenning start altijd met een intake van één of meerdere gesprekken door de beoogd programmamanager met zijn ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgevers, de zogenaamde sturingsdriehoek (zie hoofdstuk 4).

In deze intake (zie checklist 'intake programmaopdracht', bijlage 4) maken de opdrachtgevers en beoogd programmamanager kennis met elkaar en bespreken:

1. Wat het vraagstuk met de achterliggende bedoeling is en de inhoudelijke aanleiding. In welke context deze opgave is ontstaan en moet worden bezien?
2. Wat is de gewenste (droom) eindsituatie/ambitie. Wat willen we wanneer bereiken (doel/effect) en welke ruimte/bandbreedte zit daar nog in? Wat zijn mogelijke ongewenste effecten die we moeten zien te voorkomen?
3. Wie is eigenaar van dit vraagstuk en eindgebruiker van het resultaat?
4. Wat zijn de randvoorwaarden, kaders (afbakening) en criteria waaraan het eindresultaat moet voldoen?
5. Wat zijn de globale beschikbare gemeentelijke middelen (euro's) en capaciteit (uren, materiaal en materieel)?
6. Wat de mogelijke risico's (kansen en bedreigingen) zijn? Zie handleiding 'Risicomanagement'.
7. Wie, intern en extern, waarschijnlijk moeten worden betrokken. Zie handleiding 'Strategisch omgevingsmanagement'.
8. Welke positie de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever voor zichzelf zien?
9. Wat de mogelijke (verander)strategie en de eerstvolgende stappen zijn?
10. Welke globale programmaorganisatie hiervoor nodig is?

De beoogd programmamanager bepaalt hierna of hij zichzelf geschikt acht voor deze opdracht (het IK-moment in deze fase) en hij zich senang voelt bij de inhoudelijke opgave. Het is aan te bevelen dit tijdens de programma-aanpak op meerdere momenten te doen, het liefst bij iedere faseovergang. Het is verstandig dat ook de opdrachtgevers dit met enige regelmaat doen.

Deze intake wordt na een eerste globale verkenning vertaald in een bestuurlijke opdracht. Zie checklist, bijlage 4. Hierin wordt formeel vastgelegd wat de opgave is, wie de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgevers zijn van dit programma, wie de programmamanager is en wat is besproken in de intake. Omdat we afhankelijk zijn van externe partijen is het goed om ook expliciet de ruimte te benoemen in de ambitie en randvoorwaarden die nodig is om te voldoen aan de belangen en ambities van betrokken/te betrekken partijen. Dit is nodig om draagvlak bij die partijen te verkrijgen en voor de haalbaarheid van de opgave! De bestuurlijk opdrachtgever ondertekent altijd de opdracht, zodat deze geformaliseerd wordt. De beoogd programmamanager wordt hierna ook benoemd tot de daadwerkelijke programmamanager van dit programma.

Het opdrachtgeverschap is een essentieel onderdeel van de programmaopdracht. De verdere mogelijke inrichting van de programmaorganisatie wordt in deze fase wel globaal verkend, maar in de volgende fase pas definitief uitgewerkt.

Note!
Afhankelijk van de opgave en de wenselijkheid om ook gebieden of partijen van buiten de gemeente expliciet verantwoordelijkheid te laten dragen, hoeft een wethouder geen bestuurlijk opdrachtgever te zijn, maar er is altijd wel op bestuurlijk niveau een verantwoordelijk wethouder en er is ook altijd een verantwoordelijk directeur of opgavemanager, maar dan niet in de rol van opdrachtgever van het programma. In een dergelijk geval participeert het college of de gemeente in het programma (via bijvoorbeeld een stuurgroep), dat verder buiten de gemeente wordt georganiseerd, zoals een regionaal opgezet programma. Zie ook hoofdstuk 4.

3. De vier fasen van programmasturing

STAP 2 - Van opdracht naar programmabrief na interne verkenning

In deze stap staan drie zaken centraal:

A. Wat is het grotere geheel, de geschiedenis en wat zijn de concrete feiten en cijfers?
B. Wie zijn intern betrokken en hoe staan zij ten opzichte van de opgave en de geformuleerde ambitie en welke externe partijen zijn nodig?
C. Hoe ziet de programmaorganisatie er mogelijk uit: een globale eerste verkenning?

A. Het grotere geheel, de concrete feiten, cijfers en de geschiedenis

In deze fase is het van belang alle informatie rondom de opgave in beeld te krijgen. Wat is het grotere geheel, wat is de geschiedenis, wat is er al aan materiaal, zijn cijfers en feiten bekend en beschikbaar. Maar ook welke belangrijke informatie ontbreekt nog en hoe krijgen we deze beschikbaar. Tijdens de verdere verkenningsfase, als meer partijen betrokken worden, wordt deze informatie aangevuld, gewijzigd en zo nodig gecorrigeerd. Dit geldt uiteraard ook voor de latere fasen.

Het is van belang deze informatie ook voor betrokkenen toegankelijk te maken voor zover dit niet vertrouwelijk of privacygevoelig is en om dit informatiemanagement vanaf de start ook goed te organiseren omdat dit uiteindelijk ook het fundament is voor de besluitvorming. De formele besluiten en afspraken worden vastgelegd en gearchiveerd. Meestal wordt deze taak ondergebracht bij de programmasecretaris die een vaste deelnemer is van het kernteam bij ieder programma en waarvoor net als voor de programmamanager capaciteit bij de opdracht moet worden geregeld.

B. Te betrekken partijen (gedeelde urgentie)

In deze fase is de programmamanager zich welbewust van de programmaomgeving (zie ook de handleiding 'Strategisch omgevingsmanagement'). Het maatschappelijk krachtenveld bestaat uit de politiek, de ambtelijke organisatie en de samenleving. Op basis van de analyse van de omgeving weet de programmamanager welke partijen van belang zijn, hoe zij zich verhouden tot de opgave, welke belangen zij hebben, welke strategie nodig is om het noodzakelijke commitment te verkrijgen en of daar eventueel nog risico's aan vastzitten. De programmamanager bepaalt in deze stap in de verkenningsfase met welke interne en externe partijen (bedrijven, instellingen en bewoners) moet worden samengewerkt om de gewenste eindsituatie te kunnen realiseren en wie de eindgebruikers of eigenaren zijn van de resultaten, baten of effecten.

Tijdens de aanpak zullen partijen afhaken, aanhaken of een afwachtende houding aannemen omdat hun belangen, passie, ambities en mogelijke bijdragen (nog) niet of in onvoldoende mate (kunnen) worden ingevuld.

Daarna bepaalt de programmamanager de (formele) rol van deze partijen aan de hand van bijvoorbeeld de krachtenveldanalyse (zie de handleiding kerninstrument 'Krachtenveldanalyse') of zij mogen meebeslissen, nodig zijn om 'mee te werken' of 'mee te denken' of dat zij vooral moeten 'meeweten'. Zo kan een beslisser 'accountable' geacht worden, een uitvoerder is 'responsible'. Leveranciers en gebruikers dienen 'consulted' dan wel 'informed' te worden.

Let op: de lijnorganisatie is ook een partij! Het commitment van hen garandeert daarmee eigenlijk de bijdrage aan de uitvoering en de borging van resultaten intern. De borging begint dus ook nadrukkelijk al in deze fase. Het is aan te raden de lijnorganisatie een duidelijke rol te geven in deze verkenningsfase.

Vooral in deze fase moet veel aandacht worden besteed aan de relatie met de lijnafdelingen en het zoeken naar het gemeenschappelijk belang voor programma en lijn. Het geniet de voorkeur de lijnmanager(s) te betrekken en de medewerkers niet los, in ieder geval niet zonder instemming van de lijnmanager(s), te betrekken.

Het is wenselijk ook de bestuurlijk en/of ambtelijk opdrachtgever te betrekken bij deze omgevingsanalyse. Zij hebben namelijk de verantwoordelijkheid in deze fase een omgeving te creëren waarin het programma goed kan worden vormgegeven. Een eerste contact voor de programmasetting, dit staat los van het contact dat er mogelijk al is met een partij, dient via de bestuurlijk en/of ambtelijk opdrachtgever te verlopen. Zij zullen het belang van de opgave aankaarten en de programmamanager introduceren. De programmamanager is immers zelf ook onderdeel van de omgeving en het is belangrijk dat er voor hem/haar ook draagvlak is. Daarna kan de programmamanager meer op de inhoud en het proces van de verkenningsfase ingaan.

Op welke manier zorg je voor draagvlak?
In de verkenningsfase wordt een interventiestrategie gekozen. Deze strategie hoeft niet doorlopend dezelfde te zijn gedurende de looptijd van het programma, maar is zeker bepalend voor het verloop. Om draagvlak te creëren en te houden wordt gekozen voor een strategie op basis van de gekozen rol van de partijen, de opgave en het gewenste resultaat.

Tegelijk kan een beoogd programmamanager niet voorbijgaan aan zijn eigen voorkeursstijl. Indien zijn voorkeursstijl van veranderen haaks staat op datgene wat nodig is, dient hij mogelijke consequenties te bespreken met de opdrachtgever(s). (zie ook de handleiding kerninstrument 'Ken jezelf als programmamanager'). De strategie die wordt gekozen is er op gericht in te spelen op de onzekerheid en tegelijk te zorgen voor een bepaalde zekerheid.

Ten behoeve van het draagvlak kan worden gekozen voor co-creëren, consulteren en informeren. De eerste is het meest wenselijk voor een programma. Deze vorm geeft de grootste kans op de beoogde samenwerking. Consulteren en informeren zijn meer als 'old school' te typeren. Deze vormen worden vaak gekozen, ook omdat we binnen de ambtelijke organisatie hieraan gewend zijn en omdat het de mogelijkheid biedt om in korte tijd veel mensen te bereiken. Dit is echter iets anders dan partijen meekrijgen. Een combinatie van deze drie is ook mogelijk, afhankelijk van de gedefinieerde rollen van de organisaties binnen het programma. In de handreikingen in deze publicatie hebben wij daarom ook primair gekozen voor programmasturing op basis van co-creatie.

Feitelijk start in deze fase ook het werken aan de uiteindelijke borging, die bij de afbouwfase wordt geformaliseerd, door alle partijen, inclusief de lijn en eindgebruikers en/of benefitters, er vanaf het begin af aan bij te betrekken.



3. De vier fasen van programmasturing

Co-creëren

Wie: als je voor het bereiken van het beoogde resultaat grotendeels of in grote mate afhankelijk bent van de inzet van één of meerdere partijen.

Hoe: met deze partijen in co- creatie bepalen wat het doel moet zijn en welke inspanningsrichtingen te onderscheiden zijn.

Rol: deze partijen hebben de meeste invloed op het programma en zijn min of meer aan elkaar gelijkwaardig en mogen dus meestal ook (mee) beslissen.

Consulteren

Wie: partijen die je (in)direct nodig hebt om je resultaten te bereiken.

Hoe: een proces samen met hen organiseren, zodat zij invloed kunnen uitoefenen op het doel en de inspanningen van het programma.

Rol: partijen worden geraadpleegd en kunnen adviseren (alternatieven inbrengen, meepraten, meedenken etc.), maar zij beslissen niet.

Informeren

Wie: partijen die je mogelijk nodig hebt voor het bereiken van één of meer deelresultaten en het gebruik daarvan.

Hoe: door deze partijen vroegtijdig en met enige regelmaat te informeren (op de hoogte houden, meeluisteren) start je langzaam het proces van draagvlak creëren.

Rol: informerend, geen beslissingsbevoegdheid of adviesrol.

Wie het eerst betrekken?
Soms is het verstandig om eerst extern te verkennen, omdat daarmee primair de urgentie van de externe partijen goed in beeld komt. Het heeft echter de voorkeur in deze stap eerst intern draagvlak te zoeken en daarna in stap 3 pas extern, omdat daarmee de gemeentelijke inzet als geheel zichtbaar wordt. Het is verstandig dit dan eerst met de verschillende interne partijen/domeinen bilateraal te doen en pas als je als programmamanager een goed beeld hebt van de mogelijke rode draad dit met alle interne partijen collectief te doen. Sta jezelf in deze fase toe meerdere gespreksrondes te houden als dat nodig is, met vooral 'nieuwsgierigheid' als belangrijk ingrediënt. Het gaat vooral om het zoeken naar de rode draad in de belangen tussen de interne organisatieonderdelen met betrekking tot de opgave. Zowel de opgave als de mensen zijn daarbij even belangrijk.

In de derde stap wordt hetzelfde gedaan met de te betrekken externe partijen. 'Zonder verhaal geen partijen en zonder partijen geen verhaal'. In deze fase gaat het om een constante interactie tussen de partijen die je nodig hebt, de analyse en het scherp(er) krijgen van de opgave en mogelijke oplossingsrichtingen. Alle drie van deze onderdelen zijn daarbij constant in beweging.

C. Eerste globale verkenning van de programmaorganisatie

In deze fase wordt een eerste globale verkenning gedaan naar de programmaorganisatie: de governance van het programma.

Wie nemen mogelijk deel aan het opdrachtgevende veld en het krachtenveld, welke overlegstructuur en frequentie zou daarbij handig zijn? Welke uitgangspunten en leidende principes willen we daarbij hanteren? Welke rol wordt hierbij gezien voor de sturingsdriehoek? Zie hoofdstuk 4.

Om de programmamanager te ondersteunen zal uiteindelijk een kernteam worden samengesteld. In deze fase wordt een eerste verkenning gedaan naar die samenstelling. Wie heeft de programmamanager nodig naast de programmasecretaris: een planner, informatiemanager, risicomanager, strategisch omgevingsmanager, communicatieadviseur, programma-controller en/of specifieke inhoudelijk expertise? Om in deze fase de programmamanager al te ondersteunen wordt een kwartiermakersteam samengesteld dat later zal worden omgevormd tot het formele kernteam.

Zoals al eerder is aangegeven gaat het in deze fase om het richten van de opgave. Dit bestaat uit de analyse van de opgave en een gedegen onderzoek naar de mogelijke oplossingsrichtingen, liefst met meerdere scenario's. Belangrijk in deze fase is het onderzoeken van de haalbaarheid van het gewenste maatschappelijk effect. Welk resultaat is realistisch, gegeven de randvoorwaarden en beperkingen en binnen de afgesproken periode. Dit alles organiseren is de verantwoordelijkheid van de programmamanager. Hiermee laat hij of zij vanaf het eerste moment aan betrokkenen zien dat hij het boegbeeld is van het programma. Het gaat vooral om de opgave te verkennen en af te bakenen door gezamenlijk strategische keuzes te maken over wat wel en wat niet. Het is zaak in deze fase nog niet te snel naar concrete oplossingen te gaan om de ruimte te nemen alle invalshoeken eerst met elkaar goed te doorgronden.

Bij een verkenning kan een SWOT-i-analyse (Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats en Issues, zie instrument bijlage 3) uitermate behulpzaam zijn. Hiermee komen kansen, bedreigingen, zwaktes en sterktes en de omgeving in beeld. In deze fase worden dus ook de ontwikkelingen in de context van de omgeving, die een positieve of negatieve invloed (kunnen) hebben op het programma, beschreven.

In een tussentijdse programmabrief (zie checklist, bijlage 4) wordt de eerste globale verkenning van de intern gedeelde opgave en oplossingsrichting(en) vastgelegd en ter goedkeuring, of bij meerdere scenario's de keuze, via de ambtelijk opdrachtgever aan de bestuurlijk opdrachtgever voorgelegd.

In deze programmabrief worden de thema's uit de opdracht aangevuld met wat intern is opgehaald:

1. De probleemstelling met urgentie, het grotere geheel en bedoeling.
2. Wat zijn de concrete feiten, cijfers en de geschiedenis?
3. Welke doelen/effecten haalbaar worden geacht en waar intern draagvlak voor is. En wat de globale interne visie en (verander)strategie is.
4. Welke interne partijen zijn betrokken en welke externe partijen mogelijk betrokken dienen te worden.
5. Een eerste globale verkenning van de programmaorganisatie na intern beraad en wie waar aan deel gaan nemen. Zo ook wie deelnemen aan het kwartiermakersteam en het kernteam.
6. De (mogelijke) samenhang met andere opgaven.
7. Hoe resultaten intern te borgen bij eigenaren en benefitters.
8. De programmaomgeving en omgevingsfactoren.

3. De vier fasen van programmasturing

STAP 3 – Van programmabrief naar programmavisie na externe verkenning

In deze stap worden ook de externe spelers betrokken, eerst individueel en daarna gezamenlijk, zowel in het opdrachtgevende veld als het krachtenveld. Het is absoluut noodzakelijk de bestuurlijk en/of ambtelijk opdrachtgever ook bij deze stap te betrekken. Ook hier dient een eerste contact voor de programmasetting, dit staat dus los van het contact dat er mogelijk al is met een partij, via de bestuurlijk en/of ambtelijk opdrachtgever te verlopen. De inhoud van de programmabrief wordt nu verrijkt met de invloed van de externe partijen en vertaald in een gezamenlijke programmavisie (zie checklist, bijlage 4) met concrete, gedragen ER-doelen en een (verander)strategie. In deze visie worden de thema's uit de programmabrief dus aangevuld en zo nodig gewijzigd met wat er extern is opgehaald.

In de programmavisie staat:

- Een beschrijving van het gewenste doel/effect (de ambitie) op de lange en korte termijn vertaald in ER-doelen met een (verander)strategie en een probleem- en/of kansenanalyse.
- Een eerste verkenning van de governance: betrokken spelers, intern en extern, in het opdrachtgevende veld, het krachtenveld en de samenstelling van het programmateam met de sturingsfilosofie en samenwerkingsvisie.
- Mogelijke oplossingsrichtingen (veranderstrategieën met eventueel de belangrijkste indicatoren) waar overeenstemming over bestaat met de gecommitteerde partijen: de vitale coalities.
- De context: omgevingsfactoren.
- De globaal beschikbare/benodigde middelen.
- De belangrijkste risico's en kansen met beheersmaatregelen.
- Communicatiestrategie.

Met andere woorden, het gaat om een scherpe probleem en/of kans-analyse (met gebruik van de indexen uit bij voorkeur bestaande monitors), een helder en eenduidig doel en dit voorzien van een context.

De gewenste doelen en effecten worden richtinggevend en positief omschreven; de zogenaamde ER-doelen, zoals klantvriendelijkER, betER, milieuvriendelijkER, meER betrokkenheid burgers. Het gaat in deze situatie nog niet om het beschrijven van hoe de gewenste uitkomst of na te streven effect bereikt gaat worden. Een handig instrument om hierbij te gebruiken is het Logisch Kader. Zie bijlage 2. Gebruik hierbij ook de zogenaamde THEFD-bril: tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid. Zie de handleiding 'Besturing, beheersen en Auditing'.

Dit alles moet een opmaat zijn richting de opbouwfase, het inrichten, waarin de doelen en de inspanningen verder worden uitgewerkt. In de verkenning van de opgave kun je eventuele risico's, bijvoorbeeld van keuzes, ook benoemen. Als de opgave en de omgeving in deze fase niet scherp in beeld zijn kom je dit onherroepelijk weer tegen in een latere fase.

Aan het eind van de verkenningsfase dient de programmamanager te laten zien dat hij de opgave beheerst. Dat wil zeggen, dat deze weet wat het probleem of de kans is, waarom het een probleem of kans is, wat de eventueel gedeelde urgentie van de opgave is, wat moet worden opgelost, voor wie en met wie in welke richting die oplossing kan worden gezocht. Hij moet dit in een paar zinnen goed kunnen verwoorden. Een goede framing en pitch van het programma kan hierbij helpen.

Aan het eind van deze stap ligt de vraag voor of er sprake is van een programma. Indien de opgave niet als een programma dient te worden aangepakt komt er geen vervolgopdracht en zal de opgave waarschijnlijk worden aangepakt als een (multi)project of eventueel anderszins belegd (geborgd) worden in de staande organisatie.

Wanneer eindigt de verkenningsfase?

De verkenningsfase eindigt met een bestuurlijk gemeentelijk besluit en een besluit van de betrokken externe partijen (de vitale coalitie) op de programmavisie. Pas als alle betrokkenen formeel positief hebben besloten is de programmavisie een gezamenlijk vastgesteld document van de opgave.

De verkenningsfase is een politieke fase. De bestuurlijk opdrachtgever en (eventueel) extern betrokken partijen worden gevraagd te besluiten over de (politieke) analyse, de visie, de gekozen ER-doelen (ambitie), de na te streven maatschappelijke effecten, de mogelijke oplossingsrichting(en) en het vervolgproces. Hoe scherper de keuzes in deze fase, hoe eenvoudiger de volgende fase kan worden vormgegeven.

Het is aan de bestuurlijk opdrachtgever dit binnen het college en met de gemeenteraad af te stemmen. Afhankelijk van de interventiestrategie dien je ook de externe partijen een rol te geven in het besluitvormingsproces. Wellicht hebben zij ook te maken met een besluitvormingsproces of besluit je bijvoorbeeld via een overeenkomst (convenant of samenwerkingsovereenkomst) het commitment vast te leggen. De bestuurlijk opdrachtgever is ook verantwoordelijk voor de borging hiervan in het bestuurlijke veld buiten de gemeente.

De (politiek) vastgestelde programmavisie zal in de volgende fase verder uitgewerkt worden tot een volledig programmaplan. De programmamanager is formeel benoemd, of in samenspraak met de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever kan besloten worden een ander persoon als programmamanager te benoemen. De formele benoeming van een programmamanager voor de volgende fase is derhalve expliciet onderdeel van de besluitvorming en het eind van deze fase.

De visie van een programma is:

A	Ambitieus
M	Motiverend
O	Onderscheidend
R	Relevant
E	Echt

De strategie van een programma is:

M	Meetbaar
A	Acceptabel
G	Gecommuniceerd
I	Inspirerend
E	Engagerend



3. De vier fasen van programmasturing

De belangrijkste velden van de verkenningsfase



In deze fase gaat het vooral om het besturen van (opdrachtgevende veld) en samenwerken aan (krachtenveld) het programma. Je bepaalt en beslist gezamenlijk de richting, de visie met ER-doelen en de veranderstrategie.

De verkenningsfase vraagt vooral om procesregie en derhalve **scheppingskracht**. Zie het instrument Procesregie als vak, bijlage 3 en verdere uitwerking in hoofdstuk 5.

In deze fase is de (beoogd) programmamanager vooral een '**veranderaar**' en '**facilitator**' met een helicopterview.

Wanneer ben ik succesvol in de verkenningsfase?

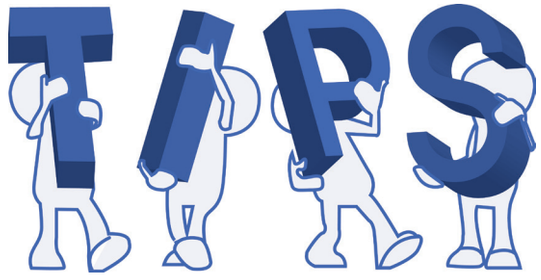
Je bent succesvol als je op de drie belangrijkste velden in deze fase het volgende hebt bereikt:

- In het opdrachtgevende veld de opdrachtgevers, nadat ze met elkaar **kennis hebben gemaakt**, van elkaar weten wie welke belangen heeft en wat hen **waarom** bindt. De opdrachtgevers kennen het hogere doel of de beoogde maatschappelijk toegevoegde waarde. Je weet aan het eind van deze verkenningsfase hoe zij hier tegenaan kijken vanuit een gezamenlijke visie en (verander)strategie, inclusief de globale ER-doelen.

- In het richtinggevende veld gezamenlijk met betrokken spelers **focus** is **aangebracht** met duidelijkheid vanuit de inhoudelijke en samenwerkingsgeschiedenis. De spelers hebben het grotere geheel, de feiten, cijfers en ambitie(s) over **wat** we met dit programma willen en kunnen bereiken goed in beeld, oftewel de opgave. Je hebt ook de eind-gebruikers/benefitters, bij wie je de resultaten en/of effecten wilt borgen aan het eind van het programma, in deze fase betrokken en gezamenlijk een visie opgesteld in relatie tot de opgave.

- In het krachtenveld de belangrijkste spelers (inhoudelijk) intrinsiek betrokken zijn en weten na het (creatieve) bestuursproces van elkaar **wie** welke **belangen** heeft. Zij hebben respect voor elkaars belangen en zien dat samenwerken vanuit een gedeelde visie, werkend aan één doel, een mogelijke win-win oplevert.

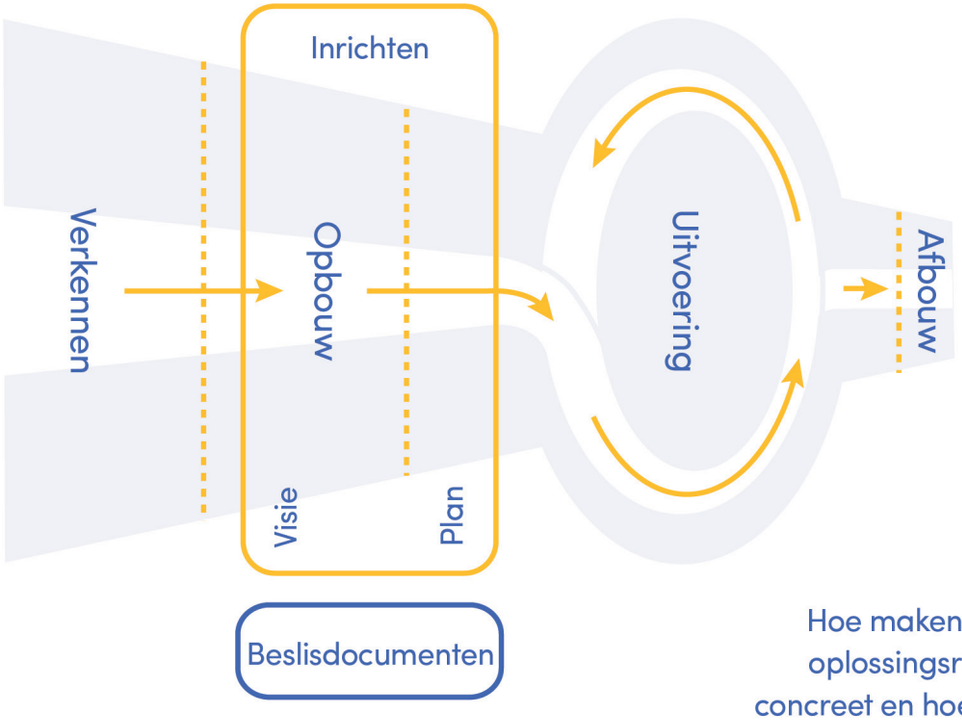
Bovenstaande levert door de uitvoering van de nodige interventies een gedragen programmavisie op, gecomplementeerd met een (verander)strategie, inclusief haalbare ER-doelen.



- Het begrijpen van de vraag is het halve antwoord.
- Wel bezonnen is goed begonnen.
- Intern commitment is cruciaal. Organiseer daarom politieke steun, dan wel steun in de ambtelijke top.
- Goed samenspel met de opdrachtgever(s) is van belang. Die moet(en) je als (beoogd) programmamanager helpen om in positie te komen en te blijven.
- Wie ergens naar toe wil, bepaalt eerst waar hij staat.
- Bepaal de ambities over de organisatiegrenzen heen, dat zorgt voor draagvlak en haalbare doelen.
- Zorg voor een gedeelde, achterliggende visie, daar krijgt een programma energie van.
- Start de noodzakelijk geachte borging in de afbouw fase nu al zo veel mogelijk op in deze verkenningsfase.
- Bij sommige onderwerpen kies je ervoor een steen in de vijver te gooien, omdat je in de rimpeling de verbetering ziet.
- Mensen veranderen, maar willen niet veranderd worden.
- Soms moet je om binnen de lijnen te blijven de lijnen iets dikker maken om er niet buiten te komen.

3. De vier fasen van programmasturing

3.3 De opbouwfase: van gedeelde programmavisie naar programmaplan



Échte veranderingen zijn afhankelijk van twee factoren: een scherpe focus en goede beleidshypothese. Een causaal verband dat verklaart welke inspanningen en activiteiten zullen bijdragen aan het behalen van een na te streven maatschappelijk effect. Dit geeft de route...

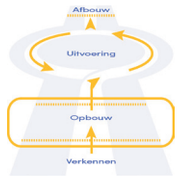
In de opbouwfase komt de inhoud van het programma vast te staan. Afbakening vindt samen met het krachtenveld plaats met betrekking tot de te bereiken doelen, uit te voeren inspanningen, benodigde middelen (inclusief capaciteit), het tijdpad en de programmaorganisatie: het **inrichten** van het programma. Als er overeenstemming is over de gezamenlijke inhoudelijke (verander)strategie, de koers, is de betrokkenheid en energie voor het programma groot en het risico van conflicten klein.

Wanneer start de opbouwfase?

Na vaststelling van de programmavisie wordt aan de programmamanager de bestuurlijke opdracht gegeven om deze visie in de opbouwfase uit te werken tot een gedragen en haalbare (verander)strategie met concrete doelstellingen, inspanningen en inzet van middelen. Hij of zij maakt hierbij gebruik van DIN/M, Doelen – Inspanningen - (Middelen) – Netwerk, richt de programmaorganisatie in en vertaalt alles naar een programmaplan.

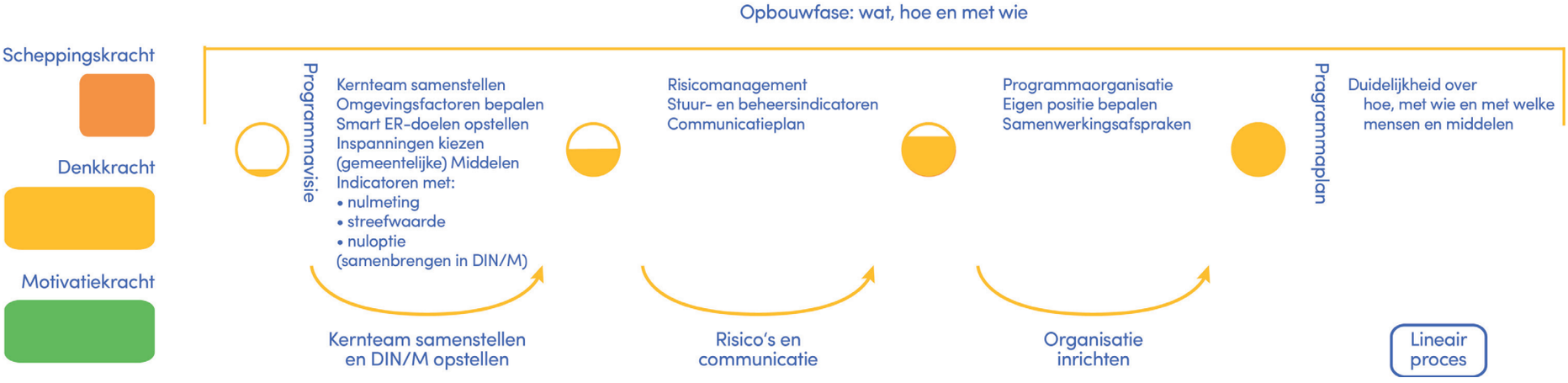
Wat doe je in de opbouwfase?

De programmamanager werkt samen met alle relevante betrokkenen, zowel intern als extern, de eerder vastgestelde ER-doelen met de (verander)strategie uit in SMART-doelstellingen en de gewenste aanpak met inspanningen. Dit alles binnen de eerder vastgestelde afbakening en randvoorwaarden en met een resultaat dat voldoet aan de eerder vastgestelde criteria. In deze fase wordt ook samen met betrokkenen de programmaorganisatie ontworpen en ingericht. Dit alles vraagt vooral denkkracht om de gewenste uitwerkingen te vertalen in een concrete aanpak. De uitkomst wordt vastgelegd in een programmaplan.



3. De vier fasen van programmasturing

Voor de uitwerking van de programmavisie naar een programmaplan doorloop je de volgende stappen:



In navolgende paragrafen worden deze stappen toegelicht.

Stap 1 - Kernteam samenstellen en van ER-doelen naar DIN/M

A. Kernteam samenstellen

De programmamanager stelt het kernteam samen. Dit team ondersteunt de programmamanager bij zijn of haar taken in de laatste drie fasen met:

- Het voorbereiden en uitvoeren van overleggen en interventies.
- Het verzorgen van de administratie.
- Het (gemeentelijke) middelenbeheer, de controle hierop.
- De monitoring.
- Rapportages.
- De communicatie.
- Het secretariaat.
- Het organiseren van bijeenkomsten.
- Het eventueel vervullen van een inhoudelijke rol.
- Etc.

Ten behoeve van een evenwichtige bemensing houdt de programmamanager rekening met zijn eigen sterke en zwakke competenties (zie ook de handleiding kerninstrument 'Ken jezelf als programmamanager').

Om tot de juiste keuze van de samenstelling van een kernteam te komen, zijn diverse instrumenten beschikbaar: Real drives, Caluwé, Belbin, Profile Dynamics, Archetypes, etc. Zie de instrumenten, bijlage 3.

Het is verstandig om samen met het kernteam een Programma Start-Up (PSU) te organiseren om de aanpak van deze fase van het programma uit te lijnen en taken te verdelen. Een PSU is een gestructureerde eerste bijeenkomst van het kernteam samen met de ambtelijk en eventueel bestuurlijk opdrachtgever. In de PSU worden ook de individuele kwaliteiten van de teamleden in beeld gebracht. Met een relatief geringe inspanning kan vaak in een kort tijdsbestek met een PSU een groter effect worden bereikt dan wanneer maandenlang energie wordt gestopt in allerlei vergaderingen en besprekingen. Later in het proces kan dit eventueel meerdere malen worden herhaald in een Programma Fresh-up (PFU), eventueel ook met alle betrokken actoren om de inhoud van het programma goed op de rails te zetten met draagvlak en haalbare stappen. Zie instrument PSU/PFU bijlage 3 en de checklist voor een PSU/PFU bijlage 4.

Omgevingsfactoren bepalen

Elk programma heeft een doel en 'eigen' omgeving. In die omgeving kunnen allerlei (f)actoren een rol spelen. De meeste factoren (natuurrampen daargelaten) hebben een actor die ze veroorzaakt. Elke omgevingsfactor kan van belang zijn. Vandaar dat beïnvloeding van factoren bijna altijd beïnvloeding van actoren impliceert.

Het draagvlak draagt een programma. Draagvlak voor een programma ontstaat niet zomaar, zeker niet bij diegenen die de beoogde doelen negatief waarderen. Het zorgvuldig in kaart brengen van het krachtenveld in de verkenningsfase waarin een programma zich afspeelt, is het begin voor een adequate ontwikkeling van het draagvlak (en daarmee ook de borging). De ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager spelen in deze opbouwfase, en ook de uitvoeringsfase en afbouwfase, een cruciale rol in het verkrijgen en behouden van dat draagvlak. Hoe staat men ten opzichte van de programmadoelen en is de actor al dan niet belangrijk voor het programma. Het is dus van groot belang actoren te blijven identificeren en op waarde in te schatten. De lijn dient hierbij ook te worden gezien als een actor binnen het krachtenveld van een programma. Zie de handleiding kerninstrument 'Krachtenveldanalyse'.

Aan de hand van een geactualiseerde actoranalyse bepaal je welke actoren je actief bij de verdere opbouwfase betrekt in de vorm van co-creatie en welke je door middel van gerichte communicatie aangehaakt houdt in de verdere opbouwfase. Hierbij zal ook goed gekeken moeten worden hoe we eventuele burgerparticipatie een goede plek hierin geven.

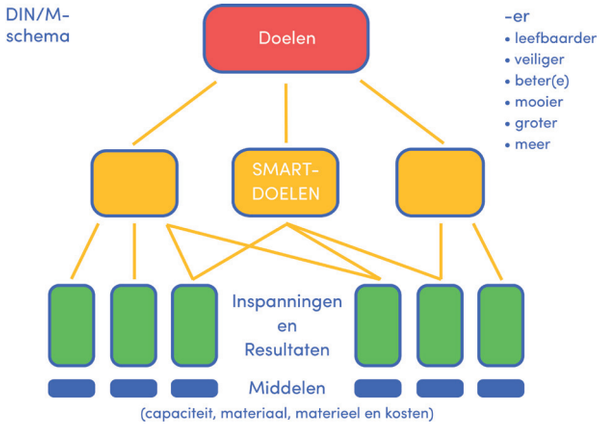
Als in een programma de omgeving een groot deel van het succes bepaalt, is het verstandig een separate strategisch omgevingsmanager aan het kernteam toe te voegen. Hoe je een dergelijke analyse uitvoert, en wat een strategisch omgevingsmanager doet, wordt in de separate handleiding 'Strategisch omgevingsmanagement' uitgelegd.

3. De vier fasen van programmasturing

B. Van ER-doelen naar DIN/M
Van ER-doelen naar doelstellingen

In de verkenningsfase zijn ER-doelen gedefinieerd voor de lange en korte termijn van het programma. Inmiddels is bepaald wie betrokken worden bij de opbouwfase. Om een programma bestuurbaar te maken, moeten de ER-doelen voor de korte termijn verder worden gespecificeerd in een Doelen – Inspanningen - (Middelen) - Netwerk. Het DIN/M levert een schematisch overzicht van de doelstellingen die worden nagestreefd (de na te streven effecten), de inspanningen die daarvoor in samenhang wanneer moeten worden uitgevoerd door alle betrokken partijen en de resultaten die daarmee gerealiseerd worden.

Het DIN/M vergemakkelijkt het beoordelen of er voldoende Tempo - Haalbaarheid - Efficiëntie - Flexibiliteit - Doelgerichtheid (THEFD) in het programma zit (zie de handleiding 'Besturen, beheersen en auditing'). Bovendien maakt het overzicht mogelijk de samenhang aan te brengen en is het een basis voor de noodzakelijke samenwerking in de uitvoering (de volgende fase). Toevoeging van de benodigde en beschikbare middelen maakt van een DIN een DIM.





Hieronder wordt in zeer verkorte vorm uiteengezet hoe een DIN/M wordt opgesteld. De hieronder beschreven stappen zijn volgordelijk maar in de praktijk is dit vaak een iteratief proces. In de handleiding kerninstrument 'DIN/M' is deze methodiek uitgebreid beschreven en bovendien met een voorbeeld geïllustreerd.

Van doelstellingen naar Doelen – Inspanningen - Netwerk (DIN)

Begonnen wordt met het verder specificeren van de korte termijn, die in de verkenningsfase bepaald is en vastgelegd in de programmavisie. De zogenaamde ER-doelen verwoorden de ambitie voor het programma.

Om het programma bestuurbaar te maken, moeten deze worden vertaald, zo nodig via SUB-doelen, in meetbare en motiverende doelen. We spreken dan van doelstellingen. Doelstellingen zijn SMART.

De doelen van een programma zijn:

S	Specifiek
M	Meetbaar
A	Aanvaardbaar
R	Realistisch
T	Tijdgebonden

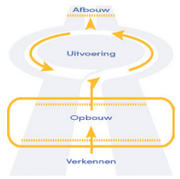
Om te komen tot de juiste doelstellingen is het belangrijk om in kaart te hebben wat de uitgangssituatie en de gewenste toekomstige situatie is. In de verkenningsfase is hier vanuit de probleemstelling al het nodige voorwerk voor gedaan. Hiertoe wordt in deze fase op de volgende vragen een antwoord gezocht:

1. Welk **probleem**, welke **kans**, oftewel welk beoogd maatschappelijk effect is opgelost c.q. ingevuld in de gewenste toekomstige situatie?
2. Welke **indicatoren**, de verandervariabelen, laten die verandering zien? Waaruit blijkt dat?
   - » Wat is de uitgangssituatie, de huidige waarde, van deze indicatoren bij de start van het programma. De zogenaamde **nulwaarde of nulmeting**.
   - » Wat is de **streefwaarde**? Met welke opbrengst ben je tevreden of wat willen we bereiken? Wat (de verandervariabele en hoeveelheid), wie (doelgroep en hoeveelheid), waar (plaats) en wanneer (tijd)? Het verschil tussen de uitgangssituatie en de streefwaarde is de **opgave**. Zie het instrument IST-SOLL (GAP-analyse) in bijlage 3. Deze opgave is de invulling van het beoogde maatschappelijke effect.
   - » Wat is het alternatief 'nietsdoen', de zogenaamde **nuloptie**? Dit dient goed in beeld te worden gebracht, omdat dit de kortetermijnverandering van de indicatoren aangeeft. Immers, pas nadat het resultaat is gerealiseerd zullen gekozen indicatoren, als gevolg hiervan, positief kunnen veranderen.

De gekozen indicatoren moeten (eenvoudig) meetbaar zijn. Nadrukkelijke voorkeur heeft het gebruik van de bestaande monitors: CBS, CPB, SCP, PBL, GGD, wijkprofiel, C-bis, gezondheidsmonitor, etc. Indien gewenst kunnen ook andere bestaande indicatoren uit bijvoorbeeld de Grote Woontest worden gebruikt. Deze gegevensbronnen zijn betrouwbaar en verschijnen op vaste momenten. Zelf indicatoren ontwerpen en regelmatig meten is vaak kostbaar en tijdrovend en de betrouwbaarheid staat al snel ter discussie.

Waarschuwing!
Het sturen op prestatie-indicatoren is een belangrijk middel waar vaak nonchalant mee wordt omgegaan. Er wordt dan niet stilgestaan bij de gevolgen en het negatieve effect dat kan ontstaan als de programmaorganisatie zich te sterk gaat richten naar de indicatoren. Je krijgt immers wat je meet, dus moet je daar zorgvuldig mee omgaan.

Bron: Programmamanagement, Theo van der Tak en Gert van Wijnen (2006)



3. De vier fasen van programmasturing

Van doelstelling naar doelgerichte inspanningen

Vervolgens wordt bedacht welke inspanningen uitgevoerd moeten worden om de doelstellingen te behalen. Dit kan door het top-down inventariseren van allerlei inspanningen die bijdragen aan of zelfs noodzakelijk zijn voor het nastreven van die doelen. Of door het bottom-up ophalen van alle (lopende) inspanningen en/of activiteiten die bijdragen aan de doelen. In de praktijk komt het neer op een iteratief proces waarin beide manieren door elkaar gebruikt worden.

Het gaat erom antwoord te krijgen op vragen als: welke inspanningen zijn gericht op welke doelen, vanuit welk causaal verband kan worden onderbouwd dat de inspanningen ook echt een bijdrage leveren aan de beoogde doelen, welke al gestarte inspanningen dragen hier ook aan bij, welke inspanningen missen we nog, welke inspanningen hebben welke natuurlijke volgorde, welke inspanningen worden door welke partij, wanneer verricht, waar ligt de prioriteit en zijn randvoorwaarden en condities voor verandering in voldoende mate aanwezig?

Maar wees ook kritisch: welke inspanningen zijn het meest doelgericht en behoren uiteindelijk onder de programmavlag, zitten er geen onnodige doublures of ongewenste lacunes in het geheel en voegen alle inspanningen waarde toe? Bij het kiezen van de inspanningen gaat het steeds om het zoeken naar die activiteiten die het meest bijdragen aan de doelen tegen zo min mogelijke kosten. De argumentatie (beleidshypothese: 'het vertellen', zie de handleiding DIN/M) die hieraan ten grondslag ligt, moet door alle betrokkenen worden gedeeld en vastgelegd. De inspanningen individueel leiden tot een resultaat en de optelsom hiervan zijn de concrete programmaresultaten.

Om tot de juiste keuze van activiteiten te komen zijn diverse instrumenten beschikbaar: COCP-box, MoSCoW-methode, Waarderen inspanningen op belang en uitvoerbaarheid, Het proces van prioritering, Investeringsdasboard, etc. Zie de instrumenten in bijlage 3.

De gemaakte afspraken over de uitvoering van de inspanningen worden vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst of een convenant. Als programmamanager krijg je ook te maken met inspanningen die wel belangrijk zijn voor jouw programma, maar waar jij geen opdrachtgever van bent. Vaak betreft het werkzaamheden die in de lijn plaatsvinden. Om toch hier invloed op te houden kun je ervoor zorgen dat er mensen uit jouw programma hierin een rol spelen en omgekeerd. Een andere optie is om de inspanningsleider van deze inspanning aan te sluiten bij jouw programmateamoverleg. Op deze manier kun je de samenhang van de inspanningen met de doelen van jouw programma borgen.

Waarschuwing!
Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om de middelen van betrokken partijen in kaart te brengen. Dit geldt eigenlijk alleen voor de gemeentelijke middelen waar de programmamanager zelf verantwoordelijk voor is. Bij de inspanningen die door extern partijen worden verricht kan worden volstaan met de toezegging en garantie dat betrokken partijen deze zullen uitvoeren en zelf bekostigen.

Van inspanningen naar middelen (DIM)

Als het DIN klaar is, kan het Doelen – Inspanningen - Middelen – (Netwerk) (de DIM) worden samengesteld door de middelen die nodig zijn voor de geprogrammeerde inspanningen toe te voegen aan het DIN. Dit zal ongetwijfeld opnieuw leiden tot een prioriteringsvraag. Ook hiervoor is een aantal instrumenten beschikbaar. Zie de instrumenten in bijlage 3.

Wat als:
- er onvoldoende middelen zijn voor de benodigde inspanningen?
- inspanningen niet haalbaar of uitvoerbaar zijn?

Dan moet je:
- op zoek naar (nieuwe) partners en/of ...
- op zoek naar alternatieve, wellicht efficiëntere inspanningen.
- het tempo van de doelstelling bijstellen door te faseren.
- in het uiterste geval de ambitie bijstellen.

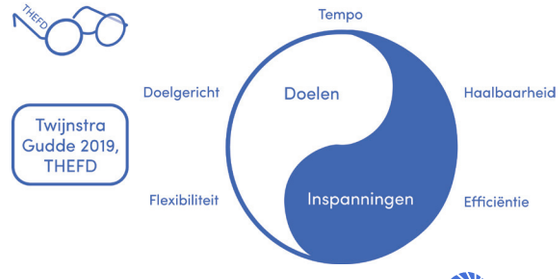
Een opgestelde programmabegroting is het meest overzichtelijk als deze volgens de opbouw van de DIN/M wordt opgesteld. Met een nauwkeurige begroting voor de eerste periode en een globalere voor de rest van de looptijd. Dit alles vraagt een goede financiële administratie. Soms is het handig, zeker als het programma ingewikkelde financiële componenten bevat een separate programma-controller op te nemen in het kernteam. Zie de handleiding 'Programma-control'.

Het nut van een DIM in deze fase:
- Levert de inhoudelijke basis voor het programma.
- Maakt keuze mogelijk op doelmatigheid in relatie tot de middeleninzet en het totale volume.
- Brengt samenhang aan.
- Is de basis voor de samenwerking die noodzakelijk is om een programma uit te gaan voeren.
- Maakt duidelijk welke partij welke inspanning dan wel activiteit zal gaan uitvoeren (houd activiteiten daar waar ze horen).
- Geeft een planning en volgordelijkheid.
- Het overzicht en inzicht dat hiermee ontstaat laadt de batterij op die de energie gaat leveren voor de uitvoeringsfase van het programma.

Stap 2 - Risico's en communicatie

A. Risico's

Het is belangrijk om na het opstellen van de DIM in kaart te brengen welke onzekerheden, die een bedreiging vormen voor de realisatie van een programma, in de toekomst kunnen optreden door een risicoanalyse uit te voeren en hiervoor beheersmaatregelen te nemen. Hetzelfde geldt uiteraard ook voor mogelijke kansen.
Het doel van een risicoanalyse is tweeërlei: het toetsen of de inhoud van het programma (het DIM) robuust is en het identificeren van maatregelen in het kader van opzet, aanpak en besturing van het programma die de kans van een gebeurtenis verkleinen of die de schade ten gevolge van het effect beperken of juist kunnen vergroten.
Bij het toetsen van de inhoud wordt gebruik gemaakt van de zogenaamde THEFD-bril: tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid. Zie toelichting handleiding kerninstrument 'THEFD'.



3. De vier fasen van programmasturing

Risicoanalyse bij programma's wijkt wat betreft methode niet sterk af van datgene wat men bij projecten doet. De focus is echter verschillend. In de eerste plaats gaat het om de risico's die de doelen bedreigen. Welke gebeurtenis bedreigt het niet halen van welk doel? Het tweede niveau gaat over de bijdrage van de inspanningen aan het doel. Wat maakt dat de beoogde bijdrage van het resultaat niet tot stand komt?

Daarnaast gaat het ook om risico's die kunnen optreden op het vlak van:

- **geld**, de gemeentelijke middelen.
- de **organisatie** van het programma met en zonder capaciteit.
- de **omgeving**, de omgevingsfactoren en -actoren. Let op, alles werkt anders onder andere omstandigheden.
- **tijd**, de beschikbare tijd die bij de opdracht als randvoorwaarde is meegegeven.
- **informatie** over het inhoudelijke programma en de samenwerking.
- **communicatie**, intern en extern.
- de **kwaliteit** van het proces.

Op het derde niveau vinden we de gezamenlijke bedreigingen bij de inspanningen, de zogenaamde plagen. Zo nodig worden op basis van de bevindingen op deze drie niveaus inspanningen c.q. activiteiten toegevoegd aan de DIM, waarbij afspraken worden gemaakt wie wat doet.

Als in een programma veel en ingewikkelde risico's worden verwacht, is het verstandig een separate risicomanager aan het kernteam toe te voegen. Zie de handleiding 'Risicomanagement'.

B. Communicatie

Communicatie is essentieel voor programma's. Daarom moet de communicatie erover vanaf het eerste begin goed geregeld worden door de programmamanager of door een communicatieadviseur die aan het kernteam is toegevoegd. Hiervoor dienen zeker in het plan voldoende middelen te worden gereserveerd. Hoe en waarover gecommuniceerd wordt dient gezamenlijk met het gehele programmateam te worden bepaald, ieders bijdrage is essentieel.

Communicatie is van belang in alle fasen. Het geeft antwoord op de vraag waarom we het doen, het houdt de boel bij elkaar, houdt ons continu bij de les. Samen bepalen welke communicatie nodig is geeft kracht aan de samenwerking. Dit vraagt om regelmatig met elkaar te bespreken welke gewenste communicatie in deze fase, op dit moment, van belang is.

Communicatie moet de opdracht, de missie, van het programma vertalen naar begrijpelijke taal. De zogenaamde 'WHY'-vraag. Idem de lijn van het programma van doelen via strategieën naar inspanningen en uitvoering en resultaten. Dit is de inhoudelijke kant van het programma. Communicatie moet de meta-processen mede vormgeven om samenwerking en draagvlak te verkrijgen, te vergroten en te behouden. Dit is de meer pragmatische kant van het programma. We maken onderscheid tussen de interne communicatie en de externe communicatie. Zie de handleiding 'Communicatiemanagement'.

Stap 3 – Programmaorganisatie en programmaplan

A. Programmaorganisatie

De programmaorganisatie bestaat uit de sturingsdriehoek, met daaromheen eventuele stuurgroepen, directieraden etc. en het programmateam bestaande uit het kernteam en het uitvoeringsteam.

Eigen positie bepalen

In deze fase is het van belang dat de programmamanager zijn positie bepaalt ten opzichte van de uitvoering. Op welke inspanningen gaat de programmamanager, als ambtelijk opdrachtgever, zelf sturen en welke inspanningen brengt hij onder bij andere interne ambtelijk opdrachtgevers en externen. Met de uitvoerenden van de lijnorganisatie en extern betrokken partijen die zorgen voor het uitvoeren van de afgesproken activiteiten (reguliere werkzaamheden, projecten en bestuursprocessen) worden (samenwerkings-)afspraken gemaakt over de te behalen resultaten (al dan niet ook over het daarbij beschikbaar stellen van middelen vanuit het programma), het periodiek leveren van voortgangsinformatie en hoe om te gaan met bijsturing en kwesties. Hieruit volgt feitelijk het uitvoeringsteam, dat samen met het kernteam het programmateam vormt. Zie hoofdstuk 4.

B. Opstellen Programmaplan

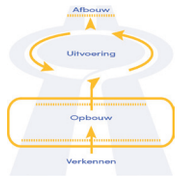
Het programmaplan is een schriftelijke overeenkomst tussen de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, betrokken partijen en de programmamanager.

Het doel van een programmaplan is het duidelijk maken van (impliciete) verantwoordelijkheden, bevoegdheden, resultaten, verwachtingen en afspraken over het programma. Wat gaan we doen en wie doet wat, hoe en wanneer en met welke middelen, zodat hierop teruggevallen kan worden bij onduidelijkheden of veranderende inzichten.

Er is een checklist voor een programmaplan opgesteld (zie de checklist in bijlage 4) met als doel een uniform document binnen de gemeentelijke organisatie te bieden, met een eenduidig taal- en begrippenkader dat tegelijkertijd een checklist is om te zien of alle stappen doorlopen zijn.

In het programmaplan worden vastgelegd:

- De programmabeschrijving die antwoord geeft op de 'why'-vraag.
- De programmadoelen, oftewel de ambitie vertaald van ER- in SMART-doelstellingen (eventueel met SUB-doelen) voor de korte en lange termijn.
- De programmagegevens: geschiedenis, feiten en cijfers, omgevingsfactoren (we nemen aan dat 'het' in de omgeving gebeurt) en de samenhang met andere opgaven.
- De programma-aanpak: de (verander)strategie inclusief DIM, met de onderbouwing van de gekozen inspanningen en activiteiten, en de inzet van de programmamiddelen, de programmabegroting.
- De mogelijke baten.
- Het tijdpad met rapportagemomenten, het monitoringsplan en de samenwerkingsafspraken.
- De programmaorganisatie: de betrokken partijen, de samenstelling van het programmateam (kernteam en uitvoeringsteam) en de governance.
- De zelf georganiseerde overleggen en deelname aan bestaande overleggen: wethouderstaven, stuurgroep of programmaraad, directieraad, directieoverleggen, externe overleggen, etc.
- Rollen, taakverdeling, mandaten en bevoegdheden, met ruimte voor de ambtelijk opdrachtgever en programmamanager om inspanningen en/of activiteiten te kunnen wijzigen.
- De eigenposities, het IK-moment, van de leden van de sturingsdriehoek.
- Risico's, kansen en bedreigingen met beheersmaatregelen.
- De stuur- en beheersindicatoren.
- Het communicatieplan.
- Hoe de programma-control is georganiseerd.

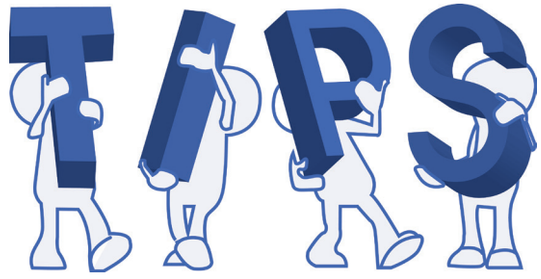


3. De vier fasen van programmasturing

Het programmaplan wordt door de bestuurlijk opdrachtgever en extern betrokken partijen goedgekeurd en vastgesteld. Het is aan de bestuurlijk opdrachtgever dit binnen het college en met de gemeenteraad af te stemmen. Meestal zal de gemeenteraad de (SMART-)doelstellingen van het programma ook vaststellen om daarmee helder te maken waarop het college kan worden 'afgerekend'. Het is echter niet verstandig de gemeenteraad ook de resultaten voor de gehele collegeperiode vast te laten stellen. Het gaat immers om het bereiken van de doelstellingen, de beoogde maatschappelijke effecten, en niet om de resultaten zelf.

In de uitvoeringsfase zal per jaarschijf moeten worden bezien welke activiteiten, met welke middelen en beoogde resultaten, dienen te worden uitgevoerd.

Het programmaplan is een communicatie- en sturingsdocument voor betrokken partijen, en dus niet geschikt om ook als extern communicatiedocument voor anderen te gebruiken. Het heeft de aanbeveling om naast de interne versie een externe versie (extract van interne versie) te maken die gebruikt kan worden ter informatie voor de raad en als communicatiedocument naar buiten.



Wanneer eindigt de opbouwfase?

De opbouwfase eindigt met het bestuurlijk en door betrokken partijen vaststellen van het programmaplan. Daarna kan het programma met een bestuurlijke opdracht in uitvoering worden gebracht.

De belangrijkste velden van de opbouwfase



In deze fase gaat het vooral om middels het krachtenveld concretiseren en programmeren (programmerende en richtinggevende veld) van de programmatische opgave en om het organiseren van de governance van het programma en het programmateam (managementveld). Zie voor een verder uitwerking hoofdstuk 5. In deze fase is de programmamanager vooral een '**strateeg**' en '**regelaar**'.

Wanneer ben ik succesvol in de opbouwfase?

Je bent succesvol als je op de vier belangrijkste velden in deze fase het volgende hebt bereikt:

- In het programmerende veld als met betrokken partijen de benodigde (prioritaire) **inspanningen** benoemd zijn, de samenhang en relaties met de ER-doelen in beeld zijn en bepaald is wie ze uit gaat voeren. We hebben een gedragen en haalbare DIN/M. Daarnaast is afgesproken hoe we hierop met welke **stuurindicatoren** gaan sturen (**hoe**).

- In het richtinggevende veld als doelen vertaald (het **wat**) zijn in **kaders** en randvoorwaarden waarbinnen het programma zich moet/kan begeven en criteria zijn benoemd waaraan de resultaten moeten voldoen. De risico's met de beheermaatregelen zijn in beeld.

- In het krachtenveld als je het netwerk van benodigde **spelers** (**met wie**) en hun belangen **in beeld** hebt, weet waar en hoe deze op elkaar aansluiten of juist niet en gezamenlijk is bepaald (kiezen) wie welke inspanningen, wanneer gaat doen.

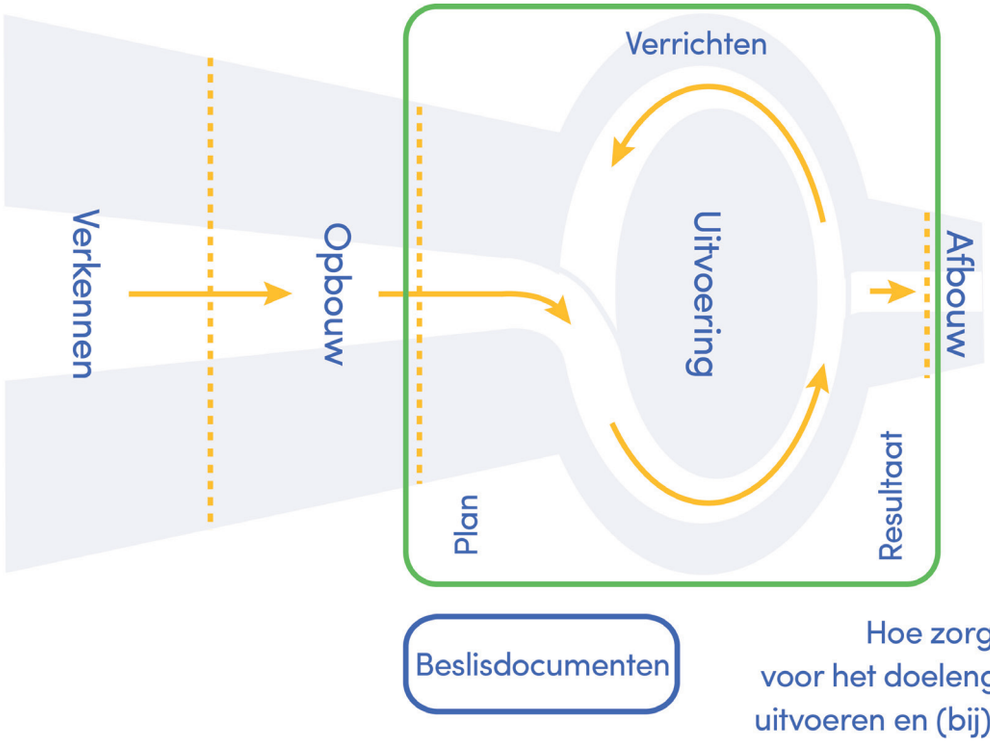
- In het managementveld als het **kernteam** is samengesteld (**organisatie**) op inhoud, competenties en vaardigheden en het **uitvoeringsteam** is georganiseerd.

Dit alles met als eindproduct, door de nodige interventies, een gedragen programmaplan met een gedragen en haalbare DIN/M en een op de opgave afgestemde programmaorganisatie.

- Zonder plan geen programma.
- Succesvolle mensen hebben een plan. Mensen zonder plan hebben een excuus.
- Ga gezamenlijk op zoek naar de meest effectieve strategieën en tactieken.
- Formuleer heldere SMART-doelstellingen. Daarmee creëer je focus binnen een programma.
- Het DIN/M maakt inzichtelijk met wie de route afgelegd gaat worden. Het DIN/M is echter geen spoorboekje.
- Zorg dat de indicatoren ook (makkelijk) meetbaar zijn
- Taal is het belangrijkste middel dat een programmamanager heeft om doelen te bereiken met anderen.
- De beleidshypothese is goed als je er zelf in gelooft.
- Hou in je programma altijd ruimte voor zaken die opkomen, je kunt van tevoren niet alles voorzien. Blijf flexibel in je plan.
- Zoek mensen om je heen die anders naar zaken kijken, de verfrissende blik.
- Een probleem moet je niet maken, je moet wel risico's benoemen.
- Echte denkers twijfelen. Wie zoekt naar de waarheid moet durven twijfelen.

3. De vier fasen van programmasturing

3.4 De uitvoeringsfase: van programmaplan naar programmaresultaat



Een programma is niet zozeer te vergelijken met een georganiseerde reis, maar meer met een trektocht door soms onbekend terrein. Het DIN/M is hierbij het kompas waarmee de reis wordt afgelegd. In de uitvoeringsfase vindt de uitvoering en de eventuele bijstelling van het programmaplan plaats. Zitten we nog op de goede weg? Waar moeten we bijsturen? Centraal staat het **verrichten** van de benoemde inspanningen die concreet worden vertaald in activiteiten.

Meestal doen we dat per jaarschijf, omdat de uitvoeringsfase de langst durende fase is en vaak loopt over meerdere jaren. Hierbij komt het (continu) kiezen en uitvoeren van de juiste activiteiten nadrukkelijk aan de orde. In deze fase komt het programma op stoom!

Wanneer start de uitvoeringsfase?

Na het vaststellen van het programmaplan wordt een bestuurlijke opdracht tot uitvoering gegeven. In het programmaplan is de inhoudelijke koers vastgelegd en wie onderdeel uitmaakt van de programmaorganisatie.

Wat doe je in de uitvoeringsfase?

Deze fase start primair met het kiezen van die activiteiten die het meest bijdragen aan de doelen van het programma en liefst ook tegen zo laag mogelijke inzet van middelen door betrokken partijen. Deze inspanningen verdienen immers de meeste aandacht. Tijdens de uitvoering van het programma wordt gestuurd op het behalen van de doelstellingen binnen een bepaalde termijn. Bepaalde activiteiten worden naar voren gehaald, andere worden getemporiseerd. Ook kan de haalbaarheid of de snelheid van sommige activiteiten worden vergroot, worden andere activiteiten geselecteerd, worden activiteiten op voorraad genomen voor het geval dat de opgave moeilijker blijkt te zijn en effecten niet worden bereikt, of worden activiteiten gestopt als de toegevoegde waarde aan de doelstellingen ontbreekt. Flexibiliteit is niet voor niets een sturingscriterium binnen programmasturing. In die zin hebben doelen en resultaten gewenste middelen (geld,), capaciteit en tijd tot gevolg en niet omgekeerd. In deze fase is ook het motiveren van je programmateam en bij het programma betrokken houden van de relevante stakeholders een kerntaak. Dit alles vraagt vooral motivatiekracht om betrokkenen blijvend te stimuleren om actief geïnvolveerd te blijven. Daarnaast vraagt het natuurlijk ook de nodige realisatiekracht om zaken echt voor elkaar te krijgen.



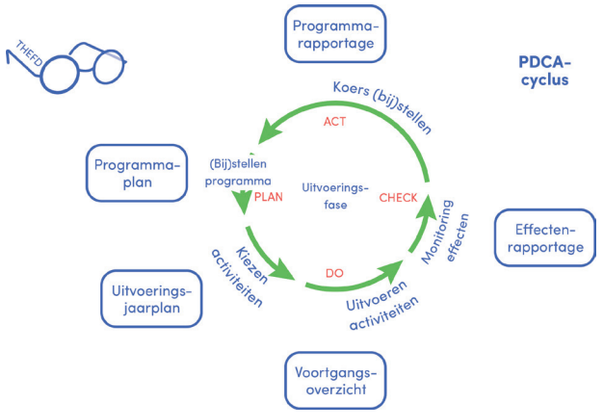
3. De vier fasen van programmasturing

Voor de uitwerking van het programmaplan naar een programmaresultaat doorloop je de volgende stappen:



In navolgende paragrafen worden deze stappen toegelicht.

Het meermalen doorlopen van onderstaande plan-do-check-act (PDCA)-cyclus in de uitvoeringsfase biedt overzicht dat vervolgens inzicht geeft en daarmee (bij) sturing mogelijk maakt. Dit doen we minimaal met het kernteam, maar soms ook met het hele programmateam en betrokken partijen.



Bron: Walter Shewhart (1930)

Voorwaardelijk hierbij is dat alle informatie actueel is en er tijdig betrouwbare en vooral toekomstgerichte voortgangssignalen uit de uitvoering ter beschikking komen. In de programmasturingscyclus worden de opeenvolgende processtappen doorlopen, waarbij het programmaplan het vertrekpunt is:

1. Overzicht creëren

- Kiezen van inspanningen op basis van de in de vorige fase opgestelde DIN/M uit een **op te stellen uitvoeringsjaarplan.**
- **Uitvoeren van het jaarplan.** Het realiseren van de beoogde resultaten conform gemaakte samenwerkingsafspraken.
- **Voortgangsoverzicht opstellen**. Deze is analoog aan P&C-cyclus.
- Gemeentelijke **middelen** in beeld via een programmabegroting.
- Monitoren van de effecten, de indicatoren, minimaal tweejaarlijks (**effectenrapportage**). Waar staan we en wat is er in de werkelijkheid veranderd? Wat zijn de relevante ontwikkelingen in de omgeving?

2. Inzicht verkrijgen

Voortgang beoordelen met de THEFD–bril (stuurvariabelen). Liggen we nog voldoende op koers?

3. Verantwoorden

De voortgang in beeld op programmadoelen (resultaten en effecten) en GROOTICK-aspecten.

4. Rapporteren en (bij)sturen

Programmarapportage opstellen. Indien nodig of gewenst bijsturen op het gebied van inspanningen, gemeentelijke middelen, SMART-doelstellingen, programmateam en/of de programmaorganisatie (het opdrachtgevende veld en het krachtenveld), communicatie en risico's.

Zodra doelen in beeld komen of zijn gerealiseerd kan het programmaresultaat worden opgesteld.

In de volgende paragrafen worden deze stappen toegelicht.

STAP 1 – Overzicht creëren

A. Uitvoeringsjaarplan

In de opbouwfase zijn bij het opstellen van de DIN/M de inspanningen benoemd waarmee de gewenste effecten bereikt kunnen worden. Een inspanning is vaak een clustering van activiteiten: projecten, reguliere activiteiten, ad-hoc klussen en/of procesinterventies. Het heeft de voorkeur jaarlijks een uitvoeringsplan op te stellen waarin de belangrijkste activiteiten voor de programma-voortgang opgenomen zijn, waarmee de doelstellingen gehaald zullen worden. Alleen die activiteiten die echt bijdragen aan de programmadoelen verdienen de meeste aandacht. Activiteiten die in geringe mate een toevoeging leveren kunnen al dan niet opgenomen worden in het uitvoeringsjaarplan, maar deze kunnen prima zonder extra aandacht van de programmamanager en het kernteam door de lijnorganisatie of partners uitgevoerd worden.

3. De vier fasen van programmasturing

Aan de hand van de, eventueel bijgestelde, DIN/M wordt met het programmateam en de betrokken partijen bepaald welke van de activiteiten voor het komende jaar uitgevoerd moeten worden. Gebruik hierbij de THEFD-criteria als mindset. Waar moeten we versnellen, wat kunnen we stoppen, waar moeten we iets nieuws bedenken? Specificeer iedere activiteit met een verantwoordelijke, beoogd resultaat, planning, middelen en capaciteit. Leg de argumentatie (beleidshypothese) voor de gekozen activiteiten daarna ook vast. Zie de checklist Inspanning in bijlage 4.

Deze processtap eindigt met het vaststellen van een uitvoeringsjaarplan.

B. Uitvoeren activiteitenjaarplan

Aan de hand van het uitvoeringsjaarplan worden de activiteiten uitgevoerd. De gewenste resultaten van lijnactiviteiten, projecten en bestuursprocessen, die binnen een programma worden uitgevoerd, worden in overleg met de programmamanager bepaald. Vervolgens worden deze zelfstandig door de betrokken partijen, binnen de gemeentelijke organisatie of daarbuiten, uitgevoerd, conform hetgeen is vastgelegd in de handreikingen van projectmatig werken of procesregie. De projectmanagers, procesregisseurs en inspanningsmanagers van de lijn leveren op van tevoren afgesproken momenten voortgangsinformatie aan de programmamanager of het kernteam over de voortgang, het beoogde resultaat, de planning, eventuele kwesties, risico's en middelen.

C. Voortgangsoverzicht

Een voorgangsrapportage bevat in principe de volgende elementen:

- De vastgestelde doelstellingen en kaders.
- Relevante ontwikkelingen in de omgeving.
- De voortgang van activiteiten en behaalde resultaten en baten.
- De verbruikte (gemeentelijke) middelen en voor zover mogelijk de stand van zaken met betrekking tot indicatoren en al dan niet ongewenste effecten, bij voorkeur tweejaarlijks.
- Het functioneren van het programmateam en de programmaorganisatie, onderlinge relaties en samenwerking.
- De risico's, kansen en bedreigingen, met beheermaatregelen, conclusies en aanbevelingen en eventuele bijsturingsvoorstellen.

De programmamanager houdt overzicht over de voortgang door monitoring, maar vooral door individuele voortgangsgesprekken te houden met de projectmanagers en procesregisseurs, en door contact te houden met inspanningsleiders, thema-coördinatoren, ambtelijke opdrachtgevers, opgavemanagers, partners van de lijn en door programmateamoverleggen. Tevens houdt de programmamanager overzicht door gesprekken te voeren met meerdere partijen die invloed op elkaar (kunnen) hebben, omdat zij ook uit zichzelf zaken kunnen oppakken en afstemmen. De samenwerkingspartners blijven elkaar daarnaast ook onderling informeren en zelf onderling afstemmen.

Door bij de uitvoering van een programma regelmatig de voortgang op te halen en de gestelde doelen te meten, kan tijdig worden ingegrepen als dat nodig is. Ga bijsturen als blijkt dat veronderstellingen (beleidshypotheses) niet blijken te kloppen, bijsturen bij capaciteitsvraagstukken, stoppen met activiteiten als blijkt dat veranderingen uitblijven ondanks het volgens de planning uitvoeren van activiteiten en het halen van resultaten.

Tip: maak gebruik van de hiërarchie en escaleer als dat nodig is en wacht in dergelijke gevallen niet op de volledige voortgangsrapportage. Zie het instrument 'Positief escaleren', bijlage 3.

Het verdient verder de aanbeveling de voortgangsrapportage niet te vertalen in een dik boekwerk, maar vooral in een paar overzichtelijke plaatjes. De mondelinge toelichting door de programmamanager kan daarbij zorgen voor de juiste focus. Het gaat immers niet alleen over wat nog niet goed gaat. Uiteraard koppelt de programmamanager conclusies, besluitvorming en vervolgacties terug aan alle betrokkenen.

Indien nodig past de programmamanager de afspraken over het leveren van de voortgangsinformatie aan. Denk hierbij aan het verfijnen van de informatie, minder of meer informatie, het aanpassen van de rapportagemomenten, etc. Daarnaast is het van belang te blijven focussen op inspanningen die snel succes zullen opleveren, op wat de opdrachtgever(s) en de buitenwereld nodig hebben, op wat betrokkenen inspireert en vier vooral de successen.

Tijdens de uitvoeringsfase kan het programma worden bijgesteld met behulp van een Programma Fresh-Up.

Met deze werkwijze ontstaat meer grip dan wanneer je vooraf slechts verwachtingen formuleert.

Rapportage frequentie

De rapportagemomenten zijn, zoveel mogelijk, analoog aan die uit het eigen traject (en vanuit bestaande bronnen) van het project of bestuursproces. Aangezien dit meestal ook analoog is aan de P&C-cyclus van de gemeente vallen deze momenten samen. Qua frequentie is het daarom aan te bevelen om de voortgangsmonitor van het programma te koppelen aan de P&C-cyclus van het concern (4-, 8- en 12-maandsrapportage). In de P&C-cyclus legt de bestuurlijk opdrachtgever, in samenspraak met het college, verantwoording af aan de gemeenteraad.

D. Gemeentelijke middelen in beeld

Bij de voortgangsrapportages dient aandacht te worden besteed aan de beschikbaar gestelde gemeentelijke middelen. Waar zijn de middelen op ingezet tot nu toe en met welk resultaat? Wat zijn de redenen van de wijzigingen die plaatsgevonden hebben met betrekking tot de inzet? Hoeveel middelen zijn verbruikt en hoe wordt het restant ingezet? Uiteraard wordt hierbij bekeken of de oorspronkelijke middelen nog toereikend zijn of dat er waarschijnlijk middelen overblijven. Let wel op dat de gemeentebegroting gebaseerd is op het lopende jaar en een programma vaak meerdere jaren loopt en zich dus niet direct stoort aan de jaargrenzen.

E. Effecten monitoren

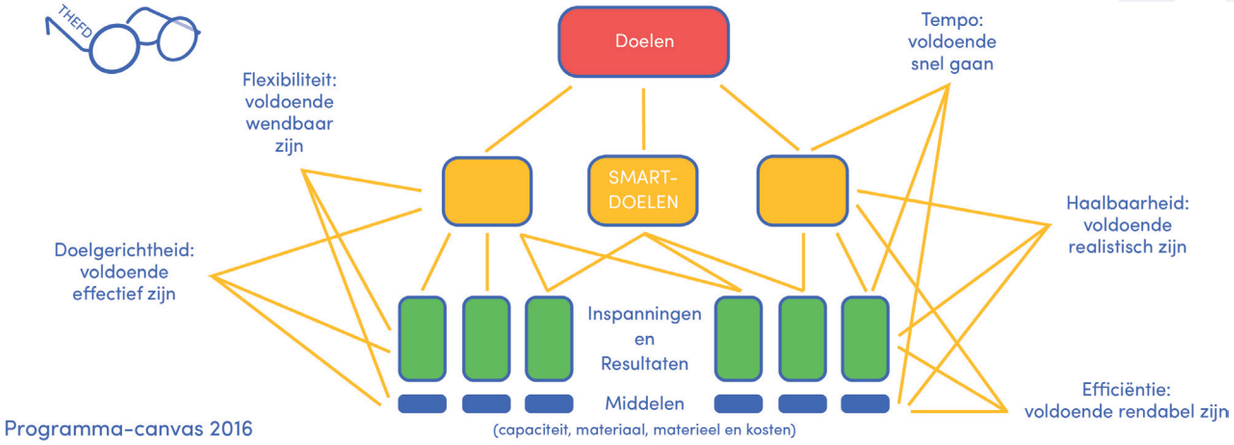
Om te zien of met de uitgevoerde activiteiten ook de gewenste effecten bereikt worden, moeten de effecten ook worden gemeten, het zogenaamde 'tellen'. Hierbij dient tevens de relatie onderzocht te worden tussen de gepleegde inspanningen, de geboekte resultaten en de gerealiseerde effecten. Kortom, wat werkt wel en wat niet? Dit geeft de mogelijkheid uit te leggen waarom bepaalde effecten al dan niet zijn gerealiseerd.

Daarnaast is een programma niet te isoleren van de relevante omgeving van dat programma. Deze wordt immers ook door andere factoren beïnvloed die weer niet door het programma te beheersen zijn, bijvoorbeeld een economische of een Covid-crisis. Vandaar dat zorgvuldig aftasten van die omgeving noodzakelijk is om te kunnen sturen op de beoogde doelen, deze zo nodig bij te kunnen stellen en om hier transparant over te kunnen communiceren.



3. De vier fasen van programmasturing

De primaire programma-indicatoren meet je minimaal iedere twee jaar. Jaarlijks een uitgebreide effectmonitor opstellen, met daarin de primaire en ondersteunende indicatoren, heeft niet direct de voorkeur. Een effect is niet altijd direct zichtbaar na het uitvoeren van de activiteit: 'Het zaadje heeft tijd nodig om te groeien.' Iedere twee jaar een uitgebreide effectmonitor heeft de voorkeur. Probeer deze tijdsruimte ook duidelijk te maken naar de politiek. Qua frequentie is het aan te bevelen om de effectmetingen te koppelen aan de cyclus van het verschijnen van de gemeentelijke en landelijke monitors. Al deze werkzaamheden worden verricht door het programmateam dat door de programmamanager wordt aangestuurd. In de verdeling van taken moet de programmanager bepalen waarop hij/zij zelf de aandacht richt. Dit zal vooral gericht zijn op die activiteiten die het belangrijkste zijn voor het programma.



Bron: Basis program canvas 2016, Theo van der Tak, Björn Prevaas en Hans Cremer.

STAP 2 – Inzicht verkrijgen

Aan de hand van de werkelijke situatie (voortgangsrapportage en effectmonitor), maar ook vanuit de politieke werkelijkheid, wordt bekeken of met de huidige koers van het programmaplan met de DIN/M de doelen nog steeds gerealiseerd kunnen worden of dat bijsturing gewenst is. Bij het toetsen van de inhoud wordt gebruikgemaakt van de zogenaamde THEFD-bril: tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid. Zie de handleiding 'Besturing, beheersen en auditing'. In de uitvoeringsfase gaat het erom deze thema's te blijven onderzoeken om te kunnen beoordelen of inspanningen ook echt de moeite waard zijn om te blijven uitvoeren. Bovendien wordt met enige regelmaat een risicoanalyse uitgevoerd op het programma, opdat beheersmaatregelen voor de belangrijkste risico's kunnen worden genomen.

STAP 3 – Verantwoorden

Primair wordt gerapporteerd over de voortgang op de ambitie: de SMART-doelstellingen. Welke resultaten en baten zijn geboekt en welke effecten zijn bereikt of zichtbaar (in indicatoren etc.) of zullen op termijn naar verwachting optreden. Welk beeld is er van de voortgang van de afgesproken inspanningen. Wat ging goed en wat ging fout en waardoor? Welke (bij)sturing heeft hierop plaatsgevonden met welk resultaat of effect? Wat zijn de relevante ontwikkelingen in de omgeving? Zijn de juiste partijen nog steeds betrokken?

Daar waar projectmatig werken zich bovenal richt op de beheersaspecten Geld, Risico, Organisatie, Omgeving, Tijd, Informatie, Communicatie en Kwaliteit (GROOTICK), is de scope bij een programma breder, procesgerichter en daarmee van een hoger abstractieniveau, waarbij het wel over dezelfde thema's gaat. Zie de handleiding 'Besturen, beheersen en auditing'.

Het gaat om de aspecten:

- Geld: doelmatigheid, rechtmatigheid en transparantie van de inzet van de gemeentelijke middelen (begroting).
- Organisatie: sturingsdriehoek (met stuurgroepen etc.), kernteam en uitvoeringsteam. Gaat ook over capaciteit.
- Omgeving: mogelijke invloeden uit de programmaomgeving.
- Tijd: waarin de uitvoering en ambitie gerealiseerd kan/moet worden.
- Risico's: kansen en bedreigingen met beheersmaatregelen.
- Informatie: documentatie beschikbaarheid en (privacy-)veiligheid.
- Communicatie: mate van betrokkenheid van de voor het programma relevante omgeving (de maatschappij).
- Kwaliteit: vooral van de aanpak, het (te) doorlopen proces.

STAP 4 – Rapporteren en (bij)sturen: koers bijstellen

Indien noodzakelijk dient vervolgens te worden aangegeven welke aanpassingen in het programma moeten worden doorgevoerd, opdat alsnog de realisatie van de beoogde doelen (vaak college of gebiedstargets) kan worden veiliggesteld.
Bijsturing kan plaatsvinden naar aanleiding van externe, maatschappelijke druk, nieuwe inzichten, de voortgang in de uitvoering en de tot dan toe bereikte doelen via de:

- samenstelling van het opdrachtgevende veld en het krachtenveld
- SMART-doelstellingen
- (verander-)strategie
- inspanningen en/of activiteiten en/of resultaten
- samenstelling van de programmaorganisatie en/of het -team
- (gemeentelijke) middelen.
- in de risicobeheersmaatregelen (kansen en bedreigingen)
- randvoorwaarden / afbakening
- communicatie

Daarnaast is het verstandig dat de programmamanager met enige regelmaat een collegiale of externe audit laat uitvoeren. Hiermee krijgt hij/zij zicht op de feitelijke voortgang en op de wijze waarop het programma in de praktijk is vormgegeven.

Bijsturing vindt plaats door een gewijzigd programmaplan vast te stellen. Dit is ook altijd een goed communicatiemoment met betrokken partijen. Het is daarnaast belangrijk om van tijd tot tijd met elkaar successen te vieren, of om te concluderen dat het niet gaat zoals verwacht. Bepaal in dat laatste geval vervolgens samen wat nodig is om de koers te houden of weer op koers te komen. Het is bij dit alles belangrijk om te blijven herhalen wat de stip op de horizon is: houd de doelen in beeld!

3. De vier fasen van programmasturing

Opstellen van het programmaresultaat

Als besloten wordt de uitvoeringsfase te stoppen en over te gaan tot afbouw, zal de programmamanager het tot dan behaalde programmaresultaat op papier zetten en dit aanbieden aan de opdrachtgever(s) (zie de checklist in bijlage 4). Op basis van een bestuurlijke goedkeuring zal deze fase daarna worden afgesloten. Op basis van het programmaresultaat legt de bestuurlijk opdrachtgever, in samenspraak met het college tevens verantwoording af aan de gemeenteraad.

In het programmaresultaat staat:

- een korte beschrijving over de ambitie, de aanleiding en de context en wat daarvan is gerealiseerd en nog volgt.
- welke SMART-doelstellingen tot nu toe zijn gerealiseerd en wat nog volgt in de borging.
- het behaalde resultaat tot nu toe en wat nog moet worden gedaan, en wat is geborgd of nog geborgd moet worden.
- Behaalde baten tot nu toe en wat nog moet worden gedaan en is geborgd of nog moet worden geborgd.
- Randvoorwaarden: aan welke randvoorwaarden is wel en niet voldaan?
- Verbruikte gemeentelijke middelen en inzet resterende middelen.
- Ongewenste effecten: welke ongewenste effecten zijn opgetreden en waardoor. Wat is daar mee gedaan?
- Kansen: welke kansen hebben zich voorgedaan en hoe zijn die benut?
- Bedreigingen: welke en bij wie zijn de beheersmaatregelen van mogelijke risico's ondergebracht?
- Welke partijen hebben deelgenomen en hebben wat gedaan? En bij wie is wat geborgd?
- Wat is de strategie voor de inhoudelijke afronding en de resterende borging?
- Inspanningen: voortgang van de activiteiten uit het jaarplan en wat nog moet worden gedaan en is geborgd
- Wat de strategie en planning is voor de afbouw van de programmaorganisatie en het projectteam?

Wanneer eindigt de uitvoeringsfase?

Moeten we stoppen, revitaliseren of op de geplande weg doorgaan? Het is een belangrijke vraag die in deze fase regelmatig naar voren zal komen. Het kan wenselijk zijn om te stoppen als de doelen in voldoende mate gerealiseerd zijn en voor het laatste stukje kunnen landen in de staande organisatie. De vraag is dan vervolgens op welk moment en onder welke voorwaarden kan een programma(organisatie) opgeheven worden?

Een programma is per definitie tijdelijk als het gericht is op een te bereiken doel. Het einde van een programma is echter niet eenvoudig te bepalen, zeker niet vooraf. Om te bepalen of een programma kan worden afgebouwd, is het van belang te bepalen of:

1. De beoogde effecten, de doelen, zijn behaald of op termijn aannemelijk gemaakt kunnen worden.

Per definitie streeft een programma een (maatschappelijk) effect na. Een programma is dus klaar als dat beoogde effect is bereikt en nagenoeg alle activiteiten zijn uitgevoerd. Een programma kan stoppen als voldoende aannemelijk gemaakt kan worden dat het effect op termijn zal worden bereikt met de in gang gezette activiteiten of als het effect op een andere manier wordt nagestreefd.

2. Een programma(organisatie) is niet langer van toegevoegde waarde

Een programma wordt ingezet als speciale aanpak naast de reguliere inzet op het moment dat er sprake is van een tijdelijke, unieke en complexe opgave. De opgave wordt aangepakt door een gerichte inzet op uiteenlopende activiteiten die vallen onder verantwoordelijkheid van (onderdelen van) verschillende clusters of andere partijen.

Door de programmaorganisatie wordt geëxperimenteerd met verschillende werkwijzen en bijzondere oplossingsrichtingen ten behoeve van het behalen van bepaalde doelstellingen. Op het moment dat deze speciale programma-aanpak is uitgekristalliseerd en de lijn weet hoe zij tot de beoogde doelstellingen kan komen is de aparte programmaorganisatie niet meer nodig. De activiteiten die voortvloeien uit het programma kunnen in de reguliere lijnorganisatie geborgd worden en het programma, de programmaorganisatie en het programmateam kunnen worden afgebouwd.

3. De nagestreefde effecten uitblijven en op termijn ook niet aannemelijk te maken zijn

De mogelijkheid bestaat dat een programma wordt stopgezet omdat gedurende de loop van een programma blijkt dat beoogde doelen niet zullen worden behaald en het bereiken van het effect op termijn ook niet aannemelijk gemaakt kan worden. Het kan ook zijn dat een programma toch te lang gaat duren. Een programmamanager is in dit geval niet in staat het bestaansrecht van een programma nog langer te verantwoorden en zal zijn/haar opdrachtgever(s) in dit geval adviseren opdracht te geven tot het stoppen van het programma.

4. De politieke aandacht of die van de partners voor het programma en de doelstellingen is verschoven

Een opdrachtgever kan te allen tijde besluiten een programma stop te zetten vanwege zijn of haar moverende redenen: het draagvlak valt weg bij partijen, bezuinigingen of herprioritering van middelen, een opdrachtgever vertrekt, etc. Vaak is dit gerelateerd aan het feit dat de politiek bestuurlijke aandacht niet langer gericht is, of nodig is, op de doelstellingen die zijn geformuleerd in het desbetreffende programma. Meestal is een dergelijk moment ook gekoppeld aan het einde van een collegeperiode. Programma's zijn niet per definitie gekoppeld aan een collegeperiode, maar bij de start van een nieuw college vindt wel een herijking van programma's plaats. Het nieuwe college heeft andere prioriteiten en mogelijk een andere focus. In het geval dat het bestuur besluit dat een programma moet worden afgebouwd, krijgt de programmamanager de opdracht de tot dan toe behaalde resultaten te borgen en de programmaorganisatie en het programmateam op te heffen.

De conclusie tot afbouw trekt de bestuurlijk opdrachtgever mede op advies van de ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager. De programmamanager dient zijn opdrachtgevers dus constant te voeden met informatie. De programmamanager doet dit gedurende de gehele programmacyclus aan de hand van de beslisdocumenten, voortgangsrapportages en gesprekken met zijn opdrachtgevers.



3. De vier fasen van programmasturing

Waarschuwing!
Zodra de vraag gesteld wordt, of de suggestie gedaan wordt, of het programma moet worden afgebouwd, dan verslapt de motivatie en aandacht van betrokkenen. Uiteindelijk is dit een strategische keuze. Zorg ervoor dat deze onzekerheid, wel of niet afbouwen, niet te lang duurt.

De belangrijkste velden van de uitvoeringsfase



In deze fase gaat het om doelgericht programmeren, het beïnvloeden van betrokkenen en het (bij)sturen. Zie voor een verdere uitwerking hoofdstuk 5.

In deze fase is de programmamanager vooral een '**inspirator**' en '**motivator**'.

Wanneer ben ik succesvol in de uitvoeringsfase?

Je bent succesvol als je op de vier belangrijkste velden in deze fase het volgende hebt bereikt:

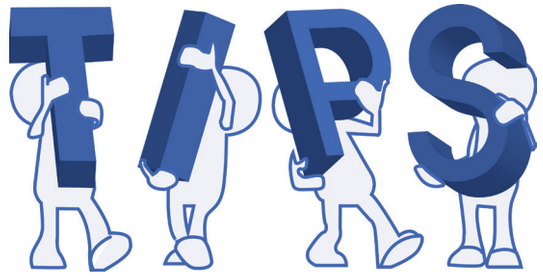
- In het programmerende veld als de inspanningen (**het wat**) die zijn uitgevoerd of gepland zijn direct of indirect bijdragen aan de beoogde doelen. Inspanningen die niet bijdragen zijn gestopt, indien nodig zijn nieuwe gestart of bestaande aangepast qua inhoud of tempo. In dit veld wordt **doelengericht gestuurd**.

- In het managementveld als programmateamleden (**organisatie**) zich door de programmamanager, elkaar en hun opdrachtgevers **gemotiveerd** voelen om zich optimaal in te zetten. Zo nodig is het programmateam op enig moment anders samengesteld.

- In het krachtenveld als de krachten van de spelers (**wie**) zodanig zijn verbonden (**beïnvloed zijn**) dat ze elkaar versterken en dat iedereen dat ook zo ziet en voelt, en partijen sturen vanuit eigen commitment op inspanningen om de doelen te realiseren. Indien nodig wordt het krachtenveld op een bepaald moment gewijzigd.

- In het leiderschapsveld als je in staat bent voortgang en prestatie te beoordelen en je (**ik**) jouw leiderschap **toont** door middel van interventies en met behoud van een zo groot mogelijk draagvlak stappen weet te zetten naar een haalbare oplossing van het vraagstuk.

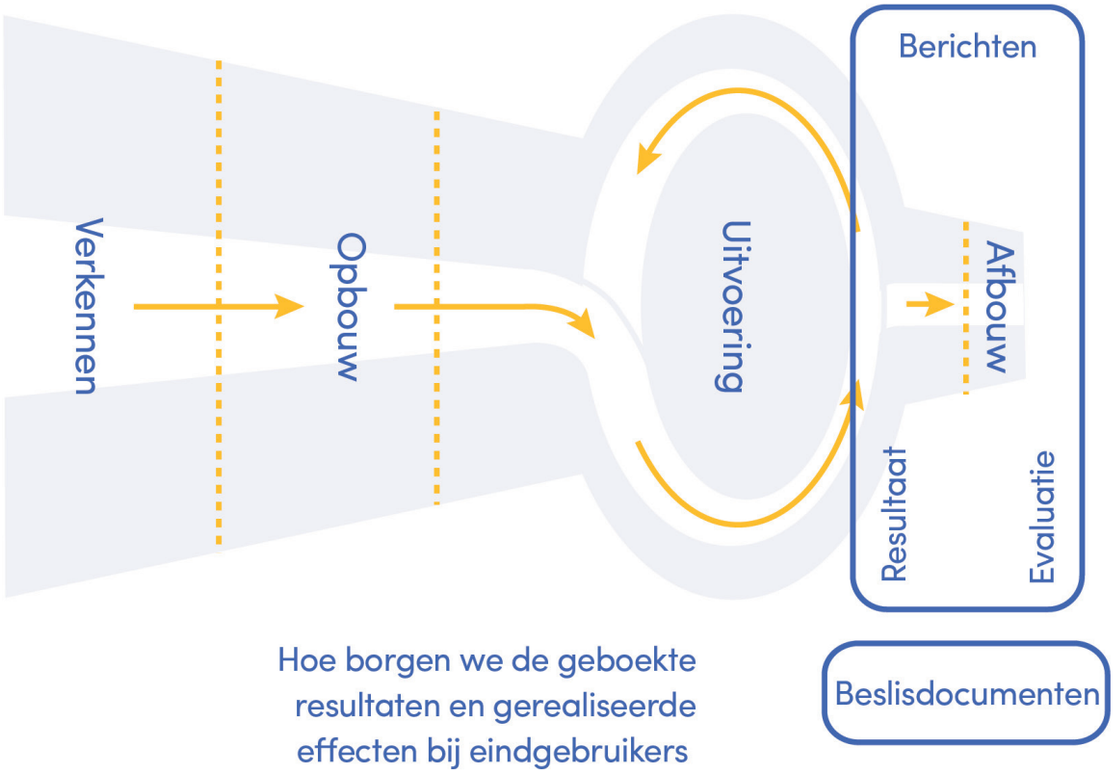
Dit alles met als eindproduct, door de nodige interventies, een programmaresultaat dat beoogde doelen en effecten heeft gerealiseerd of deze op termijn realiseert.



- Zonder monitoren geen grip.
- Bepaal het gewenste resultaat samen met betrokkenen en creëer hiermee commitment.
- Bepaal concrete resultaten (activiteiten) waarmee je kunt sturen op elke inspanning.
- Ga na of het programma publiek te verantwoorden is. Dit is (mede) bepalend voor het bestaansrecht van een programma.
- Blijf voortdurend bijsturen, gericht op leren en verbeteren, met het oog op het behalen van de gewenste doelen.
- Bij gelijkwaardigheid kan het prima zo zijn dat partijen niet alles samen doen of samen beslissen, maar zorg dat je daar vooraf goede afspraken over maakt.
- Je programma kan best flexibel en creatief zijn, als je sturing maar strak is.
- Maak gebruik van de hiërarchie, escaleer indien nodig.
- Wees realistisch, je kunt niet alles in de gaten houden: monitor alleen datgene waar je ook echt invloed op hebt of iets mee kan.
- Specificeer en borg je capaciteitsvraag.
- Vier successen met elkaar en leer van fouten.
- Zorg voor accurate en tijdige informatie die gedeeld wordt door allen om gezamenlijk te kunnen sturen op doelen.
- Spreek stuurgroepleden ook echt aan op hun rol.
- Wie geen fouten maakt, maakt eigenlijk niks.
- Het verzwijgen van een probleem is erger dan het probleem zelf.

3. De vier fasen van programmasturing

3.5 De afbouwfase: van programmaresultaat naar programmaevaluatie



Als het goed is, heeft de programmamanager de borgingsvraag in alle voorgaande fases al meegenomen. De belangrijkste partijen zijn vanaf het begin betrokken en de omgeving is gedurende het gehele traject adequaat geïnformeerd. In deze fase wordt dat proces afgerond. Daarnaast wordt het programma zowel op inhoud als het proces geëvalueerd en wordt de programmaorganisatie en het kernteam ontbonden, en krijgt de programmamanager decharge. In deze fase staat het **berichten** centraal.

Wanneer start de afbouwfase?

'Met de haven in zicht, nu alleen nog veilig aanleggen.' In de afbouwfase ligt de nadruk op het verzilveren van de gerealiseerde doelen en de overdracht van de resultaten van het programma aan de staande organisatie en de eindegebruiker(s). In de afbouwfase zorgt de programmamanager voor de nodige borging van de behaalde of nog te realiseren inspanningen, resultaten en effecten.

Na het vaststellen van het programmaresultaat wordt een bestuurlijke opdracht tot de afbouw van het programma gegeven.

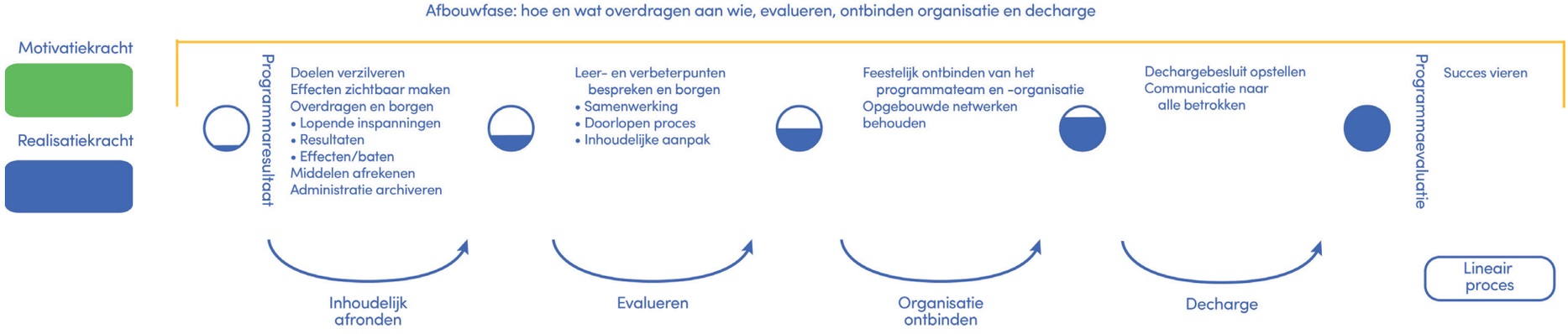
Wat doe je in de afbouwfase?

Tijdens deze fase is de programmamanager verantwoordelijk voor het verzilveren van de resultaten, overdracht en borging hiervan, voor zover dat al niet eerder is gedaan. Als de programmamanager de opdracht heeft gekregen het programma te gaan beëindigen, laat dus niet iedereen het werk uit handen vallen. Deze fase vraagt intern en extern de nodige aandacht voor overdracht en communicatie. Afbouwen staat immers niet gelijk aan het stoppen met de in gang gezette activiteiten. Dit alles vraagt in deze fase vooral realisatiekracht, net zoals die ook nodig was bij de uitvoeringsfase.



3. De vier fasen van programmasturing

Voor de uitwerking van de programmaresultaat naar een programmaevaluatie doorloop je de volgende stappen:



Programmasturing betekent het gezamenlijk streven naar maatschappelijke effecten en het experimenteren met werkbare nieuwe inspanningen om te komen tot die effecten. Het afbouwen van een programma betekent derhalve:

1. **Inhoudelijk afronden**
   - Verzilveren van de gerealiseerde doelen en de effecten zichtbaar maken.
   - Overdragen en borgen van al dan niet gerealiseerde doelen en nieuwe werkwijzen.
   - Gebruikte en nog te besteden gemeentelijke middelen afrekenen.
2. **Programma evalueren**
   Het opstellen van de programmaevaluatie.
3. **Organisatie ontbinden**
   De programmaorganisatie en het kernteam ontbinden. Opgebouwde netwerken behouden of borgen.
4. **Decharge**
   Opstellen van het déchargebesluit en bestuurlijk decharge verlenen. Voor eventuele hierbij nog benoemde risico's worden beheersmaatregelen genomen, die bij de betreffende partijen worden ondergebracht.

In navolgende paragrafen worden deze stappen toegelicht.

STAP 1 – Inhoudelijk afronden

A. Verzilveren gerealiseerde doelen en effecten zichtbaar maken

In eerste instantie is het van belang dat behaalde effecten, waaronder projectresultaten en hun effecten, verzilverd worden. Maar wat betekent het verzilveren van resultaten? Simpelweg is dit het binnenhalen van concrete resultaten en inzichtelijk maken wat het programma heeft opgeleverd. Indien mogelijk worden behaalde effecten ook zichtbaar gemaakt.

Op het moment dat de opdrachtgever besluit tot het afbouwen van een programma wordt een einddatum afgesproken. Tot die tijd kunnen de laatste resultaten nog worden binnengehaald en inzichtelijk gemaakt voor de opdrachtgever(s) en de omgeving. Wat wordt verzilverd kan verschillen per programma. In veel gevallen zal het gaan om een inhoudelijk resultaat zoals 'het terugbrengen van het aantal vroegtijdige schoolverlaters', opdat daarna het beoogde effect 'meer en sneller afgestudeerden' op termijn zal optreden. In andere gevallen kan een programma gericht zijn op het teweegbrengen van een verandering binnen een organisatie of het ontwikkelen van een nieuwe of verbeterde werkwijze.

B. Overdragen en borgen van de al dan niet gerealiseerde doelen en nieuwe werkwijzen

Een programma kan dus ook worden afgebouwd zonder dat het beoogde maatschappelijk effect al echt is bereikt of omdat de programmaorganisatie niet langer van toegevoegde waarde is. De gestelde doelen zijn echter nog wel wenselijk. In dat geval is het zaak dat de nog niet gerealiseerde doelstellingen, resultaten en inspanningen worden overgedragen aan en geborgd in een bestaande of nieuwe organisatie, dan wel bestaande of nieuwe programma's.

De systematiek of werkwijze die in een programma is ontwikkeld om te komen tot de beoogde doelstellingen dient eveneens ondergebracht te worden. De staande organisatie en partners voeren vervolgens nog die activiteiten uit die op termijn zullen leiden tot het behalen van het beoogde maatschappelijk effect.

Wat breng je onder in de eigen lijnorganisatie, wie levert welk deel van de inspanning, wat laat je over aan externe partners en hoe monitor je vervolgens of alle partijen zich blijven inzetten voor het maatschappelijk effect? Kortom, hoe zorg je ervoor dat de aandacht wordt vastgehouden voor het daadwerkelijk afronden van het programma? Heldere afspraken over het vervolg zijn daarom van groot belang.

3. De vier fasen van programmasturing

Gebruikte en nog te besteden (gemeentelijke) middelen afrekenen

Uiteraard dienen de in het programma gebruikte en nog te besteden gemeentelijke middelen in deze fase te worden verantwoord en afgerekend. Resterend budget kan worden teruggeboekt en de administratie kan worden gearchiveerd, afgesloten en overgedragen.

STAP 2 – Programma evalueren

Een essentieel onderdeel van het afbouwen van een programma is de evaluatie. Deze evaluatie is gericht op zowel de inhoudelijke kant van het programma als het doorlopen proces, de samenwerking. Wat heeft wel goed gewerkt onder welke omstandigheden en wat niet? Ook negatieve effecten en ervaringen dienen hierbij te worden benoemd.

Bij de inhoud gaat het om een uitleg van de relatie tussen gepleegde inspanningen, geboekte resultaten en gerealiseerde effecten. Hierbij hoort ook de uitleg waarom bepaalde effecten al dan niet zijn gerealiseerd of op termijn worden verwacht..

Bij het proces gaat het over de manier van samenwerken binnen de programmaorganisatie tussen de programmaorganisatie en het programmateam, de samenwerking met de partners inclusief de lijn en de samenwerking tussen de programmamanager en de opdrachtgevers.
Deze evaluatie wordt door de programmamanager samen met de betrokken partijen uitgevoerd op basis van interviews. Voor de organisatie, het netwerk of het samenwerkingsverband en voor de lopende en nieuw op te zetten programma's levert dit leer- en verbeterpunten op die derhalve ook geborgd dienen te worden. Deze leer- en verbeterpunten worden vastgelegd in de programmaevaluatie. Zie de checklist in bijlage 4. De programmamanager legt hiermee verantwoording af, ook politiek, aan zijn opdrachtgevers in een afrondend gesprek.

In de programmaevaluatie staat:

- een korte beschrijving van wat de ambitie, de aanleiding en de context was en wat daarvan is gerealiseerd en nog volgt.
- hoe het proces van de doelenrealisatie is verlopen. Hoe deze zijn verzilverd en hoe en waar gerealiseerde effecten zichtbaar zijn.
- hoe resultaten verzilverd zijn. En hoe en bij wie is borging van behaalde en nog te behalen resultaten geregeld?
- hoe en bij wie de borging van nog af te ronden en uit te voeren inspanningen is geregeld.
- hoe en bij wie de borging van behaalde en nog te behalen effecten of nieuwe werkwijzen is geregeld.
- welke ongewenste effecten zijn opgetreden, waardoor en wat daar mee is gedaan.
- aan welke randvoorwaarden wel en niet is voldaan.
- welke kansen en bedreigingen zich hebben voorgedaan en hoe deze zijn benut dan wel gepareerd.
- wat de verbruikte (gemeentelijke) middelen zijn en inzet van de resterende middelen.
- wat de uitkomsten (leer- en verbeterpunten) zijn van de evaluatie van het doorlopen proces van het programma.
- hoe belanghebbenden het samenwerkings proces en de inhoudelijke resultaten beoordeeld hebben. Hoe hierover gecommuniceerd is.
- hoe de samenwerking was van de sturingsdriehoek, het kernteam, uitvoeringsteam, de partners, etc. en hoe de programmaorganisatie en het kernteam zijn ontbonden.

STAP 3 – Organisatie ontbinden

De resultaten zijn verzilverd, nog niet gerealiseerde resultaten en doelen, en nieuwe werkwijzen zijn overgedragen en geborgd. Het programma is geëvalueerd. Het programmaresultaat en de programmaevaluatie zijn bestuurlijk goedgekeurd. Nu kan ook de programmaorganisatie en het kernteam worden ontbonden. De programmamanager zorgt voor een feestelijke afsluiting met een aardigheidje. Teamleden gaan terug naar hun eigen organisatie, nadat zij hun taken hebben afgerond. De programmamanager informeert hun leidinggevenden en deze zorgt voor een nieuw aansluitend toekomstperspectief en samen voorkomen zij dat medewerkers voortijdig vertrekken.

Denk bij de borging ook na over of de opgebouwde relaties en samenwerkingsverbanden tussen de lijnorganisatie en partners in de gemeente in stand moeten worden gehouden, ook nadat het programma is opgeheven. En zo ja, hoe? Tijdens het uitvoeren van het programma is gestreefd naar het creëren van samenhang tussen verschillende activiteiten geleverd door verschillende partijen (lijnorganisatie en private partners). Op het moment dat een programma is afgebouwd, is deze samenwerking tussen clusters/domeinen onderling, en tussen de lijnorganisatie en partners in de stad, nog altijd van essentieel belang om te komen tot andere beoogde doelstellingen.

Dit betekent dat er bij de borging van programmaonderdelen nagedacht moet worden over hoe die samenwerking in stand gehouden kan worden nadat het programma is opgeheven en welke partij daar verantwoordelijk voor is. Wat wordt er verwacht van de verschillende partijen? Wat is de rol van de gemeente daarin? Kortom, de samenwerking binnen de eigen organisatie en met partijen in de stad eindigt niet na de afbouw en het stoppen van een programma.

STAP 4 - Decharge

De programmamanager stelt het déchargebesluit op en biedt dit via de ambtelijk opdrachtgever ter ondertekening aan de bestuurlijk opdrachtgever aan. Het programma-archief wordt opgeslagen of overgedragen en de leer- en verbeterpunten uit de evaluatie worden aan de opdrachtgevers aangeboden en besproken. De ambtelijk opdrachtgever verklaart dat de overdracht en borging van de al dan niet gerealiseerde doelen en nieuwe werkwijzen op een goede manier is georganiseerd. De bestuurlijk opdrachtgever verklaart daarna dat de opgeleverde producten of diensten naar volle tevredenheid en met de gewenste kwaliteit zijn uitgevoerd. De programmamanager wordt daarna decharge verleend (zie de checklist in bijlage 4). Over dit besluit wordt naar alle betrokken, door de programmamanager en ambtelijk opdrachtgever gecommuniceerd. Daarna zijn zij ook niet langer aanspreekbaar op onderdelen van het voormalige programma.

In een decharge besluit staat:

- een korte beschrijving over hetgeen is gerealiseerd: doelbereik, resultaten en de inzet van middelen.
- hoe het programma is afgerond en waar het verdere beheer en onderhoud is ondergebracht (geborgd) én de bevestiging van de acceptatie hiervan.
- het programma met behoud van relaties en netwerken (ondergebracht bij wie?) feestelijk is afgebouwd.
- dat de middelen naar tevredenheid zijn afgerekend, met goedkeuring van de financiële afdeling.



3. De vier fasen van programmasturing

- de strategische en beslisdocumenten administratief zijn opgeslagen en overgedragen.
- ongewenste effecten besproken en geaccepteerd zijn of als risico geborgd.
- leer- en verbeterpunten met opdrachtgevers besproken zijn en geborgd bij betrokken partijen.
- de kansen geborgd zijn bij partijen.
- de bedreigingen: geborgd zijn bij partijen.
- de medewerkers teruggeplaatst of herplaatst zijn.
- de afbouw gecommuniceerd is naar alle betrokkenen.

Wanneer eindigt de afbouwfase?

Om de afbouwfase volledig af te ronden is een formeel getekende déchargeverklaring nodig van de bestuurlijk opdrachtgever. Het programma is hiermee officieel beëindigd, de lijnorganisatie heeft het beheer en onderhoud overgenomen en de programmamanager is door de bestuurlijk (en ambtelijk) opdrachtgever décharge verleend.

De belangrijkste velden van de afbouwfase



In de afbouwfase gaat het om de samenwerking met het krachtenveld dat zorgt voor de borging en het gebruik van de resultaten en effecten die het programma heeft of die nog worden gerealiseerd. Daarnaast gaat het om de afbouw van de programmaorganisatie (governance en programmateam). Zie de verdere uitwerking in hoofdstuk 5.

In deze fase is de programmamanager vooral een '**realist**' en '**macher**'.

Wanneer ben ik succesvol in de uitvoeringsfase?

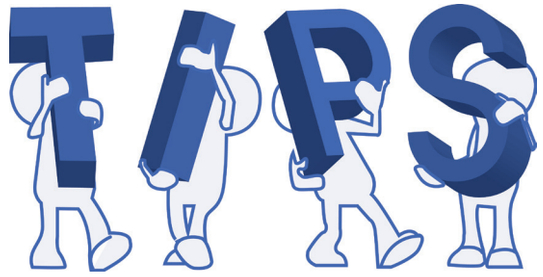
Je bent succesvol als je op de belangrijkste velden in deze fase het volgende hebt bereikt:

- In het opdrachtgevende veld als opdrachtgevers **tevreden** zijn met de behaalde resultaten en effecten (**waarom**). Zij voelen en zien dat hun belangen zijn gediend met de realisatie van de programmadoelen. De programmaorganisatie is feestelijk en in goede harmonie ontbonden.

- In het krachtenveld als de nog te realiseren inspanningen en effecten en de leer- en verbeterpunten zijn **geborgd** in het netwerk (**wie**) en de tijdens het programma opgebouwde relaties zijn geborgd, en ook daarna nog steeds een onderdeel zijn van de persoonlijke en algehele netwerken van de gemeentelijke organisatie.

- In het managementveld als teamleden (**organisatie**) een goed en trots gevoel hebben over de gezamenlijke tijd die ze aan het programma hebben besteed en hetgeen ze hebben neergezet en geleerd. Het team is feestelijk **ontbonden** en iedereen keert met een voldaan gevoel terug naar de eigen basisorganisatie.

Dit alles met als eindproduct, door de nodige gepleegde interventies, een gedragen programmaevaluatie met geborgde geleerde lessen en met decharge voor de programmamanager.



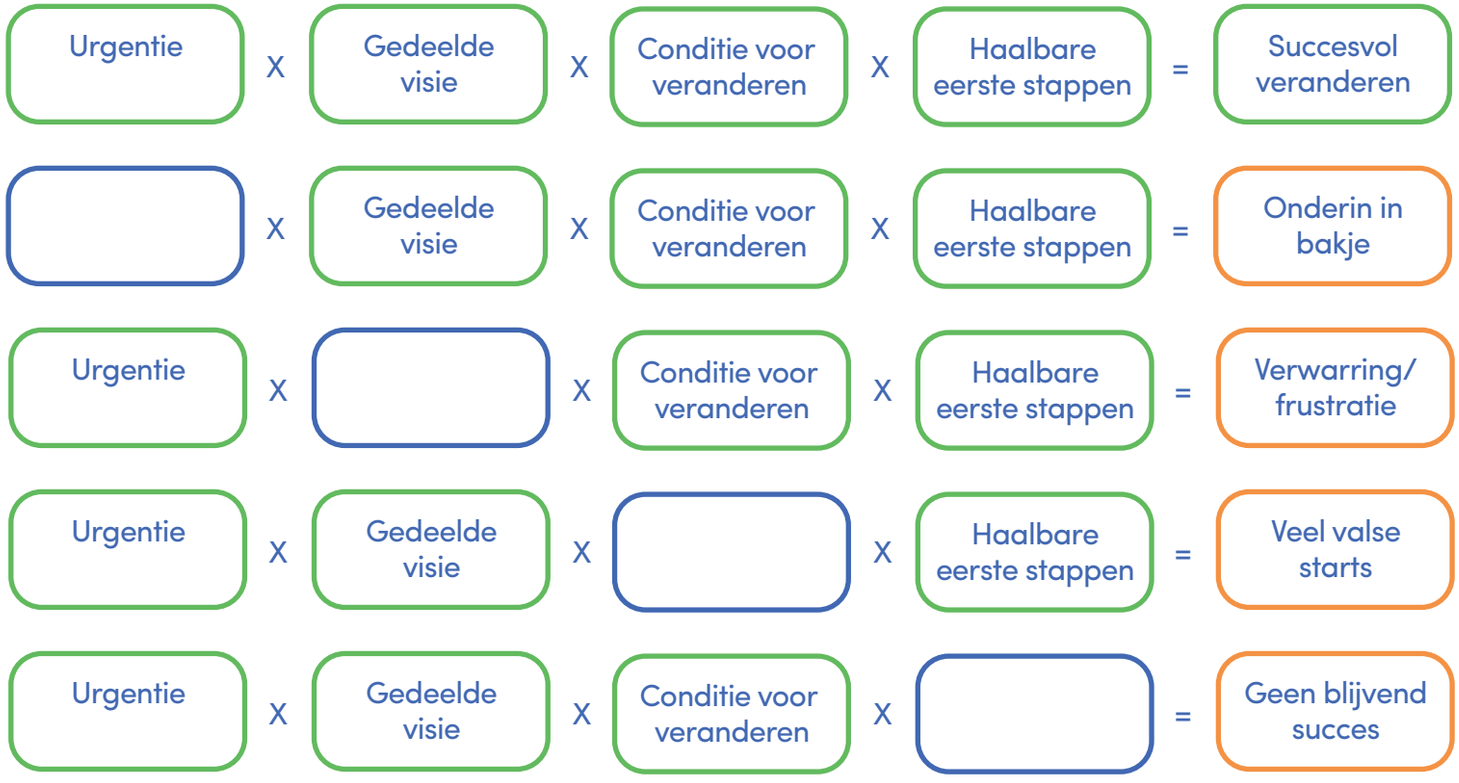
- Zonder borging geen duurzaam resultaat.
- Neem borging op als een standaard programmaonderdeel. Dit zorgt voor behoud van kennis en blijvende sturing op doelen.
- Borg ook de opgebouwde relaties en netwerken. Ook na afbouw van een programma hebben partners een belangrijke rol.
- Bouw een evaluatiemoment in. Zonder evaluatie wordt namelijk niet verantwoord en geleerd.
- Ervaring is die geweldige eigenschap die je in staat stelt een fout te herkennen wanneer je hem opnieuw maakt.
- Ervaring is niet wat een mens overkomt. Het is wat de mens doet met wat hem overkomt.
- De borgingsvraag moet in alle voorafgaande fasen ook al worden meegenomen. Het is denkbaar dat in de opbouwfase van het programma keuzes worden gemaakt, die later bij de overdracht van de resultaten voor veel problemen zorgen als partijen eerder niet betrokken zijn.

3. De vier fasen van programmasturing

3.6 Wanneer is een programma succesvol?

Bij succesvolle programmasturing wordt gedurende de gehele levensloop van het programma gewerkt aan en rekening gehouden met:

- een gedeelde urgentie bij een groot deel (kritische massa) van de betrokken partijen over de beoogde doelen (maatschappelijke effecten) die ervoor zorgt dat partijen hier ook echt prioriteit aan geven.
- een gedeelde visie en (verander)strategie om verwarring en frustratie bij partijen te voorkomen.
- het aanwezig zijn van de condities voor het veranderen, om valse starts te voorkomen. Dit zijn middelen, capaciteit en ook omgevings- en externe factoren.
- haalbare (eerste) stappen in de uitvoering van de inspanningen, om een logische samenhang in de uitvoering te bewerkstelligen en daarmee blijvend succes te organiseren.
- het op bepaalde momenten evalueren, zeker aan het eind van een programma, opdat verantwoording kan worden afgelegd en geleerd kan worden van wat wel of niet werkt van de tot dusver doorlopen processen.



Hou op ieder moment focus op de beoogde doelen en laat geen activiteiten toe die daaraan geen concrete bijdrage leveren

Het al dan niet beschikken over eigen capaciteit en financiële middelen is doorslaggevend voor de vorm van een programmaorganisatie

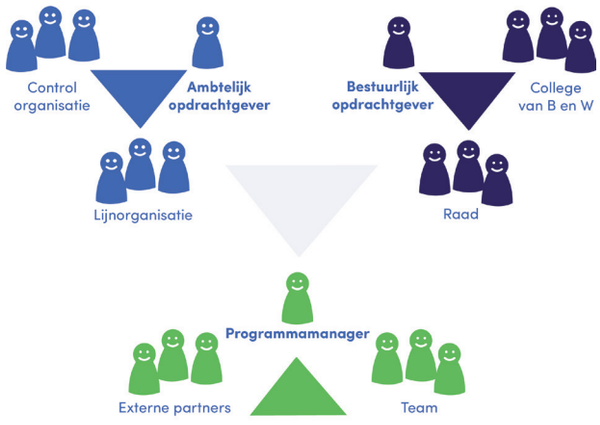
4. De programmaorganisatie

Een programma vraagt een tijdelijke organisatie die sturing, uitvoering en besluitvorming mogelijk maakt en daarvoor de juiste competenties en krachten samenbrengt. In de opbouwfase ga je als programmamanager aan de slag met de inrichting van je programmaorganisatie. Je geeft hiermee vanuit het 7-veldenmodel vorm aan het managementveld. In dit hoofdstuk bespreken we de basisvormen van een programmaorganisatie. Deze variëren per fase, omdat voor elke fase een andere kracht nodig is om de benodigde stappen te zetten. Dit vind je terug in de rol van de programmamanager en het kernteam, en ook in de rol van het opdrachtgevende veld dat we vaak organiseren in de vorm van een stuurgroep. Zie hoofdstuk 5. We geven aan het einde van dit hoofdstuk tips om een stuurgroep in haar kracht te zetten.

4.1 Vier driehoeken

Ook de programmaorganisatie is net als bij projecten en procesregie opgebouwd uit vier driehoeken. In het midden, de sturingsdriehoek tussen programmamanager, ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever, wordt de richting van het programma bepaald.

Bij programmasturing is de groene uitvoeringsdriehoek aanzienlijk uitgebreider en complexer dan bij projectsturing. In dit hoofdstuk maken we daarom onderscheid naar drie basisvormen van een programmaorganisatie. In bijlage 5 worden de sturingsprincipes van iedere driehoek uitgelegd en worden de verschillende rollen omschreven die we in dit hoofdstuk een plek geven binnen de programmaorganisatie.



4.2 Drie typen programmaorganisaties

In de gemeentelijke praktijk komen grofweg drie typen programmaorganisaties voor. Welke vorm geschikt is, wordt bepaald door het al dan niet beschikken over eigen capaciteit en financiële middelen. We bespreken in dit hoofdstuk eerst in paragraaf 4.3 de 'zelfstandige programmaorganisatie', omdat dit de meest uitgebreide organisatie vorm is. We laten zien hoe dit model opgebouwd wordt in ieder van de vier fasen van een programma.

✓ Capaciteit ✓ Middelen	Sturen vanuit bevoegdheden	Zelfstandige Programma-organisatie
X Capaciteit ✓ Middelen	Sturen met budget	Hybride Programma-organisatie
X Capaciteit X Middelen	Sturen op basis van regie	Kern Programma-organisatie

We laten in paragraaf 4.4 zien hoe de hybride programmaorganisatie eruit ziet. De 'kern programmaorganisatie' beschrijven in in paragraaf 4.5 bij het ontbreken van eigen capaciteit en financiële middelen.

Welke van de drie typen sturingen herken jij?

4.2.1 Wel capaciteit en middelen: sturen vanuit bevoegdheden

✓ Capaciteit ✓ Middelen	Sturen vanuit bevoegdheden	Zelfstandige Programma-organisatie

Indien een programmamanager over eigen middelen beschikt en de uitvoeringscapaciteit volledig in handen heeft, zal hij **sturen vanuit zijn bevoegdheden**. Hij of zij stuurt de eigen uitvoeringscapaciteit aan en financiert zelf het resultaat vanuit een positiemacht, analoog aan lijnmanagement. Deze programmamanager kan alles **kopen én** zelf ook **uitvoeren**.

De kenmerken van een zelfstandige programmaorganisatie:

- Opdracht om vastgestelde programmadoelen te bereiken met middelen en eigen capaciteit.
- De programmamanager leidt een tijdelijke organisatie met alle kenmerken van een gewone organisatie.
- Projectmanagers, procesregisseurs en medewerkers voor het kernteam worden vanuit de lijn en/of van buiten gedetacheerd bij het programma.
- Als doelen zijn bereikt, wordt de programmaorganisatie opgeheven en gaan medewerkers terug naar hun eigen basisorganisatie.
- Formeel hoeft de lijn niet betrokken te zijn, tenzij zij voor de borging van het resultaat van belang is.
- Voordeel is dat als de programmaorganisatie is opgericht, het resultaat dat nodig is om de doelen te bereiken sneller kan worden bereikt. Er is immers in principe geen inzet nodig van andere partijen.

4. De programmaorganisatie

4.2.2 Geen capaciteit, wel middelen: sturen op basis van budget

☒ Capaciteit ☑ Middelen	Sturen met budget	Hybride Programma-organisatie

Je hebt als programmamanager alleen middelen dus je **stuurt met budget**. De projecten en bestuursprocessen financier je en de capaciteit koop je in bij de lijnorganisaties of daarbuiten. Een programmamanager kan alles **kopen**.

De kenmerken van de hybride programmaorganisatie:

- Opdracht om vastgestelde doelen te bereiken met alleen de beschikbaar gestelde middelen.
- De programmamanager komt in een opdrachtgeversrelatie met de uitvoeringsorganisatie. Hij of zij stelt doelen, het gewenste resultaat en de uitvoeringskaders vast, waarna het budget wordt verstrekt.
- De programmamanager stuurt door middel van afspraken, wel of niet vastgelegd in contracten.
- De uitvoering van de projecten, bestuursprocessen en lijnactiviteiten ligt bij de uitvoerende partijen.
- Met het dicht- of opendraaien van de geldkraan kan hij resultaten en daarmee het bereiken van doelen afdwingen.

4.2.3 Geen capaciteit en geen middelen: sturen op basis van regie (commitment)

☒ Capaciteit ☒ Middelen	Sturen op basis van regie	Kern Programma-organisatie

Indien het programma geen middelen en ook geen uitvoeringscapaciteit heeft, kan de programmamanager niks afdwingen. Hij of zij zal vooral moeten **sturen op basis van regie**. Het spel van het trekken en duwen, verleiden en overtuigen, oftewel het organiseren van commitment. Het is een opdracht om vastgestelde doelen te bereiken zonder capaciteit of middelen.

De kenmerken van een kernorganisatie:

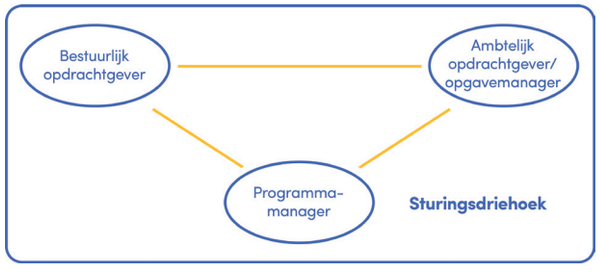
- Lijnmanager(s) blijven verantwoordelijk voor budget en mensen (capaciteit). In deze gevallen is een afdeling de eigenaar daarvan en dus nodig voor het realiseren van de doelen door middel van medeverantwoordelijkheid voor de doelen.
- De programmamanager zal moeten sturen zonder formele macht, vooral op commitment van de betrokken partijen op de doelen. Hij of zij bemoeit zich vooral met de inhoudelijke keuzen en niet direct met de bedrijfsvoering.
- De programmamanager ontleent zijn sturingsmacht formeel aan de opdracht en de positie van de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever. In de praktijk is deze vooral te verwerven met zijn of haar persoonlijke gezag.
- Het helpt als de ambtelijk opdrachtgever van de programmamanager ook de eerstverantwoordelijke is van de lijnafdeling die eigenaar is. Bij meerdere betrokken lijnafdelingen wordt dit lastiger.

4.3 De zelfstandige programmaorganisatie

De 'Zelfstandige programmaorganisatie' past bij een programma waarin je zowel de capaciteit als de middelen beschikbaar hebt. We bespreken in deze paragraaf voor ieder van de vier fasen hoe deze organisatievorm zich ontwikkelt.

4.3.1 Verkenningsfase

In de verkenningsfase van een programma is er nog geen sprake van een uitgebreide programmaorganisatie. Ook al heet je al wel (beoogd) programmamanager. Eigenlijk ben je meer een verkenner van het programma. Je organisatie bestaat alleen uit de sturingsdriehoek. De bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever vormen je belangrijkste gesprekspartners.



In de sturingsdriehoek worden kaders, randvoorwaarden en criteria gesteld voor het programma en worden doelen bepaald. Eventueel kan je ondersteuning regelen in de vorm van een kwartiermakersteam.

Bestuurlijk opdrachtgever

De bestuurlijk opdrachtgever is degene die zijn politieke lot heeft verbonden aan het programma. Hij wil het programmadoel graag bereiken en creëert de politieke randvoorwaarden voor het succes van het programma.

Taken van de bestuurlijk opdrachtgever:

- Het stimuleren van het bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak voor het programma.
- Het vervullen van een ambassadeursrol voor het programma bij college, raad en partnerorganisaties.
- De linking-pin zijn in het opdrachtgevende veld.
- Het vaststellen van de kaders en criteria voor de opdracht.
- Het beoordelen van de aanpak en voortgang op hoofdlijnen.
- Samen met de ambtelijk opdrachtgever en het opdrachtgevende veld besluiten nemen over de richting, wijzigingen en randvoorwaarden via de beslisdocumenten.
- Het besluiten tot beëindigen van het programma op basis van de voortgang en effecten, en het verlenen van decharge.

Ambtelijk opdrachtgever/opgavemanager

De ambtelijke opdrachtgever of opgavemanager richt zich meer op de wijze waarop het programmadoel bereikt wordt. Hij creëert op managementniveau de condities voor de uitvoering van het programma. In het geval de ambtelijk opdrachtgever een opgavemanager is, zal deze zich ook inspannen om in de externe omgeving optimale condities te creëren voor het programma.

4. De programmaorganisatie

De taken van de ambtelijk opdrachtgever/opgavemanager:

- Het zorgen voor draagvlak en uitvoeringskracht intern op directieniveau en bij de partners in het programma.
- Is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de verkenning, het opstellen en inrichten, uitvoeren en afbouwen van het programma.
- Het regelen van de toegezegde middelen inclusief capaciteit.
- Het zorgen voor samenhang, adviseert en rapporteert periodiek aan de bestuurlijk opdrachtgever.
- Besluiten nemen over het programma binnen gegeven (financiële) kaders en staan voor het programma en de uit te voeren inspanningen.
- Mandaat geven aan de programmamanager en diens kernteam en strategisch meedenken.

Programmamanager

De programmamanager is integraal verantwoordelijk voor het realiseren van het programmadoel en het afstemmen van de inspanningen met andere trajecten die binnen de gemeente lopen.

De taken van de programmamanager zijn:

- Het doorlopen van de verschillende fases van een programma op basis van bestuurlijke opdrachten en iedere fase afronden met een concreet product- of beslisdocument.
- Het samenstellen, aansturen en afbouwen van het programmateam in afstemming met de lijn organisatie.
- Het betrekken en stimuleren van het opdrachtgevende veld en het krachtenveld met interne betrokkenen en externe partners.
- Zorgen voor commitment op de doelen, de uit te voeren activiteiten en de te behalen resultaten.
- Signalen opvangen uit het netwerk en die meewegen in de aanpak.
- Besluiten nemen binnen de kaders van het programma.
- Rapporteren over de voortgang en voorstellen doen voor wijzigingen.

Van opdrachtgever naar opdrachtgevende veld

De meeste programma's hebben meerdere opdrachtgevende partijen buiten de gemeente. We spreken daarom ook van een opdrachtgevend veld. Hiermee bedoelen we de hoogste vertegenwoordigers van samenwerkingspartners die ook in het programma investeren. Meestal krijgt dit vorm met een stuurgroep.

4.3.2 Opbouwfase

In de opbouwfase bouw je als programmamanager een kernteam. In dit team zitten naast de programmasecretaris diverse per programma verschillende ondersteunende professionals, zoals een communicatieadviseur, programmacontroller, strategisch omgevingsmanager, risicoadviseur of deskundige met specifieke inhoudelijke kennis. Doel van het kernteam is om het programma als geheel te ondersteunen bij het realiseren van het programmadoel.

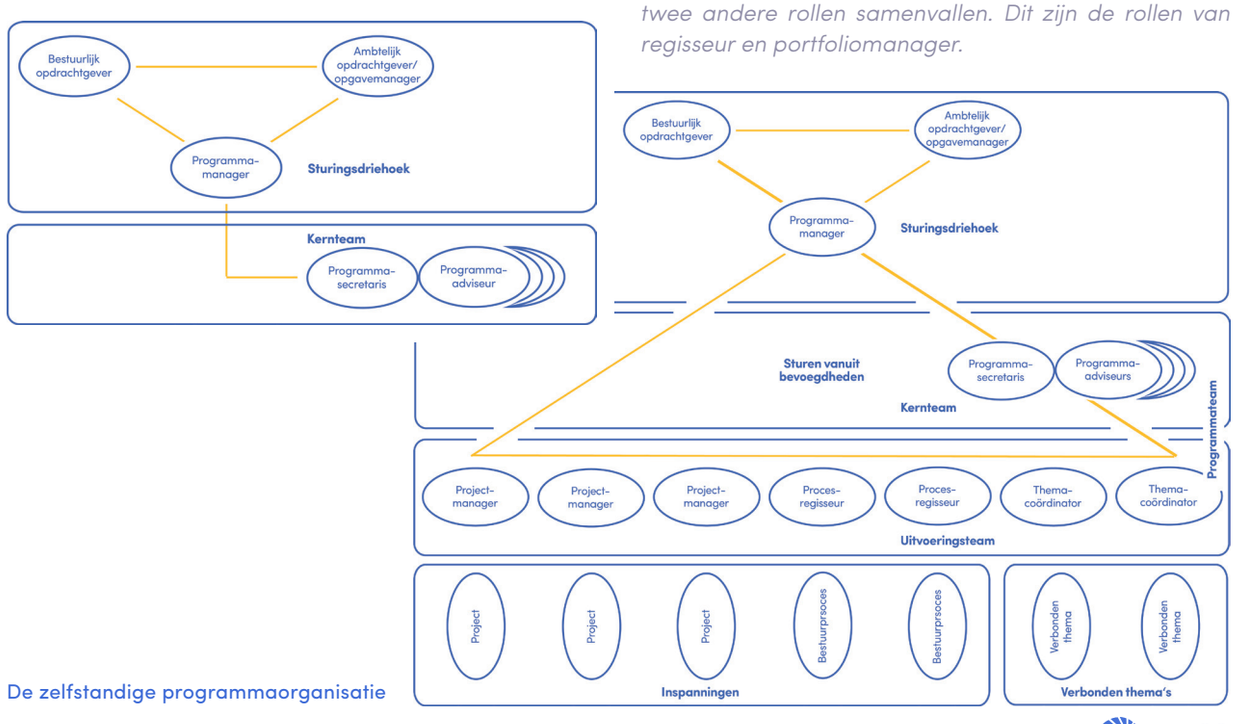
4.3.3 Uitvoeringsfase

In de uitvoeringsfase staat er een volwaardige programmaorganisatie, waarbij je uitbreid met een uitvoeringsteam. Het kernteam en het uitvoeringsteam vormen samen het programmateam. Als programmamanager stuur je 'dagelijks' het programmateam aan.
Een uitvoeringsteam bestaat uit sturingsprofessionals, die ieder een eigen opdracht realiseren ten behoeve van het programmadoel. Onder sturingsprofessionals binnen een uitvoeringsteam verstaan wij projectmanagers, procesregisseurs en thema-coördinatoren. Binnen het programmateam stemmen de thema-coördinatoren ook de inzet van vakspecialisten bij de uitvoering op elkaar af.

De projectmanager realiseert een vooraf met de programmamanager gecontracteerd resultaat. Een procesregisseur organiseert interactief complexe bestuursprocessen om een idee verder te brengen. Een thema-coördinator is de linking-pin tussen programma en een stuk regulier werk dat in de lijnorganisatie plaatsvindt, maar wel bijdraagt aan het programmadoel.

Iedere sturingsprofessional stuurt een deel aan van de uitvoering. Projectmanagers sturen een projectteam aan. Procesregisseurs een bestuursproces. Themacoördinatoren stemmen een stuk relevant regulier werk af op het programma.

**) In steeds meer gemeenten wordt de ambtelijk opdrachtgever vervangen door een opgavemanager. In de inspiratiegids 'Opgavegericht werken' van de VPNG wordt uitgelegd dat in de rol van opgavemanager, naast de rol van de klassieke ambtelijk opdrachtgever, ook twee andere rollen samenvallen. Dit zijn de rollen van regisseur en portfoliomanager.*

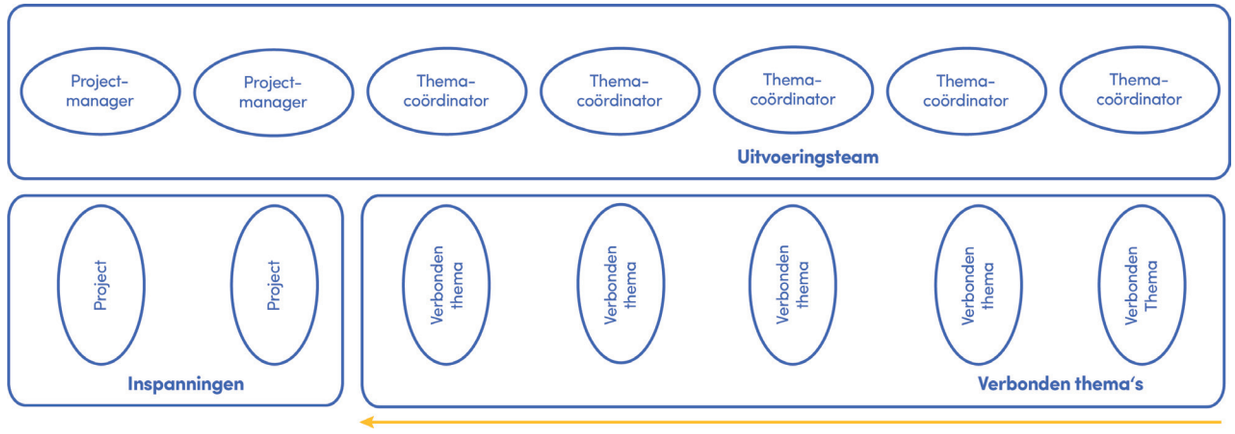


De zelfstandige programmaorganisatie

4. De programmaorganisatie

4.3.4 Afbouwfase

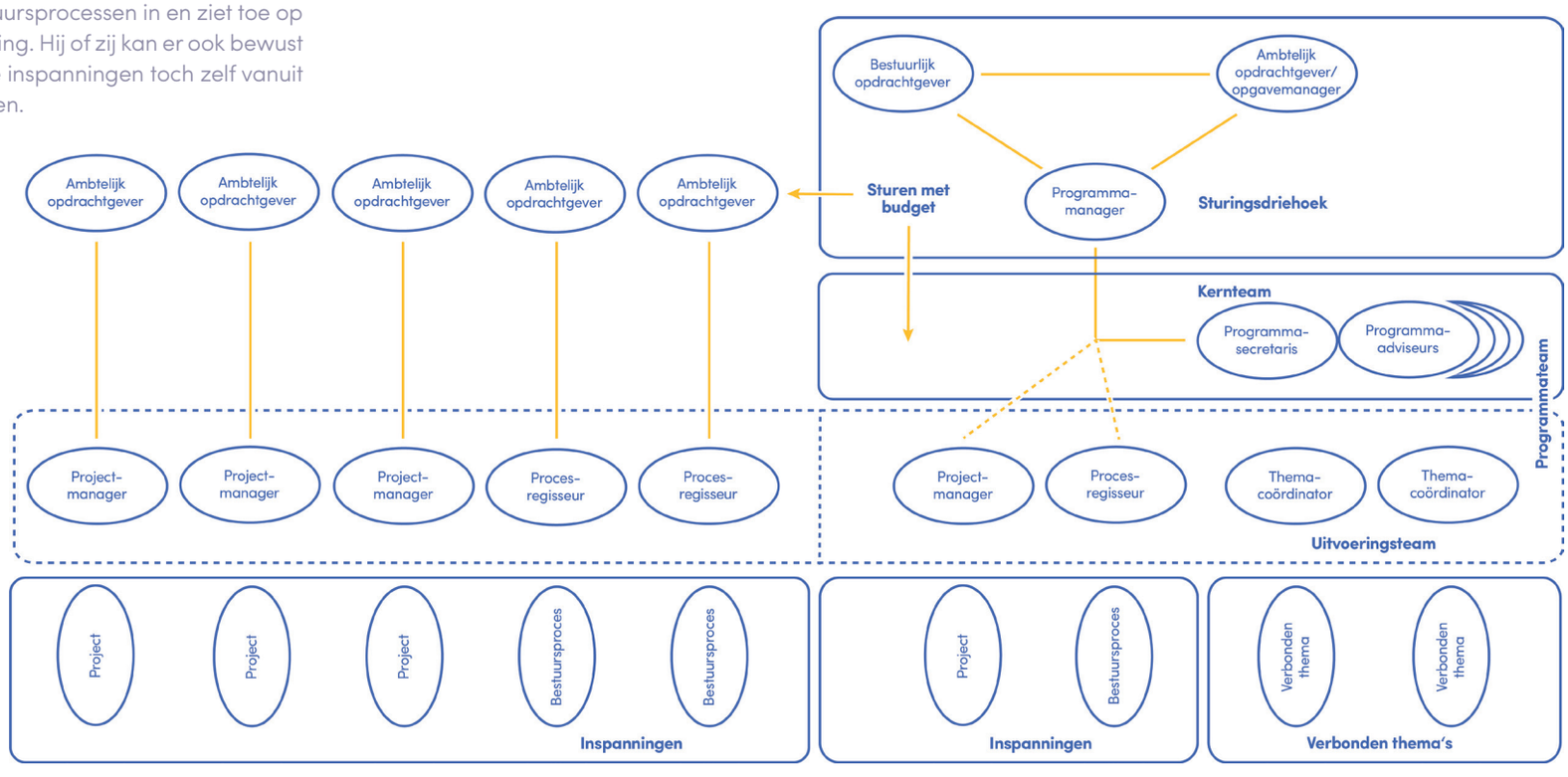
In de afbouwfase vindt de grootste verandering van de programmaorganisatie plaats in het uitvoeringsteam. De bestuursprocessen zijn reeds afgerond, en een enkel project zit nog in de opleveringsfase. Het aantal verbonden thema's is gegroeid. Diverse thema-coördinatoren maken deel uit van jouw uitvoeringsteam. Alle programmateamleden hebben de focus om de verschillende resultaten, de relaties en netwerken van het programma goed te borgen binnen de reguliere processen.



4.4 De hybride programmaorganisatie

De 'Hybride programmaorganisatie' past bij een programma waarin je geen capaciteit, maar wel middelen beschikbaar hebt. De organisatie is vergelijkbaar met de 'zelfstandige programmaorganisatie', echter met het verschil dat de directe aansturing van de projectmanagers en procesregisseurs in handen is van andere ambtelijk opdrachtgevers. Vanuit het programma worden middelen voor de uitvoering van de inspanning beschikbaar gesteld. Hoewel je dus nog steeds een uitvoeringsteam hebt, wordt deze meer ingezet voor onderlinge afstemming dan voor directe sturing. Deze ambtelijk opdrachtgevers kunnen zich zowel binnen als buiten de gemeente bevinden. De programmamanager koopt als het ware resultaten en bestuursprocessen in en ziet toe op de samenhang in de uitvoering. Hij of zij kan er ook bewust voor kiezen de belangrijkste inspanningen toch zelf vanuit het programma aan te sturen.

De hybride programmaorganisatie



4. De programmaorganisatie

4.5 De kern programmaorganisatie

De 'kern programmaorganisatie', het zogenaamde regiemodel, past bij een programma waarin geen capaciteit en ook geen middelen beschikbaar zijn. Eigenlijk is hier geen sprake van een programmaorganisatie in formele zin van het woord. Het programma wordt uitgevoerd op basis van commitment van betrokken partijen die verder ook voor de uitvoering zorgen qua capaciteit en middelen. De programmamanager en de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever vormen de kern van de programmaorganisatie. In de praktijk zien we dat een 'kern programmaorganisatie' vaak in de uitvoeringsfase nog wel beschikt over een zeer beperkt kernteam met minimaal een programmasecretaris. Dit kernteam ondersteunt in het maken van verslagen, verzamelen en verwerken van informatie, creëren van voortgangsoverzichten en –rapportages en evaluaties.

4.6 Organiseren van het opdrachtgevende veld

Bij het organiseren van het opdrachtgevende veld wordt bij programmasturing al snel gesproken over een stuurgroep. Het zit in de naam opgesloten dat een stuurgroep stuurt. Alleen de mate waarin die sturing wordt gegeven, is niet altijd helder. Bewust kiezen voor het sturingsniveau van de stuurgroep kan hier helderheid brengen. In de praktijk komen twee varianten voor die allen stuurgroep worden genoemd:

- Besturingsniveau.
- Beheersingsniveau.

Soms functioneren stuurgroepen echter op deze twee (ongewenste) niveaus:

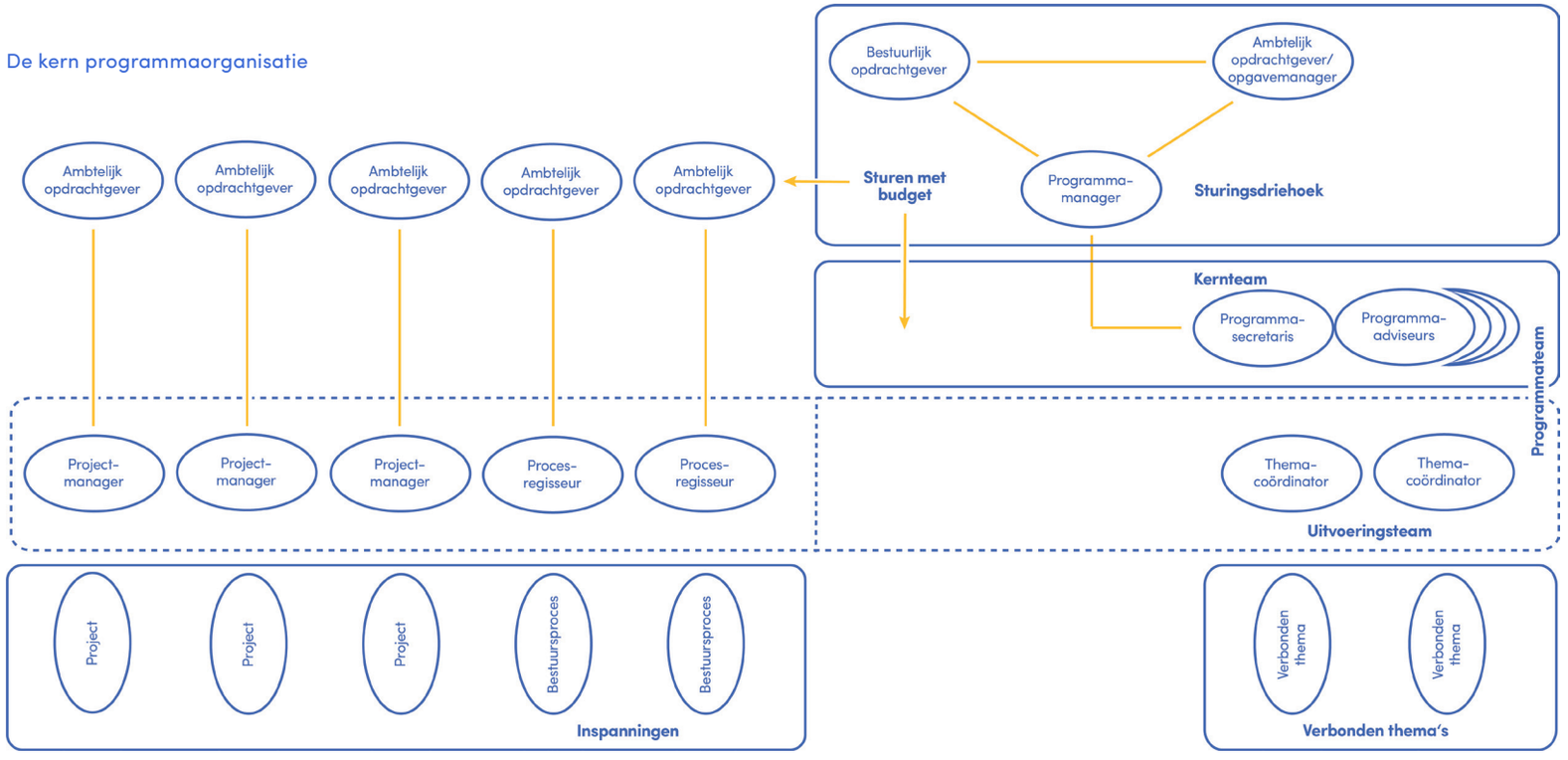
- Bewakingsniveau.
- Inhoudsniveau.

Alleen bij het bovenste twee niveaus van sturing is sprake van een stuurgroep in de ware betekenis van het woord.

Stuurgroep op besturingsniveau

De stuurgroep op besturingsniveau is de zwaarste variant van een stuurgroep. Dit type stuurgroep is van belang bij een hoge relationele, bestuurlijke of organisatorische complexiteit. Deelnemers zijn de hoogste vertegenwoordigers van de externe samenwerkingspartners en de bestuurlijk opdrachtgever. Zij vormen het opdrachtgevende veld. Hoewel de bestuurlijk opdrachtgever de eindverantwoordelijkheid voor het programma binnen de gemeente heeft, kan hij in feite geen besluit nemen zonder de instemming van de stuurgroep. Op de agenda staat vooral de eerder genoemde complexiteit. Ook het politieke krachtenveld is een belangrijk gespreksonderwerp.

De kern programmaorganisatie



4. De programmaorganisatie

Stuurgroep op beheersingsniveau

Aan de stuurgroep op beheersingsniveau nemen vertegenwoordigers van de partners deel, maar niet zozeer vertegenwoordigd door het hoogste niveau, maar meer door het tactische niveau. Dit type stuurgroep is vooral van belang bij een hoge organisatorische complexiteit. Een ambtelijk opdrachtgever of opgavemanager neemt vanuit de gemeenten plaats in deze stuurgroep, omdat de sturing vooral is gericht op het behalen van resultaten op tactisch niveau. Op de agenda staat vooral de organisatorische complexiteit.

Bewakingen en inhoudsniveau

Het niveau van de stuurgroep zakt af naar het bewakingsniveau als het gesprek vooral gaat over het bewaken van een zorgvuldige vastlegging van de voortgang en het bijsturen bij afwijkingen. Als een stuurgroep te veel opereert op inhoudsniveau stagneert de sturing. Een oorzaak hiervan is vaak dat de stuurgroepleden een competentiestrijd aan het voeren zijn of lastige discussies en besluiten aan het uitstellen zijn. Een krachtige, gezaghebbende voorzitter die de dingen bij naam noemt en belangentegenstellingen in een onderhandelingsproces transformeert, is dan een belangrijke succesfactor.

4.7 Het programma en de bateneigenaren

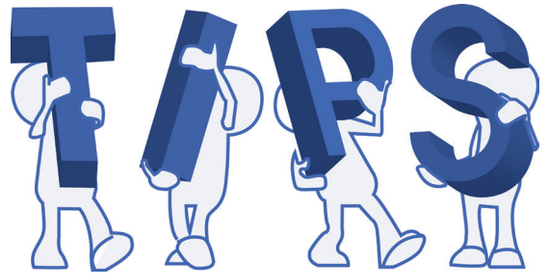
De uiteindelijke effecten van het programma belanden ergens in het krachtenveld. Er zijn mensen die de effecten van het programma ervaren of soms zelfs moeten gaan inbedden of verder brengen. Deze groep noemen we bateneigenaren of benefitters. Deze vind je op diverse plekken terug. Soms is de eigenaar/benefitter de ambtelijk opdrachtgever, soms een afdelingshoofd of juist een eindgebruiker. In de onderstaande figuur staan de diverse posities waarop een eigenaar, benefitter, positie heeft. De eigenaar en bennefitter hoeven overigens niet altijd één en dezelfde te zijn.

Van belang is dat je in de verkenningsfase definieert wie deze personen zijn, zodat je ze actief kan betrekken bij jouw programma. Dat kan op diverse manieren in diverse rollen, bijvoorbeeld door een plek in de stuurgroep of door het formeren van een klankbordgroep.

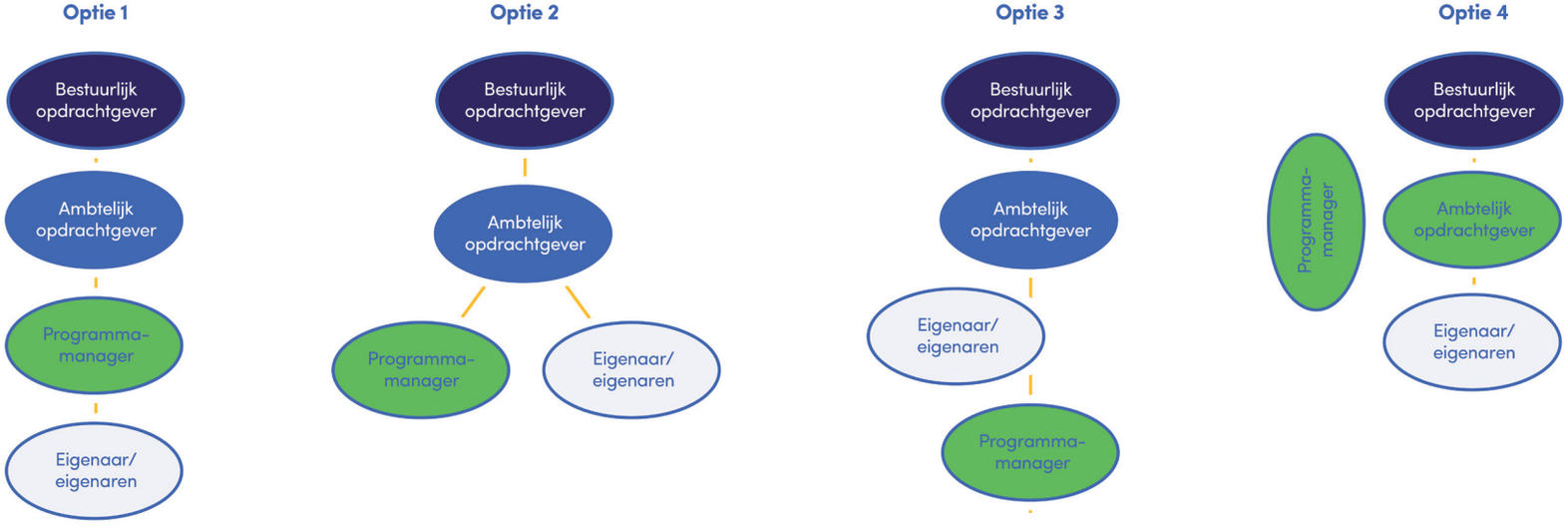
Klankbordgroep

Een klankbordgroep is niet te verwarren met een stuurgroep. Een klankbordgroep is een gremium voor belanghebbenden, waarvan zowel internen als externen deel kunnen uitmaken. Klankbordgroepen worden vaak gevormd rond een specifiek thema. Dit thema verbindt de deelnemers. Een klankbordgroep heeft tot doel het draagvlak voor het programma te vergroten. Een klankbordgroep mag het programma gevraagd en ongevraagd adviseren, denkt dus mee. Het is aan de stuurgroep om deze adviezen al dan niet over te nemen. De stuurgroep neemt uiteindelijk de beslissingen.

Om de stuurgroep optimaal haar werk te laten doen, moet aan een aantal basisvoorwaarden worden voldaan. De volgende tips helpen de programmamanager om een stuurgroep goed aan de sturen:



- Maak duidelijk wat de rol van de stuurgroep is en bereid overleggen ook op die manier voor.
- Zorg dat alle stukken op orde zijn.
- Zorg dat vooraf duidelijk is wat de risico's zijn en vooral hoe ze beheerst worden.
- Kom afspraken en toezeggingen altijd na.
- Laat altijd voortgang zien.
- Vertaal belangendiscussies naar besluitvorming.
- Geef de stuurgroep een stuur.
- Houd altijd een voorbespreking met de stuurgroepvoorzitter.
- Informeer afwezigen na afloop.
- Bespreek regelmatig de verantwoordelijkheden en de rol van de stuurgroep.
- Benut informele contacten met partners, bijvoorbeeld in de wandelgangen, bij de koffieautomaat of in een-op-eengesprekken, om signalen op te vangen wat verschillende partners belangrijk vinden.



Heldere afspraken over het mandaat van de programmamanager, het programmateam en de rol van de opdrachtgever(s) zorgt voor goed samenspel in het programma

Zonder deskundige programmamanager geen succesvol programma

5. De programmamanager en het kernteam gezocht

In dit hoofdstuk staat de rol van programmamanager en het kernteam centraal. Het succes van een programma hangt af van veel dingen, maar vaak maakt de menselijke factor het verschil. De programmamanager is samen met het kernteam een krachtig instrument om de doelen van het programma te realiseren. Voor jou als programmamanager is dus de kernvraag: ben jij de juiste persoon op de juiste plek op het juiste moment? En wat of wie heb je nodig om als programmamanager succesvol te zijn en wat maakt jou een goede programmamanager?

Het sturen van een programma is een vak dat vraagt om kennis op het gebied van programmasturing, specifieke vaardigheden, competenties en krachten. Een goede programmamanager verbindt partijen en personen aan het programma om een gezamenlijk doel na te streven. Wanneer ben je dan succesvol? Als jouw opdrachtgevers tevreden zijn met behaalde resultaten en effecten. Ze voelen en zien dat hun belangen zijn gediend met de realisatie van de programmadoelen.

In paragraaf 5.1 gaan we in op de persoonlijkheid van de programmamanager en in paragraaf 5.2 op de krachten die een programma vraagt. Wat de invloed van een programmamanager op de omgeving is bespreken we in paragraaf 5.3. In paragraaf 5.4 kijken we of het programma bij jou past als programmamanager. Hoe je van een groep specialisten een kernteam maakt dat past bij de opdracht bespreken we in paragraaf 5.5. We sluiten dit hoofdstuk weer af met een aantal tips.

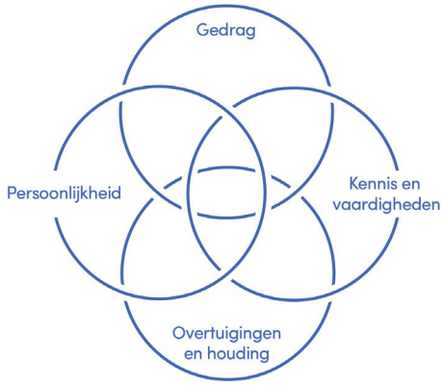
Gezocht:
Duizendpoot

Wij zoeken een ervaren en enthousiaste programmamanager die op innovatieve en integrale wijze in teamverband zorg draagt voor de realisatie van het programma. Maak het verschil! Je hebt gevoel voor politieke en bestuurlijke verhoudingen en hebt ervaring met een politiek krachtenveld. Je weet op alle niveaus, van politiek tot de werkvloer, je mannetje of vrouwtje te staan en mensen mee te krijgen. Een juridische en financiële specialisatie werken in je voordeel. Naast zeer goede contactuele vaardigheden, zowel mondeling als schriftelijk, ben je in staat groepen te begeleiden en de rol van voorzitter op je te nemen. Herken jij jezelf en wil je jouw ambities een stap verder brengen? Dan zijn we op zoek naar jou!

5.1 Gezocht: persoonlijkheid!

Als je een programma start als programmamanager, moet je voor jezelf bedenken hoe jij in en ten opzichte van het programma staat en welke kwaliteiten je inschat nodig te hebben voor de opgave. Daarnaast dien je jezelf af te vragen of je voldoet aan het profiel van het type programma. Dit doe je door te kijken naar jouw competenties die opgebouwd zijn uit:

- Persoonlijkheid
- Overtuigingen en houding
- Kennis en vaardigheden
- Gedrag



Competenties

Vraag je daarbij af of jouw kwaliteiten in de setting van het programma (organisatie en omgeving) goed tot z'n recht kunnen komen. Dit in beeld krijgen start al in de verkenningsfase.

5.1.1 Persoonlijkheid: wie ben jij?

Een programmamanager is het uithangbord van het programma. Jij bent het boegbeeld, brengt bezieling en enthousiasme, organiseert en stuurt en houdt iedereen aan boord. Een veelheid aan taken die ook een veelheid aan talenten vraagt. Daarom is het van belang dat je goed weet wie je bent, wat jouw sterke kanten en valkuilen zijn en wat jouw programmateam moet hebben om samen tot een succes te komen.

Er is een aantal methoden om inzicht te krijgen in je persoonlijkheid en jouw drijfveren. In bijlage 3 staat een aantal instrumenten (archetypes, kleurentest De Caluwé en RealDrives) die kunnen helpen om dieper in te gaan op deze vragen. Het is daarbij goed om jezelf te kennen, maar zeker net zo belangrijk om de mensen in je team goed te kennen, zodat ieder op zijn of haar talenten ingezet kan worden voor een optimaal resultaat.

In de handreiking kerninstrument 'Ken jezelf als programmamanager' wordt een aantal testen geboden om deze vragen voor jezelf verder te onderzoeken.

5.1.2 Overtuigingen: wat geloof jij?

Programma's en veranderingen worden vaak in één adem met elkaar genoemd. Vaak wordt gezegd dat veranderingen tot weerstand leiden. Hoe komt dat eigenlijk? Naast persoonlijkheid, bepalen ook overtuigingen de manier waarop we naar de wereld kijken. Overtuigingen zijn dingen die iemand gelooft en dat kan zowel positief als negatief zijn. Overtuigingen kunnen belemmerend of motiverend werken. Dit beïnvloedt in grote mate hoe we naar de wereld en dus naar veranderingen kijken. Om interventies effectief in te zetten, is het goed om je zowel bewust te zijn van je eigen overtuigingen als die van de stakeholders in het programma.

Als programmamanager moet je het leuk vinden om dit te onderzoeken en je creativiteit te benutten in het meenemen en overtuigen van anderen. De creativiteit begint met luisteren en een objectieve houding. Daarna kun je gaan spelen met invalshoeken, mate van concreetheid, gesprekstechnieken, beïnvloedingsstijlen en het benutten van anderen om je verhaal te vertellen. Allemaal hefbomen om jouw effectiviteit te vergroten.

5.1.3 Kennis, vaardigheden en gedrag: wat ken en kun jij?

Als programmamanager ben je sparringpartner voor je opdrachtgevers. Dat betekent dat je een bepaalde mate van kennis over de inhoud van het programma moet hebben. Je kunt geen programma over het buitengebied leiden als je nog nooit een boer gesproken hebt. Of een uitvoeringsprogramma in de zorg als je geen enkele kennis hebt van de zorgsector.

5. De programmamanager en het kernteam gezocht

Moet je dan alles weten? Nee, maar je moet in ieder geval de juiste vragen kunnen stellen, hoofd- van bijzaken kunnen filteren en goed risico's kunnen onderkennen. En boven alles moet je de belanghebbenden kunnen verbinden aan het programma en het doel dat nagestreefd wordt. Soms is het handig als je vanuit de inhoud richting programmasturing opschuift. Het kan je ook in de weg zitten, doordat je door een gekleurde bril kijkt en je het krachtenveld daardoor minder goed in beeld hebt.

Als leidraad voor de inhoudelijke expertise zijn de volgende drie vragen behulpzaam. Ben ik in staat...

1. Goede vragen te stellen (minimaal vereist)?
2. Antwoorden op deze vragen adequaat te beoordelen?
3. Antwoorden op deze vragen te produceren?

Jouw verantwoordelijkheid als programmamanager bestaat uit het zorgen voor overzicht, sturen vanuit dit overzicht, inzichtelijk maken van consequenties vanuit dit overzicht en vooral meenemen van anderen in de aanpak van het programma. Als programmamanager moet je ook voldoende respect verdienen en krijgen voor jouw rol en opgave van zowel de bestuurlijke als de ambtelijke zijde, en van betrokken partners.

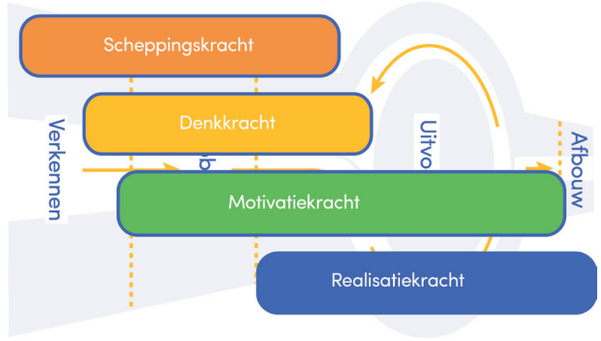
Zowel je persoonlijkheid, kennis, ervaringen en vaardigheden leiden tot het gedrag dat je vertoont. Soms bewust, soms onbewust. Hoe beter je in staat bent jouw eigen gedragspatronen en die van anderen te herkennen, hoe beter je in staat bent om te sturen. Sturen van je opdrachtgevers, van de betrokkenen, van je teamleden en daarmee dus van de interventies in je programma in de richting van het doel. Dit vertalen we in een aantal basiscompetenties die je als programmamanager in meer of mindere mate nodig hebt.

5.1.4 Basiscompetenties

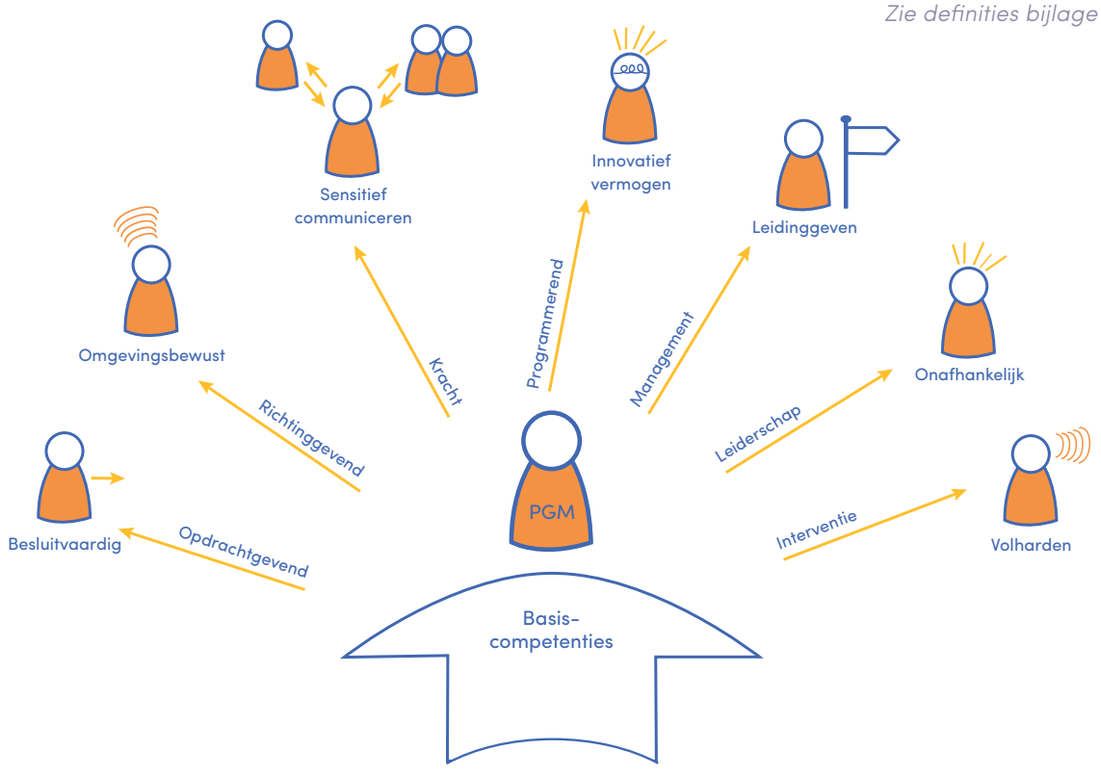
Als je een programma start als programmamanager, moet je voor jezelf bedenken hoe jij in en ten opzichte van het programma staat en welke kwaliteiten je inschat nodig te hebben voor de opgave. Als programmamanager wordt van je verwacht beweging te organiseren waarmee de beoogde doelen kunnen worden bereikt. Dit gaat vooral over het vermogen om situationeel te handelen en te organiseren. In het figuur hieronder zie je welke competenties je nodig hebt in de diverse velden. Het kennen van en kunnen inzetten van de competenties van zowel jezelf als die van je team zijn daarbij essentieel. Je kan immers zelf niet alle competenties even goed beheersen. Daarnaast verschillen de competenties die je nodig hebt per fase. Daarmee is het zaak om per fase te kijken wat en dus wie je nodig hebt. De noodzakelijke samenstelling van je team kan dus tijdens de aanpak wijzigen.

5.2 Benodigde krachten binnen een programma

In de dagelijkse praktijk als programmamanager kom je erachter dat sommige competenties beter ontwikkeld zijn dan andere, waardoor bijvoorbeeld het sturen van het krachtenveld je makkelijker afgaat dan het opstellen van een doelenboom. Of dat je een voorkeur voor één van de fasen hebt. Dit betekent dat je als programmamanager een bepaalde kracht hebt. Deze zijn bij programmasturing te verdelen in vier krachten die voor de aanpak van een programma van belang zijn: scheppingskracht, denkkracht, motivatiekracht en realisatiekracht.



Zie definities bijlage 2



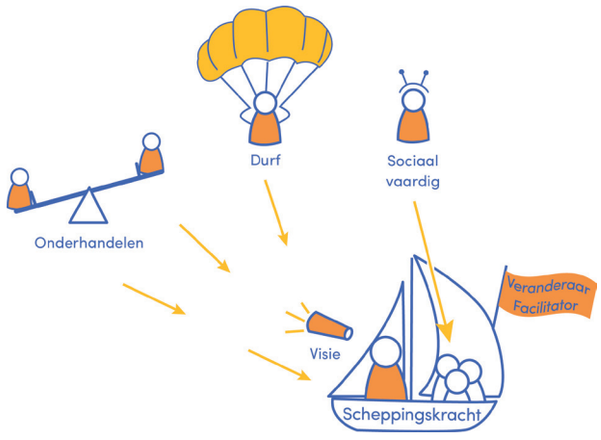
5. De programmamanager en het kernteam gezocht

De vier krachten toegelicht

Scheppingskracht

De **scheppingskracht** is de kracht van de veranderaar en facilitator. Deze kracht wordt vooral ingezet in de verkenningsfase en loopt door in de opbouwfase. Een programmamanager met scheppingskracht is vooral goed in het helder maken van het **waarom**, in het bijeenbrengen van de belangen van de diverse betrokkenen zodat duidelijk wordt **wat** moet gaan gebeuren en **met wie**. Het gaat hierbij om besturen, beslissen en samenwerken. De programmamanager is in deze fase feitelijk een procesregisseur.

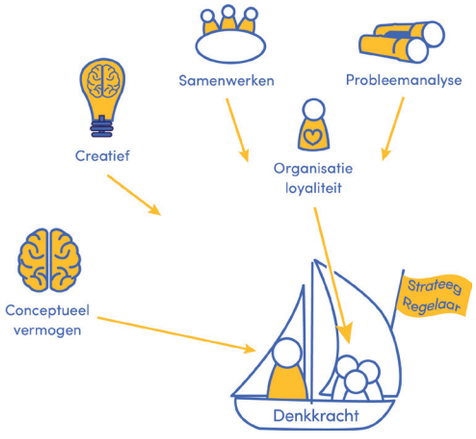
Competenties die horen bij scheppingskracht zijn: onderhandelen, visie hebben, sociaal vaardig zijn en het hebben van durf.



Denkkracht

De strateeg en de regelaar heeft vooral **denkkracht**. In de opbouwfase is deze kracht sterk aanwezig. Met deze kracht wordt duidelijk **wat** er concreet gaat gebeuren, **met wie** dat gaat gebeuren, **door wie** en **waarmee**. Kortom, mensen en middelen. Het gaat bij de denkkracht vooral om programmeren, organiseren, beslissen, samenwerken en bijsturen.

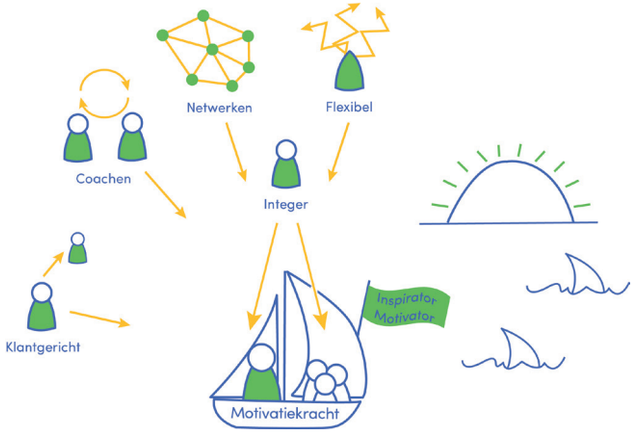
Competenties die horen bij denkkracht zijn: creativiteit, samenwerken, conceptueel vermogen, organisatieloyaliteit en probleemanalyse.



Motivatiekracht

De **motivatiekracht** is de kracht van de inspirator en motivator. Dit is het hart van het programma. Deze programmamanager is uitermate sterk in het verbinden van mensen aan elkaar en aan de doelen. Hij/zij is in staat als boegbeeld te fungeren en mensen te inspireren. Deze kracht zet vooral in op **met wie** en **door wie** het programma gerealiseerd gaat worden. Het gaat daarbij om organiseren, leiderschap en samenwerken.

Competenties die hierbij horen zijn: coachen, netwerken, klantgerichtheid, integriteit en flexibiliteit.

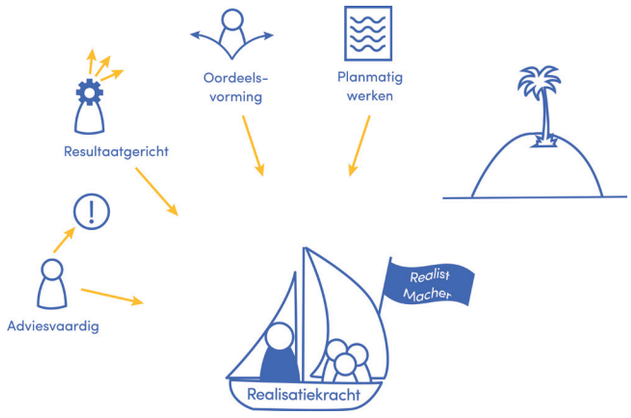


5. De programmamanager en het kernteam gezocht

Realisatiekracht

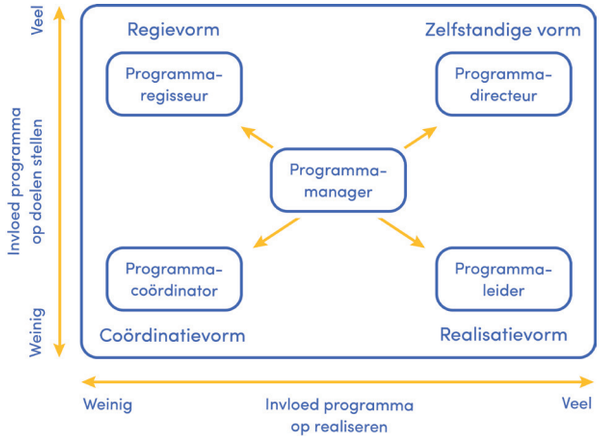
De realist en macher representeert de **realisatiekracht**. Deze kracht focust op **hoe**, **met wie** en **waarmee** de doelen gerealiseerd gaan worden. Hierbij is leiderschap natuurlijk ook belangrijk. Bij het realiseren van een programma wordt vooral ingezet op programmeren van de inspanningen, organiseren van mensen en middelen, het meekrijgen en in beweging krijgen van mensen en het bijsturen gedurende de realisatie.

Competenties die hierbij horen zijn: resultaatgericht, planmatig werken, oordeelsvorming en adviesvaardigheid.



5.3 De invloed van een programmamanager op de omgeving

Het grootste dilemma waar een programmamanager tegenaan loopt, is dat hij/zij verantwoordelijk is voor het bereiken van de afgesproken resultaten, gericht op de beoogde doelen, maar niet altijd alle formele bevoegdheden (macht) heeft om dit direct te organiseren. De programmamanager bepaalt samen met de partners welke bijdrage anderen moeten leveren. Met andere woorden, de programmamanager is van anderen afhankelijk in met name capaciteit, vakvaardigheden, tijd, informatie en geld. Dit is ook vaak de eigen lijnorganisatie. Denk hierbij ook even terug aan de kern programmaorganisatie uit hoofdstuk 4.



Als een programmamanager een formele positie of een eigen budget heeft, is er meer macht dan zonder positie of budget. Dat wil echter niet zeggen dat er geen invloed is. Juist dan is slim en creatief opereren van belang. Veelal gaat het erom dat je de mensen die je nodig hebt faciliteert. Dit kan soms ook net buiten de scope van het programma vallen. Je probeert dan 'invloed zonder macht' uit te oefenen om toch te sturen op doelen. Dit wordt soms ook niet goed begrepen vanuit betrokken organisaties. De lijnorganisatie kan andere prioriteiten in tijd, capaciteit en geld stellen. Een programma kan namelijk ook voelen als de aantasting van de autonomie van een afdeling of van het project- of procesteam. Hier kan je op diverse manieren op acteren:

Goede afspraken maken is een begin. Maar dit is vaak niet afdoende. Persoonlijk bespreken van de noodzaak en het belang is dan wenselijk. Probeer daarbij om objectief aan te geven wat de consequenties zijn. Het helpt als je begrijpt waarom betrokkenen op een bepaalde manier reageren en bijvoorbeeld persoonlijk worden. Hierbij kan je wat hebben aan de communicatietypen die opgenomen zijn in de instrumenten in bijlage 3.

Gebruikmaken van de hiërarchie is natuurlijk ook altijd een mogelijkheid. Leg het op die plek neer waar betreffende belangen afgewogen kunnen worden (het positief escaleren, zie instrument bijlage 3). Wacht daar ook niet te lang mee als het echt nodig is. Dit zet vaak wel de relatie onder druk, dus het is verstandig om de impact hiervan vooraf af te wegen.

Een goede analyse van de (politieke) omgeving helpt jou als (beoogd) programmamanager in de advisering over het proces. Bovendien helpt het ook bij het opstellen van de inhoud, lees haalbaarheid, van het programma. Jouw rol is vooral het scherp houden van je omgeving als zich spanningen of conflicten voordoen. Scherp houden betekent vooral aangeven wat de consequenties zijn van keuzes en handelingen.

Bron: Basis programma-canvas 2016, Theo van der Tak, Björn Prevaas en Hans Cremer.

5. De programmamanager en het kernteam gezocht

5.4 Past het programma bij de programmamanager en past de programmamanager bij het programma?

Een valkuil van programmamanagers is vaak dat ze veel ambitie hebben, maar te weinig reflecteren op wat voor programmamanager ze willen zijn en van wat voor programma.

Neem in de verkenningsfase dan ook als beoogd programmamanager de ruimte om jezelf de vraag te stellen of jij wel de programmamanager van dit programma wil zijn. Voor dat inzicht helpt het model zoals in paragraaf 5.1 is geschetst. Het gaat hierbij om een reflectie vanuit het programma op zowel persoonlijkheid en competenties (overtuiging, houding, kennis, vaardigheden en gedrag). Vaak werkt het ook om deze vraag met iemand te bespreken. Voor jezelf verken je in feite wie je bent, wat je wil en onder welke condities. Daarbij kan het handig zijn je een voorstelling te maken van het ideaalplaatje. Dit scherpt je ook in je aanpak. Ga voor jezelf na wanneer de inhoudelijke opgave bij je past, waar de interne organisatie aan dient te voldoen, hoe jouw relatie met je bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever eruit moet zien, welke externe partijen er in ieder geval bij betrokken moeten zijn en op welke manier. Reflecteer af en toe ook in hoeverre jij je identificeert met de doelen. Als dit het geval is, is dit niet alleen een voordeel. Het maakt je ook kwetsbaarder doordat je bijvoorbeeld te resultaatgericht wordt of dat je je de dingen te persoonlijk gaat aantrekken. Ook kun je je afvragen of je in alle fasen van een programma tot je recht komt. Ben je vooral goed in scheppen, in denken, in motiveren of juist in realiseren? Verken waar jouw kracht zit.

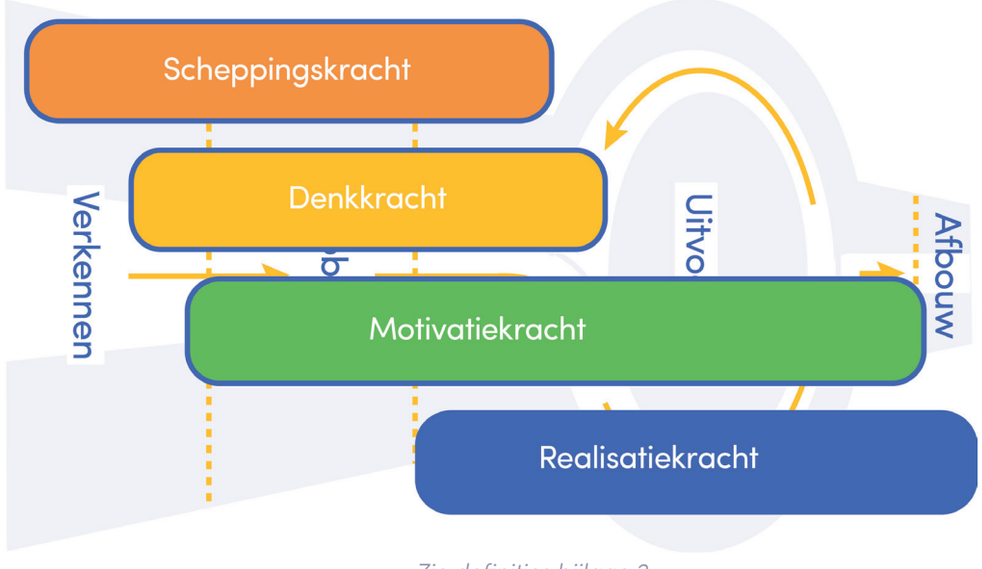
5.5 Ken jezelf als programmamanager

We verbinden de persoonlijkheid van de programmamanager aan de krachten die in de verschillende fasen van het programma nodig zijn om succes te behalen. Namelijk scheppingskracht, denkkracht, motivatiekracht en realisatiekracht. Welke competenties heb je daarvoor nodig en in hoeverre heb jij die zelf of in jouw kernteam? Ook staan we stil bij de interactie met de omgeving. In hoeverre heb je invloed en hoe verkrijg je meer invloed? Hierin ligt ook de relatie met het type programmaorganisatie. Die bepaalt voor een deel welke sturingsmogelijkheden je hebt en waar je jezelf of je teamleden voor in moet zetten.

In de handleiding kerninstrument ‘Ken jezelf als programmanagers’ wordt een aantal testen geboden om deze vragen verder te onderzoeken.

Valkuilen van programmamanagers

- Op de stoel van de opdrachtgever gaan zitten en bijvoorbeeld de scope van het programma of de afgesproken inspanningen verbreden.
- Alles zelf op willen lossen.
- Te laat de opdrachtgever of het opdrachtgevende veld in stelling brengen zodra weerstand op het programma ontstaat.
- Te laat de bateneigenaren in beeld hebben of betrekken.
- Het krachtenveld en de ontwikkelingen in de omgeving uit het oog verliezen.
- Direct opdrachten aannemen van de bestuurlijk opdrachtgever zonder afstemming met de ambtelijk opdrachtgever over de consequenties.



Zie definities bijlage 2

5. De programmamanager en het kernteam gezocht

5.6 Het kernteam

De programmamanager wordt ondersteund door een kernteam. De samenstelling van zo'n team en de benodigde gezamenlijke competenties zijn voor ieder programma weer anders en vragen daarom specifieke aandacht van de programmamanager. Over de samenstelling van het kernteam en uitvoeringsteam heb je het nodige kunnen lezen in het vorige hoofdstuk. In deze paragraaf gaan we in op de vraag: hoe maak je van deze groep specialisten een kernteam dat past bij de opdracht?

De kernvragen die je hierbij als programmamanager moet stellen zijn:

1. Is helder welk type programma jij aanstuurt en welk soort dynamiek jij nodig hebt en in welke fase je zit? Net zoals jij een voorkeur hebt voor een van krachten - scheppen, denken, realiseren of motiveren - geldt dat ook voor jouw teamleden. Dit zorgt voor een bepaalde dynamiek in jouw team en maakt ook dat je misschien in elke fase je team moet aanpassen, niet alleen op inhoud, maar ook op dynamiek.

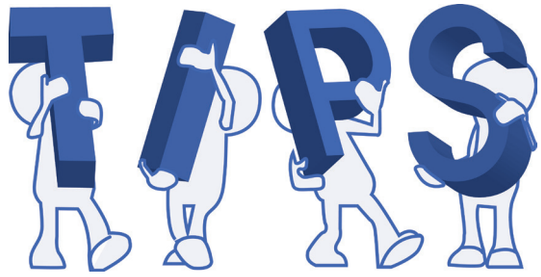
2. Waardoor worden mensen gedreven? Wat maakt dat ze deelnemen aan dit programmateam? Vanuit hun inhoudelijke expertise, omdat ze echt iets met de doelen hebben? Omdat ze dit zien als een volgende stap in hun loopbaan? Het gaat hierbij dus om intrinsieke motivatie. Die kun jij als programmamanager benutten door te zorgen dat hun taak en de daarbij behorende verantwoordelijkheden hierop aansluiten.

3. Van wat voor soort samenwerking worden deze individuen blij? Hoe willen ze worden aangestuurd? Hebben ze een duidelijk beeld van hun rol en taak, en die van anderen? Heb je duidelijke afspraken hier over gemaakt? Het helpt om heldere afspraken te maken, deze te delen en mensen ook hierop aan te spreken. Maak er bijvoorbeeld een terugkerend agendapunt van, bouw een reflectiemoment in na een bepaalde periode en doe ook teambuildingsactiviteiten zoals een escaperoom.

4. Welk type personen heb je in jouw team zitten? Het helpt om te weten welke persoonlijke voorkeuren mensen hebben, welke talenten ze bezitten en door welke communicatiestijl ze aangesproken worden. Hierin kunnen bijvoorbeeld de teamrollen van Belbin, Myers Briggs Type Indicator (MBTI), Talent Management Analyse (TMA) of een van de andere persoonlijkheidstests helpen. Het gaat hierbij niet zozeer om de uitslag van de test, maar om het gesprek dat je er samen als team over voert. En herhaal dit gesprek als er nieuwe mensen aan het team toegevoegd worden of als je merkt dat de samenwerking wat stroever verloopt.

5. Welke rol heb jij en welke talenten en voorkeuren neem jij mee? Geef je het goede voorbeeld? Ben jij je bewust van je eigen stijl van communiceren, en geef en ontvang je makkelijk feedback?

Elk team heeft zijn sterke en zwakke kanten. De kunst is om de sterke kanten te benutten en de zwakke kanten weg te organiseren als programmamanager. Je vergroot hiermee de effectiviteit van jouw programmateam. Daarnaast is het natuurlijk een utopie om te denken dat je altijd vrije keuze hebt. Vaak werk je samen met mensen die je vanuit de lijnorganisatie toegewezen krijgt. Juist dan is het van belang te investeren in het begrijpen van elkaar, vertrouwen opbouwen en het maken van goede samenwerkingsafspraken.



- 'Choose your battles': weeg goed af of je elke publicatie wel wilt weerleggen. Dit kost vaak veel energie en levert vaak weinig op.
- Wanneer een interventie in je programma gewenst is, is het soms handiger deze niet zelf uit te voeren, maar de interventie te arrangeren door de probleemveroorzaker en mogelijke oplosser gezamenlijk aan tafel uit te nodigen. Door in te zetten op dit gezamenlijke proces, heeft men het gevoel invloed te hebben en zal de kans op een succesvolle interventie groter zijn. Als programmamanager blijf je zo ook neutraal en zuiver op je opdracht.
- Organiseer eilanden van reflectie voor je programma en ook voor jezelf: sta open voor 'gouden momenten' (ingeving, kans, verbinding, ...).
- Veel interventiekracht ontleen je aan het opdrachtgevend systeem dat achter je staat.
- Druk van buiten organiseren kan je enorm helpen in jouw programma.
- Programmamanager: spin in een complex web en een beetje gek moet je wel zijn.
- Probeer niet het karakter van iemand te veranderen, maar zet hem of haar in op zijn kracht.
- De subtiele verschillen tussen sturen, gestuurd worden, beïnvloeden en manipuleren: hou ze in de gaten!
- Verbind werelden van verschillende partijen, gericht op duurzame resultaten.

In iedere opgave neem je jezelf mee. Weten wat je sterktes en zwaktes zijn maakt dat je mensen om je heen kunt organiseren die dit kunnen compenseren

Nawoord

Nu u het einde van het boek met zoveel inzichten over programmasturing heeft bereikt, feliciteer ik u met het behalen van uw eigen doel: kennisvermeerdering over programmasturing. De auteurs hebben veel informatie over het uitvoeren van programma's met u gedeeld. Ik heb zelf het manuscript vaak even weggelegd om te verwerken wat de auteurs hebben bedoeld. Voor hen is het schrijven van een boek een zware opgave geweest. Nu hebben zij een eindpunt bereikt, maar tijdelijk: want na verloop van tijd zal er behoefte zijn aan herziening van deze tekst.

Ooit was er een Rotterdamse Standaard voor Programmasturing (RSPS, 2013). Daar hebben ambtenaren van het Projectmanagementbureau hun ideeën en suggesties vastgelegd voor hun Rotterdamse collega's. De uitgave van dit boek borduurt ondermeer door op de ervaringen die opgedaan zijn met die Rotterdamse Standaard, gecombineerd met de vele ervaringen uit het land. Met deze uitgave kunnen nu veel programmamanagers in het land aan de slag om te lezen over programmasturing en nadenken over hun eigen rol op basis van de ervaringen van deze drie auteurs.

De schrijvers hebben terecht in de ondertitel het woord handreikingen gebruikt. Het is geen standaard, het is veeleer een serie geordende suggesties waarmee je als gebruiker van dit boek gaat overwegen hoe je je eigen programma kan inrichten. Het mooie van programmasturing is dat je samen met de opdrachtgever op gelijk niveau bepaalt welke ambitie, visie en doelen je wilt nastreven en welke manier van organiseren je daarvoor gaat kiezen.

Zo hebben de auteurs werkgebieden (velden) in het boek geïntroduceerd. Daarmee kunnen de programmamanagers nadenken wat ze moeten doen om het programma uit te voeren. Handig is daarbij dat je als persoon zelf niet van alle markten thuis behoeft te zijn: de taken die uit de werkgebieden voortvloeien, kunnen afhankelijk van fase, voorkeur en ervaring door collega's in het kernteam vervuld worden. Zo ontstaat een betere verdeling van taken tussen programmamanagers en teamleden: de programmamanager kan dan zijn sterke punten inzetten en een teamlid met andere taken belasten, omdat deze daar beter in is. Daarmee versterk je het team en maak je het team flexibeler. Voor de betrokkene kan het soms betekenen dat deze uiteindelijk concludeert dat de opdracht niet past op zijn profiel. Dat is ook een mogelijkheid van deze werkwijze.

De kern van programmasturing is het nastreven van doelen, bijvoorbeeld zorgen dat een gemeente mooier of duurzamer wordt. Omdat doelen niet afdwingbaar zijn in onze democratie, kan je in een programma nooit garanderen dat het doel helemaal gerealiseerd wordt. Dat komt doordat een doel afhankelijk is van menselijk gedrag. Zoals we bijvoorbeeld dagelijks meemaken, gedragen mensen zich nooit voor 100 procent conform de wet. Om de kans op succes zo groot mogelijk te maken ga je in programma's op zoek naar partijen en mensen die helpen het doel te ondersteunen en misschien ook acties ondernemen die daaraan bijdragen. Zoals de auteurs schrijven: "Bij programmasturing komt het vooral aan op een goede samenwerking, op basis van afspraken, tussen betrokken partijen."

Conclusie: samenwerken is nodig om het doel te bereiken.

Theo van der Tak

Juni 2021

Theo van der Tak heeft ruim 25 jaar gewerkt bij Twynstra Gudde als adviseur. In die tijd heeft hij samen met Gert Wijnen en Björn Prevaas gewerkt aan de professionalisering van programmamanagement. Hij heeft diverse boeken, artikelen en blogs over dit onderwerp geschreven.



Over de auteurs

Hans van der Heijden



Adviseur programmasturing en procesregie bij de gemeente Rotterdam, cluster Stadsontwikkeling (SO), Projectmanagementbureau (PMB). Hans heeft vanaf 2007 binnen Rotterdam gewerkt aan de concernbrede introductie en implementatie van de werkwijze van programmasturing. In maart 2013 is deze werkwijze vastgelegd in de door het college van Rotterdam vastgestelde Rotterdamse Standaard voor Programmasturing (RSPS). Dit in aanvulling op de Rotterdamse Standaard voor Projectmatig Werken (RSPW). In december 2015 verscheen onder zijn leiding het inspiratieboekje 'Procesmanagement, samen op weg!' als opmaat voor het op een hoger plan brengen van procesregie, om het zogenaamde drieluik (de 3P's: Projectmatig werken, Programmasturing en Procesregie) te kunnen vervolmaken.

In 2018 schreef Hans samen met Enrico Kraijo het boekje 'Procesregie als vak', handreikingen voor gemeentelijke procesregisseurs. In 2020 schreven zij daarna ook samen de inspiratiegids 'Opgavegericht werken, ... langs vier invalshoeken op weg naar een adaptieve gemeente ...', waarin zij opgavegericht werken definiëren als een leidend principe voor houding en gedrag voor iedereen die aan opgaven werkt.

Enrico Kraijo



Directeur VPNG. Enrico trainde en begeleidde in 2005 veertig gemeenten bij de invoering van projectmatig werken. Hieruit vloeide zijn boek 'Projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid' voort. Zijn passie voor projectmatig werken leidde daarna ook tot de oprichting van de VPNG, de Vereniging voor ambtelijk project-, proces- en programmamanagers. Via de VPNG leerde hij Hans van der Heijden kennen. Samen schreven zij in 2018 het boek 'Procesregie als vak', dat inmiddels ruim 5.000 keer is gedownload. In 2020 schreven zij vervolgens ook de inspiratiegids 'Opgavegericht werken', dat met een fysieke oplage van 2.500 en veel downloads nog steeds op grote belangstelling kan rekenen.

De afgelopen 17 jaar werkte Enrico met succes aan het opbouwen van de VPNG. Zijn missie richt zich op het verbinden van de domeinen waar project-, proces- en programmamanagers actief zijn. Enrico voelt zich met hen verbonden en ziet oneindig veel kansen om via vakontwikkeling, kennis- en ervaringsuitwisseling, en kennisontwikkeling, een slimmere overheid neer te zetten. De behoefte hieraan is groot, gezien de 210 gemeenten en de provincies die aangesloten zijn bij de VPNG. Met 8.700 betrokken project-, proces en programmamanagers is het een unieke vereniging..

Enrico gelooft heilig dat de grenzen tussen overheidsorganisaties gaan vervagen en dat steeds meer gewerkt gaat worden in communities of practice. De rol van de politiek zal minder groot worden. De langetermijnfocus op een duurzaam verbonden samenleving zal in zijn ogen aan kracht gaan winnen.

Claudia Landewé



Beleidsadviseur Organisatieontwikkeling en projectleider bij Noaberkracht (Dinkelland-Tubbergen). Claudia heeft vanaf 2005 in diverse rollen gewerkt aan organisatieverandering, projecten, innovatieprocessen en programma's in zowel de zorg als het gemeentelijk domein.

Bij Noaberkracht werkt zij aan de professionalisering van project- en programmamanagement en is zij verantwoordelijk voor de implementatie van de Omgevingswet.

Als trainer is zij verbonden aan de VPNG voor de leergang programmasturing.

Dankwoord

Wij willen langs deze weg alle 188 gemeenten en de provincies bedanken die bijgedragen hebben aan deze publicatie.

In het bijzonder willen we de gemeenten Rotterdam en Naoberkracht (Dinkelland-Tubbergen) bedanken voor het ruimhartig inbrengen van hun kennis en ervaring in de personen van Hans van der Heijden en Claudia Landewé. Veel van de kennis in dit boek bouwt voort op de jarenlange inspanningen van Hans om programmasturing in Rotterdam op een hoger plan te tillen.

Ook danken wij alle medewerkers van gemeenten en provincies, en specifiek ook de specialisten van Rotterdam, die de moeite genomen hebben om door de verschillende concepten van deze publicatie heen te lezen en te voorzien van commentaar.

Onze dank gaat tevens uit naar alle schrijvers van boeken en instrumenten die inzichten hebben gegeven in hoe zij naar de verschillende onderdelen van programmasturing kijken. Daar waar wij in dit boekje gebruik hebben gemaakt van hun kennis is zo zorgvuldig mogelijk verwezen naar hen als bron.

Tot slot natuurlijk dank aan de drie schrijvers voor hun niet aflatende energie om het onderwerp programmasturing af te pellen en terug te brengen tot de essentie.

BESTUUR VPNG
Francois van Doesburg
Afdelingsmanager Programma's en Projecten
Gemeente Veenendaal

Fernando Salinas
Camara, Hoofd afdeling Ontwikkeling
Gemeente Pijnacker-Nootdorp

Wilbert Wouters
Hoofd afdeling Ruimtelijke Uitvoering
Gemeente Tilburg

Ruud de Smit
Manager Ontwikkelagenda en Opgavenmanager
Gemeente Súdwest-Fryslân

Bart van der Veer
Hoofd project- en programmamanagement bureau
Gemeente Delft

September 2021

Nawoord

In de periode 2017-2020 werd de roep bij de leden van de VPNG steeds groter om het werken met de bestaande theorieën van programmamanagement meer toegankelijk te maken voor gemeenten. Het toepassen binnen de gemeentelijke organisatie met een gemeentebestuur en haar ambtelijke organisatie.

De VPNG had eerder al goede ervaring opgedaan bij het boek Procesregie als vak in 2018 om een handelingsperspectief vorm te geven middels een zevenveldenmodel. Velden waarop geacteerd, gehandeld en gestuurd wordt om een opgave met procesregie binnen de gemeente te realiseren. Vandaar dat ook in het vormgeven van een handelingsperspectief voor programmamanagement is gezocht in de vorm van de volgende zeven velden: opdrachtgevend, richtinggevend, krachten, programmerend, management, leiderschap en interventie. Door deze velden te combineren met de fasering van verkenning, opbouw, uitvoering en afbouw ontstond in dit boek het gevraagde handelingsperspectief.

In het handelingsperspectief hebben wij dankbaar gebruik gemaakt van het denkwerk en de kennis van verschillende auteurs die zij in hun publicaties en/of boeken hadden beschreven:

- Hans Licht met Regievoeren zonder macht 2013 en Netwerkregie 2016
- Jo Bos, Jette van Loon en Hans Licht met Programmatisch Creëren 2013
- Björn Prevaas met Werken aan Programma's 2015
- Theo van der Tak, Björn Prevaas en Hans Cremer met Program Canvas 2016
- En nog vele anderen.

De teksten zijn een door de VPNG geschreven samenvatting en kunnen dus afwijken van de bron. Voor de exacte tekst en bredere context verwijzen wij de lezer door naar de genoemde bron.

Wij hopen met deze handreikingen voor gemeentelijke programmamanagers een bijdrage te leveren aan het verder professionaliseren van het werken aan de steeds complexere, dynamischere en onvoorspelbaardere (tijdelijke) programmatische opgaven binnen de gemeentes. Wij danken iedereen voor hun bijdrage en in het bijzonder de genoemde auteurs.

Hans van der Heijden, Claudia Landewé en Enrico Kraijo

Colofon

Illustraties
Conny Goller

Vormgeving
Gwendolyn Smit

Eindredactie
Toin Routers

Drukkerij
Carl Bonert
Eerste druk oktober 2021
Tweede druk februari 2022

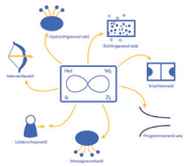
Specialisten gemeente Rotterdam

Risicomanagement:	Edwin Smits en Isabelle van Steveninck
Communicatiemanagement:	Marja Otten
Strategisch omgevingsmanagement:	Wim Reijnierse
Programma-control:	Rewien Stam en Jeroen Konings

Het kopiëren van delen is toegestaan, mits met bronvermelding!

Bijlage 1
Relatieoverzicht van de zeven velden met de vier fasen

Bijlage 1 - Relatieoverzicht: zeven velden met vier fasen

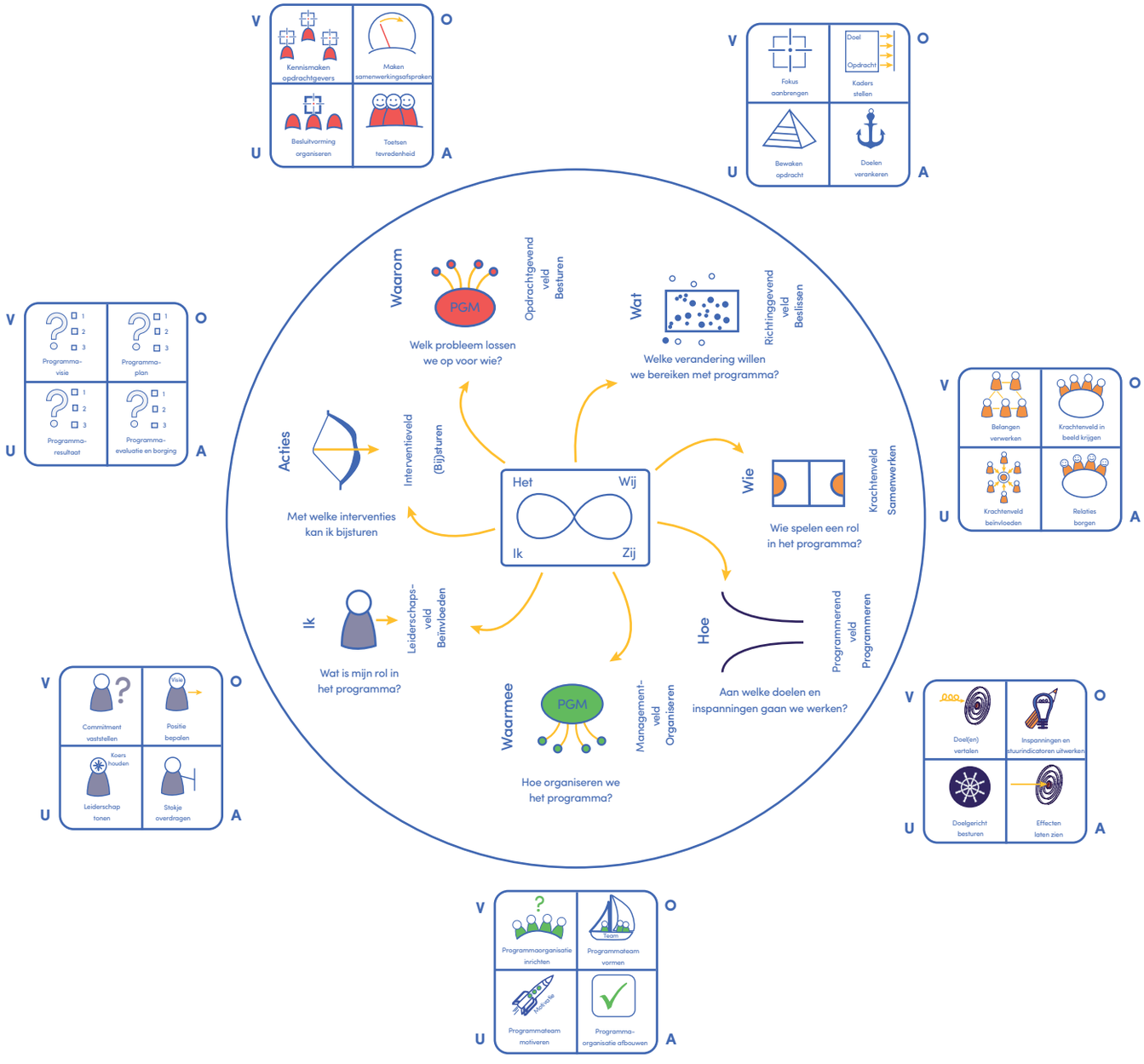


We verbinden de zeven velden van programmasturing aan het creatielemniscaat, zodat ook helder wordt welk handelingsperspectief in het creatielemniscaat aangesproken wordt op de het-kant, zij-kant, wij-kant en ik-kant.

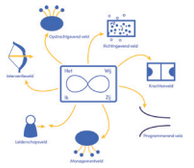
Veld	Plek in lemniscaat	Kernvraag	Wat doe je op dit veld?	Wanneer ben je succesvol?	Wat vraagt dat van jou als programmamanager?
Opdrachtgevend	Zij - kant	*Waarom?* Welk probleem lossen we op voor wie?	Besturen	Als opdrachtgevers vanuit hun intrinsieke commitment samen hebben gewerkt (bijdragen hebben geleverd vanuit hun eigen belangen en doelen) en daarmee de gezamenlijke opgave (het hogere doel) hebben gerealiseerd	**Besluitvaardigheid**: De mate waarin de programmamanager tijdig en na overweging en overleg beslissingen neemt (laat nemen) door het ondernemen van acties of uitspreken van standpunten
Richtinggevend	Het - kant	*Wat?* Welke verandering willen we bereiken met dit programma?	Beslissen	Als je richting (via focus en kaders) hebt gegeven aan het programma, de uitvoering binnen de kaders is gerealiseerd en de gerealiseerde doelen goed zijn verankerd	**Omgevingsbewustzijn**: De mate waarin de programmamanager laat blijken goed geïnformeerd te zijn over politieke, maatschappelijke en economische ontwikkelingen en deze kennis effectief benut voor de eigen functie of organisatie
Krachten	Wij - kant	*Wie?* Wie spelen een rol in het programma?	Samenwerken	Als spelers vanuit hun eigen belangen en bedoelingen met bezieling bij hebben gedragen aan de realisatie van de doelen en tevreden zijn met de manier van samenwerken en het resultaat	**(sensitief) Communiceren**: De mate waarin de programmamanager in staat is de eigen mening, ideeën of feiten op een effectieve wijze onder woorden te brengen en op een tactvolle en effectieve wijze te reageren op behoeften en gevoelens van anderen
Programmerend	Het - kant	*Hoe?* Aan welke doelen en inspanningen gaan we werken?	Programmeren	Als doelen door gezamenlijke partijen SMART geformuleerd zijn en inspanningen om die doelen te bereiken zijn uitgevoerd en effecten (op termijn) zichtbaar zijn	**Innovatief vermogen**: De mate waarin de programmamanager vernieuwend kan denken en handelen: kansen en mogelijkheden ziet voor vernieuwing van werkwijzen, producten of diensten
Management	Wij - kant	*Waarmee?* Hoe organiseren we het programma?	Organiseren	Als je een betrokken, gemotiveerd en competent team aan tafel hebt zitten en weet in te spelen op veranderingen in het team, in dynamiek en in de omgeving van het programma. Dit alles met de intentie de beoogde doelen van het programma te realiseren	**Leidinggeven**: De mate waarin de programmamanager richting en sturing geeft aan medewerkers in het kader van hun taakvervulling, maar ook de stijl van leidinggeven aanpast aan betrokken medewerkers en situatie
Leiderschap	Ik - kant	*Ik?* Wat is mijn rol in het programma?	Beïnvloeden	Als betrokken partijen (incl. de teamleden) jouw leiderschap erkennen en vertrouwen hebben in jou als persoon, je kennis van zaken en jouw manier van handelen. De mate waarin je eigen sterke kanten benut en zwakke kanten aanvult	**Onafhankelijk**: De mate waarin de programmamanager in staat is een eigen oordeel te vormen en te handelen op basis van eigen overtuiging
Interventie	Wij - kant	*Acties?* Met welke interventies kan ik (bij)sturen?	(Bij)sturen	Als je de juiste interventie(s) op het juiste moment weet in te zetten om de voortgang (de beweging) in het programma te houden en/of organiseren. Cyclische aanpak: analyseren wat nodig is op dat moment, interventie bepalen en uitvoeren, effect beoordelen en opnieuw analyseren wat nodig is	**Volharden**: De mate waarin de programmamanager zich blijft inspannen om de beoogde doelstellingen te realiseren totdat het beoogde doel is bereikt

Bijlage 1 – Relatieoverzicht: zeven velden met vier fasen

Als programmamanager verdeel je in iedere fase van het programma je aandacht over zeven velden. Op ieder veld wordt op een andere manier gewerkt aan het realiseren van het programmadoel. De velden bestrijken de vier invalshoeken van het lemniscaat. Als programmamanager ben je voortdurend bezig om op deze velden te acteren en sturen. Soms steek je veel energie in afstemming en de relatie met je opdrachtgever, op een ander moment ben je aan het bedenken wat de volgende interventie is die je gaat doen en welke competentie dit van jou als programmamanager vraagt. In ieder veld staat een kernvraag centraal.



Bijlage 1 – Relatieoverzicht: zeven velden met vier fasen



Handelingsperspectief

Opdrachtgevende veld
Binnen het opdrachtgevende veld gaat het om jouw houding richting de opdrachtgever of opdrachtgevers van het programma. Bij veel programma's wordt gewerkt met stuurgroepen of andere opdrachtgeverscollectieven. Hoe effectiever je hierin bent als programmamanager, hoe meer bewegingsruimte je krijgt om succesvol te zijn.

→ **Besturen**
Het leiden of doen bewegen van de organisatie(s) in een gewenste richting. Het proces waarin mensen en middelen in de organisatie(s) op elkaar worden afgestemd om gezamenlijk de doelstellingen zo goed mogelijk te realiseren. Nemen van stuurmaatregelen, evalueren en actualiseren.

Richtinggevende veld
Dit veld draait om jouw kwaliteiten als programmamanager om kaders te (laten) stellen of juist bij te stellen. Met kaders bedoelen we hier zowel de scope als de randvoorwaarden en criteria. Aangezien een programmadoel vaak veelomvattend is en over meerdere jaren bereikt dient te worden, ben je als programmamanager steeds bezig om de randen van de kaders te verkennen en waar nodig bij te (laten) stellen.

→ **Beslissen**
Het geregeld en integraal kiezen / autoriseren / accepteren / goedkeuren / fiatteren / vrijgeven van het op dat moment inhoudelijk bereikte: na te streven doelen, uit te voeren inspanningen, te besteden middelen, etc. Vaststellen wie welke rol heeft in de besluitvorming.

Krachtenveld
Het krachtenveld draait om de vaardigheden om de omgeving zodanig te beïnvloeden dat er draagvlak ontstaat voor de doelen en de werkwijze van het programma. Niet alleen de verbindende vaardigheden van jou als programmamanager zijn van belang, maar ook strategisch inzicht is belangrijk. In dit veld draait het om het samenwerken met partijen die nodig zijn om de doelen te realiseren en met de eindgebruikers of eigenaren van de resultaten, baten en/of effecten.

→ **Samenwerken**
Is de gezamenlijke inzet van betrokken partijen om een bepaald doel te bereiken en wordt gezien als een belangrijke competentie om dit op een efficiënte manier te realiseren. Met samenwerken bereiken we immers meer dan met de optelsom van de individuele inspanningen. Communicatie met de omgeving vormgeven.

Programmerende veld
In dit veld draait het om de programmamanager als inspanningsarchitect. Je bent continu bezig om de doelmatigheid van de verschillende inspanningen en activiteiten binnen het programma te koppelen aan het doel en aan een passende werkwijze. Denk daarbij aan projectmanagement, procesregie, lijn(regulier)werk of improvisaties.

→ **Programmeren**
Het gefaseerd specificeren van de na te streven doelen, het bepalen van de daarop gerichte inspanningen, het identificeren / bepalen van ervoor benodigde middelen en het uitvoeren van de inhoudelijke inspanningen, waaronder het verzilveren van de resultaten. Hiermee wordt het handelingsperspectief van de opgave gefaseerd uitgewerkt.

Managementveld
In het managementveld draait het om het sturen van de verschillende inspanningen en activiteiten, en het beleggen van werkzaamheden bij de juiste personen. Het sturen van het programmateam is hierbij ook een belangrijke activiteit. In feite ben je als programmamanager de opdrachtgever van alle programma-inspanningen.

→ **Organiseren**
De zorg voor het (kunnen en willen) uitvoeren van alle inhoudelijke en bestuurlijke inspanningen van een programma door de daartoe verantwoordelijke en bevoegde personen, opdat de programmaresultaten er formeel geaccepteerd komen. Rollen invullen, positioneren en bezetten.

Leiderschapsveld
Als programmamanager ben je niet alleen manager, maar ook leider, boegbeeld van het programma. Je hebt hier een positie. Jouw leiderschap heeft binnen het programma veel invloed op de motivatie van de mensen binnen het programma. En niet alleen binnen de programmaorganisatie is leiderschap van belang, maar juist ook daarbuiten, in de programmaomgeving en het opdrachtgevende veld.

→ **Beïnvloeden**
Effect hebben op de handelingen, het gedrag, de opinies of het werk van anderen. Leiderschap heeft dus vooral betrekking op de meer persoonlijke aspecten, waarbij het erom gaat de medewerkers te beïnvloeden om gedrag en prestaties in de gewenste richting te sturen.

Interventieveld
Het interventieveld draait om de vaardigheid waarmee je jouw intuïtie kunt omzetten naar doelgericht handelen. Je moet in staat zijn om aan te voelen wat er moet gebeuren en vervolgens doelgerichte interventies bedenken en uitvoeren om dit tot stand te brengen. Dat vraagt afstand nemen en nabijheid tegelijkertijd.

→ **Sturen**
Het in een bepaalde richting laten gaan, zorgen dat het ergens komt, het op de juiste manier laten werken.

Bijlage 2
Eenduidig taalgebruik zorgt ervoor dat we elkaar beter en sneller snappen

Bijlage 2 – Begrippenlijst



Aanleiding
Omstandigheid die iets ten gevolge heeft.

Activiteit
Een activiteit is een project, reguliere activiteit, ad-hoc-klus, improvisatie of procesinterventie.

Afbakening
Een begrenzing, demarcatie, grens of afscheiding.

Ambitie
De bedoeling om iets te bereiken.

Actoren
Bedrijven, instellingen, organen of personen (bewoners) die het proces of programma beïnvloeden: intern en extern, publiek en privaat.

Baten
De opbrengsten.

Bedreiging
Een risico, gevaar dat de realisatie van een doel in de weg kan staan.

Beïnvloeders
Actoren die invloed uitoefenen, formeel of informeel, op het programma.

Belanghebbende
Iemand die ergens belang bij heeft.

Beleidshypothese
Het causaal verband dat verklaart welke inspanningen en activiteiten zullen bijdragen aan het behalen van een na te streven maatschappelijk effect.

Bepalers
Actoren die beslissingen nemen over het programma of delen ervan.

Beoogd effect
De gewenste maatschappelijke verandering.

Besturen
Het mogelijk maken dat het programmawerk (activiteiten) kan en zal plaatsvinden door het leiden of doen bewegen van de organisatie in een gewenste richting. Het proces waarin mensen en middelen in de organisatie op elkaar worden afgestemd om gezamenlijk de doelstellingen zo goed mogelijk te realiseren.

Bijsturen
Door middel van corrigerende acties of interventies ervoor zorgen dat de feitelijke situatie van een programma weer in overeenstemming komt met het behalen van de doelstelling(en) of het bijstellen van de doelstelling(en).

Bestuursproces
Een bestuursproces is een maatschappelijk proces waarbij ideeën en initiatieven ontwikkeld worden tot een programma, project of reguliere aanpak. De interactie, gericht op de te zetten stappen (de beweging) tussen inhoud, relaties en procedures staat daarbij centraal.

Borgen
Het vastleggen en inbedden in reguliere organisatieprocessen. Verankeren van de nieuwe werkwijze, waardoor het resultaat van de verandering blijvend is.

Bevoegdheid
Gerechtigd zijn tot bepaalde handelingen.

Benefitter
Die partij die voordeel haalt of heeft bij de geboekte of te boeken resultaten.

Capaciteit
De hoeveelheid menskracht, ruimte, materiaal, materieel, etc.

Creatielemniscaat
Het lemniscaat is een symbool dat staat voor de voortdurende wisselwerking tussen (tegengestelde) en continue krachten, vier in dit geval, waarbij elke kracht steeds in interactie is met de andere drie. Het lemniscaat kent vier domeinen: ZIJ / Omgeving, IK / Leiderschap, WIJ / Samenwerking en HET / Structuur.

Criteria
Datgene waaraan je "afmeet" waaraan je moet voldoen, een voorwaarde.

Context
Verband, samenhang waarin iets zich voordoet.

Decharge
De decharge is het besluit van de bestuurlijk opdrachtgever waarbij de programmamanager wordt ontslagen van aansprakelijkheid.

Denkkracht
Het vermogen om zaken te kunnen ordenen en om weten te zetten in volgende, concreet te zetten stappen.

Doel
Gewenste toestand of eigenschap van een object in een bepaalde omgeving.

Doelstelling
Concretisering van de strategie (SMART), een gewenste situatie waar naartoe gewerkt wordt.

Draagvlak
Mate van instemming van betrokkenen en belanghebbenden met een doel, resultaat, inspanning of middel.

Bijlage 2 – Begrippenlijst

Eigenaar
De eigenaar is een persoon aan wie iets toebehoort. Dat wat je toebehoort heet het eigendom. Bij een programma is het de organisatie die iets heeft of moet doen met het resultaat en/of het effect en/of de baten.

Effect
De werkelijke verandering als gevolg van een gebeurtenis of handeling.

ER-doel
Het doel, de visie. Hetgeen dat aan de hand van het programma in de maatschappij verandert, dan wel verbeterd moet worden. Uitgedrukt in zogenaamde ER woorden, zoals beter, veiliger, meer, aantrekkelijker...

Evaluatie
Kritische, geordende terugblik op het programma, waarbij een antwoord wordt gegeven op de vragen: 'Wat ging goed?, 'Wat heeft gewerkt, waarom en onder welke omstandigheden?', 'Wat kan beter?' en 'Wat moet anders?'

Gebruikers
Actoren die de gevolgen ervaren van het programma.

Impact
De invloed of de inwerking van een actie. De kracht die van iets uitgaat.

Improvisatie
Bij improvisatie gaat het om het bedenken en doen op het ogenblik. Meestal gaat het erom snel iets tot stand of in gang te brengen, maar ontbreekt de stip op de horizon en/of de tijd voor een goede analyse en planning.

Indexen
Cijfers die indicatoren bevatten, die de stand van zaken weergeven op enig moment en die gebruikt kunnen worden om het uitgangspunt en de gewenste toekomstsituatie van het programma te bepalen, bijvoorbeeld sociale, veiligheids-, fysieke index, wijkprofiel, etc.

Indicator
Een meetbaar fenomeen, meestal een getal, dat inzicht geeft in de ontwikkeling van een situatie/het effect.

Inspanning
Een inspanning binnen een programma is vaak een bundeling van activiteiten: projecten, reguliere activiteiten, ad-hoc-klussen en/of procesinterventies.

Integraal
Samenwerking / samenhang / afstemming tussen sociale, economische en fysieke beleidsvelden, maar ook tussen interne en externe partners en partijen.

Kader
Een situationele context, verband of achtergrond, waarin een bepaalde zaak wordt geplaatst. Hetgeen wat in een kader gezet wordt, is in werkelijkheid complexer of gedetailleerder. Een kader kan een inperking of afscherming als functie hebben. Hierdoor wordt de zaak verduidelijkt, waardoor het makkelijker te begrijpen is.

Kans
De mogelijkheid dat er een gunstige gelegenheid gaat gebeuren in het kader van het programma.

Klankbordgroep
Een gremium voor belanghebbenden rond een specifiek thema dat de deelnemers verbindt en tot doel heeft het draagvlak voor het programma te vergroten. Een klankbordgroep mag gevraagd en ongevraagd adviseren. Het is aan de stuurgroep om deze adviezen al dan niet over te nemen.

Krachtenveld
Alle actoren die invloed (kunnen) hebben op een programma.

Missie
Beschrijft de bestaansreden van een organisatie of samenwerkingsverband van een organisatie.

Maatschappelijk effect
Hetgeen dat aan de hand van het programma in de maatschappij verandert, dan wel verbeterd moet worden. Het beoogd maatschappelijk effect is het streefbeeld.

Management
Verschillende activiteiten zodanig regelen dat ze samen een geheel vormen.

Meebeslissers
Hakken uiteindelijk de knopen door voor het programma.

Meedenkers
Actoren waar het kernteam bepaalde inhoudelijke inbreng van wil hebben.

Meewerkers
Actoren die daadwerkelijk mee zullen werken aan het programma. Staan dicht bij het kernteam.

Meeweters
Hebben geen actieve rol bij het programma, maar moeten wel op de hoogte gehouden worden.

Menskant
Een beschrijving van hoe in programma's kan worden omgegaan met de menselijke aspecten van de actoren in het programma, met name vanuit de rol van de programmamanager.

Bijlage 2 - Begrippenlijst



Middelen
Geld dat je inzet om een doel te bereiken.

Missie
Een missie is datgene dat de organisatie naar buiten wil uitdragen qua de identiteit (bestaansrecht) en waarden.

Motivatiekacht
Het vermogen om mensen in beweging te brengen, dat leidt tot actie of aanzet tot handelen.

Multi Project Management
Is een vorm van management voor het beheersen van veel projecten tegelijkertijd. Deze projecten hebben geen relevante - en als zodanig te managen - inhoudelijke samenhang. Het gaat hierbij (meestal) om een zo optimaal mogelijke verdeling/inzet van de beschikbare capaciteit over de projecten.

Nulmeting
De situatie aan het begin van een programma. De situatie die met het programma veranderd/verbeterd moet worden.

Nuloptie
De variant die aangeeft wat er in een bepaalde termijn gebeurt met de gekozen indicatoren als we niets doen.

Opgave
Een (maatschappelijk) vraagstuk dat een antwoord vraagt.

Opdracht
Een middel om het antwoord op de opgave voor elkaar te krijgen. Deze legt de bestuurlijk of ambtelijk opdrachtgever op schrift vast en verbindt daaraan kaders/criteria, gemeentelijke middelen en menskracht.

Opdrachtgever
Degene die beslissend is ter zake van wat wel of wat niet tot het programma behoort, die het programma het beste kan afdwingen of faciliteren en die de programmaresultaten accepteert.

Opgavegericht werken
Het leidend principe op houding en gedrag van alle bij (maatschappelijke) vraagstukken betrokken partijen, ongeacht de organisatiestructuur waarin ze dat doen: een handelingsfilosofie waarbij de opgave, de bedoeling daarvan, voorop staat.

Organisatie
Een levend en door de deelnemers bewust gezocht samenwerkingsverband tussen natuurlijke of rechtspersonen, die daarbij al dan niet gebruik maken van middelen.

Participatie
Wanneer externe partijen zoals burgers en ondernemers meebeslissen, meepraten, meedenken, meewerken en/of meeweten over een programma.

Portfoliomanagement
Managen van een bewust gekozen, cyclisch veranderend geheel van activiteiten, projecten, programma's en processen om de strategische doelstellingen van een organisatie te bereiken. Projecten, programma's of de processen hoeven niet per se afhankelijk te zijn of direct gerelateerd te zijn.

Proces
Zowel doel, als de weg daarheen, als eindmoment zijn niet afgebakend, opeenvolgende stappen (ontwikkelingsgang, met overeenstemming van betrokkenen), het is klaar als het klaar is.

Procesregie
Procesregie is het interactief organiseren van complexe processen waarbij meerdere partijen zijn betrokken, met uiteenlopende soms conflicterende belangen. De focus ligt op de volgende stap, waarmee een beweging op gang wordt gebracht en gehouden en uiteindelijk een aanpak kan worden bepaald.

Programma
Een programma organiseert een tijdelijke complexe opgave die is gericht op het realiseren van een beoogd doel (maatschappelijk effect), waarbij meerdere partijen zijn betrokken en dat vraagt om een samenhangende, doelgerichte aanpak van inspanningen.

Programmaevaluatie
Het verzamelen, interpreteren en presenteren van informatie teneinde de waarde van een resultaat of proces van een programma te bepalen.

Programmadoel
ER-doel, visie; hetgeen dat aan de hand van het programma in de maatschappij veranderd dan wel verbeterd moet worden.

Programmamanager
Degene die zorgt dat het programma conform afspraak (programmaplan) wordt uitgevoerd. Geeft sturing aan eenmalige programma's met een beoogd doel (effect).

Programmaorganisatie
Zij die werkzaamheden verrichten ten behoeve van het programma: van bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever, programmamanager, het programmateam, medewerkers en de lijn, zowel in- als extern.

Programmaplan
Document waarin de visie met betrokkenen is uitgewerkt tot een strategie met doelstellingen, de gewenste aanpak vertaald is naar inspanningen en middelen, risico's (met beheersmaatregelen) zijn benoemd en de programmaorganisatie in beeld is.

Programmasetting
De omlijsting, achtergrond, omgeving, decor van het programma; het geheel van omstandigheden waaronder iets gebeurt.

Bijlage 2 – Begrippenlijst

Programmasturing
De werkwijze; het systematisch sturen op de realisatie van (maatschappelijke) doelen/effecten door een tijdelijke samenhangende aanpak van hierop gerichte inspanningen en het monitoren van de effecten daarvan.

Programmateam
De organisatie die de programmamanager ondersteunt in het 'draaien' van het programma en die rechtstreeks door hem/haar wordt aangestuurd.

Programmavisie
Hetgeen dat aan de hand van een programma in de maatschappij veranderd dan wel verbeterd moet worden; het streefbeeld.

Project
Een project is een tijdelijke werkorganisatie voor het leveren van een uniek, scherp gedefinieerd resultaat binnen afgesproken tijd, budget en kwaliteitsnormen, vastgelegd in een contract tussen opdrachtgever, projectmanager, projectteam en betrokken lijnmanagers (eigenaren).

Projectmanagement
De resultaatgerichte wijze van werken aan een tijdelijke en unieke opgave, de beheersing van een project (GROOTICK).

Randvoorwaarde
Voorwaarde waaraan een oplossing moet voldoen.

Realisatiekracht
Het vermogen om vaart en beweging te organiseren en houden in uit te voeren activiteiten.

Regie voeren
Doelgerichte sturing van het samenspel van de partijen die een rol spelen in de verbeter- of veranderopgave.

Resultaat
Het product dat aan het einde van een activiteit (project, programma, proces, regulier of improvisatie) klaar is (iets tastbaars). Een bouwsteen voor het bereiken van een doel.

Risico
Een onzekere toekomstige gebeurtenis die het realiseren van doelstellingen (negatief) beïnvloedt.

Routine
Een routine is een aanpak van een vraagstuk die tot in detail is uitgewerkt in procedures, stappen en wellicht zelfs met bewerkingstijden. Heeft een repeterend product of zich herhalende dienst, waarbij duidelijkheid bestaat over wie wat doet, de manier van werken, de betrokkenen, de reikwijdte van de vraag, etc.

Scheppingskracht
Het vermogen om vanuit de eigen creativiteit of die van anderen iets te scheppen, het idee verder vorm te geven.

Samenhang
Verband tussen verschillende inspanningen/activiteiten onderling en de inspanningen/activiteiten met de doelstellingen.

SMART-doel
Doelstelling met als kenmerken: specifiek, meetbaar, aanvaardbaar, realistisch en tijdgebonden.

Stakeholder
Partner/partij die invloed ondervindt van (positief of negatief) of zelf invloed kan uitoefenen op een programma, ook wel partner, partij of betrokkene genoemd.

Strategie
Plan van handelen, de weg naar het doel bestaande uit inspanningen, de manier waarop middelen worden ingezet om doelen te bereiken.

Sturen
Het in een bepaalde richting laten gaan, zorgen dat het ergens komt, het op de juiste manier laten werken.

Stuurgroep
Bestaat uit hoofden van verschillende organisaties die nodig zijn om de doelen van het programma te realiseren. De stuurgroep bespreekt de belangrijkste stappen binnen het programma en adviseert de opdrachtgever die in principe de beslisser blijft.

SWOT(i)-analyse
Een bedrijfskundig model dat intern de sterktes (Strenghts) en zwaktes (Weaknesses) en in de omgeving de kansen (Opportunities) en bedreigingen (Threats) analyseert. Op basis hiervan wordt vervolgens de strategie bepaald. De 'i' staat voor issues.

Tellen
Het meten van de resultaten van de activiteiten en de bijdrage aan het maatschappelijk effect binnen het benoemde causale verband, meestal zichtbaar in indicatoren.

Tijdelijk
Tijdelijkheid bij programma's betekent geldig zijn voor een periode totdat de doelstellingen zijn gerealiseerd.

Uitvoerders
Actoren die een rol spelen bij de uitvoering van het programma of kennis kunnen leveren.

Uniek
Een opgave kan uniek zijn omdat ze maar één keer voorkomt, omdat de mensen de opgave voor de eerste keer samen moeten uitvoeren, de manier waarop de activiteiten worden aangepakt en gestuurd niet eerder is gehanteerd, de omstandigheden waaronder de opgave zal worden uitgevoerd anders is dan normaal of het doel kan een niet eerder nagestreefd doel zijn.

Bijlage 2 – Begrippenlijst



Urgentie
De mate van dringende noodzaak gevoeld door betrokken partners en partijen.

Verandermanagement
Een vorm van management die zich in het bijzonder bezighoudt met het veranderen van de structuur of de werkwijze van een organisatie. Is verantwoordelijk voor de implementatie van de door het programma opgeleverde veranderingen in de organisatie en voor het realiseren van de opbrengsten.

Verandertheorie
De weg die leidt tot een bepaald maatschappelijk effect, het causaal verband dat verklaart aan welke inspanningen/activiteiten zullen bijdragen aan het behalen van een beoogd maatschappelijk effect. Wordt ook wel beleidshypothese genoemd.

Vertellen
Het kiezen van de inspanningen/activiteiten die bijdragen aan een beoogd maatschappelijk effect en het in beeld brengen van het causale verband tussen inspanningen/activiteiten en effect; ook wel beleidshypothese genoemd.

Verzilveren
Het binnenhalen van concrete resultaten en inzichtelijk maken wat het programma heeft opgeleverd.

Verwachtingenmanagement
Het proactief en bewust beïnvloeden, gebruikmakend van communicatie en transparantie, van interne en externe verwachtingen die beiden gemeen hebben dat ze een gedeeld doel nastreven.

Visie
Beschrijft de toekomst die een organisatie wil realiseren en welke rol deze organisatie daarbij speelt.

Voorscheider
Met behulp van de voorscheider kan een keuze worden gemaakt voor een werkwijze met een meer 'maakproces-achtige' aanpak of juist een meer 'zoekproces-achtige' aanpak.

Werkwijze
De manier (de aanpak) waarop aan een opgave gewerkt wordt. Handelingen die je (achter elkaar) uitvoert om iets te maken/presteren of uit te zoeken.

Wijkprofiel
Monitor bestaande uit een mix van indicatoren op wijkniveau uit de sociale, fysieke en veiligheidsindex, een integrale manier van monitoring binnen gebieden.

Bijlage 3
Instrumenten kunnen helpen zaken sneller en completer te organiseren

Bijlage 3 - Instrumenten

Er zijn veel instrumenten die de programmamanager en de programmaorganisatie kunnen helpen bij de verschillende vraagstukken die zij tijdens de aanpak in de verschillende fasen tegenkomen. Wij hebben de belangrijkste in deze bijlage geordend naar:

1. Algemeen
2. De zeven velden
3. De vier fasen
4. De negen handleidingen

Algemeen

1. Opgavegericht werken (boek)
Wat is opgavegericht werken en hoe kom ik langs vier invalshoeken op weg naar een adaptieve gemeente?

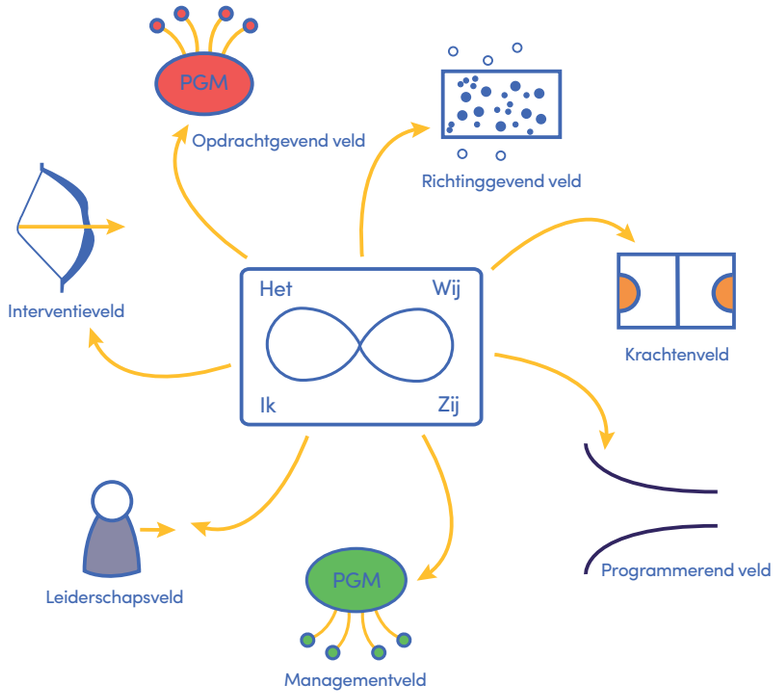
2. Kwestie van kiezen voor de passende aanpak
Hoe kan ik kiezen voor de meest passende aanpak voor mijn opgave?

3. Voorscheider
Hoe kan ik bepalen of en wanneer ik moet kiezen voor een aanpak van een bestuursproces met procesregie of juist voor een andere werkwijze?

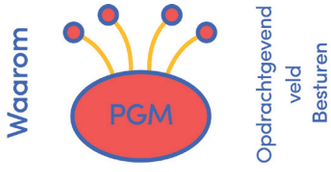
4. Een geheel ontwikkeltraject
Hoe loopt het ontwikkeltraject van de geboorte van een idee in een netwerk tot aan de realisatie?

5. Checklist PGM in 5x7 activiteiten
Wat zijn de basisactiviteiten om een programma aan te pakken?

Het 7-veldenmodel van programmasturing



Opdrachtgevende veld



Welk probleem lossen we op voor wie?

1. Golden circle van Simon Sinek
Waarom (waartoe) moeten we dit idee willen en hoe draag ik dit uit?

2. Het bestuurlijke spel
Wat moet ik weten om het bestuurlijke spel goed te kunnen snappen?

3. Opdrachtgeverscollectief
Hoe weet ik wie er in mijn opdrachtgeverscollectief (moeten) zitten en hoe ga ik om met een opdrachtgeverscollectief?

4. (Voorbereiding)INTAKE-gesprek procesregisseur
Hoe kan ik mij voorbereiden op mijn intakegesprek met mijn opdrachtgever?

5. Ruimte creëren
Hoe zorg ik voor voldoende speelruimte om het bestuursproces zijn werk te kunnen laten doen?

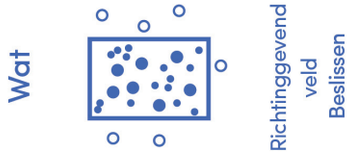
6. Omgaan met core values
Hoe ga ik om met de waardensystemen van betrokken actoren?

7. Horizontale samenwerking en verticale sturing
Hoe kan ik verticale sturing organiseren ten behoeve van horizontale samenwerking?

8. Essentie van programmamanagement voor opdracht gevers
Wat zijn de belangrijkste onderwerpen voor een opdrachtgever van een programma?

Bijlage 3 – Instrumenten

Richtinggevend veld



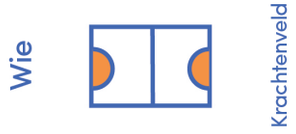
Welke verandering willen
we bereiken met programma?

1. **Checklist besluiten nemen**
   Hoe kom ik tot het juiste besluit?

2. **Een goed besluit - het BOB-model**
   Hoe neem ik een goed besluit?

3. **Scenarioplanning**
   Hoe kan ik komen tot meerdere oplossingsrichtingen, scenario's?

Krachtenveld



Wie spelen een rol
in het programma?

1. **Netwerkregie**
   Wat moet ik verstaan onder netwerkregie?

2. **Divergerende en convergerende vragen**
   Welke vragen kan ik stellen tijdens het divergeren en convergeren?

3. **Strategie op basis van actoren**
   Welke strategieën zijn er voor de verschillende actoren?

4. **Strategie van benaderen partijen**
   Hoe en in welke volgorde kan/moet ik partijen benaderen en welke aandacht is daarbij nodig?

5. **Proces Start Up (PSU) of Fresh UP (FPU)**
   Hoe zorg ik voor een goede start en/of herstart?

6. **Coalitievormen**
   Hoe kan ik samenwerken in verschillende coalitievormen?

7. **Gezonde relaties**
   Hoe kan ik bouwen aan vertrouwen om de samenwerking zo optimaal mogelijk te krijgen?

8. **Verbindend onderhandelen bij convergeren**
   Hoe kan ik de onderhandelingen tijdens het convergeren het beste vormgeven?

9. **Strategisch gedrag in netwerken**
   Wat is strategisch gedrag in netwerken en hoe ontwikkelt dat zich?

10. **Bereiken, betrekken, binden, boeien en bezielen**
    Hoe kan ik de kernideologie van organisaties gebruiken bij het veranderen?

11. **RACI schema**
    Welke rollen en verantwoordelijkheden hebben de verschillende actoren, waarmee ik rekening moet houden?

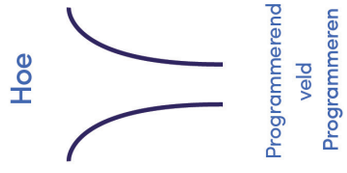
12. **Spelregels, bestuursprocesafspraken en speelruimte**
    Over welke zaken moet ik aan het begin (en gedurende de looptijd) van het bestuursproces afspraken maken?

13. **Exit regels van een bestuursproces**
    Wat zijn de exitregels van een bestuursproces, die ik moet hanteren?

14. **Vitale coalitie**
    Wat is een vitale coalitie?

15. **Alignement**
    Hoe krijg ik alle betrokken partijen op eenzelfde lijn in een bepaalde situatie met betrekking tot een gezamenlijk erkend en uitgesproken gemeenschappelijk belang bij een zeker resultaat conform een bepaalde overeenkomst, c.q. bij een te volgen werkwijze?

Programmerend veld



Aan welke doelen en
inspanningen gaan we werken?

1. **Logisch Kader**
   Hoe kom ik erachter wat het echte probleem is dat moet worden aangepakt?

2. **Effectenarena**
   Hoe kan ik de mogelijke (neven)effecten van de verschillende inspanningen samenhangend in beeld brengen?

3. **Portfolio**
   Hoe kan ik de juiste inspanningen kiezen in relatie tot de geformuleerde strategie?

Managementveld



Hoe organiseren we
het programma?

1. **Analysemodel voor teams als systeem: de cirkel van acht**
   Hoe werken de analysemodellen voor teams als systeem?

2. **Development space**
   Hoe kan ik ontwikkelruimte creëren voor het team?

3. **Lagen van luisteren (levels of listening)**
   Hoe kunnen we als team het grotere geheel in beeld brengen, opdat we een beter begrip krijgen van de opgave?

4. **Cirkel van invloed – betrokkenheid**
   Welke acties liggen binnen mijn eigen invloed en hoe kan ik die invloed vergroten?

5. **Aandacht**
   Wat is aandacht en wat doet het in een bestuursproces?

6. **Aansturen-sturen-faciliteren-observeren**
   Uit welke rollen kan ik kiezen?

Bijlage 3 - Instrumenten



7. **Projectenwerk is mensenwerk**
   Waar moet ik allemaal rekening mee houden als ik een team samenstel, aanstuur en ontbindt?

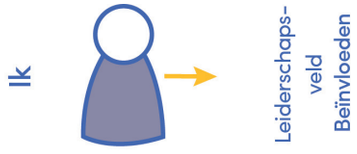
8. **Beïnvloedingsstijlen: vier basisstijlen**
   Met welke beïnvloedingsstrategieën kan je mensen beïnvloeden?

9. **Beïnvloedingsstijlen**
   vier stijlen - sturend en ondernemend
   Welke vier basisstijlen moet ik kennen in het kader van de beïnvloeding? Welke zijn er, waar moet ik rekening mee houden?

10. **Zes beïnvloedingsstrategieën**
    Met welke beïnvloedingsstijlen kan je mensen beïnvloeden?

11. **Welke aspecten maken dat ik als procesregisseur zowel intern als extern in die rol wordt geaccepteerd?**
    Hoe word ik zowel extern als intern geaccepteerd als procesregisseur?

Leiderschapsveld



Wat is mijn rol in
het programma?

1. **ÌK-moment procesregisseur**
   Past deze opgave wel bij mij en wil ik het?

2. **Persoonlijk leiderschap**
   Wat is persoonlijk leiderschap en hoe kan ik mijn persoonlijke leiderschap inzetten?

3. **Dienend leiderschap**
   Waarom en hoe doe ik bij een bestuursproces aan dienend leiderschap?

4. **Situationeel leiderschap**
   Hoe kan ik situationeel leiderschap invullen?

5. **Effectief leiderschap**
   Hoe geef ik effectief leiding?

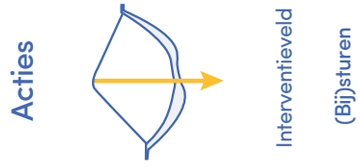
6. **Adaptief leiderschap**
   Wat moet ik verstaan onder adaptief leiderschap?

7. **De kunst van paradoxaal leiderschap en 'en/en'-denken**
   Wat moet ik weten over het paradoxaal leiderschap als ik optimaal wil samenwerken ?

8. **Aansturen-sturen-faciliteren-observeren**
   Uit welke rollen kan ik kiezen?

9. **De zeven eigenschappen van Echte Leiders**
   Wat zijn volgens de Nederlandse CEO's de belangrijkste kenmerken van duurzame leiders?

Interventieveld



Met welke interventies
kan ik bijsturen?

1. **Zevenkrachten model**
   Welke krachten kunnen mij bij het veranderproces belemmeren?

2. **Anders veranderen**
   Hoe kan ik accepteren dat dingen simpelweg ontstaan?

3. **Wendbaar schakelen binnen kaders, de professionele dialoog**
   Hoe kan ik wendbaar schakelen binnen kaders?

4. **De vijf V's bij groepsinterventies**
   Hoe doe ik een groepsinterventie?

5. **Interventies bij strijd om macht**
   Hoe doe ik een interventie bij strijd om macht?

6. **Interventies op de inhoud, procedure, interactie en/of gevoel**
   Hoe doe ik een interventie op de inhoud, interactie en/of het gevoel

7. **Hefbomen om een ander in beweging te krijgen**
   Hoe krijg ik met een kleine inspanning zaken in beweging?

8. **Het kan wel! Mutual Gains Approach**
   Hoe kan ik zodanig onderhandelen dat er een win-win situatie ontstaat?

9. **Essenties van Mutual Gains-benadering (SOM)**
   Wat zijn de belangrijkste stappen voor een goede Mutual Gains-benadering?

10. **Omgaan met weerstand**
    Hoe ga ik om met weerstand (belangen) van betrokken partijen/organisaties?

11. **Interventies bij weerstand**
    Welke interventies kan ik doen bij organisatieveranderingen en dan met name bij weerstand?

12. **De vijf stijlen van conflicthantering**
    Welke stijlen zijn er waarmee ik een conflict kan hanteren?

13. **Omgaan met dilemma's**
    Welke mogelijke manieren zijn er voor mij om met dilemma's om te gaan?

14. **Positief escaleren**
    Hoe kan ik op een positieve manier gebruik maken van escaleren zonder dat het ruzie wordt?

15. **IST - SOLL (GAP-analyse)**
    Hoe breng ik de huidige en gewenste situatie in beeld?

16. **In vijf stappen naar een effectieve interventie**
    Hoe kom ik tot een effectieve interventie?

17. **Aanleidingen voor interventies op basis van de voortgangsmonitor**
    Welke handelingsopties zijn er bij deze aanleidingen?

Bijlage 3 – Instrumenten

3. De vier fasen

Fase	*Verkenningsfase*	*Opbouwfase*	*Uitvoeringsfase*	*Afbouwfase*
Focus op	**Richten**	**Inrichten**	**Verrichten**	**Berichten**
Kernvragen per fase	Hoe komen we tot een gedeelde visie, met welke partijen, en een mogelijke oplossingsrichting?	Hoe maken we de oplossingsrichting concreet en hoe gaan we het organiseren?	Hoe zorgen we voor het doelgericht uitvoeren en (bij)sturen van de geplande (en bijgestelde) inspanningen?	Hoe borgen we de geboekte resultaten en gerealiseerde effecten bij eindgebruikers en benefitters?
Link met beleidshypothese (zie handleiding DIN/M)	Verkennen van de opgave, beoogde effecten en beoogde impact	Opbouwen van de organisatie en het bepalen van de inspanningen, mensen, middelen en organisatie	Uitvoeren van activiteiten die leiden tot een resultaat	Afbouwen en borgen van het programma en beoordelen van de resultaten, effecten en impact
Beslisdocumenten	Intake Opdracht Brief Visie	Visie Plan	Plan Voortgangsrapportage Resultaat	Resultaat Evaluatie
Kerninstrumenten	Ken jezelf als PM-er Krachtenveldanalyse DIN/M eerste aanzet Programma-canvas	Ken jezelf als PM-er Krachtenveldanalyse DIN/M THEFD eerste blik Programma-canvas	Krachtenveldanalyse DIN/M THEFD Programma-canvas	Krachtenveldanalyse Programma-canvas

Verkenningsfase

1. **Procesregie als vak**
   Wat is de belangrijkste essentie van procesregie?

2. **Dwarskijken**
   Hoe organiseer ik tegenspraak op eigen verzoek?

3. **De vijf gedurfde stappen**
   Hoe concretiseer ik een visie?

4. **KATWOE**
   Hoe kan ik intern tot een gemeenschappelijk beeld komen van de opgave?

5. **SWOT(i)**
   Hoe kan ik de SWOT(i)-methode gebruiken om te betrekken partijen in beeld te brengen?

6. **Systeem- en leefwereld**
   Weet ik wat de relatie systeemwereld versus leefwereld is?

7. **Johari-window-model**
   Hoe kan ik het Johari-window-model gebruiken bij mijn opgave?

8. **MKDH-model**
   Hoe bepaal ik de macht en kracht achter het draagvlak en de haalbaarheid van het initiatief? Met andere woorden, hoe beoordeel ik waar het idee nu staat op deze onderdelen?

9. **Definities mening, feit en overtuiging**
   Wat moet ik verstaan onder een mening, feit en overtuiging?

10. **Theory of Change**
    Hoe kan ik mijn proces evalueren?

11. **Beweging beheersen**
    Hoe kan ik de beweging beheersen?

12. **Creatielemniscaat – Creatieregie**
    Hoe werkt het creatieproces volgens het lemniscaat, waar ik mee kan werken?

13. **Wat maakt een visie een goede visie?**
    Hoe maak ik een goede visie?

14. **Verdiepende vragen**
    Wat zijn relevante verdiepende vragen en hoe kan de verzamelde informatie gebruikt worden om verschillende opties voor een aanpak te ontwikkelen?

15. **Format programmaopdracht**
    Hoe ziet het format van een programmaopdracht van Rotterdam-PPMO er uit?

16. **Format programmabrief**
    Hoe ziet het format van een programmabrief van Rotterdam-PPMO er uit?

17. **Format programmavisie**
    Hoe ziet het format van een programmavisie van Rotterdam-PPMO er uit?

Opbouwfase

1. **Programmatisch model / beleidshypothese inspanningen**
   Hoe werkt het pragmatische model?

2. **Uitvoeringskracht partners**
   Met welke uitvoeringskracht van partners moet ik rekening houden?

3. **Format programmaplan**
   Hoe ziet het format van een programmaplan van Rotterdam-PPMO er uit?

Bijlage 3 - Instrumenten



Uitvoeringsfase

1. **Rotterdamse Standaard voor Projectmatig Werken (RSPW)**
   Met welke Rotterdamse werkwijze worden projecten uitgevoerd?

2. **Plan-do-check-act (PDCA) en Inspireren-mobiliseren-waarderen-reflecteren (IMWR)**
   Hoe zorg ik ervoor dat de uitvoering van projecten en bestuursprocessen voldoende bijdrage (blijven) leveren aan de vastgestelde doelstellingen?

3. **Rijker verantwoorden**
   Over welke onderwerpen kan/moet ik mij verantwoorden?

4. **Format projectplan**
   Hoe ziet het format van een projectplan van Rotterdam-PPMO er uit?

5. **Monitoren en rapporteren**
   Met welke invalshoeken moet ik rekening houden bij het monitoren en rapporteren?

6. **THEFD - stuurvariabelen**
   Hoe kan ik de elementen tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibel en doelgericht gebruiken bij het beoordelen van de voortgang?

7. **Format programmavoortgangsrapportage**
   Hoe ziet het format van een programma-voortgangsrapportage van Rotterdam-PPMO er uit?

8. **Format programmaresultaat**
   Hoe ziet het format van een programmaresultaat van Rotterdam-PPMO er uit?

Afbouwfase

1. **Hefbomen voor een lerende organisatie**
   Wat kan helpen de organisatie een lerende organisatie te zijn/worden?

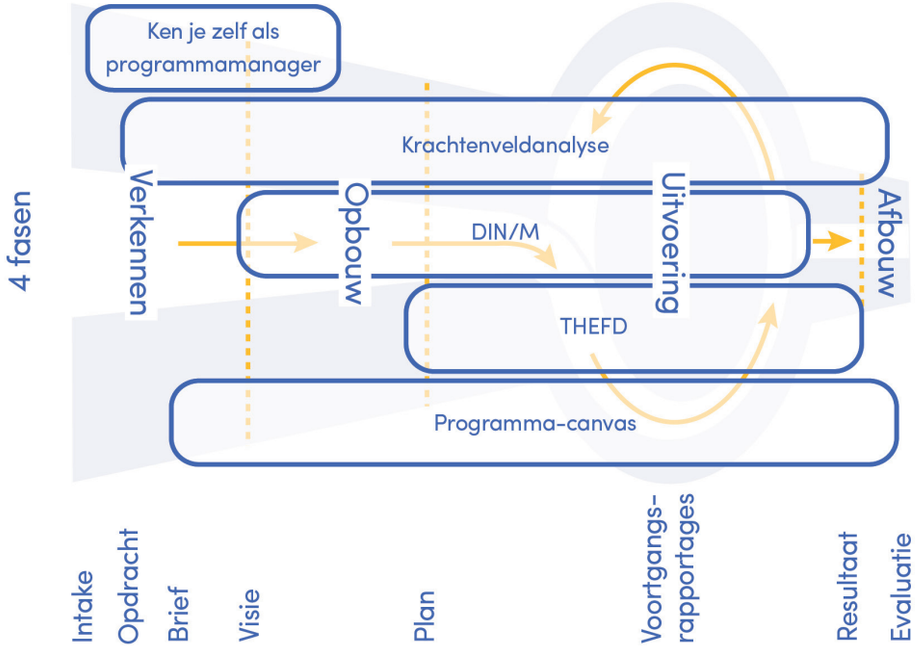
2. **Suggesties voor een zorgvuldige afbouw van de samenwerking**
   Hoe kan ik de samenwerking op een zorgvuldige manier afbouwen?

3. **Suggesties voor speciale aandacht voor partners bij de afbouw**
   Hoe kan ik speciale aandacht organiseren voor mijn partners bij de afbouw?

4. **Format programmaevaluatie**
   Hoe ziet het format van een programmaevaluatie van Rotterdam-PPMO er uit?

4. De 9 handleidingen

Er zijn vijf krachtige instrumenten die eigenlijk onmisbaar zijn bij een programmatische aanpak. Om te beginnen is het goed om je eigen kwaliteiten, zwakheden, blinde vlekken en valkuilen te kennen, opdat je daar rekening mee kan houden en maatregelen voor kunt treffen, oftewel, ken jezelf als programmamanager. Ken naast jezelf ook de krachtenveldanalyse, de DIN/M, de THEFD-stuurvariabelen en het programma-canvas.



Bijlage 3 – Instrumenten

Ken jezelf als programmamanager

1. **Macht en leiderschap**
   Wat is het onderscheid tussen macht gebaseerd op dwang (doorzettingsmacht) en macht die gebaseerd is op beïnvloeding (creatiemacht)?

2. **Sturen of regisseren?**
   Moet ik sturen of regisseren (wat is het verschil)?

3. **Regievoering zonder macht**
   Hoe kan ik regievoeren als ik niet de macht heb om dat af te dwingen?

4. **Vijf signaturen voor samenwerking**
   Hoe herken ik mijn eigen voorkeurssignaturen voor samenwerking?

5. **Leiderschap van de programmamanager**
   Welke 14 thema's vormen het fundament onder het leiderschap van een programmamanager?

6. **Invloedmodel van Zuidema**
   Hoe kan ik met of zonder invloed communiceren?

7. **Welk creatief type ben jij?**
   Hoe kan de adobe-quiz mij laten zien welk creatief type ik ben?

8. **Myers-Briggs Type Indicator**
   Hoe krijg ik met de MDTI zicht op waarom ik reageer zoals ik reageer?

9. **Talent Management Analyse**
   Hoe breng ik met TMA mijn drijfveren, competenties en talenten in kaart?

10. **Insights Discover**
    Hoe kan ik op basis van vier kleuren zien welk type persoon ik ben en welk soort gedrag daar vaak uit voortvloeit op een goede dag en op een slechte dag?

11. **Kleuren- / typeringsmethodieken**
    Hoe kan ik inzichtelijk maken wat mijn teamleden drijft/typeert en wat de opdracht vraagt aan drijfveren?

12. **Management Drives**
    Hoe kan ik nagaan wat mijn dominante management drijfveer is?

13. **Kernkwaliteiten**
    Wat zijn mijn kernkwaliteiten? Wat zijn de valkuilen van deze kernkwaliteiten? Wat zijn de kernkwaliteiten van anderen uit het proces?

14. **Vier 'kwaliteiten van zijn': Hoe kun je effectief zijn?**
    Welke 'kwaliteiten van zijn' vormen de basis voor een succesvol programma?

15. **De vijf conflictstijlen van Thomas Kilmann**
    Welk type ben ik bij onderhandelen: vermijden, forceren, toegeven, compromis sluiten of samenwerken?

Krachtenveldanalyse

1. **Achterhalen stakeholders voor het bestuursproces**
   Hoe kan ik de stakeholders identificeren?

2. **Actorenanalyse (actoren in beeld)**
   Hoe krijg ik zicht op alle te betrekken actoren?

3. **Netwerkanalyse**
   Hoe krijg ik het netwerk in beeld?

4. **Standpunten en belangen**
   Wat is het onderscheid tussen standpunt en belang?

5. **Belangen- en standpunten analyse**
   Hoe krijg ik zicht op de belangen en standpunten van de betrokken/te betrekken partijen?

6. **Matrix belang en invloed**
   Hoe kan ik de partijen in het krachtenveld scoren in relatie tot invloed op en belang van het bestuursproces?

7. **Positie actoren in netwerk**
   Hoe kan ik zien welke actoren relatief extreme standpunten innemen en welke actoren standpunten uitdragen die breed gesteund worden?

8. **Appreciative Inquiry – waarderend interviewen**
   Hoe kan ik waarderend interviewen?

9. **Actoren in relatie tot commitment, consensus en/of credits**
   Hoe krijg ik de relatie van de actoren tot commitment, consensus en/of credits in beeld?

10. **Analyse partner 'fit' op vier niveaus**
    Hoe kan ik mijn partners scoren op vertrouwen, strategisch, samenwerkingsvaardigheden en operationeel?

11. **Aansluiten, aanhaken, afhaken, afwachten van actoren**
    Wanneer krijg ik actoren aangehaakt en wanneer haken zij af?

12. **Krachtenveldanalyse**
    Hoe krijg ik een beeld van de mate waarin actoren bij het bestuursproces moeten worden betrokken?

13. **Uitvoeringskracht van partners**
    Hoe kan ik kijken naar de uitvoeringskracht van samenwerkingspartners?

DIN/M

1. **COCP Box**
   Hoe selecteer ik uit meerdere uitwerkingen van het idee?

2. **MoSCoW-methode**
   Hoe kan ik prioriteiten stellen?

3. **Multi-Criteria Analyse of portfolio**
   Hoe maak ik een afgewogen keuze tijdens een convergentie?

4. **Waarderen inspanning op belang en uitvoering**
   Hoe kan ik een inspanning waarderen op belang en uitvoerbaarheid?

5. **Het proces van prioriteitstelling**
   Hoe kan ik selecteren op vastgestelde criteria?

6. **Investeringsdashboard**
   Hoe kan ik een inspanning waarderen op verwacht financieel en maatschappelijk rendement?

7. **Checklist maken van een DIN**
   Waar moet ik op letten bij het maken van een Doelen - Inspanningen - Netwerk?

8. **10 tips voor het meten van effecten**
   Hoe kan ik effecten meten?

Bijlage 3 – Instrumenten



Besturen, beheersen en auditing

1. **Intern (ambtelijk) opdrachtgeverschap**
   Wat moet ik weten over het interne (ambtelijk) opdrachtgeverschap?

2. **Project auditing**
   Hoe kan ik het lerend vermogen binnen projecten stimuleren?

Programma-canvas

1. **CANVAS: grafische weergave van een aantal variabelen die de aanpak van een programma weergeven**
   Welke onderdelen bevat een programma-canvas en welke relaties zijn er? Hoe maak ik (gebruik van) een totaaloverzicht (canvas) van alle mogelijke stappen (wybers) van mijn bestuursproces?

Risicomanagement

1. **Risicomanagement**
   Hoe weet ik welke risico's er zijn en welke beheersmaatregelen ik moet treffen?

2. **Gebeurtenis-oorzaak-gevolg**
   Hoe zit de relatie tussen de gebeurtenis, de oorzaak en het gevolg?

Communicatiemanagement

1. **Doelgroep analyse**
   Hoe bepaal ik de doelgroep?

2. **Succes visualiseren**
   Welke stappen moet ik zetten om een droomscenario te maken?

3. **Framing - een eindbeeld neerzetten**
   Hoe zet ik het eindbeeld en/of het proces in één beeld en/of woord neer?

4. **Storytelling**
   Hoe kan ik mensen betrekken, waarden delen en het vertrouwen in elkaar vergroten? Hoe breng ik het idee of bestuursproces het beste naar buiten in een goed verhaal?

5. **Maken van een goede metafoor**
   Hoe kan ik werken met metaforen?

6. **Pitch**
   Hoe kan ik het idee kort en krachtig presenteren?

7. **Afstemming omgevingsmanagement en communicatie (SOM)**
   Op welke onderdelen moet omgevingsmanagement en communicatie worden afgestemd?

8. **Communicatieladder**
   Wie moet ik op welke manier betrekken?

9. **Communicatiepiramide**
   Hoe kan ik bewust communiceren?

10. **Theorie U**
    Hoe kan ik de wijsheid van het onbewuste benutten om echte veranderingen teweeg te brengen?

11. **Luisteren Samenvatten Doorvragen (LSD)**
    Hoe kan ik werkelijk begrijpen wat de ander voelt, denkt of vindt?

12. **Format C**
    Hoe kan ik het gehele proces expliciet maken, waarbij ik telkens kan voortborduren op antwoorden en informatie die je onderweg verzamelt?

13. **Communicatietypen**
    Welke communicatietypen zijn te onderscheiden?

Strategisch Omgevingsmanagement

1. **Partijen tijdig betrekken**
   Op welke momenten kan ik partijen het beste betrekken?

2. **Strategisch OmgevingsManagement (SOM)**
   Wat is strategisch omgevingsmanagement en wat is de overeenkomst/verschil met procesregie?

3. **Canvas – SOM**
   Hoe kan ik strategisch omgevingsmanagement gezamenlijk met betrokkenen in beeld brengen?

4. **Omgevingsanalyse**
   Met welke, niet te beïnvloeden factoren van buiten moet ik rekening houden?

5. **Construerend onderhandelen (SOM)**
   Hoe kan ik succesvol construerend onderhandelen?

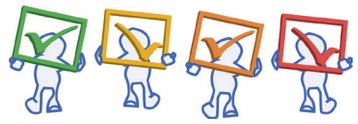
6. **Tien spelregels voor conflictoplossend onderhandelen (SOM)**
   Hoe kan ik onderhandelen bij conflicten?

7. **Beweging waarnemen**
   Hoe kan ik beweging waarnemen?

Programma-control

1. **Projectcontrol – projectbeheersing**
   Hoe zorg ik ervoor dat het project beheersbaar wordt en blijft?

Bijlage 4
Checklisten van beslisdocumenten helpen vooral om niets over het hoofd te zien



Bijlage 4 - Checklisten

De checklisten volgen de thema's van het programma-canvas, zie de handleiding kerninstrument "Programma-canvas'. Het gaat om de thema's waarom, hoe, wat, wie, waarmee, wat niet en waarbinnen. Bij de instrumenten in bijlage 3 is een aantal voorbeelden van formats van beslisdocumenten opgenomen.

Verkenningsfase

In de ***verkenningsfase*** wordt bezien of voldoende gedeelde urgentie aanwezig is bij partijen, wat de opgave is, wat mogelijke oplossingsrichtingen zijn en of deze opgave geschikt is om op te pakken met programmasturing. De verkenningsfase start met een bestuurlijke opdracht (via **intake** en **opdracht** naar **programmabrief**) en wordt afgesloten met een **programmavisie**. De actie die hierbij centraal staat is het **richten** van de opgave. In de programmavisie wordt tevens een globale veranderstrategie aangegeven met ER-doelen. Na goedkeuring door de opdrachtgevers volgt een bestuurlijke opdrachtbrief, waarin de opgave die uitgewerkt moet worden in de opbouwfase van een programma verwoord staat. Met de overgang naar de opbouwfase gaat het programma officieel van start.

Beslisdocumenten

Checklist Programmaopadracht (beslisdocument)

Waarom
- Ambitie: wat is de gewenste eindsituatie en met welke achterliggende bedoeling?
- Aanleiding: wat is de (inhoudelijke) aanleiding?
- Context: in welke context is de opdracht ontstaan en te bezien?

Hoe
- Strategie: wat zou een mogelijke strategie kunnen zijn en wat zijn de eerste stappen?
- Belanghebbenden: wie is eigenaar en/of eindgebruiker en wie moeten intern en extern betrokken worden?
- Doelen: wat willen we wanneer bereiken (doel en droom) en welke ruimte is er?

Wie
- Organisatie: hoe ziet de invulling van de sturingsdriehoek eruit en het Ik-moment van de programmamanager?

Waarmee
- Middelen: wat zijn de globaal beschikbare middelen (euro's) en capaciteitsinzet (uren, materiaal en materieel)?

Wat niet
- Afbakening: wat hoort wel en wat niet tot het programma?
- Ongewenste effecten: wat zijn de ongewenste effecten?

Waarbinnen
- Kansen: welke kansen worden gezien?
- Bedreigingen: welke bedreigingen worden gezien?
- Randvoorwaarden: welke randvoorwaarden, kaders en criteria gelden?

Checklist Programmabrief (beslisdocument)

Waarom
- Ambitie: heldere beschrijving van de bedoeling (why).
- Aanleiding: wat is de (inhoudelijke) aanleiding?
- Context: het grotere geheel (omgeving), omgevingsfactoren en samenhang met andere opgaven.
- Wat zijn de feiten, cijfers en geschiedenis?

Hoe
- Strategie: probleemstelling en urgentie met interne visie en mogelijke veranderstrategie.
- Belanghebbenden: welke interne partijen zijn betrokken en welke externen willen we betrekken. Eigenaren, gebruikers en benefitters?
- Doelen: wat willen/kunnen we wanneer bereiken en hoe is het interne draagvlak?

Wie
- Organisatie: een eerste globale verkenning, na intern beraad, wie intern en extern betrokken moeten worden.
- Wie nemen deel aan het kwartiermakersteam?

Waarmee
- Middelen: wat zijn de globaal beschikbare middelen (euro's) en capaciteitsinzet (uren, materiaal en materieel)?

Wat niet
- Afbakening: wat hoort wel en wat niet tot het programma?
- Ongewenste effecten: wat zijn de ongewenste effecten?

Waarbinnen
- Kansen: welke kansen worden intern gezien?
- Bedreigingen: welke bedreigingen worden intern gezien?
- Randvoorwaarden: welke randvoorwaarden, kaders en criteria gelden? Bestaat samenhang met andere opgaven?

Checklist Programmavisie (beslisdocument)

- **Waarom**: een beschrijving van het waarom. De ambitie met de bedoeling achter de opgave en de aanleiding, context, geschiedenis met cijfers en feiten, omgevingsfactoren en samenhang met andere opgaven.
- **Hoe**: een beschrijving van het hoe. Het gewenste doel/effect met mogelijke ER-doelen (korte en lange termijn), met een goede probleem- en kansenanalyse, wie intern en extern te betrekken met mogelijke strategie en communicatie.
- **Wie**: eerste verkenning van de programmaorganisatie en het programmateam, met sturingsfilosofie en samenwerkingsvisie.
- **Waarmee**: globaal beschikbare / benodigde gemeentelijke middelen.
- **Wat niet**: wat wel en wat niet: afbakening en ongewenste effecten.
- **Waarbinnen**: randvoorwaarden, kaders en criteria met daarbij de belangrijkste risico's en kansen, inclusief beheersmaatregelen.

Bijlage 4 - Checklisten

Opbouwfase

Tijdens de ***opbouwfase*** wordt de bestuurlijke ambitie die de bestuurlijk opdrachtgever met een programma heeft verder uitgewerkt. De inhoud van het programma komt vast te staan en afbakening vindt plaats met betrekking tot te bereiken doelen, inspanningen (capaciteit en geld), tijdpad en risico's. Het programmateam en de –organisatie worden samengesteld. De centrale actie is het **inrichten** van het programma. De opbouwfase sluit af met het **programmaplan**, waarin vermeld staat op welke wijze de beoogde programmadoelen bereikt gaan worden en wat daarvoor nodig is. Het vastgestelde programmaplan wordt vervolgd met een bestuurlijke opdracht tot uitvoering.

Checklist Programmaplan (beslisdocument)

Waarom
- Beschrijving van het waarom (why): ambitie (doelen korte en lange termijn, eventueel met subdoelen) met de bedoeling achter de opgave en de aanleiding, context, geschiedenis met cijfers en feiten, omgevingsfactoren en samenhang met andere opgaven.

Hoe
- Strategie: hoe ziet de verandertheorie eruit? Wat zijn de stuur- en beheersindicatoren? Hoe ziet het communicatieplan eruit? Tijdspad met rapportagemomenten (monitoringsplan) en samenwerkingsafspraken.
- Belanghebbenden: wie zijn de betrokken partijen en wat is hun rol en hoe ziet de taakverdeling eruit?
- Doelen: wat is het beoogde doel / effect en hoe zien de SMART-doelstellingen eruit?

Wat
- Inspanningen: welke inspanningen gaan wie, wanneer doen en wat is de samenhang onderling en naar de doelen (het DIN/M)?
- Resultaten: welke resultaten worden wanneer van de inspanningen verwacht?
- Baten: wat zijn de mogelijke baten van de inspanningen (de beleidstheorie)?

Wie
- Hoe wordt het opdrachtgevende veld (met stuurgroep), het krachtenveld, het managementveld (het kernteam en het uitvoeringsteam) ingericht? Met welke overlegstructuur, samenwerkingsafspraken, bevoegdheden en mandaten?

Waarmee
- Middelen: wat zijn de beschikbare/benodigde (gemeentelijke) middelen en hoe deze in te zetten? De programmabegroting.

Wat niet
- Wat wel en wat niet: afbakening en ongewenste effecten.

Waarbinnen
- Beschrijving van het waarbinnen: randvoorwaarden, kaders en criteria met belangrijkste risico's en kansen met beheersmaatregelen.

Uitvoeringsfase

Tijdens de ***uitvoeringsfase*** vindt de uitvoering en eventuele bijstelling van het programmaplan plaats. Zitten we nog op de goede weg? Waar moeten we bijsturen? Centraal staat het **verrichten** van de benoemde inspanningen vertaald in concrete (jaarlijkse) activiteiten. Tijdens de uitvoering bewaakt de programmamanager onder meer de voortgang van het programma, de samenhang tussen de activiteiten, de risico's die kunnen optreden, de belangen van de stakeholders en de mate van bijdrage van de activiteiten aan de doelen van het programma (**plan-do-check-act**). Met enige regelmaat wordt over de voortgang (activiteiten, resultaten, middelen én effecten) gerapporteerd en wordt op basis daarvan zo nodig bijgestuurd.

Checklist Voortgangsrapportage(s) (beslisdocument)

Waarom
- Wat zijn de relevante ontwikkelingen in de omgeving?
- Wat betekent dit voor de programma-aanpak?

Hoe
- Strategie: wat laten de THEFD-bril en de GROOTICK-aspecten zien?
- Belanghebbenden: nog steeds de juiste partijen betrokken? Zo niet, welke wijzigingen hebben plaatsgevonden of moeten nog plaatsvinden?
- Doelen: voortgang van in het programmaplan vastgestelde SMART-doelstellingen met een tweejaarlijkse effecten- en/of indicatorenrapportage.
- Zijn er bijsturingsvoorstellen op het doelengebied? Vraagt dit alles wijzigingen in de communicatie?

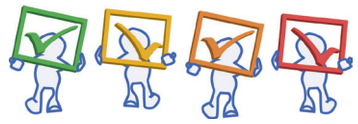
Wat
- Inspanningen: voortgang van de activiteiten uit het jaarplan.
- Resultaten: behaalde resultaten tot nu toe.
- Baten: behaalde baten.
- Zijn er bijstellingen op het uitvoeringsvlak nodig?

Wie
- Functioneren programmateam en programmaorganisatie?
- Moeten er wijzigingen worden georganiseerd?

Waarmee
- Middelen: verbruikte (gemeentelijke) middelen en de inzet van de resterende middelen.
- Zijn er bijsturingsvoorstellen op het middelengebied?

Wat niet
- Zijn er ongewenste effecten?
- Zo ja, wat betekent dit voor de programma-aanpak?

Waarbinnen
- Kansen: belangrijkste kansen met beheersmaatregelen.
- Bedreigingen: belangrijkste risico's met beheersmaatregelen.
- Randvoorwaarden: in het programmaplan vastgestelde randvoorwaarden, kaders en criteria.
- Zijn er nieuwe beheersvoorstellen voor de risico's en voorstellen met betrekking tot de randvoorwaarden?



Bijlage 4 - Checklisten

Zodra de vooraf gestelde einddatum in beeld komt of op het moment dat de doelen behaald gaan worden, kan opdracht worden gegeven deze fase af te sluiten met een inhoudelijk **programmaresultaat**. Na goedkeuring volgt een bestuurlijke opdrachtbrief waarin de opgave tot afbouw van het programma verwoord staat.

Checklist Programmaresultaat (beslisdocument)

Waarom
- Korte beschrijving over de ambitie, de aanleiding, de context en wat daarvan is gerealiseerd en nog volgt.

Hoe
- Strategie: wat is de strategie voor de inhoudelijke afronding en de borging?
- Belanghebbenden: welke partijen hebben deelgenomen en hebben wat gedaan? En bij wie is wat geborgd?
- Doelen: welke SMART-doelstellingen zijn tot nu toe gerealiseerd en wat volgt nog in de borging?

Wat
- Inspanningen: voortgang van de activiteiten uit het jaarplan en wat nog moet worden gedaan en wat is geborgd.
- Resultaten: behaalde resultaten tot nu toe, wat nog moet worden gedaan en wat is geborgd.
- Baten: behaalde baten tot nu toe, wat nog moet worden gedaan en wat is geborgd.

Wie
- Wat is de strategie en planning voor de afbouw van de programmaorganisatie en het projectteam?

Waarmee
- Middelen: verbruikte gemeentelijke middelen en de inzet van de resterende middelen

Wat niet
- Ongewenste effecten: welke ongewenste effecten zijn opgetreden en waardoor? Wat is daar mee gedaan?

Waarbinnen
- Kansen: welke kansen hebben zich voorgedaan en hoe zijn die benut?
- Bedreigingen: welke en bij wie zijn de beheersmaatregelen van mogelijke risico's ondergebracht?
- Randvoorwaarden: aan welke randvoorwaarden is wel en niet voldaan?

Afbouwfase

In de ***afbouwfase*** (of herijkingsfase) ligt de nadruk op het verzilveren van de gerealiseerde doelen en de overdracht van de uitkomsten van het programma aan de staande organisatie. Daarnaast wordt het programma geëvalueerd (inhoud en proces), waarmee verantwoording kan worden afgelegd en worden, indien het programma tijdelijk is en niet in de lijn is georganiseerd, de programmaorganisatie en het -team ontbonden. Centraal staat in de fase het **berichten**. Deze fase wordt na bestuurlijke goedkeuring van de **programmaevaluatie** afgesloten met een bestuurlijke programma décharge van de programmamanager.

Checklist Programmaevaluatie (beslisdocument)

Waarom
- Korte beschrijving over de ambitie, de aanleiding en de context en wat daarvan is gerealiseerd en nog volgt.

Hoe
- Strategie: wat zijn de uitkomsten (leer- en verbeterpunten) van de evaluatie van het doorlopen proces van het programma?
- Belanghebbenden: hoe hebben belanghebbenden het samenwerkingsproces en de inhoudelijke resultaten beoordeeld? Hoe is hierover gecommuniceerd?
- Doelen: hoe is het verloop van de doelenrealisatie verlopen? Hoe zijn de doelen verzilverd en hoe en waar zijn gerealiseerde effecten zichtbaar?

Wat
- Inspanningen: hoe en bij wie zijn borging van nog af te ronden en uit te voeren inspanningen geregeld?
- Resultaten: hoe zijn resultaten verzilverd? En hoe en bij wie is borging van behaalde en/of nog te behalen resultaten geregeld?
- Baten: hoe en bij wie is borging van behaalde en/of nog te behalen effecten of nieuwe werkwijzen geregeld?

Wie
- Hoe was de samenwerking (sturingsdriehoek, kernteam, uitvoeringsteam, partners, etc.) en hoe zijn de programmaorganisatie en het kernteam ontbonden?

Waarmee
- Middelen: verbruikte (gemeentelijke) middelen en de inzet van de resterende middelen

Wat niet
- Ongewenste effecten: welke ongewenste effecten zijn opgetreden en waardoor? Wat is daar mee gedaan?

Waarbinnen
- Kansen: welke kansen hebben zich voorgedaan en hoe zijn die benut?
- Bedreigingen: welke en bij wie zijn de beheersmaatregelen van mogelijke risico's ondergebracht?
- Randvoorwaarden: aan welke randvoorwaarden is wel en niet voldaan?

Bijlage 4 - Checklisten

Checklist Programma decharge (ontheffing) (beslisdocument)

De programmamanager stelt het déchargebesluit op en biedt dit via de ambtelijk opdrachtgever ter ondertekening aan de bestuurlijk opdrachtgever aan.

Waarom
- Korte beschrijving wat waarom is gerealiseerd.

Hoe
- Leer- en verbeterpunten die met opdrachtgevers besproken zijn en geborgd bij betrokken partijen.

Wat
- Afronden, beheer en onderhoud ondergebracht (geborgd) én geaccepteerd.

Wie
- Met behoud van relaties/netwerken, ondergebracht bij wie? Feestelijk afgebouwd.

Waarmee
- Middelen: naar tevredenheid afgerekend, met goedkeuring van de financiële afdeling.

Wat niet
- Ongewenste effecten: besproken en geaccepteerd of als risico geborgd.

Waarbinnen
- Kansen: geborgd bij partijen.
- Bedreigingen: geborgd bij partijen.

De bestuurlijk opdrachtgever verklaart enerzijds dat de opgeleverde producten c.q. diensten naar volle tevredenheid en met de gewenste kwaliteit zijn uitgevoerd. Anderzijds verklaart de ambtelijk opdrachtgever dat de overdracht en borging van (nog niet) gerealiseerde doelen en nieuwe werkwijzen op een goede manier is georganiseerd.

Checklist Programma Start-Up en Fresh-Up (PSU en PFU)

Het is verstandig om samen met het kernteam een Programma Start-Up (PSU) en daarna regelmatig een Programma Fresh-up (PFU) te organiseren om de aanpak van deze fase van het programma uit te lijnen en taken te verdelen. Een PSU is een gestructureerde eerste bijeenkomst van het kernteam, waarbij ook de individuele kwaliteiten van de teamleden in beeld worden gebracht. In een latere fase kan dit ook met alle betrokken actoren om de inhoud van het programma op de rails te zetten. De krachtenveldanalyse en het programma-canvas zijn twee kerninstrumenten om hierbij te gebruiken.

PSU

De volgende vragen dienen voldoende beantwoord te zijn voordat een PSU wordt gehouden:

Inhoud

Keuze voor een PSU/programma
- Heb je als opdrachtgever een duidelijk beeld van wat je wilt?
- Sluit de opdracht voor de PSU aan bij dit beeld?

Probleemstelling/doelstelling
- Is er een probleemstelling geformuleerd?
- Is de programmadoelstelling geformuleerd?
- Is het doel van het programma van voldoende belang voor de organisatie?
- Heeft het programma een gedefinieerd begin en eind?

Prioriteit PSU/programma
- Is het belang van het programma groot genoeg om een PSU c.q. een programmaorganisatie te rechtvaardigen?
- Is de noodzaak aanwezig om (zo spoedig mogelijk) te starten?
- is het belang van de PSU / het programma in de organisatie bekend?

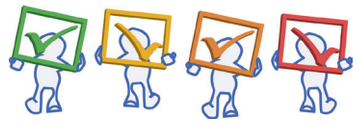
Prioriteit ten opzichte van andere projecten en programma's
- Hoe is de samenhang met andere programma's en projecten?

PSU resultaat/afbakening
- Wat is er klaar als de PSU is afgelopen?
- Is de PSU voldoende afgebakend?
- Op welke wijze wordt de PSU geëvalueerd?

Aanpak
- Is er een weg aangegeven (fasering) om het PSU resultaat te realiseren?
- Is er een programma voor de PSU gemaakt?

Mensen

Opdrachtgever(s)
- Heb je als opdrachtgever een beeld van wat je als resultaat wilt hebben en heb je dat ook aan de programmamanager en het kernteam duidelijk gemaakt?
- Ben je de belangrijkste probleemeigenaar?
- Ben je de juiste opdrachtgever voor dit project?
- Bekleed je de juiste functie?



Bijlage 4 - Checklisten

- Ben je voldoende bereikbaar in organisatorische zin en voldoende aanspreekbaar in psychologische zin?
- Kom je de PSU openen en / of neem je de eind presentatie in ontvangst?

Management
- Heeft het bedrijf en het management belang bij het programma?
- Is het belang geformuleerd in het beleid?
- Is het management bereid als vervolg op de PSU de nodige mensen en middelen voor het programma ter beschikking te stellen?

Kernteamleden / betrokken
- Welke mensen (uit welke functionele/organisatorische eenheden) zijn/moeten betrokken worden bij de PSU, mede met het oog op de uitvoering van het programma?
- Wordt naast vakinhoudelijke kennis en ervaring ook gekeken naar teamrollen en teamkwaliteiten?
- Wat zijn de verwachtingen en wensen in de samenwerking.

Gebruiker
- Is het duidelijk wie de gebruiker is?

Programmamanager
- Is de juiste programmamanager voor de PSU c.q. het programma aangesteld?
- In welke mate vraagt de PSU van de programmamanager inhoudelijke deskundigheid en/of kennis op het gebied van het aanpakken van het programma?
- Heeft de programmamanager de noodzakelijke geachte administratieve, technische, organi satorische en leiderschapskwaliteiten?
- Heeft de programmamanager voldoende bevoegdheden om zijn taak te kunnen vervullen?
- Wordt de programmamanager zowel horizontaal als verticaal in de (programma) organisatie geaccepteerd?

Beheersaspecten

Activiteiten
- Is voldoende in detail gespecificeerd welke acties nodig zijn voor het houden van de PSU?
- Is er een PSU-programma vastgesteld?

Middelen
- Zijn de noodzakelijke middelen ten behoeve van de PSU daadwerkelijk aanwezig?

Informatie
- Welke informatie (van wie, wanneer) krijg je?
- Heb je zelf alle relevante informatie gegeven?
- Is de reeds aanwezige informatie voor iedere betrokkene toegankelijk?

Condities

Haalbaarheid
- Is het programma haalbaar voor wat betreft:
  - o Politieke belangenafweging.
  - o De besluitvorming.
  - o De technische kennis en mogelijkheden.
  - o Tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie?

Kennis van projectmatig en programmatisch werken
- Is er bij de betrokkenen voldoende actuele kennis over projectmatig en programmatisch werken aanwezig?
- Zo niet, zijn er mogelijkheden dit gebrek aan kennis op tijd aan te vullen?

Zie verder ook het instrument PSU/PFU voor praktische zaken voorafgaand aan, tijdens en na afloop van een programma start-up.

PFU

Bij en programma fresh-up is het vertrekpunt van de bijeenkomst de stand van zaken zoals die er op dat moment voorstaat. Het is dus zaak dat dit goed wordt voorbereid en bij de start van de bijeenkomst in een pitch wordt gepresenteerd en alle betrokkenen dit herkennen. Daarna kunnen alle onderwerpen die ook bij de PSU aan de orde zijn gekomen worden behandeld.

Bijlage 4 - Checklisten

Checklist Intake programmaopdracht

Een verkenning start altijd met een intake van één of meerdere gesprekken door de beoogd programmamanager met zijn ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever, gezamenlijk de sturingsdriehoek genoemd (zie hoofdstuk 4). In deze intake maken de opdrachtgevers en beoogd programmamanager kennis met elkaar en bespreken wat het vraagstuk met de achterliggende bedoeling is en de inhoudelijke aanleiding.

Probleem: welk probleem of deel van het probleem wordt door het programmaresultaat opgelost?

- Wiens probleem is het?
- Wat is het probleem?
- Wat heeft het probleem met het voorgenomen programma te maken?
- Is een programmatische aanpak de juiste werkwijze?
- Hoe is het probleem ontstaan?
- Waar zit het probleem?
- Wanneer is het wel/niet een probleem?
- Waarom is het een probleem?
- Welke oorzaken / oplossingen zijn er bedacht?
- Wat zijn de begrenzingen, de afbakening?
- Hoe urgent is het probleem?
- Wat is het 'grotere probleem' van de opdrachtgever, de context?
- Welk element van dit 'grotere probleem' moet als eerste opgelost worden?
- Waar weten we nog onvoldoende over?

Doel: waar leveren de programmaresultaten straks een bijdrage aan?

- Wat is het doel of zijn de doelen van het programma?
- Waar focussen wij ons op?
- Wat genereert energie bij ons werk?
- Binnen welk kader valt dit programma?
- Wat wordt beter, mooier, goedkoper, sneller, etc.?
- Waarom willen we dit programma met deze doelen?

Effect: wat is er veranderd als het klaar is?

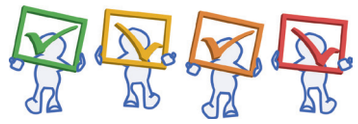
- Wat is het te bereiken effect?
- Welke resultaten dragen bij aan dit te bereiken resultaat?
- Is het resultaat een juist middel om het programmadoel of de programmadoelen te bereiken / het gewenste effect te sorteren?
- Wat is/wordt opgeleverd aan het einde van het programma?
- Met welke algehele, elementaire waarde dient rekening gehouden te worden?

Afbakening: wat behoort wel/niet tot het programma?

- Wat beoogt het programma wel/niet?
- Is er een afbakening na een fase?
- Is er een afbakening naar inhoud?
- Wat valt buiten het programma?
- Zijn de grenzen van wat wel en niet tot het programma hoort duidelijk voor anderen?
- Wat moeten anderen doen?
- Wat moet later gedaan worden?

Randvoorwaarden: welke voorwaarden zijn nodig om het programma succesvol te kunnen maken?

- Is er genoeg tijd (en aandacht) van de opdrachtgever en van de eigenaar of eigenaren?
- Is er tijdige beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerde programmateamleden (lijn en PPMO)?
- Zijn de eigenaren beschikbaar voor overdracht?
- Kan besluitvorming op de juiste momenten georganiseerd worden?
- Is er voldoende geld beschikbaar?



Bijlage 4 - Checklisten

Checklist Inspanning (beslisdocument)

- Programma
  Over welk programma gaat het?

- Omvang van thema/problematiek
  De thema's binnen een strategie duiden vaak een problematiek aan. Voorbeelden hiervan zijn bijvoorbeeld jeugdoverlast, taalachterstand en voortijdig school verlaten. Belangrijk is om te weten hoe groot de omvang van deze problematiek is in het gebied, zodat we weten waarover we het hebben. Deze omvang in aantal kan worden bepaald uit de gegevens uit het Wijkprofiel, CBIS en andere themagerichte monitors.

- Doelstelling/indicator
  Is er een stedelijk of deelgemeentelijk programma?

- Aan welke doelstelling en indicator draagt de inspanning bij?
  De inspanning kan meerdere doelstellingen bijdragen. Het gaat erom aan te geven aan welk doel de grootste bijdrage wordt geleverd, dan wel aan welk deel de inspanning bijdraagt.

- Thema
  Aan welk thema draagt de inspanning bij. Een inspanning kan aan meerdere thema's bijdragen. Het gaat erom aan welk thema de grootste bijdrage wordt geleverd, dan wel aan welk deel de inspanning bijdraagt.

- Inspanning (wat is de inspanning)
  Benoem inspanningen (als we deze al kennen) of bedenk inspanningen die een bijdrage leveren aan het verminderen van de onder de thema's benoemde problematiek.

- Resultaat (SMART)
  Wat is er klaar als de inspanning gereed is? Zo specifiek en nauwkeuring mogelijk omschrijven (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden).

- De relatie met andere doelstellingen, thema's en inspanningen.
  Inspanningen kunnen doorwerken of bijdragen aan andere doelstellingen en thema's. Aangeven van (mogelijke) dwarsverbanden voor zover deze niet benoemd zijn.

- In welk gebied
  Benoem het gebied waarin de inspanning wordt uitgevoerd.

- Bereik van de inspanning
  Benoem per inspanning het aantal mensen of huishoudens waar de inspanning betrekking op heeft.

- Wie voert uit (intern of extern).
  Contactpersoon – Opdrachtgever – Opdrachtnemer
  Benoem per inspanning welk cluster, welke accounthouder en/of partner de inspanning uitvoert.

- Betrokken partijen
  Benoem per inspanning of er andere partners bij zijn betrokken.

- Participatie
  Hoe is/wordt het participatietraject doorlopen?

- Bijdrage inwoners
  Wat kunnen inwoners zelf bijdragen aan de inspanning of mag verwacht worden?

- Doorlooptijd
  Wat is de tijdsduur en het tempo van de inspanning? Betreft het een inspanning voor één of meerdere jaren?

- Uren/budget (gemeente)
  Financieel gedekt of ongedekt? Benoem per inspanning of de inspanning financieel (uren of euro's) gedekt is of nog niet gedekt is.

- Overige opmerkingen

Bijlage 4 - Checklisten

Checklist Ambtelijk opdrachtgeverschap

De opdrachtgever speelt een belangrijke rol in het programma. Zonder duidelijke opdrachtgever is het voor de programmamanager lastig om het programma goed te managen. De programmamanager zit dan in dezelfde situatie als een sporter die zijn eigen wedstrijd moet fluiten. Een duidelijke opdrachtgever is dus belangrijk, maar deze moet zijn functie ook goed vervullen. Dat is minder vanzelfsprekend dan het in eerste instantie lijkt. In veel programma's is er wel een opdrachtgever aangewezen, maar het blijkt in de praktijk dat het lastig is om deze rol goed te vervullen. De rol van de opdrachtgever is per fase verschillend.

Initiatatiefase

- Het programma (mede) initiëren.
- Tijd en faciliteiten creëren om een goede ambtelijk opdrachtgever te kunnen zijn.
- Verzoeken om een programmamanager.
- Briefing van de beoogde programmamanager verzorgen.
- Heldere lijnen aanhouden en primair met de programmamanager communiceren (wanneer er sprake is van projectmanagers of projectleiders, dan loopt de communicatie via de programmamanager).
- De kaders duidelijk aangeven. Waar begint en eindigt de beslissingsbevoegdheid van de programmamanager?
- Doel en effect vaststellen en bepalen wanneer dat behaald dient te zijn.
- Haalbaarheid van het programma beoordelen.
- Een 'go' verlenen voor de verkenningsfase van het programma.

Verkenningsfase

- Tijd en faciliteiten creëren voor een grondige programmavoorbereiding van de programmamanager.
- De programmamanager ondersteunen in het formuleren van de programmabrief, met name de definiëring van de te bereiken doelen en effecten.
- Concepten van de programmabrief toetsen.
- (Deels) aanwezig zijn bij de programma startup (PSU).
- Mede draagvlak creëren voor het programma bij interne en externe partners.
- Het programma status verlenen door te communiceren naar de omgeving.
- Voorwaarden voor beschikbaarheid van de resources bepalen, met name de beschikbaarheid van programmateamleden en een programmabudget.
- Accorderen en bestuurlijk laten vaststellen van de programmabrief.
- De programmamanager ondersteunen in het formuleren van de programmavisie, met name de definiëring van de te bereiken ER-doelen en effecten.
- Gesprekken over plaatsing van volledig vrijge maakte programmamanagers en programma teamleden vroegtijdig starten.

Opbouwfase

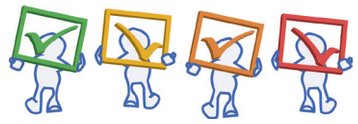
- Tijd en faciliteiten creëren voor grondige programmavoorbereiding van de programmamanager.
- (Deels) aanwezig zijn bij de programma freshup (PFU).
- De programmamanager ondersteunen in het formuleren van het programmaplan, met name de definiëring van de SMART te bereiken doelen en effecten.
- Concepten van het programmacontract toetsen.
- Eenduidige aansturingsrelaties vanuit de opdrachtgeverskant van het programma bepalen.
- Ondersteunende programmastructuren (stuurgroep) aanstellen, als klankbord van de opdrachtgever.
- Het programma status verlenen door te communiceren naar de omgeving.
- Besluiten over en vaststellen van het programmacontract.

Uitvoeringsfase

- Relevante informatie uit de programmaomgeving ophalen en met de programmamanager delen.
- Regelmatig de voortgang met de programmamanager / het programmateam bespreken (en voldoende flexibel beschikbaar zijn om tussendoor samen te sparren en issues op te lossen).
- Heldere rapportages opvragen (zowel de succesfactoren als de risico's zijn daarbij belangrijk).
- (Tijdig) nemen, aan de hand van vooraf geplande beslisdocumenten, van go/no go besluiten (keuzes die de voortgang van het programma bepalen).
- Beslissen over onverwachte, noodzakelijke tussentijdse wijzigingen van elementen van het programmacontract (bijvoorbeeld verdere afbakening van het resultaat, kwaliteitseisen, inzet van middelen).
- Indien noodzakelijk het programma voortijdig beëindigen en daarbij een goede afronding en eventueel de overdracht verzorgen.
- Indien noodzakelijk het programma uit de wind houden en afschermen van de organisatie.
- Het programma status blijven verlenen.
- De kwaliteit (mede) beoordelen.
- De programmamanager ondersteunen bij eventuele conflicten met de lijnorganisatie of leveranciers van resources (beschikbaarheid van geld, van menskracht).
- Vroegtijdig (ruim voor het beoogde einde van het programma) nadenken over de overdracht van het programma en het resultaat.
- Het programmaresultaat accepteren en beoordelen (met name van het resultaat en de geleverde kwaliteit).

Afbouwfase

- De verantwoording van de programmamanager beoordelen op inzet van de resources.
- Het resultaat overdragen aan de betreffende gebruikers/klanten.
- De programmamanager en het team décharge verlenen.
- De programmamanager en teamleden herplaatsen als deze volledig zijn vrijgesteld van het programma.
- Het programma evalueren en vastleggen. Leer- en verbeterpunten helpen borgen.



Bijlage 4 - Checklisten

Checklist Eigenaar

De eigenaar, het kunnen ook meerdere eigenaren zijn, speelt een belangrijke rol in het programma, vooral op het vlak van benodigde inhoudelijke capaciteit en borging. Het is daarom belangrijk om bij de start een eigenaar te benoemen en daarmee afspraken te maken over waar het resultaat of de resultaten aan moet(en) voldoen om het te kunnen borgen en de nodige vakkennis te organiseren. Let op, het gaat hier niet over de rol van eigenaren die binnen het programma op projectniveau actief zijn.

Verkenningsfase

- Huidige situatie inzichtelijk maken.
- Haalbaarheid van het programma, inclusief de effecten, beoordelen en de (gedelegeerd) ambtelijk en/of bestuurlijk opdrachtgever hierover adviseren.
- De (gedelegeerd) ambtelijk en / of bestuurlijk opdrachtgever adviseren over het vaststellen van de programmabrief en -visie en zorgen voor een eenduidige opdracht (opdrachtgever en eigenaar moeten op één lijn zitten).

Opbouwfase

- Tijd creëren voor een grondige voorbereiding van de programmamanager.
- (Deels) aanwezig zijn bij de programma start-up (PSU).
- Adviseren over het programmaplan.
- Input leveren op de kwaliteitscriteria waaraan de SMART-doelstellingen dienen te voldoen, wil het geïmplementeerd kunnen worden.
- Voorwaarden voor de beschikbaarheid van de resources bepalen, met name de beschikbaarheid van teamleden en een budget.
- Het programma status verlenen door te communiceren naar de eigen omgeving.

Uitvoeringsfase

- De programmamanager ondersteunen met resources (geld, menskracht).
- Relevante informatie uit de programmaomgeving ophalen en met de programmamanager delen.
- Oplossingen helpen zoeken voor gesignaleerde knelpunten.
- Adviseren op basis van beslisdocumenten (keuzes die de voortgang van het programma bepalen).
- Adviseren over onverwachte, noodzakelijke tussentijdse wijzigingen (bijvoorbeeld verdere afbakening van het resultaat, kwaliteitseisen, inzet van middelen).
- Adviseren aan de programmamanager en opdrachtgever over de toegevoegde waarden van inspanningen op het effect.
- Indien noodzakelijk de (gedelegeerd) ambtelijk en of bestuurlijk opdrachtgever adviseren het programma voortijdig te beëindigen.
- Het programma status blijven verlenen.
- De kwaliteit van de (deel)resultaten beoordelen.
- Ruim voor het beoogde einde van het programma formuleren hoe de overdracht van het programma en de resultaten moet verlopen.
- De programmaresultaten beoordelen en accepteren (met name de geleverde kwaliteit).

Afbouwfase

- (Gedelegeerd) ambtelijk opdrachtgever adviseren over décharge van de programmamanager en het programmateam.
- (Gedelegeerd) ambtelijk en/of bestuurlijk opdrachtgever adviseren over de programmaevaluatie.
- Aansturen van de implementatie en borging na décharge van de programmamanager.

Checklist tussentijdse evaluatieprogramma

HET

- Was er een duidelijke programmaopdracht bij aanvang?
- Is het programma gestructureerd en gefaseerd?
- Hoe wordt het programma beheerst (THEFD)?
- Heeft de opdrachtgever kennis van zaken?
- Zijn de benodigde instrumenten, hulpmiddelen en methodieken beschikbaar?

WIJ

- Is er een programma start-up (PSU) gehouden?
- Worden er teamevaluaties gehouden?
- Hoe is het programmateam samengesteld?
- Is het samen werken of samenwerken?
- Heeft het team de benodigde kwaliteiten en competenties in huis?
- Hoe verloopt de communicatie binnen het team?
- Hoe verlopen de programmavergaderingen?

ZIJ

- In hoeverre is 'Nut en Noodzaak' van het programma helder?
- Is er een krachtenveldanalyse gemaakt?
- Hoe verloopt de samenwerking en communicatie met partijen buiten het team?
- Hoe worden eventuele koerswijzigingen terug gekoppeld naar gebruikers en belanghebbenden van het programma?
- Hoe is de relatie met de opdrachtgever(s) en met de eigenaar of eigenaren?
- Hoe verlopen de besluitvormingsprocessen (snelheid en kwaliteit)?
- Worden de resultaten van projecten en lijnactiviteiten binnen het programma geborgd?

IK

- Is jouw rol binnen het programma duidelijk afgebakend?
- Hoe is je commitment bij het programma?
- Wat zijn jou persoonlijke successen en tegenslagen in het programma?
- Zijn er conflicten in het programma (geweest)?
- Wat is je invloed op het programma?
- Welke stijl van leidinggeven hanteer jij als programmamanager?
- In hoeverre bereik je wat je wilt bereiken binnen je rol?
- Beleef je plezier aan het programma?
- Hoe ervaar je de werkdruk?

Bijlage 4 - Checklisten

Overzicht Reviewmethoden

Ter verbetering van de kwaliteit van programma's kunnen allerlei reviewmethoden worden ingezet. Een deel is facultatief en een deel soms verplicht.

Intervisie
- Professionele uitwisseling tussen medewerkers die werkzaam zijn in hetzelfde vakgebied.

Buddy-systeem
- Sparring en gestructureerde reflectie op de kwaliteit van de programmasturing.

Spiegelsessie
- Interne peer review door collega's met procesbegeleiding en mediation.

Programmacheck
- Peer review door externe vakgenoten en collega's.

Dwarskijken
- Hoogwaardige peer review door externe professionals die op persoonlijke titel worden gevraagd.

Gateway review
- Een internationaal gecertificeerd peer review voor zware (overheids)programma's.

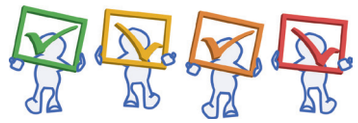
Readiness assessment
- Een instrument voor een onafhankelijke beoordeling van majeure veranderoperaties op gereedheid.

Instrumenten R-team
- Checklist (doe het zelf) advisering risicoanalyse

Programma-control
- PC is sparringpartner voor de programmaopdrachtgever en de programmamanager. Hij of zij adviseert, toetst, bewaakt de voortgang van de GROOTICK, signaleert en escaleert.

Checklist Opstellen, adviseren, accorderen, vaststellen en archiveren beslisdocumenten

Beslisdocumenten	Opdracht	Programmabrief	Programmavisie	Programmaplan	Voortgangsrapportage	Programmaresultaat	Programmaevaluatie
Wie	**Wat**						
Programmamanager	Opstellen & archiveren	Opstellen & archiveren	Opstellen & archiveren	Opstellen & archiveren	Opstellen & archiveren	Opstellen & archiveren	Opstellen & archiveren
Lijnmanager programmamanager	Adviseren & accorderen						
Eigenaar/gebruiker		Adviseren	Adviseren	Adviseren		Adviseren	Adviseren
Betrokken interne lijnorganisatie		Adviseren	Adviseren	Adviseren	Adviseren	Adviseren	Adviseren
(gedelegeerd) Ambtelijk opdrachtgever	Accorderen	Accorderen	Accorderen	Accorderen	Accorderen	Accorderen	Accorderen
Betrokken lijnorganisaties extern			Vaststellen	Vaststellen	Vaststellen	Vaststellen	Vaststellen
Bestuurlijk opdrachtgever	Vaststellen	Vaststellen	Vaststellen	Vaststellen	Vaststellen	Vaststellen	Vaststellen



Bijlage 4 - Checklisten

Met deze checklist krijg je als programmamanager inzicht in hoeverre jouw programma voldoet aan de belangrijkste eisen, die programmasturing stelt aan het inrichten, organiseren en beheersen van je programma. We hebben niet alle aspecten opgenomen waaraan je aandacht zou moeten besteden. De checklist van het programmaplan geeft wat dat betreft een completer overzicht.

Algemeen

- Heb je een programmaplan in een standaard format van je organisatie, dat door de ambtelijk opdrachtgever, de eigenaren en de eigenaar is geaccordeerd en met een handtekening is bekrachtigd?
- Staat in het programmaplan in ER-doelen geformuleerd wat het doel is en is concreet (SMART) geformuleerd welke resultaten nodig zijn om dit doel te bereiken?
- Hebben alle betrokkenen eenzelfde beeld bij de inhoud (het wat, het resultaat) en aanpak (het hoe, de activiteiten) van het programma?
- Is er voldoende tijd en geld beschikbaar voor het programma?

Besturing en organisatie

- Is er (maximaal) één persoon als bestuurlijk opdrachtgever (BOG), één persoon als ambtelijk opdrachtgever (AOG) en één persoon als programmamanager (PM)?
- Is bepaald, met de opdrachtgever, wie de eigenaar is of wie de eigenaren zijn?
- Zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden / mandaten van betrokkenen voor iedereen helder beschreven en in lijn met de vastgestelde rolbeschrijvingen?
- Is voor alle betrokkenen bij het programma helder wie naar wie opschaalt, mocht daartoe aanleiding bestaan?

Faseren en beslissen

- Heb je duidelijk omschreven welke fasering, besluitvorming en rapportagemomenten je hanteert voor het programma(team), de opdrachtgevers en de eigena(a)r(en)?
- Is die in lijn met de vier fasen van programmasturing?
- Is voor alle betrokkenen helder in welke fase je programma op dit moment zit en wat het eerstvolgende ambtelijke en bestuurlijke beslismoment is?
- Kun je voor het werk dat je nu aan het doen bent terugvallen op een vastgesteld besluit, opgenomen in je programmaplan of beslisdocument?

Risicomanagement

- Is er een goede risicoanalyse uitgevoerd aan de hand van de vastgestelde methode voor risicomanagement?
- Zijn de risico's met de opdrachtgever gedeeld en risico-eigenaren benoemd?
- Zijn de beheersmaatregelen voor de belangrijkste risico's duidelijk uitgewerkt en actiehouders toegewezen?
- Pas je risicomanagement toe (cyclisch)?

Beheersing

- Heb je de beheersaspecten THEFD / GROOTICK op het programma duidelijk en goed georganiseerd?
- Zijn de marges op de beheersaspecten helder en heb je passende beheersmaatregelen benoemd per beheeraspect?
- Is het duidelijk wanneer je melding maakt van mogelijke overschrijdingen en afwijkingen?

Informatiemanagement

- Is er een programmadossier?
- Is het programmadossier op orde? Met andere woorden, als je het programma nu zou moeten overdragen, kan je opvolger dan snel en zonder al te veel tijd- en informatieverlies verder?

Juridische borging

- Is helder welke juridische aspecten, uit wet- en regelgeving, procedures, contracten en dergelijke er bij dit programma spelen en hoe je die beheerst?

Omgevingsmanagement

- Is het duidelijk welke (f)actoren van invloed zijn op het programma en hoe je daarmee omgaat (zie krachtenveldanalyse)?

Bijlage 5
Heldere taakafspraken bij de verschillende rollen binnen een programma zorgen ervoor dat iedereen weet wat te doen is en wat de ander doet

Bijlage 5 – Rollen, gremia en onderlinge relaties

De sturingsdriehoek

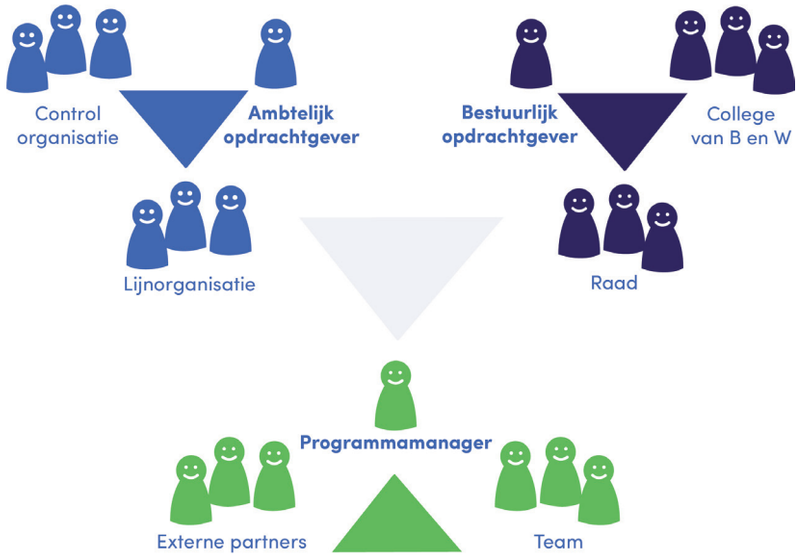
In hoofdstuk 4 zijn drie typen programmaorganisaties uitgewerkt. In deze bijlage werken we de gehanteerde principes uit van de driehoeksturing die in alle drie de vormen weer terugkomt. Daarnaast werken we rol-omschrijvingen uit van de voornaamste rollen binnen een programma.
Ieder programma wordt, in wat voor variant dan ook, aangestuurd via het besturingsmodel, zoals rechts weergegeven: met een bestuurlijk opdrachtgever, een ambtelijk opdrachtgever en een programmamanager. We noemen dit de sturingsdriehoek.

Een goede manier van organiseren staat of valt met de kwaliteit van het samenspel binnen én tussen het programmateam, de planning en de lijnorganisatie, en bij grote gemeenten ook de control-organisatie en de bestuurlijke kant.

Succesvolle samenwerking vereist dat elk van de drie sleutelrollen goed begrijpt in welke wereld de ander zich dagelijks bevindt (de 'driehoek van de ander'), de bereidheid heeft om ook door de bril van de ander te kijken en zich door 'de eigen driehoek' ondersteund weet om de ander te helpen.

Tijdens de realisatie van het programma is het belangrijk dat men zich steeds bewust is van de effecten die een actie in de ene driehoek (of in een lijn tussen de driehoeken) heeft voor een andere driehoek of lijn. Voor het verbinden van de tijdelijke programmaorganisatie, lijnorganisatie, planning, control-organisatie en bestuurlijke organisatie zijn cruciale rollen weggelegd voor respectievelijk de programmamanager, de ambtelijk opdrachtgever en de bestuurlijk opdrachtgever. De kwaliteit van de samenwerking is daarbij essentieel. Samenwerken vereist 'regulier onderhoud' door mensen die dit eigen is, die dit willen én erin geloven.

Verdere verdieping van de 'eigen wereld' in het rollenmodel van de drie kleine driehoeken van de sturingsdriehoek



Bron: RSPW, gemeente Rotterdam 2020

De bestuurlijk opdrachtgever in de driehoek

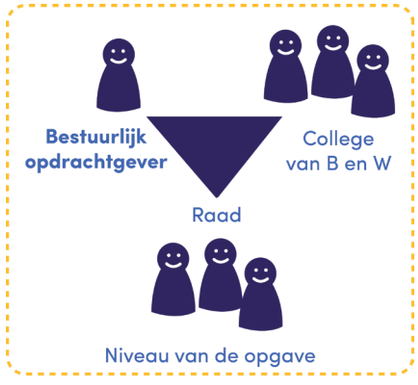
De 'eigen wereld' van de **bestuurlijk opdrachtgever**.
De bestuurlijk opdrachtgever is de wethouder die politiek eindverantwoordelijk is voor de realisatie van het programma en de daarmee beoogde doelstelling(en). In de donkerblauwe driehoek rechtsboven in het rollenmodel – de wereld van de bestuurlijk opdrachtgever – ligt dus de eindverantwoordelijkheid voor het programma.

College van B en W

De bestuurlijk opdrachtgever moet met zijn of haar collega's in het college van Burgemeester en Wethouders overeenkomen op welke manier hij of zij namens het college vorm en inhoud geeft aan deze bestuursverantwoordelijkheid. Het is aan de bestuurlijk opdrachtgever om, namens B en W, de raad adequaat in staat te stellen om haar controlerende en volksvertegenwoordigende rol te vervullen.

Rol van de raad

Binnen de gemeenteorganisatie ligt de eindverantwoordelijkheid voor de opgaven waarvoor (extra) budget nodig is normaliter bij de gemeenteraad (het budgetrecht). Is het budget al beschikbaar, via de programmabegroting of op grond van een afzonderlijk raadsbesluit, dan ligt het bestuurlijk opdrachtgeverschap bij de verantwoordelijk wethouder.



Bijlage 5 – Rollen, gremia en onderlinge relaties

Wat zijn de taken van de bestuurlijk opdrachtgever?
De bestuurlijk opdrachtgever van het programma is een wethouder en wordt door het college van B en W aangewezen.

Deze bestuurlijk opdrachtgever:

- Is als wethouder binnen het college bestuurlijk eerstverantwoordelijke met betrekking tot het programma: probleemeigenaar, ligt er van wakker als beoogde doelen niet worden gerealiseerd.
- Stelt het college in staat als eenheid op te treden en hiervoor verantwoordelijkheid te dragen met vertrouwen en informeren als uitgangspunt, betrekken bij afwijking en overlap.
- Doet binnen de afspraken van het coalitieakkoord een voorstel aan het college en de raad, als onderdeel van het collegewerkprogramma, voor na te streven maatschappelijke effecten, concrete doelstellingen en globale inspanningen/activiteiten van het programma en draagt na accorderen in het college en raad zorg voor de realisatie van het programma.
- Is namens het college boegbeeld naar buiten en creëert draagvlak op bestuurlijk niveau met maatschappelijke partners, instellingen, bedrijfsleven, bewoners en andere overheden.
- Neemt besluiten over het programma (voortgang in relatie tot doelen en issues) binnen gegeven kaders.
- Kan tussentijds (bij)sturing geven aan het programma, indien nodig leidend tot een bijgestelde opdracht.
- Informeert college en raad periodiek over de voortgang van het programma en doet, indien gewenst, voorstellen voor aanpassing van de activiteiten, middelen, doelen en organisatie als deze door gewijzigde omstandigheden niet realistisch zouden blijken te zijn.
- Stelt op voorstel van de ambtelijk opdrachtgever de programmaopdrachten en -kaders per programmafase vast en geeft (financieel) mandaat, dit door ondertekening van de beslisdocumenten.

De ambtelijk opdrachtgever in de driehoek



De 'eigen wereld' van de **ambtelijk opdrachtgever.**
De ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk voor het verstrekken van de opdracht aan de programmamanager en ambtelijk eindverantwoordelijke voor het resultaat. Hij/zij legt hierover verantwoording af aan de bestuurlijk opdrachtgever. De ambtelijk opdrachtgever is dan ook verantwoordelijk voor het continu beoordelen van de individuele opgave in het licht van de bredere bedoeling. De lichtblauwe driehoek linksboven in het rollenmodel (zie vorige pagina) geeft de ambtelijke organisatie weer, de wereld van de ambtelijk opdrachtgever.

Opgavemanager
In de inspiratiegids 'Opgavegericht werken' van de VPNG wordt de rol van opgavemanager uitgewerkt. In veel gemeenten wordt opgavegericht werken ingevoerd. De opgavemanager vervuld dan vaak de rol van ambtelijk opdrachtgever naar een programma. Zie bijlage 3, Opgavegericht werken.

Lijnorganisatie
Voor de ambtelijk opdrachtgever is allereerst de lijnorganisatie relevant. Hier wordt het beleid ontwikkeld voor de context, samen met de betrokken partijen waarin het programma zich bevindt. Ook ligt hier de verantwoordelijkheid voor het selecteren en ontwikkelen van medewerkers die mogelijk in de tijdelijke organisatie worden ondergebracht.

Control-organisatie
Daarnaast is de planning en control-organisatie (programmabeheersing, control en auditing) relevant voor de ambtelijk opdrachtgever. De control functionaris(sen) kunnen de ambtelijk opdrachtgever helpen om, in aanvulling op de input die de ambtelijk opdrachtgever krijgt van zijn programmamanager en bestuurlijk opdrachtgever, kritisch de status en voortgang van de opgave te bewaken.

Wie is ambtelijk opdrachtgever?
De ambtelijk opdrachtgever is in principe een lid van het directieteam (DT-lid) of een managementteam (MT-lid) en daarmee dus altijd onderdeel van het management van de lijnorganisatie. Bij grotere gemeenten kan dit ook een opgavemanager zijn. Die is dan echter geen onderdeel van het management van de lijnorganisatie. In de inspiratiegids 'Opgavegericht werken' worden drie mogelijke modellen geschetst als varianten op de sturingsdriehoek met de rol en positie van een opgavemanager.

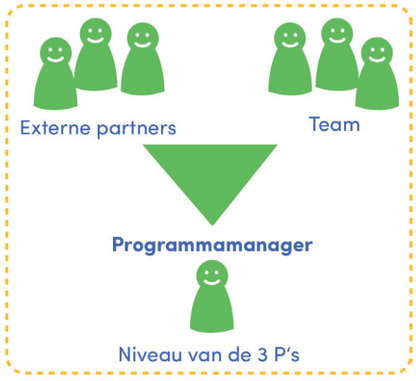
Bijlage 5 – Rollen, gremia en onderlinge relaties

Wat zijn de taken van de ambtelijk opdrachtgever?
De ambtelijk opdrachtgever is vaak gepositioneerd op directieniveau. Indien het een omvangrijk programma betreft wordt een directeur vrijgesteld voor het programma of vervangen/ondersteund door een opgavemanager.

Deze ambtelijk opdrachtgever:
- Is (als directeur/opgavemanager) ambtelijk eerstverantwoordelijke met betrekking tot het programma.
- Zorgt voor draagvlak en uitvoeringskracht op directieniveau en bij de partners in het programma, zo nodig met inzet van de rest van de directie. Hierbij moet de ambtelijk opdrachtgever ervoor waken dat deze niet overneemt wat niet goed loopt, maar signaleert naar de verantwoordelijk lijndirecteur.
- Is ambtelijk eindverantwoordelijk voor de verkenning, het opstellen/inrichten, uitvoeren en afbouwen van het programma.
- Zorgt voor samenhang, adviseert en rapporteert periodiek aan de bestuurlijk opdrachtgever.
- Neemt besluiten over het programma binnen gegeven (financiële) kaders.
- Geeft mandaat.

De bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever geven samen de voedings- en verbindingskracht aan de programmasturing.

De programmamanager in de driehoek



De 'eigen wereld' van de **programmamanager**.
Een programmamanager heeft een intrinsieke drive (wilskracht) om goed te zijn in zijn vak. Dit vraagt verantwoordelijkheid nemen, ruimte te voelen en maken, risico's te nemen en kwetsbaarheid te tonen. En indien nodig positief te escaleren. De programmamanager is integraal verantwoordelijk voor het resultaat van het effect van een programma en legt hierover verantwoording af aan de (opgavemanager in de rol van) ambtelijk opdrachtgever. In de onderste (groene) driehoek van het rollenmodel – de wereld van de programmamanager – vindt de feitelijke realisatie plaats.

Medespelers
De medespelers in deze driehoek zijn enerzijds de externe partners en collega-overheden, bijvoorbeeld architecten, aannemers, bedrijven, instellingen of bewoner(s) die de gevolgen van een programma ondervinden of nodig zijn bij de realisatie ervan. Anderzijds is dit het eigen programmateam, dat vaak bestaat uit leden die op hun beurt weer allerlei gemeentelijke en externe vakprofessionals aansturen.

Wat zijn de taken van de programmamanager?
De programmamanager wordt door de ambtelijk opdrachtgever geworven en aangesteld.

Deze programmamanager:
- Doorloopt de verschillende fases van een programma op basis van bestuurlijke opdrachten en rond iedere fase af met een concreet product.
- Stelt het programmateam (in overleg met de lijnorganisatie) samen, stuurt deze aan, voert indien gewenst tussentijdse wijzigingen door in de samenstelling en bouwt deze aan het eind van het programma weer af.
- Betrekt en stimuleert externe partners, de lijnorganisatie, bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en zorgt voor commitment op de doelen en de (in samenhang) te behalen resultaten: de programmaorganisatie.
- Lost problemen op en legt kwesties voor aan de ambtelijk en/of bestuurlijk opdrachtgever als betrekken en stimuleren niet tot voldoende resultaat leidt.
- Zorgt dat resultaten gericht zijn op het behalen van de beoogde doelen. Daarbij stuurt hij/zij met name op Tempo, Haalbaarheid, Efficiëntie, Flexibiliteit en Doelgericht, dit in nauw overleg met de ambtelijk opdrachtgever.
- Levert op afgesproken momenten inzicht in de voortgang en middelen (op hoofdlijnen), incidenten en risico's (incl. beheersmaatregelen), en de ontwikkelingen in de omgeving in relatie tot het programma. Hij of zij organiseert en viert successen, zorgt voor de communicatie, en adviseert over mogelijke bijsturing aan de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever en externe partners.
- Neemt besluiten over het programma binnen gegeven (financiële) kaders en het verstrekte mandaat.

Bijlage 5 – Rollen, gremia en onderlinge relaties

Rol- en taakverdeling van de verschillende (in de in hoofdstuk 4 genoemde drie modellen) gremia

Sturingsdriehoek
Deze bestaat uit de bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en de programmamanager. Voor de opdrachtgevers is het aan te bevelen om het boekje 'Essentie van programmamanagement voor opdrachtgevers' te lezen. Zie bijlage 3.

Programmateam
We kiezen in deze publicatie voor het begrip programmateam, voor het deel van de programmaorganisatie, dat de programmamanager het meest direct aanstuurt. Binnen de overkoepelende term programmateam, spreken we van een kernteam en een uitvoeringsteam.

Kernteam
Het kernteam is onderdeel van het programmateam en ondersteunt de programmamanager bij het voorbereiden van interventies, de administratie inclusief middelenbeheer en control, monitoring, rapportages, communicatie, secretariaat en het organiseren van bijeenkomsten. In het kernteam nemen soms ook inhoudelijke strategisch adviseurs plaats. De bemensing van het kernteam wordt geleverd vanuit de staande organisatie en soms ook externen. Deze medewerkers worden uitgeleend (gedetacheerd) aan het programma en blijven dus in hun functie. De personele verantwoordelijkheid en het ontwikkelen van kennis blijft derhalve een verantwoordelijkheid van het lijnmanagement zelf. De programmamanager kan als informant fungeren voor de gesprekscyclus van de medewerkers en heeft daarmee ook enigszins invloed op hun functioneren.

Uitvoeringsteam
Het uitvoeringsteam bevat de tactische sturingslaag van het programma. De mate van directe aansturing van deze laag door de programmamanager is afhankelijk van welke type programmaorganisatie is gekozen (zie hoofdstuk 4). Het uitvoeringsteam bestaat uit projectmanagers, thema-coördinatoren en procesregisseurs. Het uitvoeringsteam is verantwoordelijk voor het realiseren van vooraf afgesproken projectresultaten, het stapsgewijs verder brengen van (bestuurs)processen en het afstemmen van verbonden thema's in de lijnorganisatie(s).

Stuurgroep
De stuurgroep creëert een omgeving op bestuurlijk (strategisch) niveau waarin het programma kan excelleren. De groep geeft mandaat aan de bestuurlijk opdrachtgever en adviseert deze over investeringen, voorstellen en kwesties en de voortgang in relatie tot de doelen. De stuurgroep bewaakt op bestuurlijk niveau de interne consistentie en samenhang met betrekking tot ontwikkelingen buiten het programma.

Directieraad
De directieraad creëert een omgeving op ambtelijk niveau waarin het programma kan excelleren en adviseert de ambtelijk opdrachtgever over investeringen, voorstellen en kwesties. Zij bewaakt op ambtelijk niveau de interne consistentie en samenhang met betrekking tot ontwikkelingen buiten het programma.

Bijlage 5 – Rollen, gremia en onderlinge relaties

We werken hier enkele rollen uit die buiten de programma-sturingsdriehoek van belang zijn binnen een programmaorganisatie

Programmasecretaris
De programmasecretaris is de directe ondersteuner van de programmamanager en is onderdeel van het kernteam. Hij/zij organiseert de geplande overleggen en zorgt voor het notuleren van de teamoverleggen. Daarnaast is de programmasecretaris verantwoordelijk voor het informatiemanagement. Aangezien de programmasecretaris en de programmamanager echt een tandem zijn, is de verdere rolinvulling van de programmasecretaris afhankelijk van de stijl en wensen van de programmamanager.

Projectmanager
De projectmanager is verantwoordelijk voor de integrale aansturing van zijn project, ten dienste van het programma. Een projectmanager binnen een programma besteedt extra aandacht aan de raakvlakken van zijn project met de andere inspanningen binnen het programma. De projectmanager rapporteert in eerste instantie aan de programmamanager. Zie ook het instrument 'RSPW', in bijlage 3.

Procesregisseur
Een procesregisseur werkt aan een inspanning met een globaal idee dat bijdraagt aan het programma. Hij verbindt de verschillende spelers aan het idee en doet daarbij aan voelspriet-management. In de verschillende te zetten stappen divergeert en convergeert hij, om het idee na reflectie verder te concretiseren. De procesregisseur rapporteert aan de programmamanager. Doordat processen vaak minder voorspelbaar verlopen dan projecten is er frequenter contact tussen de programmamanager en de procesregisseur. Zie ook het instrument 'Procesregie als vak', in bijlage 3.

Thema-coördinator
De thema-coördinator is de linking-pin tussen het programma en delen van 'het reguliere werk en de reguliere werkprocessen'. In veel programma's zijn de inspanningen vanuit het werk dat in de lijn plaatsvindt ook van belang voor het behalen van de programmadoelen of onderdelen daarvan. De thema-coördinator legt deze verbinding. Hij zorgt ervoor dat, waar nodig, de reguliere processen worden gemonitord op hun bijdrage aan het programma. Ook als er aanpassingen aan deze processen nodig zijn in het belang van het programma is de thema-coördinator degene die dit coördineert.

Risicomanager
Een risicomanager is verantwoordelijk voor het inrichten en implementeren van het risicomanagementproces. Hij helpt het programmateam met het vaststellen en juist definiëren van de risico's. Hij stelt de risicomanagementvisie op, verwerkt deze in een plan en neemt samen met het programmateam waar nodig beheersmaatregelen. Hij doet dit door risicoanalyses uit te voeren en de resultaten daarvan regelmatig te rapporteren aan de programmamanager/het kernteam. Hiermee worden mogelijke risico's zoveel mogelijk ingedekt. Zie ook de handleiding 'Risicomanagement'.

Communicatieadviseur
Een communicatieadviseur is iemand die een organisatie adviseert op het gebied van de interne en (vooral) externe communicatie. In algemene zin denkt de communicatieadviseur na over de manier waarop een boodschap kan worden overgebracht aan een specifieke doelgroep. Vervolgens doet hij voorstellen en neemt hij beslissingen, vaak bijgestaan door een team van communicatiemedewerkers. Het kan hierbij gaan om bijvoorbeeld de omgang met de pers, de benadering van klanten en het vormgeven van de communicatie in de eigen huisstijl. Zie ook de handleiding 'Communicatiemanagement'.

Strategisch omgevingsmanager
De strategisch omgevingsmanager brengt de belangen van de uitvoerende partij en die van de omgevingspartijen in kaart. Hij probeert door te luisteren en rekening te houden met ieders wensen en belangen, creatieve oplossingen en consensus te bereiken. Idealiter streeft hij naar een situatie waarbij alle partijen voordeel hebben (win-win) bij de gekozen oplossing. Verder houdt hij of zij de omgeving in de gaten in relatie tot het programma en signaleert en adviseert daarover. Zie ook de handleiding 'Strategisch omgevingsmanager'.

Programmacontroller
De programmacontroller informeert de programmamanager periodiek over Geld (zeker als er middelen uit het programma komen), Risico's, Tijd, Informatie en Kwaliteit, zodat de programmamanager op het totale programma kan sturen op de aspecten Tempo, Haalbaarheid, Efficiëntie, Flexibiliteit en Doelgerichtheid. De programmacontroller creëert dus vooral overzicht en adviseert de programmamanager en de ambtelijk opdrachtgever vanuit dit overzicht. De programmacontroller heeft vaak ook een belangrijke taak om de control van het programma goed te laten aansluiten op de planning en control-logica van een gemeente. Denk daarbij aan de programmabegroting op gemeentelijk niveau. Niet te verwarren met een begroting van een programma. Zie ook de handleiding 'Programma-control'.

Bijlage 6
Het kennen van en kunnen inzetten van de competenties van zowel jezelf als die van je team zijn essentieel. Je kan immers niet zelf alle competenties even goed beheersen

Bijlage 6 – Competenties

Competenties voor programmasturing

Bij competenties gaat het zowel om vaardigheden als om gedrag en houding. Hieronder volgt een beschrijving van de gevraagde algemene competenties per veld.

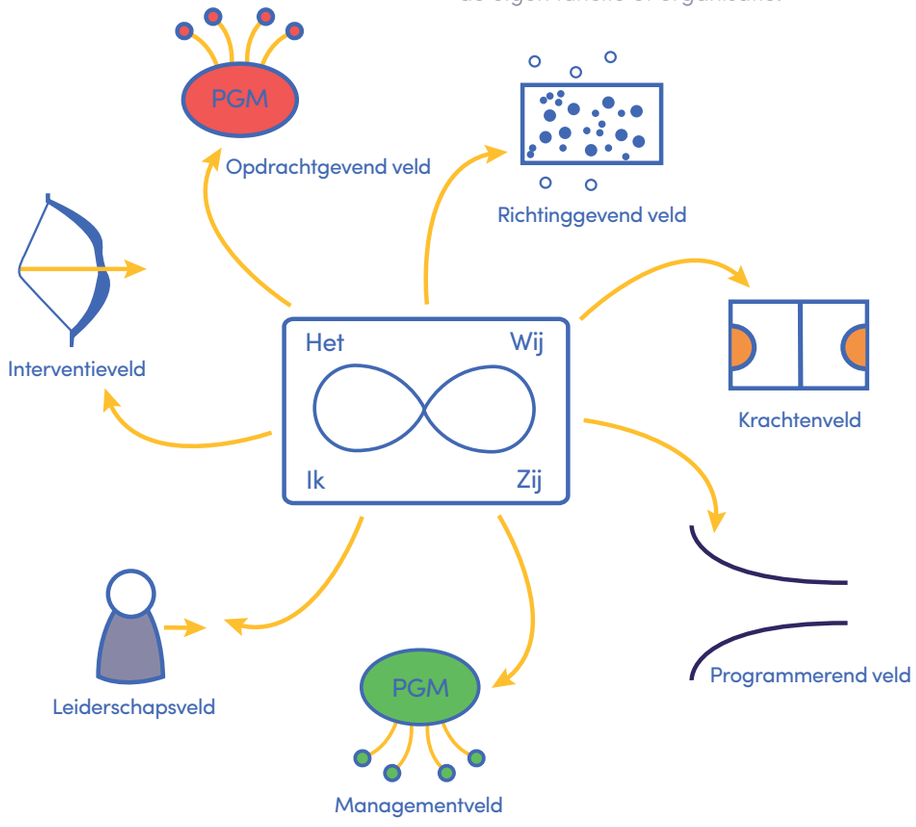
Basiscompetenties voor de zeven velden

Besluitvaardigheid

De mate waarin de programmamanager tijdig en na overweging en overleg beslissingen neemt (laat nemen) door het ondernemen van acties of uitspreken van standpunten.

Omgevingsbewustzijn

De mate waarin de programmamanager laat blijken goed geïnformeerd te zijn over politieke, maatschappelijke en economische ontwikkelingen en deze kennis effectief benut voor de eigen functie of organisatie.



Volharden

De mate waarin de programmamanager zich blijft inspannen om de beoogde doelstellingen te realiseren totdat het beoogde doel is bereikt.

(sensitief) Communiceren

De mate waarin de programmamanager in staat is de eigen mening, ideeën of feiten op een effectieve wijze onder woorden te brengen en op een tactvolle en effectieve wijze te reageren op behoeften en gevoelens van anderen.

Onafhankelijk

De mate waarin de programmamanager in staat is een eigen oordeel te vormen en te handelen op basis van eigen overtuiging.

Innovatief vermogen

De mate waarin de programmamanager vernieuwend kan denken en handelen, en kansen en mogelijkheden ziet voor vernieuwing van werkwijzen, producten of diensten.

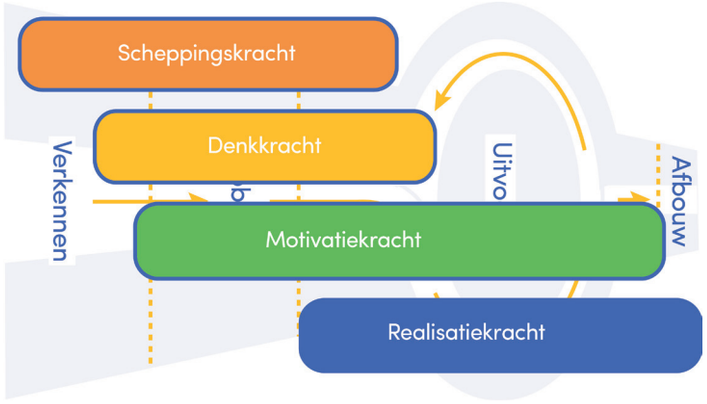
Leidinggeven

De mate waarin de programmamanager richting en sturing geeft aan medewerkers in het kader van hun taakvervulling, maar ook de stijl van leidinggeven aanpast aan betrokken medewerkers en situatie.

Bron: Competentiewoordenboek Gemeente Rotterdam 2019

Bijlage 6 - Competenties

Basiscompetenties voor de vier krachten
Bij al deze krachten is een goede analyse om inzicht te verkrijgen van groot belang.



Zie definities bijlage 2

Scheppingskracht

Onderhandelen
De mate waarin de programmamanager erin slaagt bij tegengestelde belangen een goed resultaat te bereiken.

Visie
De mate waarin de programmamanager in staat is een uitdagend en realistisch toekomstbeeld te scheppen op basis van ervaring en inzicht in interne en externe ontwikkelingen. En dit weet te vertalen en over te brengen.

Sociaal vaardig
De mate waarin de programmamanager gemakkelijk naar anderen toestapt en zich gemakkelijk in gezelschap mengt.

Durf
De mate waarin de persoon risico´s onderkent en aangaat met als doel om een vooraf bepaald voordeel te behalen.

Denkkracht

Creativiteit
De mate waarin de programmamanager invalshoeken vindt die afwijken van gevestigde denkpatronen en vaardig is in het introduceren van originele ideeën.

Samenwerken
De mate waarin de programmamanager actief bijdraagt aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer er geen direct eigen functioneel of persoonlijk belang aanwezig is.

Conceptueel vermogen
De mate waarin de programmamanager in staat is een situatie of probleem te begrijpen, het totaal weet te overzien en ideeën en oplossingen bedenkt op basis van complexe informatie.

Organisatie-loyaliteit
De mate waarin de persoon in staat is het eigen gedrag af te stemmen op de cultuur, behoeften, doelen en prioriteiten van de organisatie.

Probleemanalyse
De mate waarin de programmamanager in staat is tot het signaleren van problemen, het herkennen van belangrijke informatie en het leggen van de verbanden tussen gegevens.

Motivatiekracht

Coachen
De mate waarin de programmamanager in staat is gegevens en mogelijke handelswijzen tegen elkaar af te wegen en tot realistische beoordelingen te komen.

Netwerken
De mate waarin de programmamanager relaties en/of samenwerkingsverbanden binnen en buiten de eigen organisatie ontwikkelt en onderhoudt, om deze te benutten voor de organisatie.

Klantgerichtheid
De mate waarin de programmamanager luistert en waar mogelijk tegemoetkomt aan de (on-)uitgesproken wensen van de klant/gebruiker, hiernaar handelt en daarbij prioriteit geeft aan de servicebereidheid en klanttevredenheid.

Integriteit
De mate waarin de programmamanager op consistente wijze algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in woord en gedrag weet te handhaven, er op aanspreekbaar is en anderen hierop kan aanspreken.

Flexibel
De mate waarin de programmamanager zich wat betreft werkzaamheden, stijl van werken, plaats en tijd aan wisselende omstandigheden aanpast.

Overtuigingskracht
De mate waarin de programmamanager anderen voor een standpunt weet te winnen door op het juiste moment en met een passende stijl relevante argumenten in te brengen.

Realisatiekracht

Resultaatgericht
De mate waarin de programmamanager actief gericht is op het behalen van resultaten en doelen en bereid is zijn handelen aan te passen aan te verwachte afwijkende resultaten.

Planmatig werken
De mate waarin de programmamanager zorgt voor een gestructureerde aanpak van het werk, op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepaalt en benodigde acties, tijd en middelen aangeeft om bepaalde doelen te kunnen bereiken.

Oordeelvorming
De mate waarin de programmamanager in staat is gegevens en mogelijke handelswijzen tegen elkaar af te wegen en tot realistische beoordelingen te komen.

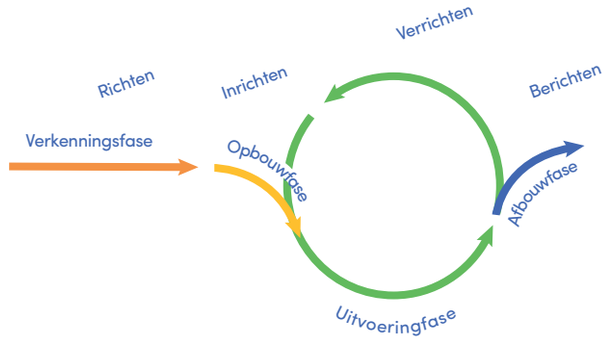
Adviesvaardig
De mate waarin de programmamanager kennis en vaardigheden heeft, en beschikt over methodieken die nodig zijn om een ander te helpen een probleem te begrijpen, om mogelijkheden en oplossingen te genereren.

Bijlage 6 – Competenties

Onderliggende comptenties van de zeven velden en de vier fasen.

4 fasen

Levensloop van een programma



7 velden



Bijlage 6 - Competenties

7 velden

Gevraagde competenties

Verkenning	Opbouw	Uitvoering	Afbouw	Algemeen
Scheppings-kracht	**Denkkracht**	**Motivatie- en realisatiekracht**		

	Richten	*Inrichten*	*Uitvoering*	*Afbouw*	
Opdrachtgevend	Mens Verbinden Verrichten Vaardigheid **onderhandelen** De mate waarin de programmamanager erin slaagt bij tegengestelde belangen een goed resultaat te bereiken	Taak Organisatie Inrichten Bewustzijn **organisatie-bewustzijn** De mate waarin de programmamanager de samenhang binnen de organisaties begrijpt, er bewust gebruik van maakt en rekening houdt met de gevolgen van acties voor de eigen organisatie en eventuele andere belangen	Mens Managen Inrichten Vaardigheid **advies-vaardigheid** De mate waarin de programmamanager kennis en vaardigheden heeft, en beschikt over methodieken die nodig zijn om een ander te helpen een probleem te begrijpen, om mogelijkheden en oplossingen te genereren	Mens Verbinden Verrichten Handelen **klant-gerichtheid** De mate waarin de programmamanager luistert en waar mogelijk tegemoetkomt aan de (on-)uitgesproken wensen van de klant / gebruiker, hiernaar handelt en daarbij prioriteit geeft aan de servicebereidheid en klanttevredenheid	Mens Managen Inrichten Handelen **besluit-vaardigheid** De mate waarin de programmamanager tijdig en na overweging en overleg beslissingen neemt (laat nemen) door het ondernemen van acties of uitspreken van standpunten
Richtinggevend	Mens Transformeren Herinrichten Cognitie **visie** De mate waarin de programmamanager in staat is een uitdagend en realistisch toekomstbeeld te scheppen op basis van ervaring en inzicht in interne en externe ontwikkelingen en dit weet te vertalen en over te brengen	Taak Analyseren Herinrichten Cognitie **(inzicht) probleemanalyse** De mate waarin de programmamanager in staat is tot het signaleren van problemen, het herkennen van belangrijke informatie en het leggen van verbanden tussen gegevens	Stijl Verandervermogen Ver- en herinrichten Motivatie/Houding **discipline** De mate waarin de programmamanager zich houdt aan regels en voorschriften en aan vaste werkwijzen	Mens Verbinden Richten Vaardigheid **overtuigings-kracht** De mate waarin de programmamanager anderen voor een standpunt weet te winnen door op het juiste moment en met een passende stijl relevante argumenten in te brengen	Mens Transformeren Herinrichten Bewustzijn **omgevings-bewustzijn** De mate waarin de programmamanager laat blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen en deze kennis effectief benut voor eigen functie of organisatie
Krachten	Mens Beïnvloeden Richten Bewustzijn **sociaal vaardig** De mate waarin de programmamanager gemakkelijk naar anderen toestapt en zich gemakkelijk in gezelschap mengt	Mens Verbinden Verrichten Vaardigheid **samenwerken** De mate waarin de programmamanager actief bijdraagt aan een gezamenlijk resultaat, ook wanneer er geen direct eigen functioneel of persoonlijk belang is	Stijl Vertrouwen wekken Richten en inrichten Bewustzijn **integriteit** De mate waarin de programmamanager op consistente wijze algemeen aanvaarde sociale en ethische normen in woord en gedrag weet te handhaven, er op aanspreekbaar is en anderen hierop kan aanspreken	Mens Beïnvloeden Richten Handelen **netwerken** De mate waarin de programmamanager relaties en/of samenwerkingsverbanden binnen en buiten de eigen organisatie ontwikkelt en onderhoudt, om deze te benutten voor de organisatie	Mens Beïnvloeden Richten Vaardigheid **(sensitief) communiceren** De mate waarin de programmamanager in staat is om de eigen mening, ideeën of feiten op een effectieve wijze onder woorden te brengen en op een tactvolle en effectieve wijze te reageren op behoeften en gevoelens van anderen

Bron: competentiewoordenboek Rotterdam

Bijlage 6 – Competenties

7 velden

Gevraagde competenties

Verkenning	Opbouw	Uitvoering	Afbouw	Algemeen
Scheppings-kracht	Denkkracht	Motivatie- en realisatiekracht		

	Richten	*Inrichten*	*Uitvoering*	*Afbouw*	Algemeen
Programmerend	Mens Transformeren Herinrichting Cognitie **strategische oriëntatie** De mate waarin de programma-manager in staat is doelstellingen voor langere termijn vast te stellen en te vertalen naar een strategische planning	Taak Analyseren Herinrichten Cognitie **creativiteit** De mate waarin de programmama-nager invalshoeken vindt die afwijken van gevestigde denkpatronen en vaardig is in het introduceren van originele ideeën	Taal Organiseren Inrichten Cognitie **planmatig werken** De mate waarin de programmama-nager zorgt voor een gestructureerde aanpak van het werk, op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepaalt en benodigde acties, tijd en middelen aangeeft om bepaalde doelen te kunnen bereiken	Taak Presteren Inrichten Handelen **resultaat (doelen) gerichtheid** De mate waarin de programmama-nager actief gericht is op het behalen van resultaten en doelen en bereid is zijn handelen aan te passen aan de te verwachte afwijkende resultaten	Taak Analyseren Herinrichten Cognitie **Innovatief vermogen** De mate waarin de programma-manager vernieuwend kan denken en handelen, en kansen en moge-lijkheden ziet voor vernieuwing van werkwijzen, producten of diensten
Management	Mens Managen Inrichten Vaardigheid **delegeren** De mate waarin de programmama-nager eigen taken en verantwoorde-lijkheden op duidelijke wijze toedeelt aan de juiste medewerkers waarbij de eindverantwoordelijkheid behou-den blijft	Mens Managen Inrichten Motivatie/houding **organisatie-loyaliteit** De mate waarin de persoon in staat is het eigen gedrag af te stemmen met de cultuur, behoeften, doelen en prioriteiten van de organisatie	Mens Managen Inrichten Vaardigheid **coachen** De mate waarin de programma-manager in staat is capaciteiten van anderen te verbeteren door het stimuleren, motiveren en aanzetten tot nadenken over eigen gedrag en het zelf oplossen van problemen	Taak Analyseren Herinrichten Cognitie **leervermogen** De mate waarin de programma-manager nieuwe informatie in zich opneemt en toepast, initiatieven daartoe onderneemt en leert van praktijkervaringen	Mens Managen Inrichten Vaardigheid **leidinggeven** De mate waarin de programmama-nager richting en sturing geeft aan medewerkers in het kader van hun taakvervulling, maar ook de stijl van leidinggeven aanpast aan betrokken medewerkers en situatie
Leiderschap	Taak Presteren Verrichten Motivatie/houding **ambitie** De mate waarin de programma-manager inspanningen verricht om resultaten en/of successen te behalen die aansluiten bij de eigen loop-baanaspiraties en zich moeite geeft zichzelf te ontwikkelen	Stijl Verandervermogen Ver- en herinrichten Motivatie/houding **aanpssings-vermogen** De mate waarin de programmama-nager in staat is zich aan te passen aan een veranderende werkomge-ving, taken, verantwoordelijkheden of mensen en daarin doelmatig kan blijven handelen	Mens Transformeren Herinrichten Cognitie **oordeels-vermogen** De mate waarin de programmama-nager in staat is gegevens en moge-lijke handelswijzen tegen elkaar af te wegen en tot realistische beoordelin-gen te komen	Stijl Vertrouwen wekken Richten en inrichten Bewustzijn **verantwoorde-lijkheid** De mate waarin de programma-manager aansprakelijk is voor en verantwoording aflegt over de inzet en consequenties van gemaakte afspraken	Taak Initiëren Richten Motivatie/houding **onafhankelijk** De mate waarin de programmama-nager in staat is een eigen oordeel te vormen en te handelen op basis van eigen overtuiging
Interventie	Taak Initiëren Richten Handelen **durf** De mate waarin de programmama-nager risico's onderkent en aangaat met als doel een bepaald voordeel te behalen	Taak Analyseren Herinrichten Cognitie **conceptueel vermogen** De mate waarin de programmama-nager in staat is een situatie of pro-bleem te begrijpen, het totaal weet te overzien en ideeën en oplossingen bedenkt op basis van complexe informatie	Stijl Verandervermogen Ver- en herinrichten Motivatie/houding **flexibiliteit** De mate waarin de programmama-nager zich wat betreft werkzaam-heden, stijl van werken, plaats en tijd aan wisselende omstandigheden aanpast	Taak Presteren Verrichten Vaardigheid **accuratesse** De mate waarin de programmama-nager werk aflevert zonder fouten die zijn veroorzaakt door onnauwkeu-righeid	Taak Presteren Verrichten Motivatie/houding **volharden** De mate waarin de programmama-nager zich blijft inspannen om de beoogde doelstellingen te realiseren totdat het beoogde doel is bereikt

Bijlage 7
Literatuur kan je helpen je op bepaalde onderdelen verder te verdiepen

Bijlage 7 - Literatuurlijst

Theorieën over programmamanagement

Er bestaan in Nederland verschillende bewezen benaderingen voor programmamanagement. In het boek 'Keuzemenu programmamanagement' zijn zes visies beschreven en vergeleken:

1. **A4-programmamanagement**: stuurt op het halen van doelen met acties, verandertrajecten en projectresultaten.
2. **IPM - Integraal Programma Management**: hanteert een integrale benadering door het verbinden van de programmadoelen met de bedrijfsstrategie, verankert de veranderaanpak in de program ma-aanpak en brengt samenhang in alle aspecten van de bedrijfsvoering.
3. **MSP – Managing Succesful Programmes**: sturen op het benutten van de projectresultaten door het sturen op een juist gebruik van deze resultaten en het meten van de benefits
4. **PGMC – Programmatisch Creëren**: visie en bijbehorende doelen zijn verbindend voor betrokkenen. Het gaat om de wil te zoeken naar samenhang tussen die doelen, samen win-winsituaties te creëren en daar een optimale balans in te zoeken.
5. **PGM Programmamanagement**: vanuit gestelde doelen worden net zoveel plannen voor inspanningen gedefinieerd als nodig zijn om de doelen te kunnen realiseren. Door deze plannen uit te voeren worden resultaten bereikt. Het gebruik van resultaten leidt tot effecten. (Meest actuele versie is vormgegeven in **Werken aan Programma's**)
6. **SPM – Standard for Program Management**: managementproces gebaseerd op algemeen erkende good practices en dat goed aansluit op de PMBoK-gids.

Deze handreiking voor programmasturing is gebaseerd op de visies 4 en 5, omdat hierin het commitment vanuit een inhoudelijk gedeelde visie op de geformuleerde ambitie voorop staat. Waarbij vervolgens vanuit een strategische aanpak (vanuit de verandertheorie) doelen worden benoemd die SMART gemaakt worden en waar samenhangende inspanningen bij worden georganiseerd en waarop zo nodig wordt bijgestuurd. Bovendien wordt flexibel ingespeeld op risico's en kansen.

De snelheid van vertrouwen, dat wat alles verandert
ISBN 9789047000877
Stephen M.R.Covey, 2010

Dienend Leiderschap
ISBN 9789047004028
Henk Jan Kamsteeg, 2015

Doelgerichte activiteiten planning
Handleiding om tot Logisch Kader te komen
MDF NL 2012

Effectief project- en programma-management, handboek voor de aanpak van maatschappelijke opgaven
ISBN 9789023255451
Florian Bekkers, 2017

Essentie programma-management voor opdrachtgevers
ISBN 9789403612348
Niels van Loon, 2020

Handboek strategisch omgevings-management
ISBN 9789013074093
Marc Wesselink, 2017

Integraal Programma Management, (IPM) grip op de sturing van proces, inhoud en verandering
ISBN 9789012117791A.
de Graaf, 2008

Keuzemenu programmamanagement, (A4)
ISBN 9789055948499
Rene Hombergen, 2011

Leiderschap programmamanager
ISBN 9789462762831
Björn Prevaas, Jo Bos en Helmuth Stoop, 2018

Managing Succesful Programmes, (MSP) een methode voor programma-management; het bereiken van strategische doelen
ISBN 9789012126014
R.M. Hof, 2008

Netwerkregie, samenwerken in en tussen organisaties
ISBN 9789463190633
Hans Licht, 2016

Opgavegericht teamleren, samen werken aan een groter goed
ISBN 9789462763500
Bob Houtkamp, Manon Ruijters en Cees Anton de Vries, 2019

Organisatieontwikkeling met Theorie U,
ISBN 9789024400850
Esther de Haan en Eva Beerends, 2012

Opgavegericht werken, langs vier invalshoeken op weg naar een adaptieve gemeente,
VPNG
Hans van der Heijden en Enrico Kraijo, 2020

Procesregie als vak, handreikingen voor gemeentelijke procesregisseurs
Hans van der Heijden en Enrico Kraijo, 2018

Program-management
Cadence Management Corporation, 2010

Program Canvas, samen naar de kern van je programma
ISBN 9789462760899
Theo van der Tak, Björn Prevaas en Hans Cremer, 2016

Programmamanagement, (PGM) sturen op samenhang
ISBN 9789013036282
Theo van der Tak en Gert Wijnen, 2006

Programmamanagement, op basis van MSP
ISBN 9789087531416
Bert Hedeman Gabor Vis van Heemst, 2009

Programmatisch Creëren, (PGMC)
ISNB 9789055943609
Jo Bos, Anne Jette van Loon en Hans Licht, 2013

Projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid
ISBN 9789059313934
Enrico Kraijo, 2005

PMI The standard for programmanagement
ISBN 978-1628251968
Project Management Institute, Inc. 2017

Regievoeren zonder macht
ISBN 9789023250258
Hans Licht, 2013

Standard for Program Management(SMP)
ISBN 9781628251845, 6e editie, 2017

Werken aan programma's, het online boek over programmamanagement,
www.werkenaanprogrammas.nl
Björn Prevaas, 2018

Dit boek is digitaal beschikbaar op het platform van de VPNG, www.vpng.nl, voor aangesloten gemeenten en provincies. Ook is dit werk op te vragen bij de gemeente Rotterdam via de interne RIO-groep Programmasturing.

Alle in dit boek genoemde instrumenten, uitgewerkt in een format, zijn voor VPNG-leden beschikbaar op het platform van de VPNG.

Programmasturing als vak

Handreikingen voor gemeentelijke programmamanagers

Hans van der Heijden
ja.vanderheijden@rotterdam.nl

Claudia Landewé
c.landewe@noaberkracht.nl

Enrico Kraijo
e.kraijo@vpng.nl





