

Routeschema programma- management – *Welke haven bereikt u...?*

Een overzicht van zeven visies op
programmamanagement

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

René Hombergen

&

Martijn Akkersdijk

Jo Bos

Rob Chabot

David de Graaf

Hans Licht

Anne Jette van Loon

Karel Turfboer

Lia de Zoete

Elix Uitgevers 2018

©

Voorwoord van redacteur

Graag presenteer ik u een nieuw boek over programma-management. Dit boek geeft u zeven verschillende visies weer waarvan een beknopt en zes andere uitgebreid met ieder een hoofdstuk.

Dit boek is bedoeld voor professionals in project-, programma- en portfolio-management. Voor wie al een aanpak kent en eens wil zien wat er meer te koop is in de wereld. Voor wie nog niet aan programma-management heeft geroken maar de geuren eens wil opsnuiven die de diverse aanpakken verspreiden. Dat wordt voor u gedaan door professionals die allen ook een beetje kamergeleerde zijn doordat zij over dit onderwerp een apart boek of hoofdstuk alhier schrijven maar toch vooral praktijkmensen.

Wij bieden u concrete handvatten voor de situationele toepasbaarheid. En hoewel ieder in de eigen methode gelooft, geloven wij ook allen dat juist kennis en toepassing van andere visies zeer verhelderend is en de praktijk helpt. Wie de eigen taal goed wil leren waarderen, leert ook minstens een andere als tweede taal om de mooie verschillen en grote overeenkomsten te zien. De kracht van het eigen idioom wordt beter ingeschat zodra je weet dat een andere taal hier minder goed gevatte omschrijvingen voor heeft. En omgekeerd zie je wat in je eigen taal soms mist aan kernachtige metaforen en metoniemen.

De eerste uitgave is alweer zeven jaar oud. Tijd voor een nieuwe uitgave. In deze uitgave nemen wij ook het onvermijdelijke Agile op. Doch niet met een apart hoofdstuk maar met een goede motivatie waarom we dat niet doen nadat we het wel kort en volledig bespreken. De bespreking is toegevoegd bij het hoofdstuk over het waarom van kiezen.

Projectmanagement lijkt inmiddels een kunst die we steeds beter onder de knie krijgen. Programmamanagement vormt de volgende uitdaging. Daarna volgt portfoliomanagement. Stap voor stap... Dus eerst programmamanagement goed leren en dan pas richting portfolio's? Zoals een ervaren projectmanager vermag, kunnen sommige ontwikkelingen dakpansgewijze parallel lopen...?

Dit boek is niet alleen geschikt voor project-, programma- en portfoliomanagers. Het is ook een handvat voor opdrachtgevers en zelfs bestuurders om voor de eigen organisatie een weloverwogen keuze voor een visie op programmamanagement te maken.

Veel leesvreugde! Veel werkplezier met toepassen... en integreren...

René Hombergen

2018 Eigendom van ProjectMastersOpen.com

Inhoudsopgave beknopt

1	<i>Inleiding</i>	11
2	<i>Waarom kiezen?</i>	31
3	<i>A4-Programmamanagement</i>	43
4	<i>Integraal ProgrammaManagement</i>	67
5	<i>Managing Successful Programmes</i>	89
6	<i>ProGammaManagement</i>	109
7	<i>Programmatisch Creëren</i>	129
8	<i>Standard for Program Management</i>	151
9	<i>Kiezen voor een visie</i>	169
10	<i>Samenvatting van de zes visies</i>	201
11	<i>En zeven visies in een overzichtstabel</i>	211
12	<i>Verantwoording</i>	213

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

1 *Inleiding*

Steeds meer werk schuift van de lijn naar projecten en programma's. De wereld is dynamisch. Nieuwe internationale ontwikkelingen, een zo kort mogelijke time-to-market, outsourcing van processen en elkaar opvolgende nieuwe technieken zijn elementen van die dynamiek. Ook wordt onze wereld steeds meer multi: multidisciplinair, multicultureel, multi-enzovoorts. Meer dan ooit vinden we het belangrijk om in ons handelen transparant te zijn, en ons op een maatschappelijk verantwoorde wijze in te zetten voor duurzame ontwikkeling.

Dit alles vraagt om alert reageren en adequaat inspelen; verandering op verandering. Project- en programmamanagement zijn daarbij onmisbaar. De aandacht verplaatst zich van projecten naar programma's om complexe veranderingen adequaat te kunnen managen. Organisaties richten hun aandacht op de samenhang van projecten nu projectmanagement voor een enkel project een kunst is geworden die zij beheersen. Hoewel er helaas nog altijd projecten mislukken, bestaat over de aanpak van projecten weinig onduidelijkheid meer. De aanpak van programma's is voor veel overheden en bedrijven nog relatief onbekend. Toch bestaan er ook voor programmamanagement een aantal bewezen aanpakken.

Dit boek is de eerste inventarisatie van de meest voorkomende visies op programmamanagement in Nederland. Het start in dit hoofdstuk met een algemene inleiding op het wat en waarom van programma's en programmamanagement en positioneert het vak programmamanagement ten opzichte van andere relevante vakgebieden zoals project-, portfolio- en verandermanagement. Een kort overzicht van de geschiedenis van programmamanagement en een blik op de rol van de programma-manager zijn daarbij kleine uitstapjes.

In de volgende hoofdstukken zijn de verschillende visies in detail beschreven, gevolgd door een hoofdstuk waarin de visies

met elkaar vergeleken worden. Dit zou een handvat kunnen zijn om een keuze te maken voor een bepaalde aanpak. Vragen als 'welke overwegingen spelen een rol?' en 'in welke situatie ligt welke aanpak het meest voor de hand?' worden beantwoord. Het keuzemenu voor programmamanagement kan echter ook letterlijk als keuzemenu geïnterpreteerd worden. In bepaalde situaties kan het voor de hand liggen om bijvoorbeeld de voorbereiding van de ene visie en de uitvoering van de andere visie te kiezen. Wellicht ontstaat op die manier de ultieme 'best practice'.

1.1 *Wat is een programma?*

Over het antwoord op de eerste vraag bestaat direct al verschil van mening. Verschillende visies geven verschillende definities van een programma. Er bestaat niet één waarheid. Misschien is dit meteen het bewijs dat het vakgebied nog niet volwassen is. Toch bevatten alle visies in ieder geval een aantal gemeenschappelijkheden:

Een algemene definitie van een programma

Een programma bestaat uit het opleveren van een geheel van samenhangende (project)resultaten in combinatie met het sturen op veranderingen, gericht op het realiseren van een of meerdere strategische doelstellingen van de organisatie.

Deze definitie vertoont wellicht meer overeenkomsten met de ene dan met de andere visie, maar dat betekent niet dat die andere visies minder toepasbaar zijn. Deze algemene definitie maakt het eenvoudiger om de verschillende visies onderling te vergelijken. Een visie is dus niet minder toepasbaar omdat hij minder met de definitie overeen komt. Om het concreet te maken: in deze definitie komen begrippen als governance en procesarchitectuur niet terug. Bij de detailbeschrijvingen van de

verschillende visies worden alle extra elementen vanzelfsprekend wel belicht.

Voorbeelden van programma's

Een definitie is per definitie abstract. Daarom een paar voorbeelden.

klantgerichtheid

Allereerst een programma dat de ambitie moet waarmaken om de organisatie commerciëler te maken, hiertoe worden nieuwe systemen geïmplementeerd en medewerkers meer klantgericht gemaakt. De organisatie wil op bestaande klanten 10% meer winst behalen; 15% nieuwe klanten verkrijgen; en de klanttevredenheid van haar klanten aantoonbaar verbeteren door deze in een klanttevredenheidsonderzoek van de huidige 7 naar een 8 te laten stijgen.

Daartoe worden er een aantal nieuwe systemen in gebruik genomen: een nieuwe telefooncentrale, een nieuw klantvolgsysteem om klantcontacten beter te kunnen monitoren en een nieuw marketing-intelligence systeem om de meest kansrijke nieuwe klanten te ontdekken. Tegelijkertijd worden de bedrijfsprocessen herontworpen. Het zogenaamde klantorderontkoppelpunt (KOOP) wordt verlegd waardoor meer vanuit de klantvraag en minder op voorraad geproduceerd wordt. En voor de medewerkers wordt een uitgebreid trainings- en oefentraject in luister- en gespreksvaardigheid opgestart om de klantgerichtheid te versterken. De projecten moeten gezamenlijk, in de juiste volgorde en met bewaking van de samenhang worden uitgevoerd om zodoende de doelstelling te kunnen behalen.

bedrijfsveiligheid

Een ander voorbeeld betreft een programma om de bedrijfsveiligheid te verhogen. Er wordt een bedrijfsveiligheidssysteem ingevoerd dat risico's analyseert en classificeert. Daarbij wordt

een brandmeld- en -blussysteem geïnstalleerd. Maar even belangrijk is het om de medewerkers zich meer risicobewust te laten gedragen. Voor dit laatste wordt een veranderingstraject opgezet. Er wordt voorlichting gegeven door leidinggevenden over risico's en risicoveilig gedrag van medewerkers. De leidinggevenden worden getraind om hun medewerkers te begeleiden en indien nodig aan te spreken op dit gedrag. In de jaarafspraken van de leidinggevenden wordt het veiligheidsniveau van de afdeling van de leidinggevende opgenomen.



Figuur 1.1 Programma bedrijfsveiligheid

integratie

Na een overname fuseren twee organisaties tot een organisatie. Doel van de fusie is te komen tot een groter marktaandeel en efficiënter werken. Besloten is om de buitenkant van de ene partij en de binnenkant van de andere partij als leidraad te houden. Een diversiteit aan projecten start. De winkels worden omgebouwd tot de look & feel van de ene partij, sommige winkels worden gesloten, personeel wordt herplaatst, arbeidsvoorwaarden worden geïntegreerd, medewerkers krijgen nieuwe contracten, klanten worden overgeheveld naar een integrale database, producten van klanten dienen gemigreerd te worden, het productenportfolio moet opnieuw bekeken wor-

den, et cetera. Een enorm proces, waarbij een overkoepelende speciale sturing nodig is om de risico's goed te managen, klanten en medewerkers goed te informeren, maar vooral de beoogde doelen niet uit het oog te verliezen. Kortom het in goede banen leiden van de fusie is een programma.

1.2 Acht elementen in een programma

In de beschreven visies zijn acht elementen te herkennen. In de algemene definitie van een programma zijn de eerste vier elementen belegd. Een programma:

1. zorgt dat een strategische doelstelling kan worden behaald;
2. levert (project)resultaten;
3. zorgt voor verandering;
4. stuurt op samenhang tussen de diverse projecten en veranderingen;

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

Daarnaast komen in de diversiteit van programmavisies nog een aantal elementen regelmatig terug. Een programma:

5. is ingebed in portfoliomanagement ofwel er is een relatie met andere programma's en projecten;
6. draagt zorg voor verankering met de architectuur van de organisatie;
7. creëert een goede onderlinge samenwerking voor de programmaleden; en
8. wordt goed bestuurd.

Essentieel...

De eerste vier elementen zijn essentiële elementen van een programma. De laatste vier elementen vragen vooral om invulling in het geval management practices op deze gebieden ontbreken.

... of facultatief

Samenwerking en besturing (de laatste twee elementen) zijn bijvoorbeeld te beschouwen als algemene management practices die niet specifiek voor het leiden van een programma gelden. Hetzelfde geldt voor de samenhang van een programma met andere programma's en afstemming op de architectuur van de organisatie; omgevingsmanagement en procesintegratie zijn net als teamwork en governance algemene management practices die ieder programma weliswaar zonder meer nodig heeft maar niet specifiek zijn voor het aanpakken van een programma.

Dit boek geeft geen oordeel over de waarde van de verschillende programmamanagement visies. Dit boek geeft een handvat om te beoordelen welke visie in welke omgeving het best tot zijn recht komt.

1.3 *Wat betekent managen van een programma?*

Programmamanagementmethoden bieden een aanpak voor het realiseren van een strategische doelstelling. Een programma is een complex geheel van projecten en veranderingen die integraal bestuurd moeten worden.

Projectmanagementmethoden bieden een aanpak voor het leveren van 'harde' resultaten voor een vernieuwend product; of een vernieuwende dienst in onze al meer dan een halve eeuw voor meer dan de helft diensteneconomie. Sinds 1974 zijn in West-Europa de tertiaire en quataire sector (commerciële en overheidsdienstverlening) grote dan primaire en secundair samen (land- plus mijnbouw en industrie). Veranderaanpakken focussen op wijzigingen in gedrag en attitude bij mensen. Een *projectmanagementmethode* is doorgaans minder geschikt voor het sturen op deze zachte veranderingen. Een goede programmamanagementmethode combineert beide.

Een programmamanagementmethode breidt het sturen op één object, de tot stand te brengen verandering of het op te leveren projectresultaat, uit naar meerdere objecten. Meerdere veranderingen en projecten moeten tegelijkertijd bestuurd worden. De veelheid kan gelijktijdig bestaan en opeenvolgend. Bij veel projecten en eventueel veranderprojecten tegelijkertijd treedt het vraagstuk van de onderlinge complexiteit en de beperkte inzetbaarheid van resources sterk op de voorgrond.

Voorbeeld

Een programma introduceert een nieuw marketingsysteem en meer luistervaardigheid bij de front office medewerkers. Wordt er ook werkelijk meer omzet of winst behaald door het nieuwe marketingsysteem en de verbeterde luistervaardigheid? Of als het doel ruimer geformuleerd wordt dan alleen in financiële termen op korte termijn, maar er ook de verwachting op langere termijn in meegenomen wordt. Verbetert ons imago bij onze bestaande en bij potentiële klanten door de resultaten van het programma? Brengt de toegenomen luistervaardigheid ook de verwachte omzetverhoging en een beter beeld bij klanten? Zorgt het nieuwe marketing intelligence systeem ook werkelijk voor meer winst door meer kansrijke klanten tijdig te spotten? Of leidt het tot minder kosten omdat er met minder hagel geschoten wordt om doel te treffen? Leidt het tot een betere presentatie en perceptie van het bedrijf omdat de communicatie doelgerichter is?

combinatie telt

Het gaat niet alleen om het bereiken van de verandering; zijn de medewerkers meer luistervaardig geworden conform de afgestemde verwachtingen? Evenmin draait het alleen om het projectresultaat; is het marketing intelligence systeem opgeleverd conform de overeengekomen eisen? Het gaat om de veranderingen en de projectresultaten in hun dimensie van het strategische doel. Wat is de bijdrage aan het beoogde doel?

doel boven resultaat

In een programma draait het om het bereiken van een doel. In tegenstelling tot een project waar sturen op het opleveren van het resultaat voorop staat. Natuurlijk spelen achterliggende doelen in projecten ook een rol, bijvoorbeeld bij de initiële toetsing of een projectresultaat zakelijk te rechtvaardigen is, maar de focus in een project ligt vervolgens vooral op het bereiken van het resultaat. De opdrachtgever toetst onderweg of het resultaat nog voldoet aan de doelstelling. De projectmanager richt zich primair op levering van het overeengekomen nieuwe resultaat. In een programma ligt de focus niet alleen op het bereiken van resultaten die bijdragen aan een doelstelling maar vooral op het behalen van die doelstelling zelf, desnoods met alternatieve resultaten.

1.4 Waarom programmamanagement?

Programmamanagement wordt ingezet om de complexiteit van meerdere projecten het hoofd te bieden en om gericht op het behalen van doelstellingen te kunnen sturen in plaats van primair op resultaten.

middelen coördineren

Als er sprake is van veel projecten, is er waarschijnlijk ook sprake van veel knelpunten. In organisaties is het geen uitzondering meer dat er honderden projecten tegelijkertijd uitgevoerd worden. Hierdoor kunnen makkelijk conflicten ontstaan. Projecten lopen tegen de beperkingen van beperkt beschikbare medewerkers aan. Projectmanagers vechten onderling om de medewerker toch vooral in hun project te krijgen. Projectmanagers willen hun resultaat allen in dezelfde maand of week implementeren. Projecten blijken raakvlakken en afhankelijkheden te hebben die niet eerder voorzien waren. Het is lastig om op al deze knelpunten een goed overzicht te houden.

sturen op doelstelling

Programmamanagement voorziet daarin. Een programma-aanpak stuurt ook op de raakvlakken van de projecten. Door een programmamanager aan te stellen, wordt er coördinatie en regie gecreëerd. Maar programmamanagement gaat verder. Het zorgt voor focus op het achterliggende doel. Hierdoor kan adequaat ingespeeld worden op veranderingen in de omgeving en op optredende knelpunten binnen het programma.

Het sturen op samenhang is immers lastig in een veranderende omgeving. De omgeving wijzigt, beschikbare middelen zijn op eens minder beschikbaar of prioriteiten wisselen van positie en het is niet duidelijk wat dit voor ieder project tot gevolg heeft.

Ieder project probeert negatieve gevolgen vooral bij andere projecten te laten vallen... Wie bewaakt de overall doelstelling van verschillende projecten? Wie zorgt dat de afzonderlijke projectdoelstellingen niet tegenstrijdig worden? Op de verandering in de omgeving reageert iedere projectmanager (voor zijn project!) adequaat door een impactanalyse uit te voeren. Wat zijn de gevolgen voor het projectresultaat, voor de planning, voor het risicomanagement? Elke projectmanager maakt een diagnose en wijzigt zijn projectkoers.

samenhang

Een programmamanager lost de knelpunten tussen projecten in samenhang op. Daarnaast stuurt de programmamanager op het realiseren van de beoogde verandering. De programmamanager is gericht op het daadwerkelijk bereiken van de doelstelling in plaats van slechts het opleveren van nieuwe resultaten. De programmamanager helpt de lijnmanagers het beoogde doel te bereiken. Hij zorgt voor optimalisaties tussen projecten, extra ondersteuning om het doel te halen en op de vereiste motivatie van de medewerkers om ander gedrag te vertonen.

1.5 Multiproject- en portfoliomanagement

Programmamanagement en portfoliomanagement zijn grotendeels complementair, maar hebben ook een overlap. In de praktijk ontstaat nogal eens verwarring doordat de definities van beide vakgebieden niet eenduidig zijn geformuleerd.

portfoliomanagement

In de literatuur en in de praktijk komen verschillende definities voor van het begrip portfoliomanagement:

- “Portfoliomanagement is managen van een bewust gekozen, cyclisch veranderend geheel van activiteiten, projecten en programma's om de strategische doelstellingen van een organisatie te bereiken. De doelstelling van portfoliomanagement is het vaststellen van de optimale balans tussen het belang van de activiteiten en het gebruik van de schaarse resources, het rekening houden met de risico's en kansen die de omgevingsfactoren bieden en het bereiken van de strategische doelstellingen van de organisatie” (IPMA).
- “Portfoliomanagement zorgt ervoor dat de juiste projecten – die bijdragen aan de bedrijfsdoelstellingen – worden opgestart en uitgevoerd” (Nolan Norton).
- “Portfoliomanagement is zowel een analytisch raamwerk om initiatieven (projecten) op een objectieve manier van prioriteit te voorzien als het proces om de levenscyclus van deze initiatieven (projecten) te managen” (Gartner).

De doelstelling van portfoliomanagement is te borgen dat alleen projecten worden gestart die daadwerkelijk bijdragen aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen. Daarbij wordt tevens gestreefd naar het maximaliseren van de waarde van de totale projectenportfolio. Deze projectenportfolio bestaat uit een

bundeling van lopende en voorgenomen projecten waarbij niet per definitie een onderlinge relatie tussen de projecten hoeft te bestaan.

multiprojectmanagement

Rudy Kor (Twynstra Gudde) geeft voor 'multiprojectmanagement' de volgende definitie:

- "Het besturen van een (groot) aantal projecten tegelijkertijd, zonder – relevante, als zodanig te managen – samenhang, die door één capaciteitsbron worden uitgevoerd."

Het enige belangrijke dat deze projecten gemeenschappelijk hebben is dat de gelijktijdige uitvoering door een en dezelfde capaciteitsbron (afdeling, bedrijf, organisatie, vestiging, unit, netwerk) specifieke eisen stelt aan het management van deze bron.

Multiprojectmanagement is dan ook wat anders dan programmamanagement. Het gaat immers niet om het 'doelgericht managen' van de 'inhoudelijke samenhang' die zo karakteristiek is voor programmamanagement, maar om het 'op de continuïteit van de capaciteitsbron gericht managen' van allerlei 'afzonderlijke projecten'.

1.6 Korte geschiedenis programmamanagement

De geschiedenis van *projectmanagement* gaat terug tot de vijftiger jaren in Nederland en de jaren veertig in de Verenigde Staten. Programmamanagement is van recentere datum. In het begin van de jaren negentig hadden veel organisaties ruime ervaring opgedaan met het uitvoeren van *projecten* volgens projectmanagementmethoden. De professionals die ProjectMatig Werken (PMW) op de kaart hadden gezet, stuiten op de tekortkomingen van projectmanagement en ontwikkelden een *programma*-aanpak voor groepen bestuurlijk samenhangende pro-

jecten. De adviseurs richtten hun aandacht op de aanpak van problemen van organisaties die veel projecten tegelijkertijd deden.

artikel van Ferns

Eén van de inspiratiebronnen was een artikel van D.C. Ferns. Hij schrijft in 1991 in *The International Journal of Project Management* dat er drie varianten van het begrip macro-projecten bestaan:

- ❑ het macro-project zelf dat weer bestaat uit deelprojecten;
- ❑ een groep aan elkaar gerelateerde projecten;
- ❑ alle projecten die een organisatie uitvoert.

werk van Gert Wijnen

De adviseurs concludeerden daaruit dat de tweede variant van Ferns in aanmerking komt voor programmamanagement. Gert Wijnen heeft dat vastgelegd in het boek "Programmamanagement" (1994 uitgegeven door Kluwer). Het verschil met Ferns is dat Wijnen programma's ziet als meer dan een verzameling projecten. Wijnen thematiseert niet alleen multi-projectmanagement maar ook verandermanagement en doelsturing. Hij zet deze lijn voort en werkt hem verder uit in "Programmamanagement: Sturen op Samenhang" in 2002.

ontwikkelingen in Engeland

Projectmanagement heeft zich vanuit het begin in de jaren veertig van de vorige eeuw in de VS, in de gehele Angelsaksische wereld doorontwikkeld. Vanuit een in de jaren zeventig in Engeland ontwikkelde aanpak, ontstaat begin jaren negentig PRINCE2®. PRINCE2 verovert in de tweede helft van de jaren negentig Europa en ook Nederland waar het ProjectMatig

® PRINCE2 is a Registered Trade Mark of AXELOS (the former Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries). MSP is a Registered Trade Mark of AXELOS.

Werken van de troon stoot. In heel Europa wordt PRINCE2 een marktstandaard. Ook bij de toepassing van PRINCE2 ontstaat de behoefte aan aandacht voor context en gedrag. Naast de aanvullingen die organisaties creëren voor afstemming met de omgeving en de voor succes meestal beslissende persoonlijkheid van de projectmanager, ontwikkelen de ontwerpers van PRINCE2 een programmamanagement aanpak. In 1999 verschijnt de standaard Managing Successful Programmes (MSP®) van de Britse Office of Government Commerce (OCG), heden AXELOS.

ontwikkelingen in de VS

Ontwikkelingen rondom *projectmanagement* in de Verenigde Staten monden rond 1987 uit in de Project Management Body of Knowledge. Dit is een good practice benadering. Alle verzamelde best dan wel good practices over projectmanagement worden verzameld, beoordeeld en gepubliceerd in het raamwerk.

PMBoK ontwikkelt zich tot standaard in de wereld (Amerika en Azië) en aan het begin van dit millennium, treden de tekortkomingen van projectmanagement voor groepen projecten ofwel programma's aan het licht. Begin 2003 is onderkend dat Program Management en Portfolio Management aparte vakgebieden zijn naast Project Management. Eind 2005 verschijnt de eerste versie van de Standard for Program Management (SPgM).

doorontwikkelingen in Nederland

In opvolging van en als reactie op de klassieke Nederlandse aanpak van ProGrammaManagement (PGM), de Europese standaard MSP en de wereldstandaard SPgM, komen diverse professionals in de lage landen tot aanvullende ontwikkelingen.

In 2007 verschijnt IPM; Integraal Programma Management. Deze benadering zoekt expliciet naar de verankering van de nieuwe projectresultaten met de bedrijfsprocessen. Aansluiting

bij de architectuur en migreerbaarheid worden sterk gethematiseerd in aansluiting op multiprojectmanagement, doelsturing en veranderbaarheid.

In de jaren negentig wordt het gedachtegoed van Projectmatig Creëren (PMC) gepubliceerd. In aanvulling daarop wordt in cursussen Programmatisch Creëren (PGMC) uitgedragen. De benadering van PGMC is evenals bij PMC full-service. De visie voorziet in de gehele aanpak van een programma en legt veel nadruk op het belang en de effectiviteit van soft skills. De persoonlijkheid van de programmamanager en de kwaliteit van samenwerking tussen de teamleden, vormen kernpunten van PGMC. PGMC verschijnt in boekvorm in 2013.

Teamwork en overzicht gelden net als bij A4-Projectmanagement als de kernpunten van A4-Programmamanagement. De visie wordt de laatste jaren in cursussen uitgedragen in opvolging van A4-Projectmanagement dat met een eerste uitgave in 2003 verschijnt. Opdrachtgevers willen voor programma's een vergelijkbare eenvoudige aanpak. De aanpak verschijnt in boekvorm in 2019.

1.7 De programmamanager

In dit boek worden verschillende visies uiteengezet en gepositioneerd. Van belang is te onderkennen dat het succes van een programma-aanpak natuurlijk wordt bepaald door de juiste keuzes op dit gebied maar dat daarnaast veel afhangt van de ervaring, houding en vaardigheden van de verantwoordelijke programmamanager. Evenals bij projectmanagement geldt dat de persoonlijkheid en de soft skills van de programmamanager vaak doorslaggevend zijn en niet de methode sec en de harde technieken.

persoonlijke kracht en mandaat

En naast persoonlijke kracht is ook het mandaat van de programmamanager van belang. De taken en verantwoordelijkheden van de programmamanager worden in belangrijke mate afgeleid van het besturingsmodel van het programma en het daarmee samenhangende mandaat van de programmamanager. Is hij werkelijk verantwoordelijk manager of eerst en vooral coördinator?

Programma's hebben in de regel een lange looptijd. De besturing van het programma dient ook aan te sluiten op de specifieke behoeften van de levensfase van het programma. Kortom; de programmamanager moet een lange adem hebben, over de nodige competenties beschikken en goed kunnen inspelen op de geschetste uitdagingen.

1.8 *Het routeschema*

Eigendom van ProjectMastersOpen.com

Dit boek beschrijft zes visies uitgebreid:

- ❑ Hoofdstuk 3 A4 – A4-Programmamanagement;
- ❑ Hoofdstuk 4 IPM – Integraal Programmamanagement;
- ❑ Hoofdstuk 5 MSP – Managing Successful Programmes;
- ❑ Hoofdstuk 6 PGM – ProGammaManagement;
- ❑ Hoofdstuk 7 PGMC – Programmatisch Creëren en
- ❑ Hoofdstuk 8 SPgM – Standard for Program Management.

En er is nog een zevende visie die kort aan bod komt: APgM; Agile Programme Management. Deze vindt u in het eerstvolgende hoofdstuk (2).

ontstaan, context, kern, positionering, technieken...

Bij de beschrijving van de zes visies hanteren we de volgende indeling. Allereerst een korte toelichting op het ontstaan van de visie. Wanneer is de visie ontstaan en uit welke overtuiging.

Vervolgens wordt de context van de visie nader toegelicht. Bij de meeste visies is er sprake van een uitbreiding op een bepaalde projectmanagementmethode (zoals in de paragraaf historie al is beschreven). Maar soms is het een heel samenspel van methoden. Dan volgt de kernvisie op programmamanagement. Wat is de definitie van een programma volgens de visie, welke elementen zijn daarin belangrijk? In de paragraaf positionering wordt de omgeving van de visie beschreven. Kan de visie op zich worden gebruikt of zijn andere processen er nauw mee verbonden? Welke succesfactoren bevorderen een geslaagde toepassing van een visie. Bij elke visie is een paragraaf met de gebruikte instrumenten, methoden en technieken opgenomen.

...en een casus

Telkens wordt er afgesloten met een voorbeeld van toepassing van de visie.

Na de gedetailleerde beschrijving van elke visie volgen nog enkele algemene hoofdstukken. In hoofdstuk 9 worden de visies met elkaar vergeleken. Welke visie past het best in welke omgeving. In hoofdstuk 10 volgt een samenvatting in tabelvorm. En tot slot geeft hoofdstuk 11 een beknopte verantwoording op de gevolgde werkwijze. We sluiten niet af met een literatuurlijst; die vindt aan het eind van het meer wetenschappelijk ingestoken volgende hoofdstuk .

1.9 Over de 'kapiteins' naar uw bestemming...

Deze inventarisatie op de meest voorkomende visies op de Nederlandse markt is initieel tot stand gekomen in een unieke samenwerking. De auteurs van de verschillende methoden zelf of nauw met de (buitenlandse) methode verbonden programma-managers hebben hun bijdrage geleverd.

Martijn Akkersdijk werkt na een lange tijd als senior adviseur en interim manager bij Twynstra Gudde als zelfstandig professional. Hij ondersteunt organisaties bij het professionaliseren van project- en programmamanagement. Daarnaast is hij als docent project- en programmamanagement verbonden aan Nyenrode Business Universiteit en de Wageningen Business School.

Jo Bos heeft een langjarige ervaring in professionalisering van project- en programmanagement. Hij is coauteur van de boeken "Projectmatig creëren 2.0" en "PMC-Compact", was (mede)oprichter, partner en directeur van Phaos, een adviesbureau gespecialiseerd in trajecten op het gebied van project- en programmamanagement en leiderschapontwikkeling. Jo begeleidt grote veranderprogramma's met name binnen not-for-profit-organisaties.

Rob Chabot is werkzaam als principal consultant bij adviesgroep Novius en trekker van de vakgroep project- en implementatiemanagement. Als ervaren project- en programmamanager heeft hij ervaren hoe belangrijk het is om programma's daadwerkelijk integraal te sturen, d.w.z. ook voldoende aandacht te besteden aan de veranderkundige kant. Rob heeft een belangrijke bijdrage geleverd op dit aspect aan het boek integraal programmamanagement.

David de Graaf studeerde Bedrijfskunde en trad na ruim vijftien jaar werkzaam te zijn geweest in verschillende (internationale) management- en directiefuncties in 1999 toe als partner bij Adviesgroep Novius. Zijn 'lessons learned' in de harde praktijk in verschillende rollen en de expertise van de Novius competence centers vormen de basis van de visie op Integraal Programmanagement.

René Hombergen heeft dertig jaar ervaring in programmamanagement, is auteur van de reeks A4-Projectmanagement, door "Management & Literatuur" beoordeeld met "meer dan excel-

lent handvat". René brengt grootschalige verandertrajecten tot succes met een kleinschalige persoonlijke aanpak. Hij is sinds zeven jaar ook lector en kerndocent bij een groot opleidingsinstituut.

Hans Licht is al ruim dertig jaar actief in het vak van organisatieontwikkeling, project- en programmamanagement. Sinds 2009 is hij enkele jaren als adviseur aangesloten geweest bij Phaos. Hij is auteur van diverse boeken op het gebied van project- en programmamanagement, o.a. "Programmamanagement, regievoeren zonder macht". Hans werkt ook in Zweden.

Anne Jette van Loon werkt bijna dertig jaar bij de Rijksoverheid op diverse ministeries. Daarnaast is zij meerdere jaren als netwerker verbonden geweest aan adviesbureau Phaos. Haar expertise is veranderkunde en het professionaliseren van programmamanagement.

Karel Turfboer werkt voor Ordina en heeft ruim 20 jaar ervaring met project- programma en portfolio management. Zowel uitvoerend als als manager van Project- en Programma managers. Als lid van PMI is hij nauw betrokken bij het uitdragen van het PMI gedachtegoed en de verdere professionalisering van de beroepsgroep.

Lia de Zoete werkt ruim vijf en twintig jaar bij Capgemini en heeft ruim vijftien jaar ervaring als project- en programmamanager en is specialist in het professionaliseren van projectmatig werken in organisaties. Zij is MSP-trainer en nauw betrokken bij het ontwikkelen van nieuwe versies van dit (voorheen OGC (Office of Government Commerce)) Axelos-gedachtegoed en is bestuurslid van de MSP User Group.