



Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

PDF-reeks **9**

Programmamanagement: samen doelen bereiken

Essay over werken aan vitale coalities

aedes
vereniging van woningcorporaties



Juli 2007

Programmamanagement: samen doelen bereiken

Essay over werken aan vitale coalities

Auteur
Theo van der Tak

In opdracht van
Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen

Versie 1

aedes
vereniging van woningcorporaties

De PDF-reeks Kennisplatform Maatschappelijk Ondernemen heeft tot doel om te informeren over meningen, actuele kennis en ontwikkelingen, als stof voor discussie en om het denken over maatschappelijk ondernemen verder te brengen. De uitkomsten daarvan worden zonodig steeds verwerkt in een nieuwe versie van de PDF.

Theo van der Tak is als partner bij Twynstra Gudde gespecialiseerd in het begeleiden van managers en medewerkers bij het invoeren en uitvoeren van programmamanagement. Hij heeft veel opdrachten gedaan voor ministeries, gemeenten en provincies. Met Gert Wijnen heeft hij in 2006 het boek *Programmamanagement Sturen op Samenhang* gepubliceerd bij Kluwer.

Colofon

© Aedes, Hilversum

Auteur

Theo van der Tak, Twynstra Gudde, Amersfoort

Programmamanagement

Ruud Bouwmans en Olaf Piekhaar, Aedes, Hilversum

Redactie

Van der Brug Communicatie, Hilversum

Productiebegeleiding

Carolien van der Ploeg, Aedes, Hilversum

Vormgeving omslag

Studio Typo Dynamo, Almere

Voorwoord

Corporaties kunnen - door hun historie, lokale betrokkenheid, (vastgoed)positie en (daardoor) beschikbaar vermogen - een substantiële bijdrage leveren als maatschappelijk ondernemer. Maar ook andere organisaties en bedrijven beschikken over competenties en ambities om een (maatschappelijke) bijdrage te leveren. Het zal dan ook de kracht van samenwerking met (lokale) partners zijn, dat leidt tot draagvlak, gemeenschappelijke doelen en een gemeenschappelijk programma. Hierdoor kunnen 'vitale coalities' ontstaan, die kunnen sturen op samenhang en prestaties en daardoor gezamenlijk een (beter) maatschappelijk rendement kunnen creëren.

Woningcorporaties vervullen een cruciale rol in de stedelijke ontwikkeling. Ze bezitten een groot deel van het woningbezit in te transformeren of te revitaliseren woonwijken. Ook hebben ze steeds vaker een rol bij het leggen van verbindingen tussen de volkshuisvesting en andere sectoren van publiek belang (zorg, welzijn, veiligheid en onderwijs). Dat kan niet zonder samenwerking. Lokale 'vitale coalities' zijn een randvoorwaarde om lokaal en in de buurt met elkaar de goede dingen goed te doen.

Aan deze vitale coalities moet worden gebouwd. Programmamanagement kan daarbij een bruikbaar concept zijn. Een wezenlijk kenmerk van programmamanagement is dat er sprake is van gelijkwaardigheid en wederzijdse afhankelijkheid. Partijen hebben elkaar nodig om een bepaald doel te bereiken, en dat is een niet-vrijblijvende relatie. En er is gemeenschappelijke besluitvorming. De ene partij legt niet doorlopend aan de andere(n) haar wil op.

Resultaatgericht samenwerken is dan ook een uitdaging. We wensen u veel leesplezier en succes!

Inhoud

Voorwoord

1	Inleiding	5
2	Vormgeven aan de inhoud	8
3	Besturen	10
4	Autoriseren	13
5	Organiseren	14
6	Voordelen van programmamanagement	16
7	Invoeren van programmamanagement	18

1 Inleiding

Woningcorporaties willen in gemeenten maatschappelijke problemen oplossen. Deze problemen gaan over de leefbaarheid van een wijk, de slechte integratie van allochtonen, het gebruik aan aangepaste woonruimte voor bepaalde groepen en dergelijke. Kenmerk van deze problemen is dat geen enkele partij ze zelfstandig kan oplossen. Corporaties hebben gemeenten en andere organisaties nodig en omgekeerd geldt hetzelfde. Dat is de kern van *Eigentijds Maatschappelijk Ondernemen (EMO)*. Een van de stappen daarin is het maken van afspraken over de doelen en de bijbehorende prestaties van alle uitvoerende partners (zie figuur 1).



Figuur 1: Cyclus van Eigentijds Maatschappelijk Ondernemen

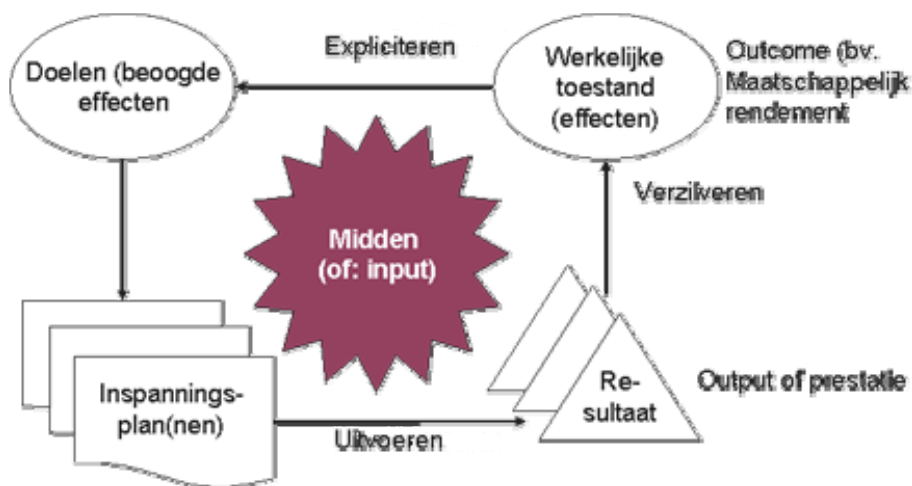
Programmamanagement helpt om die afspraken tussen partners vorm te geven. Dat betekent dat in de voorgaande stappen van EMO keuzes rond problematiek, belanghebbenden en doelen zijn gemaakt. Programmamanagement betekent verder dat de afspraken alleen niets opleveren: ze moeten ook worden nagekomen en eventueel bijgestuurd. Om afspraken over doelen en prestaties te maken en na te komen zouden corporaties programmamanagement moeten doen.

Ook de nieuwe regering heeft ingezien dat urgente problemen meer behoeven: er is inmiddels een aparte programmaminister voor Wonen, Wijken en Integratie. Zij zegt: 'Wat voor mij ontzettend belangrijk is, is dat we echt tot een integrale aanpak van het probleem in de wijken komen'. Ze rekent voor de oplossing van de problemen in de wijken meer dan vier jaar, maar na vier jaar wil ze ook echt voortgang hebben geboekt. Daarom is ze programmaminister. En met haar een deel van de organisatie van het ministerie om ook echte resultaten te boeken.

Programmamanagement zien we als het samenhangend besturen van een tijdelijke verzameling doelen, inspanningen en middelen gericht op een verandering in de organisatie of de maatschappij. Net als projecten zijn programma's tijdelijk, dat wil zeggen dat de opdrachtgever van een programma op een gegeven moment besluit dat het programma voldoende is

uitgevoerd: bijvoorbeeld omdat de gestelde doelen zijn gehaald, of omdat andere doelen belangrijker zijn geworden en andere programma's een hogere prioriteit hebben gekregen. In tegenstelling tot procesmanagement gaat programmamanagement over inhoudelijke gewenste effecten. In tegenstelling tot ketenmanagement gaat het bij programma's om tijdelijke samenwerking tussen partners om veranderingen te bewerkstelligen. Ketenmanagement betreft de permanente afstemming tussen partners in operationele productieprocessen.

Net als programma's zijn ook projecten tijdelijk. Het verschil is echter dat een project afloopt als het afgesproken product is opgeleverd: het flatgebouw is klaar, de overdracht aan de bewoners is achter de rug. De projectleider gaat een nieuw project doen. Voor de programmamanager betekent dit echter dat het programma nog niet klaar is: pas tijdens de gebruiksfase van het project komen de eventuele gewenste effecten tot stand. In onderstaand plaatje is de beleidscyclus van de programmamanager uitgedrukt.



Figuur 2: De beleidscyclus van de programmamanager

In de wijk Finbroek kampt de corporatie met veel klachten over hangjongeren, criminaliteit en verloedering van gebouwen. Ook merkt de corporatie dat er eigenlijk niemand meer in de wijk wil wonen. Ze wil niet langer stilzitten en is samen met de wijkmanager van de gemeente en de bewoners in discussie gegaan over de situatie. Met andere belanghouders (jeugdzorg, justitie, politie, gemeente) heeft de corporatie besloten dat de kwaliteit van het woonmilieu omhoog moet en dat de betrokkenheid van de bewoners in de wijk zou moeten worden versterkt. De corporatie heeft zich bereid verklaard om haar inspanningen in de komende jaren daarop te richten. Ze verwacht van de andere partners hetzelfde. De corporatie heeft haar programmamanager voor de wijk gevraagd dit verder aan te pakken.

De programmamanager gaat het om het bereiken van effecten. Die effecten komen pas tot stand *nadat* de projectresultaten zijn opgeleverd. Dat noemen we verzilveren. Gewenste effecten duiden we ook wel aan als doelen: dat zijn situaties in de werkelijkheid die de organisatie voor ogen staan om na te streven. Meer betrokkenheid van de bewoners en

verhoging van de kwaliteit van het woonmilieu zijn de gewenste effecten uit het voorbeeld.

Wat moet een programmamanager daarvoor allemaal doen? Hij moet:

- zijn programma opbouwen en het vervolgens laten uitvoeren (vormgeven van de inhoud)
- de activiteiten besturen (monitoren van de voortgang en nemen van bijsturingsmaatregelen)
- zorgen voor de besluitvorming door alle betrokken partijen (autoriseren)
- zorgen voor de organisatie van het programma.

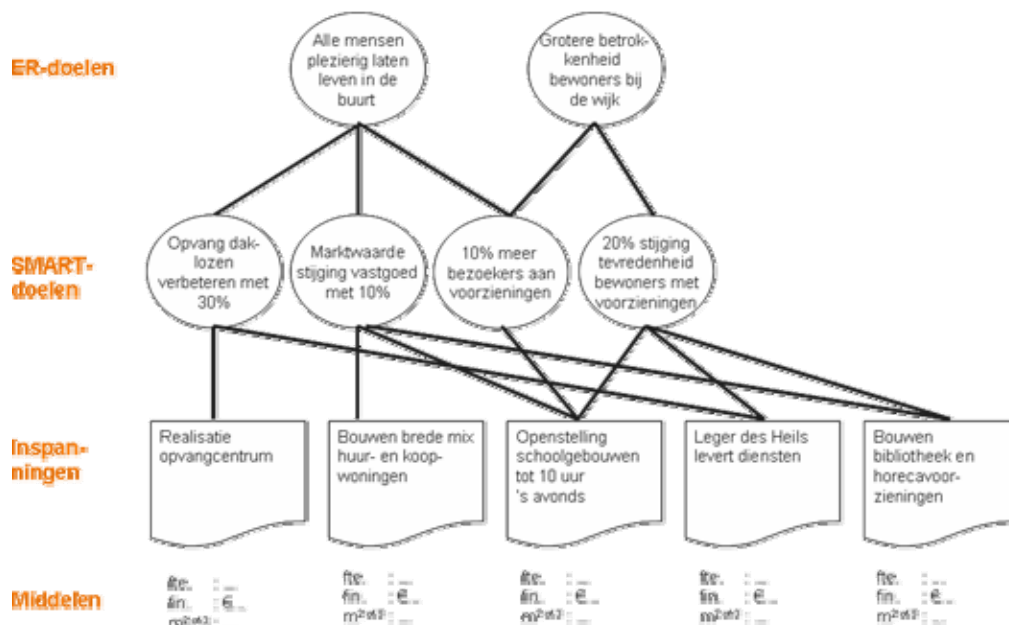
2 Vormgeven aan de inhoud

De programmamanager moet ervoor zorgen dat de inhoud van zijn programma helder wordt. Bij het opbouwen van het programma gaat het erom de veelheid aan projecten of initiatieven zo te structureren dat een helder en eenduidig overzicht ontstaat van de wederzijdse relaties tussen deze projecten en van de relatie van de projecten met de doelstellingen. In veel organisaties lopen er allerlei losse initiatieven en de kunst is het daarin samenhang te brengen door te zoeken naar de meer gemeenschappelijke doelen (bottom-upbenadering). Omgekeerd kan het ook voorkomen dat de doelen vanuit de strategie van de organisatie helder en concreet moeten worden gemaakt. De kunst is dan om de noodzakelijke initiatieven daarbij te vinden en vorm te geven (top-downbenadering).

Deze werkzaamheden van de programmamanager vinden plaats in het begin van het programma: we noemen dat het opbouwstadium. Na de opbouw van het programma worden de activiteiten in het programma uitgevoerd (effectueringsstadium).

Aan het eind van het programma worden de resultaten van het programma overgedragen aan de staande organisatie: het werk van de programmamanager is zorgen dat dat zorgvuldig en goed gebeurt. Dit noemen we het afbouwstadium.

De afbakening en inhoud van een programma kan worden gevisualiseerd met een Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN).



Figuur 3: Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN)

In een DIN worden de relaties weergegeven tussen de doelen die in het programma worden gesteld (wat wil de corporatie wanneer bereiken) en de daarop gerichte inspanningen (hoe wil de corporatie dat doen). Geredeneerd vanuit de zogenaamde ER-doelen (mooiER, grotER, betER en dergelijke), moeten doelen op een lager niveau concreet worden geformuleerd tot MAGIE-doelen (Meetbaar, geAccepteerd, Gecommuniceerd, Inspirerend en Engagerend) of SMART-doelen (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden). Omdat deze doelen meetbare effecten hebben, is het mogelijk het programma gericht te besturen.

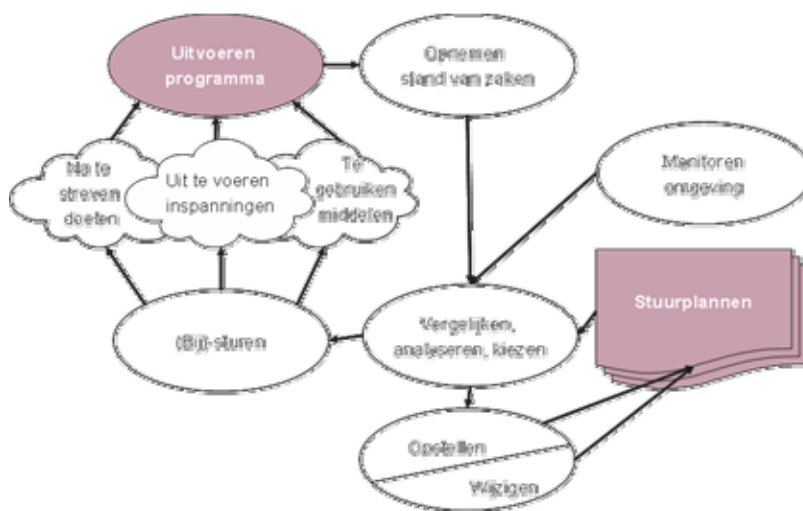
Op het laagste niveau in het DIN staan de inspanningen vermeld. Inspanningen kunnen bestaan uit routines, improvisaties en projecten, maar zijn altijd gericht op het leveren van een bijdrage aan de hoger gelegen MAGIE- of SMART-doelen.

De doelenhiërarchie uit een DIN geeft de weg aan waarlangs de huidige inspanningen moeten leiden tot effecten in de toekomst. In een DIN kunnen vervolgens ook de middelen worden opgenomen die nodig zijn om de inspanningen uit te voeren (geld, capaciteit en dergelijke). We spreken dan van een Doelen-Inspanningen-Middelennetwerk (DIM). Dit DIN of DIM is ook de inhoudelijke overeenstemming over doelen en inspanningen met de andere partijen, met wie de corporatie samen een programma doet.

In twee bijeenkomsten met medewerkers van jeugdzorg, politie, openbaar ministerie en verschillende afdelingen van de gemeente heeft de programmamanager het programma afgebakend, de doelen geconcretiseerd en de activiteiten gespecificeerd die noodzakelijk worden geacht om de doelen te bereiken. Niet alleen de inhoud is vastgelegd, maar de tijd, het benodigde budget, de eindverantwoordelijke en de afspraken rond capaciteit zijn in een programmaplan opgenomen. Dit programmaplan is in de stuurgroep vastgesteld. De programmamanager van de corporatie gaat de uitvoerende partners herinneren aan het nakomen van deze afspraken.

3 Besturen

Programma's moeten daadwerkelijk tot resultaten leiden. Dat lukt in de praktijk alleen maar als de contractpartners ook met elkaar afspraken maken over de besturing. Programma's gaan om complexe veranderingen, waar de verschillende partijen met argusogen naar kijken. Terecht stellen zij de vraag: 'Schiet het op?' 'Helpt alle energie die we er met elkaar insteken?' De programmamanager heeft als taak deze besturing zodanig in te richten dat op al de zorgen en vragen van de partners een goed antwoord wordt gegeven in de besturing van het programma. Deze besturing verloopt zoals in figuur 4 aangegeven.



Figuur 4: De besturingscyclus van een programma

Het besturen van een programma begint met het opstellen van plannen. Daarna meet de programmamanager regelmatig de voortgang en treft, afhankelijk van de uitkomsten van deze voortgangsmeting, bijsturingsmaatregelen. Deze maatregelen kunnen iets veranderen aan de benodigde middelen, aan de afgesproken prestaties of aan de gestelde doelen. Ook zal de programmamanager de omgeving monitoren om te bezien of er ontwikkelingen zijn, waardoor aanpassing van zijn programma nodig is. De besturing vindt plaats aan de hand van stuurplannen, waarin de volgende besturingscriteria (THEFD) zijn opgenomen:

- **Tempo**
- **Haalbaarheid**
- **Efficiëntie**
- **Flexibiliteit**
- **Doelgerichtheid.**

Tempo is de snelheid waarmee de gestelde doelen moeten worden nagestreefd. Binnen welk tijdsbestek moeten welke (delen van welke) doelen zijn bereikt? Een bestuurbaar tempo is gebaseerd op informatie over de nagestreefde einddatum (met marges) van het programma, de

beschikbaarheid van voldoende kwalitatieve en kwantitatieve capaciteit, en de tijdige beschikbaarheid van geld.

Haalbaarheid is de kans dat de gestelde doelen ook werkelijk kunnen en zullen worden nagestreefd. Een bestuurbare haalbaarheid is gebaseerd op informatie over de aanwezigheid van voldoende politiek en maatschappelijk draagvlak, de aanwezigheid van externe of interne bedreigingen, de beschikbaarheid van financiële middelen of de technologische haalbaarheid.

Efficiëntie is de waarde (in geld) die de gestelde doelen voor de betrokkenen hebben. Welke financiële offers kunnen zij brengen gezien de nagestreefde opbrengst of waarde van de doelen? Een bestuurbare efficiëntie is gebaseerd op de waardering van de effecten (heeft het effect een absolute of relatieve waarde?), het kostenniveau van de middelen en de toegevoegde waarde van de inspanning.

Flexibiliteit is de ruimte of speling in het programma, de mate waarin alles vastligt of waarin er nog voldoende speelruimte is om, zonder de doelen van het totale programma ter discussie te stellen, zo nodig aanpassingen op inspanningen, middelen of doelen te kunnen uitvoeren. Een bestuurbare flexibiliteit is gebaseerd op informatie over:

- de mate waarin er politieke mogelijkheden zijn om gewenste effecten toe te voegen, te elimineren, te verhogen of te verlagen
- de economische flexibiliteit
- de mate waarin het juridisch mogelijk is (voorgenomen) inspanningen te beëindigen, inhoudelijk te veranderen en aangegane verplichtingen te wijzigen, zonder dat daarbij onoverkomelijke (schade)claims ontstaan.

Doelgerichtheid is de mate waarin de na te streven (sub)doelen zijn gespecificeerd en de mate waarin de inspanningen kunnen worden beoordeeld op hun bijdragen aan het nastreven daarvan. Een bestuurbare doelgerichtheid is gebaseerd op informatie over:

- de mate waarin de doelen helder zijn geformuleerd en de gewenste effecten meetbaar zijn of kunnen worden gemaakt
- de mate waarin de interfaces tussen inspanningen, gewenste effecten, subdoelen en hoofddoelen logisch en consistent zijn weergegeven
- positieve en negatieve relatie subdoelen/hoofddoelen
- de mate waarin de subdoelen positief of negatief bijdragen aan de hoofddoelen
- positieve en negatieve relatie inspanningen/gewenste effecten
- de mate waarin de inspanningen positief of negatief bijdragen aan het bereiken van de gewenste effecten.

Bovengenoemde besturingscriteria zijn de aspecten waarmee de manager van een programma kan beoordelen of de in het programma op te nemen of opgenomen activiteiten de juiste zijn, gezien de doelstellingen en de relevante context van het programma. Tevens bieden deze besturingscriteria de mogelijkheid om de voortgangssignalen uit de verschillende onderdelen van het programma onderling te waarderen en op basis daarvan bij te sturen.

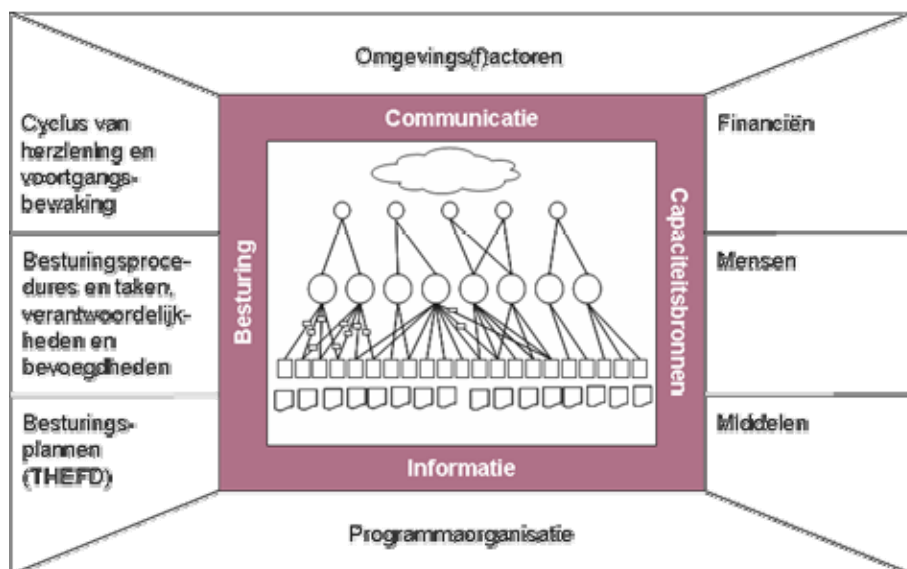
Daarnaast is het onmogelijk de planning en voortgangsbewaking van een programma (belangrijkste besturingstaak in programmamanagement!) uit te voeren zonder deze

richtinggevende besturingscriteria. Hierbij moet elke factor niet alleen afzonderlijk, maar ook in samenhang met de andere, worden bestuurd. De gekozen criteria zijn dan ook te beschouwen als de grenzen waarbinnen een programma zich gezien vanuit het management moet bevinden.

4 Autoriseren

Net als bij projecten moet de programmamanager ervoor zorgen dat zijn opdrachtgever (of opdrachtgevers verzameld in een stuurgroep) de cruciale en noodzakelijke besluiten neemt over het programma. Daartoe moet de programmamanager de inhoud van het programma (DIN en DIM) en de stuurplannen vastleggen in een beslisdocument: het programmaplan. De opdrachtgever keurt dit plan goed. In het plan zijn opgenomen:

- de legitimatie van het programma
- de doelen, de bijdragende inspanningen en de daartoe benodigde middelen
- de wijze van besturen van het programma
- de organisatie van het programma (wie doet wat)
- de wijze van samenwerken tussen de betrokkenen, zowel binnen als buiten de organisatie.



Figuur 5: De inhoud van een programmaplan

Het risico bestaat dat voor de besluitvorming allerlei nieuwe documenten, plannings en voortgangsrapportages ontstaan. Een organisatie die met programmamangement aan de slag gaat, moet dat vermijden. Een programmaplan kan gewoon onderdeel uitmaken van de gebruikelijke P&C-cyclus: eenmaal per jaar wordt het programmaplan aangepast en geaccordeerd. De aansluiting bij de afdelingsplannen en de begroting wordt daarmee gegarandeerd. De rapportages kunnen zich dan ook voegen bij de normale cyclus. Bijvoorbeeld drie keer per jaar meldt de programmamanager de voortgang van zijn programma, de optredende knelpunten en de noodzakelijke bijstellingen, net als de lijnmanagers.

5 Organiseren

De programmamanager moet ook zorgen voor een goede organisatie. Hij heeft een opdrachtgever. Dat is iemand in de organisatie die de doelen wil nastreven en die kan, mag en wil beslissen over het wel of niet doorgaan van het programma. Vaak is dat de hoogst gepositioneerde in een organisatie: de bestuursvoorzitter, de algemeen directeur. Omdat vaak ook andere organisaties meedoen aan het programma, kan een wethouder of de commissaris van politie participeren in een stuurgroep als opdrachtgevend orgaan voor het programma.

Verder heeft de programmamanager mensen nodig die verantwoordelijk zijn voor het realiseren van alle gekozen projecten en andere activiteiten. Met hen moet hij afspraken maken over de kwaliteit van de producten, de tijd van oplevering en de benodigde middelen. In een programma hoeven deze mensen niet in dezelfde organisatie te zitten als de programmamanager. De programmamanager moet daarom ook met de leidinggevenden van de participerende organisaties een relatie onderhouden om ervoor te zorgen dat zij voldoende capaciteit vrijmaken om de activiteit uit te voeren.

Ten slotte is er nog de bredere omgeving zoals bewoners, politie, justitie, gemeente. Van deze partijen moet de programmamanager weten hoe ze staan ten opzichte van de doelen en inspanningen in het programma. Hij moet met hen kunnen overleggen en hen eventueel kunnen overtuigen van nut en noodzaak van meedoen, althans niet tegenwerken.

De programmamanager

Veel organisaties (vooral gemeenten) hebben programmamanagers in dienst. Vorig jaar hebben diverse bedrijven en instellingen zo'n zestig advertenties voor programmamanagers in Intermediair en NRC geplaatst. Dat is verbazend veel. Wie is die programmamanager? In de eerste plaats moet hij de hierboven beschreven taken verrichten. Dat is nogal wat, zo moge blijken. In de tweede plaats moet hij strategisch kunnen opereren. Dat komt doordat hij, meer dan de projectleider, met doelen van de organisatie bezig is. In de derde plaats heeft de programmamanager de houding van een herdershond. Er zijn veel inspanningen die leiden tot de beoogde doelen. De programmamanager moet ervoor zorgen dat de kudde de richting van de doelen inslaat en volhoudt. Hij is heel actief rond de kudde (van projectleiders) bezig: weinig blaffen en vooral niet bijten. Want formele bevoegdheden werken vaak niet. Overreden en overtuigen past meer bij programma's.

In Finveen mag de programmamanager de uitvoerende partners aanspreken op voortgang. Hij is geen opdrachtgever van alle projecten en initiatieven die in het programma zijn afgesproken. Dat kan ook bijna niet want het zijn er toch ruim vijftig geworden. Door veel contacten te onderhouden, veel langslopen bij de uitvoerende partners, af en toe bellen en veel e-mailen creëert hij een sfeer van samenwerking tussen de mensen. Ook heeft hij een website en nieuwsbrief gemaakt. Hij gaat vaak met de collega's in het programma de wijk in en voert gesprekken met bewoners en uitvoerende medewerkers. Hij wordt informeel het gezicht van het programma en zorgt ervoor dat iedereen zijn bijdrage wil en kan leveren. Na verloop van tijd zijn de uitvoerende partijen zo enthousiast over de bedoelingen en aanpak van het programma dat ze zelf nog meer activiteiten starten die helpen de problemen van bewoners en instellingen in de wijk op te lossen.

6 Voordelen van programmamanagement

Is programmamanagement voor corporaties de moeite waard? Naar onze mening kan programmamanagement helpen bij de volgende zaken.

Zicht en grip op de doelen

Corporaties hebben, naast louter commerciële doelen, ook maatschappelijke doelen: samen met de gemeente, rijk, justitie, onderwijs en bewoners willen ze een leefbaarder woonklimaat scheppen waar mensen graag vertoeven. Het nastreven van die doelen vergt meer dan louter alleen de meest rendabele projecten kiezen en deze volgens de regels van de kunst van projectmanagement uit te voeren.

Sturen op doelen betekent dat de corporatie helder heeft welke doelen ze in welke mate dichterbij wilt brengen: het vergroten van de sociale veiligheid zou kunnen worden geoperationaliseerd als '3 procent minder aangiften van woninginbraken'. Als ze dat weet, kan ze de projectleiders en anderen regelmatig vragen hoe het staat met de bijdrage van elke activiteit (project) aan dat concrete doel. Zonder zo'n concreet doel draagt elke activiteit altijd wel enigszins bij: dat selecteert dus niet.

Zicht en grip op de projecten

Werken aan een programma betekent zicht hebben (en houden) op de projecten die onder het programma hangen. Zeker bij programma's met meer dan één partij. Het overzicht van alle projecten is een solide basis voor het strategisch handelen van het management. Daarnaast is dit overzicht relevant om flexibel met de inzet van middelen (capaciteit en financiën) om te kunnen gaan. Waarop zetten we onze middelen het meest efficiënt in?

Zicht en grip op hard en zacht

Redeneren vanuit een doel blijkt vaak tot gevolg te hebben dat andere activiteiten dan de projecten in de harde infrastructuur in beeld komen: voorlichting op scholen, gedragsbeïnvloeding bewoners, campagnes en dergelijke. Het zoeken naar andere, zachte oplossingen vergroot wellicht ook de flexibiliteit in het uitvoeren van projecten. Waar fysieke projecten een lange aanloop (procedures, besluitvorming, complexiteit van de omgeving) vragen, zijn andere oplossingen wellicht sneller uit te voeren. Het sturen op 'tempo' in een programma maakt dat de corporatie gericht kan zoeken naar de 'quick wins'. Zijn er naast 'harde' ook 'zachte' oplossingen mogelijk?

Verbreden van het blikveld

Redeneren vanuit doelen levert vaak meer oplossingen (= projecten) op. De huidige werkwijze is vaak te veel geconcentreerd op de bestaande projecten of bestaande oplossingen, waardoor een vernauwing in het aantal oplossingen ontstaat of innovaties niet in beeld en dus niet tot stand komen. Hoe vernieuwend kijken we eigenlijk, op zoek naar oplossingsrichtingen?

Legitimatie en gerichte communicatie

De omgeving van de corporaties is complex. Veel belanghouders (gemeenten, bewoners, scholen, politie, collega-corporaties) maken de opgaven van corporaties ingewikkeld.

De communicatie met deze groepen is van belang voor het welslagen van veel programma's. Programmamanagement maakt de samenhang van de vele activiteiten van corporaties zichtbaar: voor de eigen uitvoering, maar zeker ook voor al betrokken belanghouders.

Een Doelen-Inspanningen-Netwerk (DIN) brengt overzicht en samenhang in het programma, waarmee ook de communicatie over het programma kan worden verhelderd. Bij veel organisaties wordt daarmee ook de discussie naar het doelniveau (wat zijn de effecten die we uiteindelijk willen bereiken?) verlegd in plaats van alleen maar naar het projectenniveau (welke projecten voeren we uit?).

Bovendien helpt het opstellen van een DIN om de gemaakte keuzes (op doelen en projectenniveau) te legitimeren. In één oogopslag wordt duidelijk 'waar we voor gaan en waar we voor staan!' Hoe helder zijn de gemaakte keuzes en zijn die in de participerende organisaties bekend?

Heldere prioriteiten

Woningcorporaties moeten prioriteiten stellen. Een heleboel belanghouders vragen immers veel van de corporaties. Hoe prioriteiten te stellen in de uitvoering van al die nuttige en gewenste projecten? Doen we al die projecten, wanneer en hoe efficiënt? Daarbij moet een balans met de doelen van de corporaties worden gezocht.

Als de corporatie de SMART-doelen kan koppelen aan activiteiten en deze activiteiten vertaalt in benodigde middelen, is het ook mogelijk prioriteiten te stellen op een degelijker basis. Met gekwantificeerde bijdragen aan doelen en middelen kan zelfs een prioriteitenstelling ontstaan op basis van toegevoegde waarde van projecten. Daarmee vult ze voor een belangrijk deel portfoliomanagement in.

Van input-, via output- naar outcomegericht denken

Ten slotte brengt programmamanagement met zich mee dat de corporatie haar onderzoek en monitoring richt op de doelen, effecten en de effectiviteit van de activiteiten en ingezette middelen. Het is niet alleen meer de vraag of de middelen voor het eind van het jaar zijn besteed (inputgericht denken). Ook niet alleen meer of de resultaten van de projecten op tijd en binnen budget worden gerealiseerd (outputgericht), maar meer de vraag welke zichtbare, voelbare (maatschappelijke) effecten zijn bereikt (outcome).

Bestuurders, volksvertegenwoordigers en belanghouders gaan op een gegeven moment vragen om het nut van de verschillende projecten: hebben deze werkelijk bijgedragen aan de ontloedering van de wijken in de stad, het terugdringen van de criminaliteit, het vergroten van de integratie en de leefbaarheid van de steden en dergelijke? Zonder een bewust sturen op doelen en daarover achteraf verantwoording afleggen, zal een corporatie dergelijke maatschappelijke vragen niet kunnen beantwoorden. Met programmamanagement kan ze verantwoording afleggen over de bereikte effecten en de bestede middelen.

7 Invoeren van programmamanagement

Kan een corporatie nu zomaar programmamanagement invoeren? Nee, mits ze aan de volgende condities gaat werken.

Projectmanagement moet op een behoorlijk niveau van professionaliteit zijn. De wereld van programmamanagement lijkt sterk op die van projecten: een cultuur van afspraak is afspraak en vaardigheden van planning, bijsturen en verantwoording afleggen hoort er gewoon bij.

Het denken in rollen moet sterker zijn dan het denken in functies. Programmamanagement vergt dat medewerkers verschillende rollen moeten kunnen spelen. Soms is een medewerker programmamanager, maar de volgende dag in een andere context gewoon projectmedewerker.

Daarbij hoort ook het spel van opdrachtgever-opdrachtnemer. Vaak slaat de programmamanager enkele lagen over in de organisatie om rechtstreeks toegang te hebben tot het hoogste besluitvormingsniveau: de opdrachtgever. Een organisatie die sterk hiërarchisch is georganiseerd, heeft het daar dan moeilijk mee. Werken in programma's is een afwijking van vertrouwde patronen.

Extern strategisch denken moet voorop staan. Programmamanagement stuurt op het beïnvloeden van gewenste situaties: die zijn waarschijnlijk niet zelf af te dwingen. De corporatie moet met andere partijen in de slag om die mooie, nieuwe gewenste situatie zien te bereiken. Het enthousiasmeren van anderen, vaak buiten de eigen organisatie, op basis van doelen hoort daarbij. Het kunnen verbeelden van de toekomst bindt anderen aan het programma.

De systemen in de organisatie moeten het toekomstkijken ook mogelijk maken. Alleen maar tijdschrijven en bestedingen verantwoorden is niet genoeg. Het plannen en herplannen als er zich onvoorziene omstandigheden voordoen, moet gemakkelijk zijn. In dat verband zijn risico's omstandigheden waarop de corporatie moet zijn voorbereid en die ze aanpakt wanneer ze zich voordoen. Het zijn geen excuses om niets te doen: risico's beheers je niet, maar je neemt ze bewust.

Samenwerking tussen partijen moet gemakkelijk zijn. Veel programma's zijn samenwerkingsverbanden tussen autonome partijen: dat betekent dat de corporatie bereid moet zijn haar activiteiten aan te passen aan doelen en tempo van het programma. Vaak is het niet voldoende dat de leidinggevenden zich in een stuurgroep uitspreken voor het programma: ook de medewerkers moeten willen en kunnen samenwerken met mensen uit andere organisaties. Als de corporatie dat niet is gewend, kan dat vaak een belemmering vormen voor de soepele uitvoering van een programma.

Al deze zaken onderstrepen dat programma's maken en uitvoeren nogal wat overhoop haalt. De programmamanager zal merken dat hij in een veranderingsproces terecht komt. De wil en de vaardigheid om te veranderen speelt dan een belangrijke rol. En veranderen is niet alleen voor anderen bedoeld, maar juist ook voor jezelf.

www.mo-plein.nl