

Wat is het geheim  
van **succesvolle**  
programma's?





# Hot air balloon

A man is flying in a hot air balloon and realises he is lost. He reduces height and spots a man down below. He lowers the balloon further and shouts: “Excuse me, can you tell me where I am?”

The man below says: “Yes you are in a hot air balloon, hovering 30 feet above this field.”


“You must work in Information Technology”, says the balloonist.

“I do”, replies the man. “How did you know?” “Well”, says the balloonist, “everything you have told me is technically correct, but it’s no bloody use to anyone.”

The man below says: “You must work in business.”

“I do”, replies the balloonist, “but how did you know?”

“Well”, says the man, “you don’t know where the hell you are, or where the hell you’re going, but you expect me to be able to help. You’re in the same position you were before we met, but now it’s my fault.”



Onderzoek:  
Wat is het geheim van  
succesvolle programma's?

*Onderzoeksrapport  
December 2009  
ForceFive, CIO Magazine*



**FORCEFIVE**



**CIO**  
IT in the boardroom

© ForceFive 2009

# *Inhoudsopgave*

Waarom dit onderzoek? .....	<b>5</b>
Management summary .....	<b>7</b>
Highlights van het onderzoek .....	<b>9</b>
Profiel van de programmamanager .....	<b>13</b>
Waarom is 'goed opdrachtgeverschap' het geheim van succesvolle programma's? .....	<b>17</b>
Waarom heeft een goede opdrachtgever invloed op het succes van de programma's? .....	<b>19</b>
De 'tien geboden' voor goed opdrachtgeverschap .....	<b>21</b>
De onderzoekers .....	<b>25</b>
Bijlagen	
Antwoorden op de belangrijkste vragen .....	<b>27</b>
Medewerking aan dit onderzoek .....	<b>33</b>
ForceFive .....	<b>35</b>



# Waarom dit onderzoek?

Programma's zijn veelgebruikte, tijdelijke organisatievormen gericht op strategische veranderingen. Bij strategische veranderingen zijn veel partijen betrokken en ligt de beoogde oplossing niet binnen de scope van afzonderlijke afdelingen, of vaak zelfs organisaties. In een wereld waar alles met alles samenhangt, liggen de oplossingen daarboven of daartussen.

Er moet dus samengewerkt worden. Door collega's die heel verschillende vaardigheden (en belangen!) hebben. Voelen zij dezelfde verandernoodzaak? Welk verandertempo kan de organisatie aan? Welke programmascope is nog beheersbaar? Programma's zijn dan ook complex.

Tegelijkertijd neemt de druk op programma's toe om betere en snellere resultaten op te leveren, terwijl de middelen beperkter worden. Er moet niet alleen harder maar vooral slimmer gewerkt worden. Dit stelt andere eisen aan het profiel van een programmamanager.

## Wat is het geheim van succesvolle programma's?

Dit is de centrale vraagstelling van een groot, kwantitatief onderzoek dat door ForceFive en CIO Magazine is uitgevoerd naar de typologie van programma's, de succesfactoren en het profiel van de ideale programmamanager. Het onderzoek heeft het karakter van een opinieonderzoek: er ligt geen vooropgezet kader aan ten grondslag. Uiteraard hebben de onderzoekers wel wat gangbare opvattingen in de antwoordmogelijkheden opgenomen.

Ruim negentig respondenten afkomstig uit uiteenlopende organisaties hebben meegewerkt. Aan de deelnemers werd gevraagd naar hun rol en belang in de programma's: IT, business of geen van beiden. Uit iedere categorie zijn ongeveer evenveel respondenten afkomstig. Ter aanvulling zijn ruim twintig persoonlijke interviews gehouden om ook 'het verhaal achter de cijfers' boven water te krijgen.

Een belangrijke uitkomst van het onderzoek is dat goed programmamanagement weliswaar noodzakelijk is voor het goed laten verlopen van de programma's, maar dat goed opdrachtgeverschap essentieel is voor het uiteindelijke succes van deze programma's. Wij reiken u in dit boekje dan ook graag een 'tien geboden voor opdrachtgevers' aan. Deze praktische checklist helpt lijnmanagers om hun rol van opdrachtgever succesvol in te vullen.

*“Er worden andere kwaliteiten gesteld aan een programmamanager dan aan een projectmanager. Bij een project zoek je iemand die iets kan ‘maken’; bij een programma zoek je iemand die de omgeving kan managen, iemand die goed kan sturen en goed kan communiceren op alle niveaus.”*

*Raymond The, Manager continuïteit en projecten, Sligro*

### **Uitvinding eerste heteluchtballon**

De heteluchtballon werd op 4 juni 1783 door Joseph en Jacques Montgolfier uitgevonden. Hun ballon was van doek gemaakt en gevoerd met wit papier. Het papier was bestreken met aluin, als brandwerende laag en het werd bijeengehouden met ongeveer 2000 knopen. De ballon was onbemand en overbrugde een afstand van 2 km.

# Management summary

Organisaties worden gedwongen tot voortdurende serviceverbetering en kostenverlaging. Wetswijzigingen maken aanpassingen van businessprocessen en IT-systemen noodzakelijk. Outsourcing, fusies of splitsingen zijn aan de orde van de dag. Hoe vertalen deze veranderingen zich in concrete oplossingen die werkbaar zijn voor de business én IT?

Programma's zijn veelgebruikte, tijdelijke organisatievormen om dergelijke strategische veranderingen door te voeren. De druk op programma's om betere en snellere resultaten te leveren neemt toe, terwijl de middelen beperkter worden.

Wat is het geheim van succesvolle programma's? Dat is de centrale vraagstelling van een groot, kwantitatief onderzoek dat door CIO Magazine en ForceFive is uitgevoerd naar de typologie van programma's, de succesfactoren en het profiel van de ideale programmamanager.

## Enkele punten uit het onderzoek:

Een gemiddeld programma heeft een budget tot €10 miljoen, omvat 21 - 50 fte's, raakt twee tot tien afdelingen en systemen en heeft een gewenste doorlooptijd van maximaal achttien maanden. Bij grote bedrijven kan dat (veel) groter zijn.

De programmamanager is bepalend voor effectief programmamanagement en "zeggen wat je doet en doen wat je zegt" scoort daarbij het hoogste qua persoonlijke eigenschap.

Goed opdrachtgeverschap door de business bepaalt het uiteindelijke succes van het programma. De belangrijkste succesfactoren hierbij zijn sponsorship, betrokkenheid te borgen van het lijnmanagement en eigenaarschap nemen van de business requirements.

Uit het onderzoek blijkt dat slechts 33% van de programma's aan de vooraf gestelde verwachtingen voldoet. Onvoldoende betrokkenheid en commitment van lijnmanagers; onvoldoende commitment van de directie; te weinig middelen, mensen en budget; en onduidelijk mandaat voor de programmacommissie worden het vaakst genoemd als redenen waarom een programma niet aan de verwachtingen voldoet. Deze factoren zijn samen te vatten onder de paraplu van 'opdrachtgeverschap'. Het lage succespercentage is dan ook voor een groot deel te herleiden tot de wijze waarop de business invulling geeft aan haar rol als opdrachtgever richting de programmaorganisatie. Ook in de interviews wordt vaak aangegeven dat hier nog grote verbeteringen zijn te halen.

De opdrachtgever heeft immers doorslaggevende invloed op de kritieke succesfactoren want hij/zij bepaalt de budgetten en prioriteiten, beïnvloedt gedrag van medewerkers en kent de klantbehoefte. In dit onderzoeksrapport worden de onderzoeksresultaten inzake succesvolle programma's verder uitgewerkt en toegelicht. De conclusies zijn aangevuld met de 'tien geboden voor goed opdrachtgeverschap'. In de bijlage zijn de belangrijkste uitkomsten van het onderzoek opgenomen alsmede een overzicht van de deelnemers.

*“We hebben een initiatief omtrent professioneel opdrachtgeverschap. Hierbij wordt kort en bondig in één slide verteld wat er van de opdrachtgever verwacht wordt. Wat je nu nog teveel ziet is dat een programmamanager zich de benen uit het lijf loopt om het gat te vullen dat soms in de samenwerking met de opdrachtgever ontstaat.”*

*Menco van der Weerd, Manager Program & Portfolio Management, Aegon Nederland*

### **Eerste bemande ballonvaart**

De eerste bemande ballonvaart in Den Haag vond plaats op 12 juli 1785, uitgevoerd door de Fransman Blanchard vanuit paleis Noordeinde. Bij de landing nabij Zevenhuizen werd de ballon door woedende boeren kapot geprikt. De eerste ballonvaart in Nederland door een Nederlander vond plaats op 29 september 1804 door de Haarlemse fabrikant en instrumentmaker Abraham Hopman. Zijn aanvankelijk mislukte poging leverde hem de bijnaam Abraham Fopman op.

# Highlights van het onderzoek

De belangrijkste conclusies van het onderzoek zijn: Een gemiddeld programma heeft een budget tot €10 miljoen, omvat 21 - 50 fte's, raakt 2 - 10 afdelingen en systemen en heeft een gewenste doorlooptijd van maximaal achttien maanden.

De programmamanager is bepalend voor effectief programmamanagement en "zeggen wat je doet en doen wat je zegt" scoort daarbij het hoogst qua persoonlijke eigenschap. Goed opdrachtgeverschap door de business bepaalt het uiteindelijke succes van het programma onder andere door invulling te geven aan sponsorship, betrokkenheid te borgen van het lijnmanagement en eigenaarschap te nemen van business requirements.

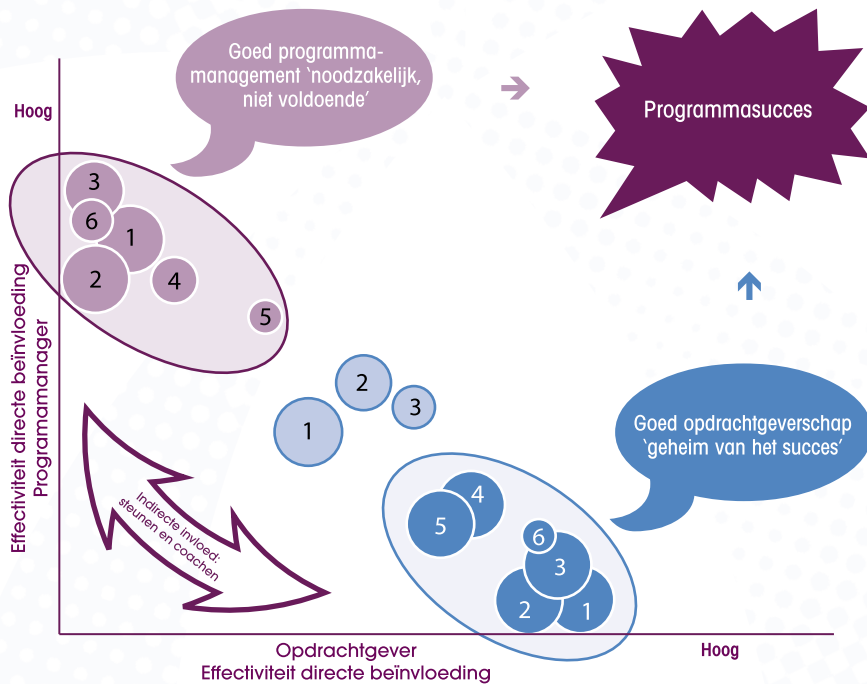
Uit het onderzoek blijkt dat slechts 33% van de programma's aan de vooraf gestelde verwachtingen voldoet. Onvoldoende betrokkenheid en commitment van lijnmanagers; onvoldoende commitment van de directie; te weinig middelen, mensen en budget; en onduidelijk mandaat voor de programmacommissie worden het vaakst genoemd als redenen waarom een programma niet aan de verwachtingen voldoet. Deze factoren zijn samen te vatten onder de paraplu van 'opdrachtgeverschap'. Het lage succespercentage is dan ook voor een groot deel te herleiden tot de wijze waarop de business invulling geeft aan haar rol als opdrachtgever richting de programmaorganisatie. Ook in de interviews wordt vaak aangegeven dat hier nog grote verbeteringen zijn te halen. In de bijlage zijn de onderliggende redenen weergegeven waarom de programma's niet aan de verwachtingen voldoen.

De programmamanager is cruciaal voor goed programmamanagement, dat wil zeggen de uitvoering van het programma. Maar voor daadwerkelijk programmasucces, dat wil zeggen de uiteindelijke toegevoegde waarde voor een organisatie, is goed opdrachtgeverschap essentieel. Een goede opdrachtgever heeft grote invloed op de kritieke succesfactoren want hij/zij bepaalt de budgetten en prioriteiten, beïnvloedt gedrag en kent de klantbehoefte. Deze twee dimensies, goed programmamanagement en goed opdrachtgeverschap, zijn beide nodig om veranderingen succesvol door te voeren.

Hierna is het samenspel tussen opdrachtgever en programmamanager grafisch weergegeven. Alle kritieke succesfactoren uit het onderzoek zijn daarin weergegeven. De omvang van de cirkel is het relatieve belang zoals dat uit het onderzoek blijkt. De assen geven de mate aan van directe beïnvloeding door de programmamanager respectievelijk de opdrachtgever.

Hierin zijn twee grote clusters te zien:

- Het programmamanager cluster: dit zijn de noodzakelijke factoren om het programma goed te kunnen uitvoeren en bevat zaken waar de programmamanager direct invloed op heeft.
- Het opdrachtgever cluster: dit zijn de 'echte' succesfactoren waar de opdrachtgever direct invloed op heeft.



**Beïnvloedingscluster Programmamanager:**

1. Kwaliteit van de programmamanager
2. Concrete, herkenbare mijlpalen
3. De kwaliteit van rapportage en communicatie
4. Kwaliteit van de projectleiders
5. Meetbaarheid resultaten en voortgang van projecten
6. Een duidelijk kritiek pad

**Gemeenschappelijke beïnvloeding:**

1. Duidelijk omschreven doel
2. De bestiskracht van de stuur- en projectgroepen
3. Het commitment van de andere interne 'stakeholders'

**Beïnvloedingscluster Opdrachtgever:**

1. Gemeenschappelijk beleefde verandernoodzaak
2. Eigenaarschap van de business requirements
3. Het commitment van de directie
4. Betrokkenheid en de mate van commitment van lijnmanagers
5. De beschikbaarheid van middelen, mensen en budget
6. Het mandaat voor de programmacommissie

***“Een methode is niets meer en niet minder dan een leidraad. De methode mag niet leidend zijn; de professionaliteit van de programmamanager staat hoe dan ook voorop.”***

***Eric Sluis, Group Information Officer Achmea***

#### **Pas op voor rolovername**

Een programmamanager kan de factoren uit het opdrachtgevercluster niet direct beïnvloeden, alleen indirect door de opdrachtgever daarin te coachen. Vice versa geldt dat ook. Indien zij toch direct in elkaars clusters ingrijpen, ontstaat er een rolovername. Een programmamanager die - vaak onbedoeld - op de stoel van de opdrachtgever kruipt, riskeert zijn legitimiteit te verliezen. De opdrachtgever en zijn omgeving accepteren vroeg of laat de programmamanager niet in die rol. Meestal leidt dit tot strijdige aanwijzingen en instructies. De programmamanager wordt dan uiteindelijk ‘overruled’ en dit is nadelig voor zijn gezag naar de medewerkers van het programma en de stakeholders.

Omgekeerd levert hetzelfde resultaat: een ingreep van de opdrachtgever in het cluster van de programmamanager haalt diens (relatieve) gezag onderuit en creëert verwarring. Ook kan dat een situatie opleveren waarbij de opdrachtgever eindigt als probleemhebber: ‘als je het dan allemaal zo goed weet, dan doe je het ook maar zelf!’

***“Bij ons is de verwevenheid tussen business en IT groot. Die verwevenheid uit zich in de manier waarop wij werken. Elke business group heeft z’n eigen Business Information Management organisatie. Het is onze taak om de techniek weg te houden bij de business. Het succes van de verwevenheid hangt af van je basishouding: ben je klantgericht of procesgericht? Het is voor mij onbestaanbaar dat er producten en diensten op de markt gezet worden waar de klant niet op zit te wachten!”***

***Petra van Spronsen, Business Information Manager DSM Food Specialties***



# Het profiel van de programmamanager

Wat voor profiel heeft nu de 'ideale programmamanager'? In het onderzoek is gevraagd om tien punten te verdelen over drie mogelijkheden.

Dit leverde het volgende resultaat op (in volgorde van belangrijkheid):

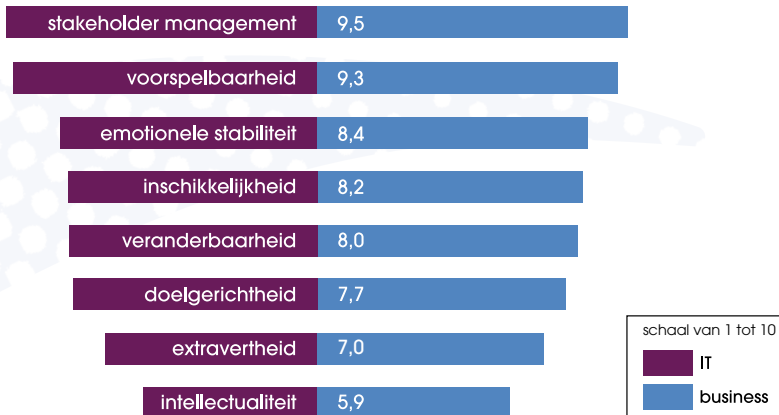
- Persoonlijkheidskenmerken (4,1 punten)
- Vaardigheden (3,4 punten)
- Kennis van de sector of het onderwerp (2,5 punten)

De persoonlijkheidskenmerken van een programmamanager worden door de respondenten genoemd als het meest bepalend voor de keuze van een programmamanager.

## Persoonlijkheidskenmerken: 'zeggen wat hij/zij doet, doen wat hij/zij zegt'

In het onderzoek zijn de aangegeven persoonlijkheidskenmerken ontleend aan diverse in de markt gangbare persoonlijkheidstests.

### Persoonlijkheidskenmerken van de ideale programmamanager



De hoogte van de scores is gecombineerd met de unanimititeit van de antwoorden. Uit die combinatie komen de volgende factoren prominent naar voren als belangrijkste persoonlijkheidskenmerken voor de programmamanager:

- Voorspelbaarheid
- Stakeholder management
- Veranderbaarheid

Met stip de belangrijkste persoonlijke eigenschap voor een programmamanger is **Voorspelbaarheid**: 'zeggen wat hij/zij doet en doen wat hij/zij zegt'.

**Commentaren uit het onderzoek:**

- Het gaat niet om de methode(s) maar om het feit of een programmamanager consistent is, in mijn beleving. Dus het mag ook op haar eigen manier, als er maar een duidelijke lijn in zit.
- Acceptatie van de persoon in de organisatie is essentieel.
- Boerenverstand!
- Methoden voor change management, workshoping en vergader-technieken.

Een goede tweede is **Stakeholder Management**: gezien de eerder aangegeven omvang van de meeste programma's in termen van fte's en aantal betrokken afdelingen is sturing op samenwerking niet verwonderlijk.

*“Als je de gebruikers niet betrokken hebt dan krijg je niet het juiste draagvlak. Je moet wel veel uitleggen aan de business, je moet zorgen dat je écht aansluiting hebt en dat je de juiste woorden kiest.”*

*Aad-Jan Mourits, IT Director Farm Frites*

Een goede derde is **Veranderbaarheid**: Mee kunnen bewegen met de omstandigheden zonder het resultaat uit het oog te verliezen.

*“Uiteindelijk gaat het om het vertrouwen dat je gegeven wordt als programmamanager. De gunfactor speelt daarbij een belangrijke rol. Je hebt vertrouwen nodig om de klus te klaren.”*

*Arthur Roumimper, Manager Information Services Manpower*

### Vaardigheden, een kwestie van ervaring en training

Om op alle acht gehanteerde persoonlijkheidskenmerken voor een ideale programmamanager hoog te scoren, is behoorlijk wat ervaring en training nodig. De vraag is of dat reëel en nodig is. Het is waarschijnlijker dat een programmamanager op één of twee kenmerken hoog scoort en minder op de overige aspecten. Dat kan in gegeven situaties voldoende zijn en dit verklaart waarschijnlijk ook waarom in de praktijk een grote variëteit persoonlijkheden als programmamanager actief zijn en ook succesvol blijken te zijn.

*“Projecten zijn sterk door de business gedreven. Dat creëert ook resource-problemen: zet een werknemer zich in voor zijn ‘normale’ job, of steekt hij tijd in het project? Wie geeft de prioriteiten aan? In onze ‘innovatiefabriek’ werken Business en IT samen om behoeften te inventariseren en uit te werken. Het ownership blijft daarmee in de lijn liggen en de manager van de ‘productiefabriek’ heeft als opdracht de klantwens te realiseren. Daarbij hanteren we een relatief klassieke ontwikkelmethode: van Product naar Proces naar Functioneel Ontwerp naar Technisch Ontwerp.”*  
*Paul Prooij, programmamanager Gemeente Haarlemmermeer*

In sommige interviews werd ook gesuggereerd dat aanpak en stijl per fase in het programma moeten worden aangepast aan de omstandigheden: veel stakeholder-management bij de planvorming; en meer resultaatsturing bij de uitvoering van het programma.

*“Een programmamanager is geen projectmanager. Een projectmanager gaat voor een helder omljnd resultaat, een programmamanager behartigt de belangen van anderen. Ik maak hier graag de vergelijking met een wielervedstrijd en peloton. Een programma is een andere wedstrijd, het gaat er niet om hoe snel jij over de finish bent, maar hoe snel we met z’n allen tegelijk over de finish gaan. Het gat tussen kopgroep en peloton mag dus niet te groot zijn.”*  
*Tijmen Mekel, CIO, Athlon Car Lease*

### Sector- en methodenkennis zijn vrijwel even belangrijk

Qua kennis (het derde belangrijkste competentiegebied) geven respondenten aan dat de programmamanager in gelijke mate over zowel sectorkennis als kennis van de verschillende project- en programmamethoden moet hebben. Uit de interviews blijkt dat sectorkennis met name van belang wordt geacht in de situaties waar de complexiteit groot is of wetgeving erg bepalend. Ook wordt aangegeven dat dit nog meer van belang is voor de projectleiders dan voor de programmamanager zelf.

*“Hoewel er bij KLM ruimschoots tijd en geld is geïnvesteerd in processen en methoden, ben ik niet geselecteerd vanwege mijn methodekennis. Ze hebben mij gevraagd deze rol te vervullen vanwege mijn uitgebreide ervaring aan zowel de bedrijfskant als mijn kennis van IT-processen.”*

*Aalko Hassing, Program Director, KLM*

Een programmamanager moet ook kunnen herkennen wat voor benadering bij een situatie past. Daar is ervaring, common sense en methodekennis voor nodig. Planmatig en methodisch werken is effectief en efficiënt. De gehanteerde begrippenkaders voor programmamanagement zijn dan helder en voor minder ervaren medewerkers goed te raadplegen. Dit voorkomt spraakverwarring en scheelt dus tijd en geld. Belangrijk is dan wel dat de juiste methode wordt toegepast. Kennis van en het kunnen (laten) toepassen van een methode is van groot belang. Een klassieke ‘waterval’ methode toepassen waar bijvoorbeeld een iteratief proces gewenst is, werkt niet. Een IT-implementatiemethode gebruiken voor een organisatieverandering werkt ook niet. (IT)begrippen hebben in een organisatieverandercontext geen of een andere betekenis. Prince2 is duidelijk geen organisatieverandermethode.

# Waarom is ‘goed opdrachtgeverschap’ het geheim van succesvolle programma’s?

Met ‘goed opdrachtgeverschap’ bedoelen we in het kader van dit onderzoek: de wijze waarop de business invulling geeft aan haar rol als opdrachtgever van een programma.

Voor de duidelijkheid noemen we dit het 1e orde opdrachtgeverschap. Opdrachtgeverschap kan ook met leveranciersmanagement te maken hebben: de aansturing vanuit (veelal) de IT organisatie van de door haar ingehuurde partijen. Voor het gemak noemen we dit het 2e orde opdrachtgeverschap; IT is dan de opdrachtnemer voor het programma, maar op haar beurt weer opdrachtgever naar de partijen die ingehuurd worden. In dit onderzoek en onderzoeksrapport wordt bedoeld de invulling van opdrachtgeverschap door de business.

*“Een programma creëert een mechanisme om veranderingen te faciliteren, dit zorgt voor een visie en minder paniek in de tent dan wanneer er alleen sprake is van losse projecten. Per programmafase moet iemand overall verantwoordelijkheid hebben, zeg maar een COO-rol, met een gecombineerde verantwoordelijkheid van programma en lijn. Hiermee voorkom je zoveel mogelijk de eeuwige strijd tussen project en lijn, waarbij partijen elkaar de tent uitvechten.”*  
Sjournr Wijdeveld, IT Director EMEA, Watts Industries Europe B.V.

Uit het onderzoek blijkt dat de rol van de business als opdrachtgever cruciaal is. De respondenten geven een hoge waardering aan de succesfactoren:

- Sponsorship van de directie
- Betrokkenheid van de business
- Beschikbaarheid van key players
- Eigenaarschap van de business requirements

Ook de belangrijkste redenen waarom een programma niet aan de verwachtingen voldoet, sluiten aan bij het belang van goed opdrachtgeverschap:

- |  |       |
|--|-------|
| • Onvoldoende betrokkenheid en commitment van lijnmanagers | 14,7% |
| • Onvoldoende commitment van de directie                   | 8,0%  |
| • Te weinig middelen, mensen en budget                     | 7,6%  |
| • Onduidelijk mandaat voor de programmacommissie           | 5,2%  |

Daarnaast zijn de talloze citaten van de respondenten zeer illustratief.

**Citaten met betrekking tot opdrachtgeverschap:**

- Zonder eigenaar niet beginnen. Het probleem - mits groot genoeg - creëert zijn eigen eigenaar.
- De opdrachtgever moet echt betrokken zijn, én mandaat hebben.
- Opdrachtgevers professionaliseren en meer tijdige en brede betrokkenheid of gekozen oplossingen wel haalbaar en gewenst zijn.
- Iemand in het MT moet uiteindelijk 'een kar' trekken; of dat nou wel of niet past binnen de functionele specialiteit doet er niet toe.
- Als IT opdrachtgever is, dan wordt hoogwaardige en innovatieve technologie gebruikt, zonder dat de vraag afdoende beantwoord wordt of dat voor de business ook noodzakelijk is.
- Het gaat om actief en betrokken sponsorship van het senior management.
- Een directe link naar de Raad van Bestuur is een noodzaak.

**Hoogterecord**

De officieel als hoogste geregistreerde vlucht vond plaats op 26 november 2005 door de Indiase zakenman Vijaypat Singhania. Met een 48 meter hoge ballon steeg de 67-jarige man om 06:45 uur in Mumbai op om ongeveer drie uur later de hoogte van 21.291 m te bereiken. Hiermee slaagde hij er niet in zijn doel, namelijk 21.336 m te bereiken, maar toch had hij het vorige record, dat in juni 1988 door Per Lindstrand in Plano (Texas) met 19.811 m gevestigd was, duidelijk verbeterd.

# Waarom heeft een goede opdrachtgever invloed op het succes van de programma's?

## Een goede opdrachtgever bepaalt de prioriteiten

Een goede opdrachtgever is een senior lijnmanager en heeft daarmee legitieme macht en bevoegdheden over de werknemers in zijn staande organisatie en degenen die daarvan aan het programma deelnemen. Tevens stuurt hij/zij de programmamanager aan. De opdrachtgever heeft te maken met budget- en resourcebeperkingen en zal voortdurend keuzes moeten maken tussen zijn eigen belang en het programmabelang. Die prioriteitstelling tussen 'staande' en programmaorganisatie is van grote invloed op de condities waaronder het programma kan werken.

*“Resourcing is vaker een groter probleem dan geld. En het gaat om acceptatiegraad: Hoe veel kun je een organisatie belasten. Het zou mooi zijn als we ook eens wat vaker beslissen om iets niet te doen.”*

*Menco van der Weerd, Manager Program & Portfolio Management, Aegon Nederland*

## Een goede opdrachtgever beïnvloedt gedrag

Draagvlak en acceptatie zijn cruciaal voor veranderingen. Voorbeeldgedrag van het senior management speelt daarbij een belangrijke rol. Werknemers kijken sterk 'naar boven' en vergroten details in verbale en non verbale communicatie enorm uit. Inconsistenties tussen wat 'de baas' zegt en wat hij doet in termen van waarneembaar gedrag beïnvloeden keuzes van de medewerkers. Werknemers hebben vaak verschillende prioriteiten tegelijk en bepalen tot op zekere hoogte hun eigen volgorde van werken. Zo kan het gebeuren dat een belangrijke programmamijlpaal gemist wordt omdat er 'even iets tussendoor kwam wat écht moest'.

Ook beïnvloedt een goede opdrachtgever het gedrag van zijn collega MT- of directieleden door te zorgen voor de juiste prioriteitstellingen van business doelstellingen en de wijze waarop daarover door hen wordt gecommuniceerd.

### Een goede opdrachtgever kent zijn/haar behoeften

De goede opdrachtgever kent de (interne/externe) klantbehoefte. De vertaling van die klantbehoefte naar business requirements en een validatie voordat de oplossing geëffectueerd wordt, horen tot zijn niet delegeerbare verantwoordelijkheden. Dit proces van geleidelijke verduidelijking tot op het niveau waarop de klantwens uiteindelijk 'programmeerbaar' is, is vatbaar voor vertragingen en misverstanden. Vertragingen kunnen leiden tot veranderende inzichten tijdens het proces. Misverstanden resulteren in een verkeerde probleemstelling of doorvertaling daarvan. Het proces van idee tot gebruikersacceptatietest moet kort zijn; het moet in weken in plaats van maanden plaatsvinden en als een strakke, goed geleide dialoog tussen business en IT vormgegeven worden.

*“We zijn steeds meer bezig om mensen over hun eigen grenzen heen te laten werken. Als management en directie geven we werknemers ook ruimte voor creativiteit en dat heeft een positief effect op het succes van onze projecten en de samenwerking in het algemeen. Je mag van mij elke maand een beslissing nemen om een programma helemaal om te gooien, maar NIET als er waarde verloren gaat. Met onze ‘collaboratieve’ manier van werken (SCRUM methode, red.) beperk je dit waardeverlies en is de kans op een succesvol project groter.”*

*Paul Wolhoff, manager Project & Resource Management Lease Plan*

# De ‘tien geboden’ voor goed opdrachtgeverschap

Een directie heeft er alle belang bij dat het opdrachtgeverschap goed is ingevuld. De succesratio van programma's gaat er immers door omhoog en er is minder kapitaalvernietiging.

Een opdrachtgever heeft er zelf ook belang bij dat zijn/haar rol goed ingevuld wordt. Succes zal immers ook op hem/haar afstralen. Tenslotte heeft de programmamanager er belang bij. Zijn/haar effectiviteit wordt erdoor bepaald.

*“De programmamanager moet er ook voor zorgen dat de rol van de opdrachtgever helder belegd is.”*

*Eric Sluis, Group Information Officer Achmea*

Met de volgende checklist kan worden gekeken of de kritieke succesfactoren van opdrachtgeverschap respectievelijk programma(management) zijn ingevuld. Met dit inzicht kan de opdrachtgever bijsturen in overleg met de programmamanager, danwel deze vervangen als daar aanleiding toe is.

Tien geboden voor de opdrachtgever

1. Valideer de gemeenschappelijkheid van het programmadoel
2. Valideer de kwaliteit van de programmamanager
3. Maak de sponsorship role map
4. Visualiseer het kritieke pad
5. Check alle programmacommunicatie uitingen zelf
6. Houd de programmaorganisatie (te) klein
7. Empower de change agents
8. Integreer zoveel mogelijk bestaande overlegstructuren
9. Haak tijdig de business managers aan
10. Houd de 'fun' erin

## 1. Valideer de gemeenschappelijkheid van het programmadoel

De uit te voeren check is: vraag alle stakeholders om op een half A4-tje de vraag te beantwoorden 'Voor welk probleem is dit programma een oplossing?' Vergelijk de antwoorden. Ga niet verder als de verschillen te groot zijn, maar herijk het doel van het programma. Vergelijk ook de KPI's van de key players. Waarop wordt iedereen afgerekend? Ondersteunen de persoonlijke of afdelings KPI's het programmadoel?

***“Alignment met de strategische doelstellingen van Enexis is een voorwaarde voor een succesvolle implementatie van het resultaat van het project.”***

***Popke H. Graansma, Manager Informatiemanagement (CIO), Enexis***

## **2. Valideer de kwaliteit van de programmamanager**

Vraag de programmamanager het programmadoel te vertalen in een ‘critical path’ of ‘critical chain’ en laat hem/haar in begrijpelijke taal de programmamijlpalen beschrijven, bijvoorbeeld de mijlpalen per kwartaal. Wat kan het bedrijf een kwartaal verder wel, wat het daarvoor nog niet kon? Kan hij/zij dat uitleggen? Is er uitgegaan van een realistisch verandertempo?

Kijk ook goed naar de programmamanager: hoe (on)zichtbaar is hij/zij. Waar blijkt dat uit? Door wie en waarom is hij/zij ingehuurd? Hoe communiceert hij/zij?

## **3. Maak de sponsorship role map**

Dit is een hulpmiddel om de sponsorshipstructuur te visualiseren en te managen.

Maak een overzicht van de 25 - 30 belangrijkste mensen - van RvC tot en met werkvloer - die het programma kunnen maken of breken. Verdeel deze mensen in de kolommen: a) werkt tegen, b) kijkt toe, c) is neutraal en d) werkt mee.

Maak een plan per sponsor om hem/haar in de derde of vierde kolom te krijgen en te houden.

## **4. Visualiseer het kritieke pad**

Maak op één eenvoudige maar complete A4 een visualisatie van het kritieke pad en de resultaten per mijlpaal die gedurende drie tot zes maanden dienst kan doen in alle denkbare communicatie, inclusief externe communicatie.

## **5. Check alle communicatie uitingen over het programma zelf**

Communicatie is een essentieel onderdeel om de verwachtingen van stakeholders bij te sturen en de percepties van succes te beïnvloeden. Communicatiedeskundigen staan vaak te ver van de programma’s af om de juiste nuances te vinden. De opdrachtgever moet daarom zelf de boodschappen inhoudelijk checken voordat ze uitgestuurd worden en de timing bepalen.

## 6. Houd de programmaorganisatie (te) klein

Overhead genereert alleen maar extra overhead. Dat geldt ook voor programmaorganisaties. Houd het te klein, vooral in het begin en schaal alleen op wanneer dit nodig wordt.

## 7. Empower de werkvloer

Stel in overleg met de programmamanager en de directe leidinggevenden vast wie cruciaal zijn voor de uitvoering van het programma. Geef de materiedeskundigen vlak boven de werkvloer, via het respectievelijke lijnmanagement, tijdelijk mandaat om de veelal tientallen dagelijkse beslissingen die moeten worden genomen ook te effectueren. Houd korte en duidelijke escalatielijnen en zorg voor een goede monitoring van besluiten en uitvoering.

*“Heel vaak zie je functioneel beheerders business beslissingen nemen omdat de gebruikersorganisatie onvoldoende betrokken is. Dat is goed bedoeld maar zeker niet wenselijk.”*

*Hylco Wijnants, CIO & Hoofd IM Politie Gelderland-Zuid*

## 8. Integreer zoveel mogelijk bestaande overlegstructuren

Programma's zijn tijdelijke organisatievormen en (kunnen) conflicteren met de staande organisatie. De doelstellingen overlappen regelmatig. Doordat de opdrachtgever beide overziet kunnen prioriteitsconflicten in gecombineerde overlegstructuren sneller worden geadresseerd wat vervolgens ook gewoon (vergader-)tijd scheelt.

## 9. Haak tijdig de business managers aan

De business managers moeten tijdig worden ingeschakeld om de overdracht vanuit de programmaorganisatie naar de staande organisatie te borgen. Maak hiervoor een duidelijk protocol van overdracht zodat te allen tijde duidelijk is waar welke verantwoordelijkheid en actie ligt.

*“Op de ‘dansvloer’ voor projectvoering zijn niet alleen opdrachtgever en projectleider aan het ‘dansen’, maar ook het lijnmanagement.”*

*Popke H. Graansma, Manager Informatiemanagement (CIO), Enexis*

## 10. Houd de 'fun' erin

De boog kan niet altijd gespannen zijn. 'Fun' zorgt voor noodzakelijke informele momenten en verbinding tussen programmamedewerkers. Het geeft een mogelijkheid om te stimuleren, enthousiasmeren, tussentijdse successen te vieren of aan te moedigen om de schouders eronder te zetten.

*“De belangrijkste succesfactor voor een programma is een goed team zijn en het leuk met elkaar hebben.”*

*Corry Wouters, Vice President ICT Operations*

## Het landen

Het landen van een luchtballon is complex en kan bemoeilijkt worden als er een harde wind staat. In principe is het landen een proces dat omgekeerd is aan het opstijgen met de ballon. Door de lucht in de ballon minder frequent op te warmen met de brander koelt de lucht in de ballon af, de uitgezette lucht zal weer gaan krimpen, en daardoor wordt de dichtheid (soortelijk gewicht) van de lucht in de ballon hoger. Hierdoor zal de ballon minder snel stijgen en op een gegeven moment gaan dalen. Het proces kan versneld worden door een ventiel bovenin de ballon te openen waardoor de hete lucht of het gas ontsnapt. Door de brander af en toe even aan te steken, kan de daalsnelheid van de ballon onder controle worden gehouden.

## De onderzoekers



**Drs. Victor van Haeren** heeft meer dan twintig jaar internationale management ervaring in verschillende sectoren in binnen- en buitenland. Sinds 2008 is hij als zelfstandig adviseur verbonden aan ForceFive en practice leader programmamanagement. Als programmamanager voor KPMG Consulting en Nolan, Norton & Co heeft hij o.a. programma's geleid in de telecom en de financiële sector. Victor heeft eerder bijgedragen aan de publicatie "Excellent Execution, a CEO perspective" (©Nolan, Norton & Co, 2003) en is gastdocent aan de Universiteit van Amsterdam (ASRE).



**Anita van den Hoek** is partner bij ForceFive en een ervaren marketing- en ICT services- consultant. Zij is gespecialiseerd in servicemanagement-modellen, het analyseren van en adviseren over de strategische positie van bedrijven in de markt, het product- en serviceportfolio, klantrelaties en account management. Eerder deed Anita onderzoek met CIO Magazine en Nolan, Norton & Co. naar de waarde en toepassing van service catalogi.

Voor dit onderzoek is samengewerkt met CIO Magazine. Tevens zijn publicaties geraadpleegd over MSP en programmamanagement.

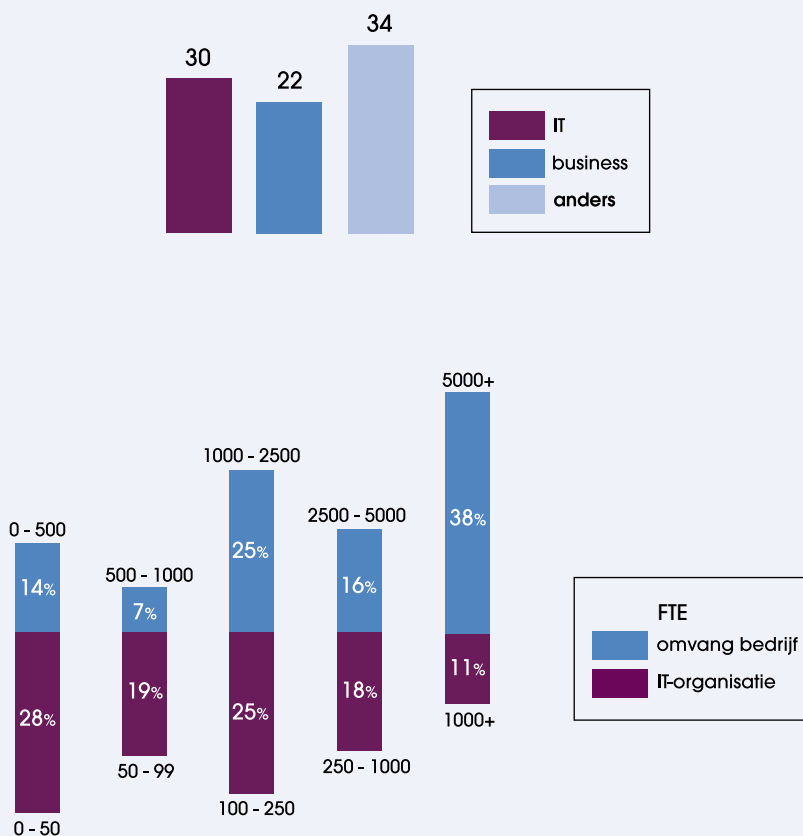


# Bijlage 1

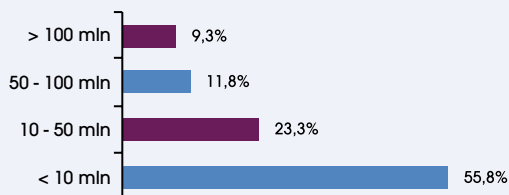
## Antwoorden op de belangrijkste vragen

### 1. Respondenten

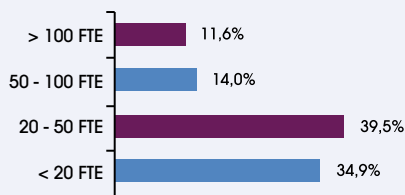
Een representatieve groep van circa 90 personen heeft in juli 2009 aan het onderzoek naar Succesvol Programmamangement meegedaan:



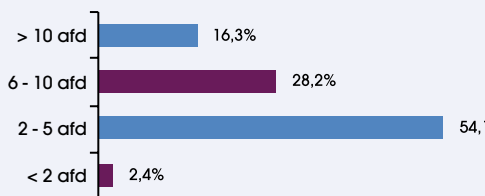
## 2. Karakteristieken van programma's



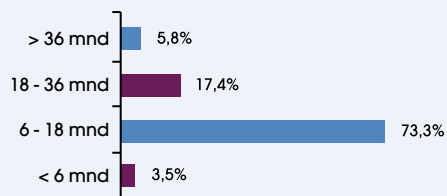
Totale budget van het programmabureau en projectteams samen (eigen mensen en inhuur)



Aantal FTE van het programmabureau en projectteams samen (eigen mensen en inhuur)

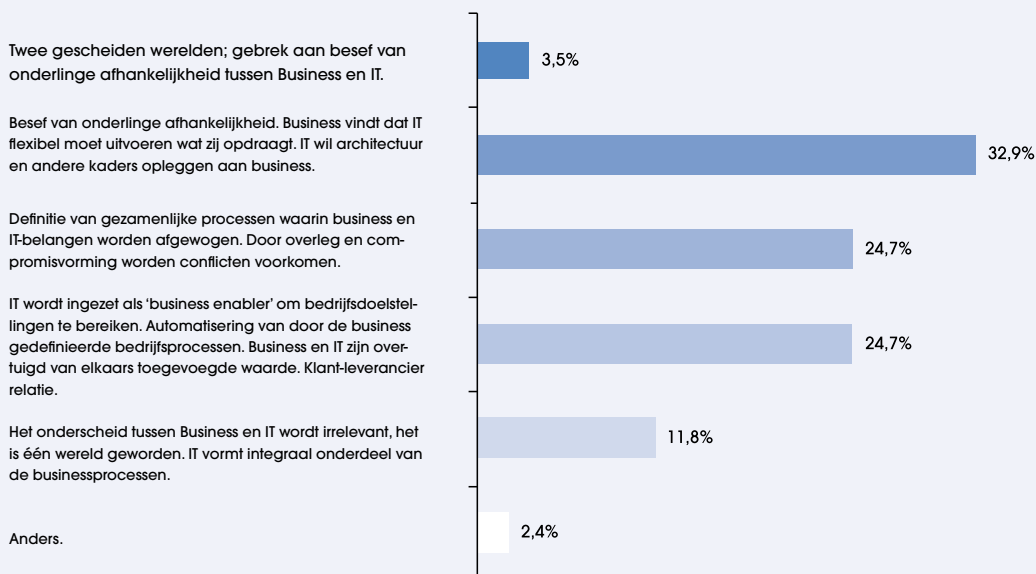


Aantal betrokken afdelingen of specialismen



Doorlooptijd waarbinnen het resultaat gerealiseerd moet zijn

## 3. Hoe zou u de huidige samenwerking tussen business en IT kenschetsen?



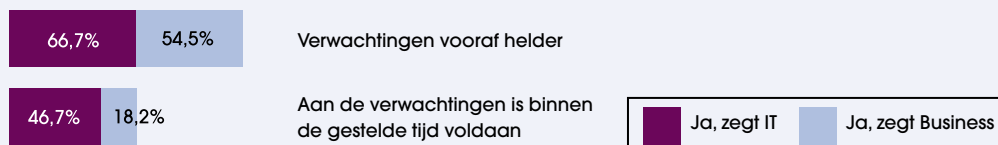
#### 4. Waarvoor worden programma's ingezet?



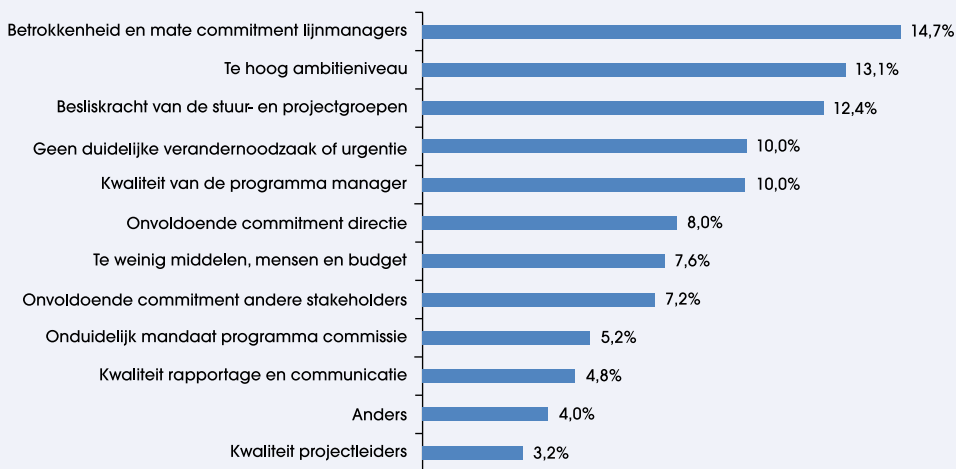
#### 5. In hoeverre voldoen programma's aan de vooraf gestelde verwachtingen?

		Aan de verwachtingen is binnen de gestelde tijd voldaan		
		oneens	eens	
Verwachtingen vooraf helder	oneens	34,9%	27,9%	7,0%
	eens	65,1%	31,4%	33,7%
		100%	59,3%	40,7%

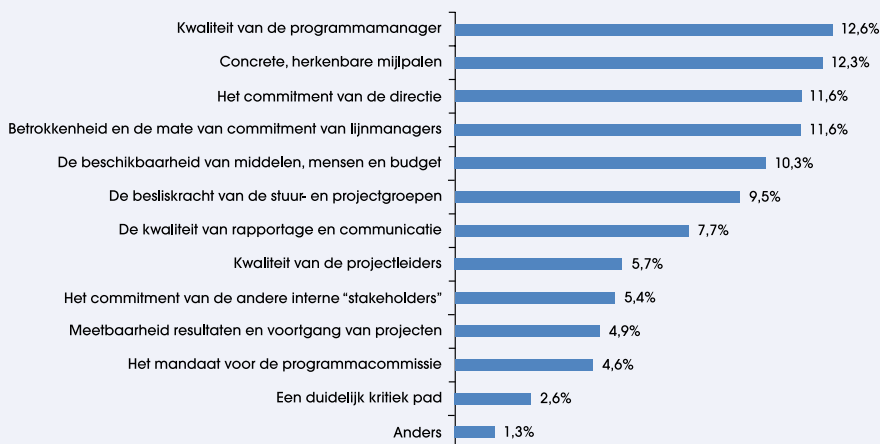
Een derde van de programma's wordt ervaren als een succes, IT heeft een positiever beeld dan de business:



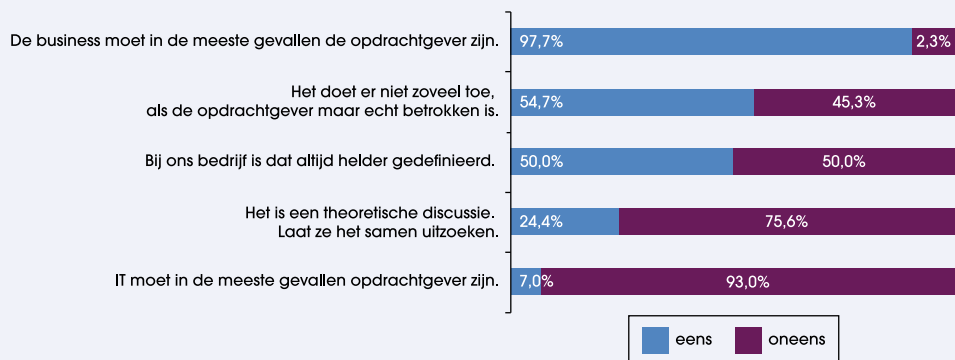
## 6. De belangrijkste redenen indien het programma niet aan de verwachtingen voldoet:



## 7. Wat zijn de kritieke succesfactoren van effectief programmamanagement?

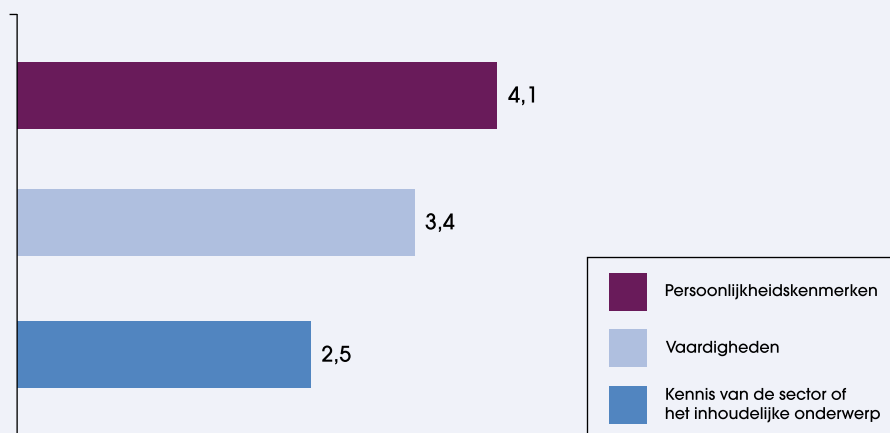


## 8. Stellingen over opdrachtgeverschap

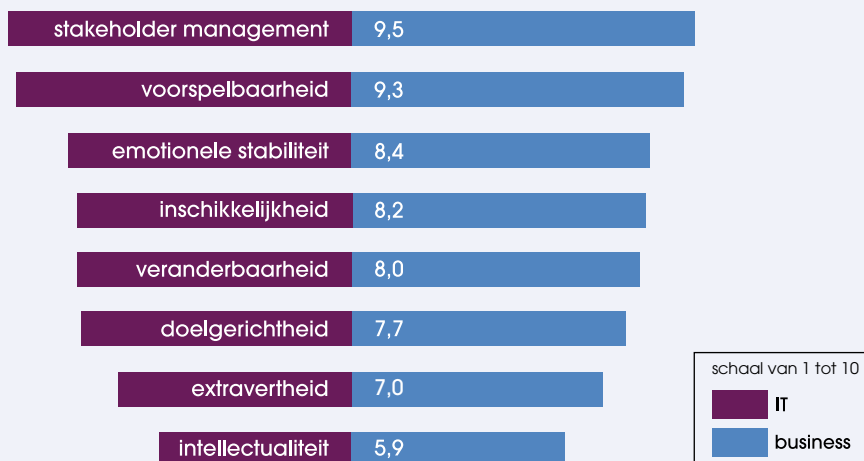


## 9. Wat is belangrijk voor de keuze van een programmamanager?

Verdeel 10 punten over drie keuzes:



10. Wat zijn de belangrijkste persoonlijkheidskenmerken van de ideale programma-manager?



# Bijlage 2

## Medewerking aan dit onderzoek

### Aan de survey werkten mee:

Aad-Jan Mourits	Hans Spanjersberg	Paul Snoep	<i>Additionele</i>
Aalko Hassing	Hans Tesselaar	Perry van der Weyden	<i>interviews:</i>
Anne de Haan	Hans de Groot	Peter Ligtvoet	Aad-Jan Mourits
Arjen Dorland	Hans Dijkstra	Peter van Schaik	Aalko Hassing
Arnoud Klerkx	Hans Kuiper	Petra van Spronsen	Arjen Dorland
Arthur Roumimper	Hans Zanten	Piet Mosch	Arthur Roumimper
Bert Vries	Harry Duyts	Pieter Buiten	Corry Wouters
Boet Kreiken	Hendrik-Jan Smaal	Pim van der Horst	Eric Sluis
Carolien Glasbergen	Henk Overbeeke	Pim Verboon	Hylco Wijnants
Casper van Kalkeren	Hylco Wijnants	Popke Graansma	Jan-Eric Slot
Cees de Vos	Jan Verwoerd	Raymond The	Maarten Kleyn
Charel van Hoof	Jan Tijmen Udding	René Berende	Menco van der Weerd
Corné Paalvast	Jan-Eric Slot	Rien Peekstok	Paul Wolhoff
Corry Wouters	Jan-Paul Landman	Rob Slagboom	Paul Prooij
David Iriks	Joop Kempe	Robert van Mourik	Petra van Spronsen
Dick Barelds	Kees Smaling	Roeland Buitelaar	Popke Graansma
Edwin d'Hondt	Louis Luijten	Ron Oudega	Raymond The
Eric Brouwer	Maarten Kleyn	Ronald van Wuijtswinkel	Sjourn Wijdeveld
Eric Sluis	Marc van den Berg	Ruud de Haas	Tijmen Mekel
Eric Kuisch	Marc Surinx	Sjourn Wijdeveld	
Eftienne Reinecke	Marc Bartels	Stella Kuin	
Frauke Pieters	Martin Hoff	Tijmen Mekel	
Fred van Zaalén	Martin Wuite	Tim Terpstra	
Geert Donkersteeg	Michael Jongeneel	Tom Verhulst	
Geertjan Dirven	Nard van Breemen	Tom Nieuwenhuizen	
Ger Coolen	Nico Westpalm van Hoorn	Vincent van	
Gerrit Schipper	Patric Wenmeckers	Geerestein	
Han Tanis	Paul Wolhoff	Willem Knoop	
Hans Quak	Paul Prooij	Willem Kruijer	





## *ForceFive*

ForceFive is een pragmatisch adviesbedrijf dat zich richt op het beter laten samenwerken van business en IT organisaties. Het doel is business en IT samen te laten werken aan het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen en samen succes te boeken.

Gebaseerd op haar brede kennis en ervaring op het gebied van business, IT en financiën hanteert ForceFive een praktische en marketinggerichte aanpak die snel zichtbaarheid, resultaat en waarde creëert voor haar klanten. De grote aandacht die ForceFive daarbij besteedt aan communicatie en stakeholder management blijkt in de praktijk van essentieel belang voor het succesvol implementeren van veranderingen.

Organisaties die gebruik maken van de diensten van ForceFive zijn onder meer ABN AMRO, ING, Nationale Nederlanden, KPN, Getronics, Havenbedrijf Rotterdam, RDC en Cito. Meer informatie: [www.forcefive.nl](http://www.forcefive.nl).







