

# De praktijk van programmamanagement

Een programma wordt vaak gedefinieerd als een complex project en als programmamanager coördineer en bewaak je dat gewoon. Of is een programma nou juist een wirwar van doelen, projecten, partijen en politieke belangen? En hoe stuur je dat? Enkele programmamanagers uit het Rotterdamse werkveld vertellen wat zij belangrijk vinden.

*Lotte Kos*

**W**elke rol heeft een programmamanager precies en hoe faciliteert hij de uitvoering van beleid? Om deze vraag te beantwoorden, zijn drie programmamanagers uit de Gemeente Rotterdam aan de tand gevoeld over de praktijk zoals zij die ervaren: Marijke de Vries, Henk Rotgans en Victor Rutgers. 'Als programmamanager moet je geen haantje de voorste willen zijn', zegt Marijke de Vries. Zoals ook Henk Rotgans en Victor Rutgers aangeven is een programmamanager de olie in de machine om de betrokken partijen te laten scoren met hun resultaten. Je moet 'onzichtbaar' durven zijn.

## Visie als motor

In de brede programma's als Jeugd, WMO en Sociaal hebben alle partijen hun eigen doelstellingen, projecten en activiteiten. Binnen Jeugdbeleid bijvoorbeeld werkte SoZaWe aan projecten voor banen bij jongeren, en Sport en Recreatie werkte aan een gratis sportpas voor kinderen. Het is dus juist de gezamenlijke visie achter de verschillende doelstellingen die de partijen bindt en motiveert om het programma te volbrengen. Binnen alle diensten werken mensen die zich kunnen scharen achter het verbeteren van kansen voor de jeugd of meer maatwerk voor het individu (Wmo).

'Het is wel belangrijk dat de wethouders dit ook uitdragen', zegt Rutgers, 'zodat er ook druk van bovenaf wordt gevoeld'.

'In het programma Sociaal waren er veel verschil-

lende doelstellingen, maar iedereen voelde wel de urgentie, met name dat het gemeentebestuur zeer ontevreden was over de sociale kwaliteit van de stad. De relatie van de diensten met het college was ook aan verbetering toe', aldus Rotgans.

## De voorkant

Om een programma succesvol te maken, is aandacht voor een goede start het allerbelangrijkste. Dit is een unanieme tip van alle drie de programmamanagers. Rutgers maakte een uitgebreid rondje langs alle Wmo-betrokkenen om te horen wat zij wilden en konden. Het voorstel voor de aanpak die daaruit voortvloeide, werd

## Definitie

Er zijn veel definities van een programma. De meest gebruikte is: een tijdelijke organisatievorm voor een verzameling van projecten en andere activiteiten die samen leiden tot de realisering van een uniek doel of set van doelen.

Programma's zijn gericht op het bereiken van concrete doelen. Van de programmamanager vraagt dat zowel een continue focus op deze doelen als oog hebben voor de flexibele weg daar naartoe. Om de doelen te realiseren, zijn vaak projecten nodig, maar ook niet-projectmatige activiteiten. Een programma krijgt zijn energie van de achterliggende visie en de vraag of de betrokkenen zich daaraan kunnen en willen committeren.



Rotterdamse scholieren doen mee aan het programma Super Fit: de Rotterdamse aanpak voor de bevordering van een gezonde leefstijl. Foto: ANP

ook weer breed besproken. De sleutel tot succes voor Rutgers is een heldere aanpak. Dat betekent een scherpe formulering van de te bereiken resultaten en termijnen, en steun daarvoor van alle betrokkenen.

De Vries organiseerde een grote startbijeenkomst met alle partijen om gezamenlijk de visie, doelstellingen en mogelijke oplossingen te bespreken. 'Dat kan ik programmamanagers aanraden, om nog vóór het programmaplan de partijen te laten meedenken en henzelf het actieprogramma te laten opstellen', zegt De Vries. 'Dat zorgt voor een gedragen programma'.

'Als programmamanager kwam ik te staan tussen het college en de hoofden van dienst. Je verstoort eigenlijk de normale verhoudingen. In het begin moet je dus veel aandacht besteden aan het proces', zegt Henk Rotgans, 'veel praten om mensen te binden. Dat was ook nodig

om een goede samenwerking op gang te krijgen tussen de diensten'.

Wat lastig is aan de positie van een programmamanager, is dat hij/zij geen hiërarchisch gezag heeft over de deelnemende organisaties. 'Het is dus met name een kwestie van inspireren en enthousiasmeren: het is essentieel om visie te hebben!' aldus De Vries. 'Daarnaast is het zaak om een heldere organisatie- en besluitvormingsstructuur op te zetten.' Zo had De Vries voor haar programma Jeugd een wethouderstaf, waar ook de directeuren van de betrokken diensten aanschoven (zoals GGD en SoZaWe). De Vries zelf had korte lijntjes met de wethouders. Ondanks het gebrek aan hiërarchie kon zij gemakkelijk zaken op de agenda van de wethouders krijgen, wat haar als programmamanager meer invloed gaf. Daarnaast was er een stuurgroep met hoofden van dienst voor de operationele zaken. Het gaat om een duidelijke organisatie/programmastructuur waarbij iedereen weet wie welke verantwoordelijkheden heeft. Daaraan vooraf gaat het formuleren van heldere doelstellingen en een scherpe afbakening van het programma.

#### Transparant zijn

'Het is een nogal solistische baan', legt Rotgans uit, 'maar wel van groot belang dat alle partijen weten waar je mee bezig bent. Dat creëert meer draagvlak en begrip. Zo stuurde ik elke week een mail aan iedereen die bij het programma betrokken was, echt iedereen, met wat ik aan het doen was en waar ik tegenaan liep'.

'Gewoon eerlijk gaan praten waarom het vastloopt en samen oplossingen bedenken. Maar ook *straight* zijn in wat je doet. Ook als je gaat opschalen, dat je dus uitlegt wanneer en waarom je het op een hoger niveau neerlegt', aldus De Vries.

Rutgers: 'Wij hadden een klankbordgroep met vertegenwoordiging van alle partijen om commentaar te geven op de plannen en acties. Het was niet nodig om met alle punten iets te doen, maar wel essentieel om een goeie terugkoppeling te geven met welke punten je wat gedaan had, met welke niet en waarom niet'.

*Visie achter de verschillende doelstellingen bindt de partijen*

#### Tevredenheid

Terwijl visie en/of doelstellingen de motor zijn, is een concreet opgeleverd resultaat de beste graadmeter of het

### Wie zijn zij?

Voor een kijkje in de keuken van programmamanagement zijn drie managers van grote programma's in Rotterdam geïnterviewd.

*Marijke de Vries*, programmamanager Plan van Aanpak Maatschappelijke Opvang, GGD Rotterdam-Rijnmond, praat over de ervaringen in haar huidige functie en tevens vanuit haar rol van programmamanager Jeugdbeleid van 2002 tot en met 2006. Dit collegeprogramma omhelsde vier deelprogramma's: Jeugd & Opvoedingsondersteuning, Jeugd & Werkgelegenheid, Jeugd & Overlast en Voeding & Beweging. Elk programma bevatte tussen de twintig en vijftig projecten. Het omvatte daarmee portefeuilles van vier wethouders en minimaal vijf gemeentelijke diensten. Ook het programma Maatschappelijke Opvang is van een dergelijke complexiteit. Het programma gaat over opvang voor daklozen wat betreft huisvesting, opvang en zorgverlening.

*Victor Rutgers*, (extern) programmamanager voor Gemeente Rotterdam, was verantwoordelijk voor het opstellen van het Meerjarenprogramma voor de uitvoering van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (Wmo) in Rotterdam en daarna ook voor de start van

het Wmo-uitvoeringsprogramma. Daarbij waren vier wethouders, gemeentelijke diensten en deelgemeenten betrokken, maar ook zorg- en welzijnsinstellingen en woningbouwcorporaties. Deze nieuwe wet moet ervoor zorgen dat mensen zo lang mogelijk zelfstandig kunnen blijven wonen en mee kunnen doen in de samenleving.

*Henk Rotgans*, momenteel directeur Vastgoed van het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, heeft het lopende collegeprogramma 'Pijler Sociaal' van de grond getild gedurende de eerste twee jaar. De doelstellingen van dit programma zijn: meer Rotterdammers die de Nederlandse taal beheersen, een hoger gemiddeld opleidingsniveau hebben, meer maatschappelijk actief zijn, meer Rotterdammers met betaald werk en een hoger gemiddeld inkomen. Deze doelen zijn vertaald naar concrete resultaten, zoals een sociale index maken, per deelgemeente wijkactieprogramma's opstellen (en uitvoeren) en samenwerking organiseren tussen de betrokken diensten SoZaWe, JOS, GGD, DKC, SenR en de Bestuursdienst.

Een nadere omschrijving van deze programma's is te vinden op [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl) bij 'Zorg en Welzijn' en 'Gemeentebestuur, College van B&W, beleidspijlers'.

programma lukt. 'Je hebt je werk als programmamanager goed gedaan als de partijen kunnen scoren met hun resultaten', zegt De Vries.

'Als programmamanager ben je niet verantwoordelijk voor de resultaten, maar wel het aanspreekpunt', stelt Rutgers. 'Ik ben tevreden als de Rotterdamse burgers het kunnen zien en merken.'

Rotgans: 'Hoewel ik hem niet zelf heb gemaakt, ben ik trots op de Sociale Index, wat een duidelijk en mooi resultaat is van het programma Sociaal. Wat ik ook een belangrijk resultaat vind, is dat de samenwerking tussen alle partijen soepel is geworden.'

### Kwaliteiten

Welke eigenschappen zijn essentieel voor een goed functioneren als programmamanager? Alle drie de managers noemen een aantal kwaliteiten die zij nodig hadden:

- inspirerend zijn;
- empathisch zijn;
- gevoel voor verhoudingen hebben, politiek tactisch zijn en kunnen schakelen;

- weten hoe de 'hazen lopen';
- mensen kunnen binden, en zowel kunnen 'duwen als trekken'.

'Ik heb hele andere vaardigheden moeten aanspreken dan in mijn functie als lijnmanager', licht Rotgans toe, 'het was ontzettend leuk en leerzaam om te doen.'

### Literatuur

Jo Bos & Ernst Harting (2006). Projectmatig Creëren 2.0.

Bert Hedeman & Gabor Vis van Heemst (2006). Programma Management based on MSP - an introduction.

*Lotte Kos is adviseur bij IMN Programma- en Projectmanagement.*