

## **Whitepaper # 1 – programmareview**

Iedere programmamanager heeft een set instrumenten om zijn of haar ambacht goed uit te kunnen oefenen. Wandelstokken, onmisbare hulpmiddelen om snelheid te maken. Wat al eerder is uitgevonden, hoef je niet meer opnieuw te bedenken, dat kun je gebruiken. Een wandelstok is een kompaan onderweg. Je kunt er op steunen en ook mee wijzen. Omgedraaid vastgehouden, kun je ergens op aanhaken. Iedereen rondom de programmamanager kan de wandelstok zien, kan begrijpen waarom het helpt en daar samen over praten.

Net als wandelstokken, zijn goede hulpmiddelen simpel toepasbaar: eenvoudig te begrijpen en snel toe te passen. Ze helpen om de "basics" op orde te krijgen; 80% van het werk in 20% van de tijd. De aanvullingen waar de specifieke situatie om vraagt, kunnen mensen zelf wel toevoegen. Bovendien, het gaat erom dat iemand herkent in welke situatie een wandelstok een bruikbaar hulpmiddel is.

21 april 2021

Niels van Loon

**NOVAIM**

Meer informatie? Kijk op [www.novaim.nl](http://www.novaim.nl)

## Voorwoord

In dit document is een specifieke werkvorm van een "programmareview" uitgewerkt, die in de afgelopen 4 jaar ongeveer 20 keer is uitgevoerd, bij verschillende programma's in verschillende organisaties. Een voorloper van deze review is sinds 2007 in gebruik.

In dit document wordt vaak de term programma gebruikt. Een programma is een tijdelijke organisatie van mensen en middelen, die bijeen worden gebracht om bepaalde doelstellingen te realiseren. Het is een vorm van samenwerken met een tijdelijk karakter, aanvullend op hetgeen in de reguliere organisatie(s) al is ingericht; het is een expliciete keuze om dit aanvullend in te richten. Programmamanagement is het zodanig aansturen van het programma, dat de doelstellingen van het programma worden gerealiseerd. Een programma is net als een project een tijdelijke samenwerkingsvorm. Waar een project stuurt op een concreet, vooraf specifiek te maken resultaat, stuurt het programma op doelen en weet je vooraf nog niet precies wat je allemaal moet gaan doen, om die doelstellingen te realiseren.

Als onderdeel van programmamanagement en programmatische werken zijn er diverse hulpmiddelen; één daarvan is een review op het programma. Dit document beschrijft een standaard aanpak voor een programmareview. Aan het einde van dit document zijn enkele leessuggesties opgenomen.

### Inhoud

- Wat is een programmareview?
- Waarom doe je een programmareview?
- Standaard aanpak programmareview
- Aandachtspunten en valkuilen
- Meer weten?

## Wat is een programmareview?

Natuurlijk is het opgestelde programmacontract briljant (of in elk geval echt erg goed) en is iedereen continu bezig met verbeteren. De programmamanager en opdrachtgever weten samen het programma door moeilijk weer heen te loodsen en de aanpak aan te passen op de omstandigheden.

Dan nog: je weet niet wat je niet weet. Dat los je alleen op door het te vragen. Dat kun je vragen aan mensen dichtbij het programma; het voordeel is, dat zij de context kennen en in nuance kunnen meedenken. Het nadeel is, dat zij vaak zo dicht op het programma staan, dat ze onvoldoende afstand hebben, om goede vragen te stellen.

Soms helpt het om een review op het programma te organiseren met hulp van buitenstaanders, die de beschikbare informatie herordenen en die niet onmiddellijk begrijpen hoe briljant de aanpak eigenlijk in elkaar steekt.

In deze context is een programmareview een mix van maatregelen, om te valideren of je met het programma het goede aan het doen bent, en waar je kunt verbeteren. Het is het samenspel van mensen spreken, documenten bestuderen, vragen stellen en aanbevelingen formuleren en doorspreken.

Deze programmareview richt zich op programmatisch samenwerken, “werkt iedereen samen zoals dat hoort in een programma”. Het is geen review op de inhoudelijke aanpak en keuzes in het programma; een aanpak daartoe staat beschreven in whitepaper #5 Quality Assurance. Ervaring leert namelijk dat programma’s nog wel eens struikelen over die zaken, die eigenlijk voor elk programma gelden (de manier waarop wordt samengewerkt); niet de specifieke inhoud van het programma. Allerlei deskundigen van een organisatie in het programma weten oneindig veel meer van de inhoud dan een (extern) reviewer in een review kan beoordelen.

## Waarom doe je een programmareview?

Programma's verlopen zelden op de manier zoals vooraf bedacht. De omstandigheden zijn in onze moderne wereld gewoonweg te veranderlijk. Een open deur natuurlijk. En toch is stevige, tussentijdse reflectie op het programma met de belanghebbenden nog zeker geen gemeengoed in de praktijk van veel organisaties. Hoewel de theorieboeken vol staan van het belang van regelmatige reviews en evaluaties op het verloop van programma's: in de praktijk wil dit nog maar weinig goed gebeuren. Vaak wordt de tijd er niet voor genomen en daarmee blijven veel lessen liggen.

Vaak komt in een review informatie op tafel die bij sommigen, niet allen, al langer bekend is. Je weet dat dit soort informatie er is en dat de reguliere werkvormen deze informatie niet altijd naar boven brengen. Je kunt tijd en energie steken in het aanspreken van velen om dit soort informatie te delen; je kunt ook een review organiseren en accepteren dat dit soort interventies nodig zijn. De review is dus ook een instrument om informatie boven tafel te krijgen. Doe je regelmatig een review, gaat een organisatie het normaal vinden en is dit een opmaat (naast diverse andere maatregelen) tot continu verbeteren.

De review doe je om te leren en te verbeteren. Dat kan op verschillende momenten in de levensfase van een programma:

- Bij aanvang, op basis van het concept-programmacontract, om de voorgenomen start te valideren;
- Gedurende de loop van het programma, om te leren of te verbeteren; of om een vastgelopen programma weer vlot te trekken;
- Aan het einde van het programma of bij een faseovergang in het programma, om ook naar volgende programma's de leerervaringen te borgen.

Een programma als tijdelijke organisatie is niet los te zien van de permanente organisatie(s) waar het mee te maken heeft; vaak gaat een review van een programma ook mede over de samenwerking met de permanente organisatie.

## Standaard aanpak programmareview

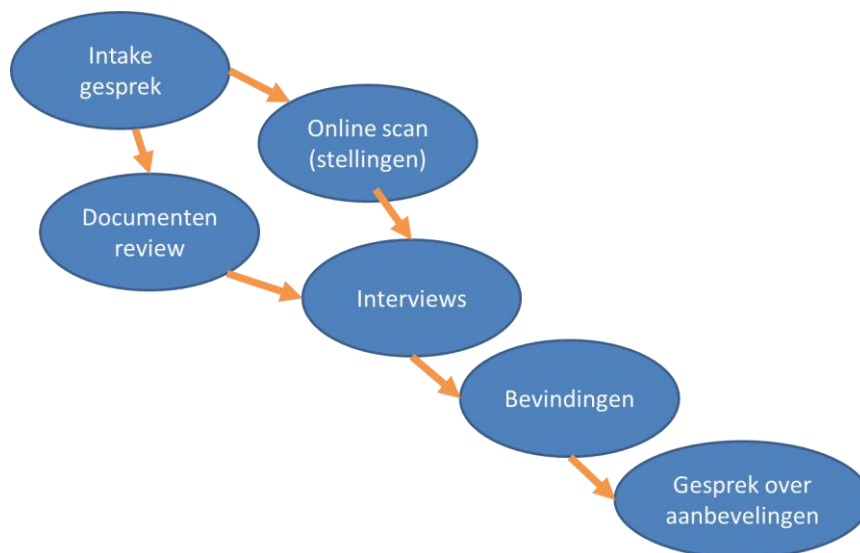
### Stap 1 – introductie

Introduceer de review bij alle betrokkenen. De introductie is misschien wel de meest belangrijke stap, om de setting goed te hebben. Daarmee komt informatie op tafel en kan er daadwerkelijk worden verbeterd.

Als de doelstelling leren en verbeteren is, dan deelt de opdrachtgever deze doelstelling van de review aan degenen die gevraagd worden om input te leveren en vraagt medewerking. Medewerking om alles te delen met degenen die de review uitvoeren; ook als het iets is om niet trots op te zijn; dat moet op tafel, zodat het besproken en verbeterd kan worden. Dat vraagt ook enig vertrouwen dat voorzichtig met de informatie zal worden omgegaan en dat die enkel wordt gebruikt om te verbeteren.

Is de setting er één van beoordeling om consequenties aan te verbinden of om in te grijpen, dan komt lang niet altijd alle informatie boven tafel; daar wordt het niet beter van. Hoe lastig ook, die keuze moet aan de voorkant worden gemaakt en worden gehandhaafd; want het doet wat met het vertrouwen als je daar anders in acteert dan vooraf de belofte is.

Van belang is ook, wie de opdrachtgever van de review is. Is dat de programmamanager of diens opdrachtgever? Of een lijnmanager met meerdere programma's in portefeuille? Alles kan, als het maar een expliciete keuze vooraf is. Vooraf beschrijft de opdrachtgever waarom de review plaatsvindt en wat er met de uitkomsten gaat gebeuren.



In bovenstaande figuur worden alle stappen van de review beschreven. Natuurlijk zijn varianten mogelijk, met alleen een intake, online scan (verderop meer) en korte rapportage of een online scan als input voor een workshop. Het is ook mogelijk om een terugkerende review in te zetten om de voortgang in het continu verbeteren te monitoren.

## **Stap 2 – intake gesprek**

In het intake gesprek maken degenen die de review uitvoeren, afspraken met de opdrachtgever van de review over de doelstelling, omvang en tijdslijn van de review. Afsproken wordt welke personen bij de review worden betrokken en welke documenten worden bestudeerd.

Een standaard review kent een beperkte doorlooptijd; het programma moet ook weer verder. In een standaard aanpak is er een doorlooptijd van ongeveer 4 weken:

- 1e week, formuleren onderzoeksvraag / reviewopdracht met de opdrachtgever; selecteren en informeren respondenten voor de online scan (zie stap 4); uitsturen scan
- 2e week, invullen scan en maken van eerste analyses; bestuderen documentatie over programma
- 3e week, verdiepende interviews met (selectie van) respondenten; eventueel een groepsgesprek
- 4e week, opstellen bevindingen, rapportage en bespreken rapportage

Er is een variant met een doorlooptijd van een week mogelijk; soms biedt een "pressure cooker" aanpak soelaas om in hele korte tijd een gezamenlijke stap te maken of een besluit dat niet kan wachten te onderbouwen.

## **Stap 3 – documentenreview**

Het bekijken van enkele documenten van en rondom het programma, geeft eerste indrukken en beelden om over door te vragen. Vaste documenten in een programmareview zijn:

- Programma-opdracht
- Programmacontract en deelplannen
- Voortgangsrapportages
- Verslagen programmastuurgroepen of andere overleggen waar de voortgang wordt besproken
- Besluitenlijst, actielijst, issuelijst, risicolijst en lessons learned log

Afhankelijk van de opdracht van de review en het specifieke programma, kan dit worden aangevuld met andere documenten.

## **Stap 4 – online scan**

Dit is een manier om versnelling aan te brengen in een review en om te focussen op de zaken die er toe doen. Meerdere mensen in en om het programma vullen de scan in; zaken waar iedereen het (op hoofdlijnen) over eens is, verdienen minder aandacht dan zaken waar de meningen uiteen lopen; die komen in vervolgesprekken terug, daar is winst te boeken.

De online scan is een doeltreffende manier om in kaart te brengen welke beelden betrokkenen hebben bij een programma én wat verbeterpunten zijn voor de uitvoering ervan. Iedereen vult online dezelfde scan in: een lijst met 50 stellingen. De stellingen zijn geformuleerd op basis van jarenlange expertise met programma's. De vijftig stellingen zoomen in op een vijftal aspecten die ten grondslag liggen aan het slagen of mislukken van programma's: zingeving, eigenaarschap, aanpak, kernteam en sturing.

- Zingeving is het antwoord op de vraag "waarom doen we dit ook alweer". Als het niet klip en klaar is, waarom er iets moet gebeuren, gaat het niet lukken.
- Programma's vragen om eigenaarschap. Dat eigenaarschap ligt met name bij de opdrachtgever en de opdrachtnemer (programmamanager) en hun onderlinge samenwerking.
- Een reële aanpak met een haalbare tijdslijn en onderbouwing, creëert geloof in een organisatie, geloof in dat het kan gaan lukken en dat is broodnodig voor het succes.
- Elk programma heeft een kernteam, dat de drager van succes is. Dat team inspireert en zorgt voor de nodige energie om tot een goed einde te komen.
- Besturing is een hygiënefactor: het is vanzelfsprekend dat het goed is ingericht en wordt nageleefd, al ziet niet iedereen direct alle voordelen.

De uitkomsten van de scan geeft met enkele dagen een grofkorrelige foto, wat gericht doorvragen mogelijk maakt. Het helpt om te begrijpen, om te weten waar verdieping nodig is en later om aanbevelingen te onderbouwen.

Dit laatste is misschien wel belangrijker dan het op het eerste oog lijkt. Vaak verdwijnen aanbevelingen in een lade en worden deze niet opgevolgd, alle goede intenties ten spijt. Iedereen weet wel een reden te bedenken bij een aanbeveling waarom het anders kan. Echter, als de aanbevelingen zijn gericht op de constatering die mensen zelf hebben aangedragen, is de acceptatie van het feit dat er iets moet gebeuren, vele malen groter. Het vervolgesprek kan gaan over de inhoudelijke aanbevelingen; het is geen discussie (meer) dat er iets moet gebeuren. Dat draagt bij aan het doel van de review, dat er iets gebeurt om te verbeteren.

Het gaat bij de online scan eigenlijk niet over de stellingen zelf; dat zijn redelijke standaard stellingen rondom programmatisch werken. Voorbeelden van stellingen zijn:

- Het is duidelijk wat de opgave (het probleem, de uitdaging) is en waarom deze nu wordt aangepakt
- Er is één opdrachtgever en deze stelt zich op als eigenaar van het programma en de visie
- De aanpak van het programma is concreet uitgewerkt; duidelijk is wat in welke tranche, periode of stadium moet worden bereikt
- De leden van het team worden gedragen in de organisatie; door management én collega's
- Het proces van besluitvorming is helder; beslissingen worden goed voorbereid, genomen en vastgelegd

Een demo-variant van de online scan is te bekijken op <https://nl.surveymonkey.com/r/D9M36K8>

(mocht de link niet onmiddellijk werken, een zichtbaar IP adres is nodig, dus VPN even pauzeren).

Iedere stelling wordt door deelnemers beantwoord met ja, nee, enigszins of weet niet. Daarnaast heeft iedere stelling een commentaar-veld; daarin laten respondenten (anoniem) vaak heel precies weten, wat speelt bij een organisatie, in een programma.

In vervol ginterviews kan dit op tafel komen en kunnen passende aanbevelingen worden geformuleerd. Als eerder genoemd: als duidelijk is wat speelt en wat ruimte biedt voor verbetering, is de aanbeveling vaak ook verrassend eenvoudig, zowel in formuleren als opvolgen. Dat draagt bij aan een succesvolle verbetering van het programma.

Het gaat zoals gezegd niet om de inhoudelijke stellingen; het gaat om de overeenkomsten en verschillen in de antwoorden van respondenten.

Alle respondenten antwoorden anoniem; dat kan desgewenst anders, indien dat vooraf wordt afgesproken. De ervaring leert, dat mensen meer zeggen, als ze weten, dat het anoniem is.

Vooraf worden de respondenten ingedeeld in een drietal of viertal groepen, die elk met een andere bril naar het programma kijken: het programmateam zelf, de opdrachtgevers, klanten of bateneigenaren van het programma; soms zijn leveranciers van het programma een aparte groep.

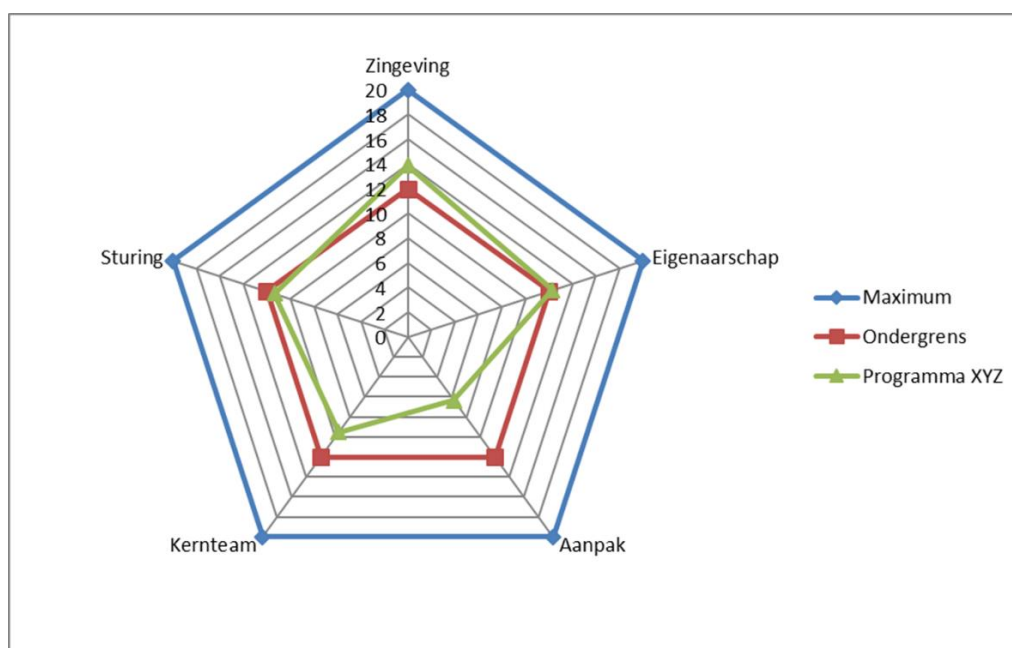
Ervaring leert dat er altijd verschillen tussen deze perspectieven naar voren komen, die in de weg staan van de goede samenwerking. Juist het delen van de verschillende beelden en het beter begrijpen van elkaar, opent de deur naar verdere verbeteringen.

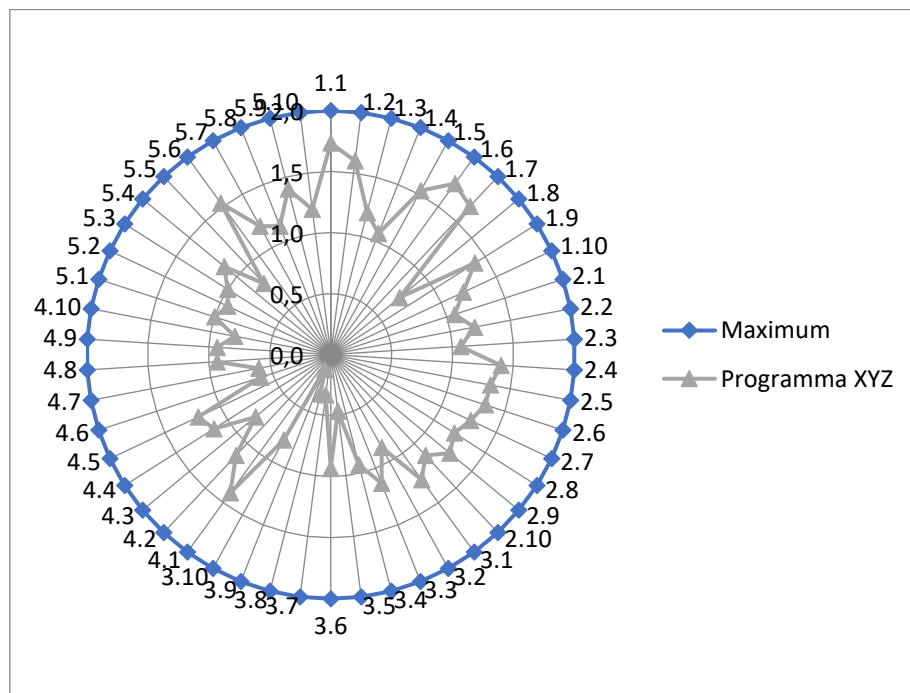
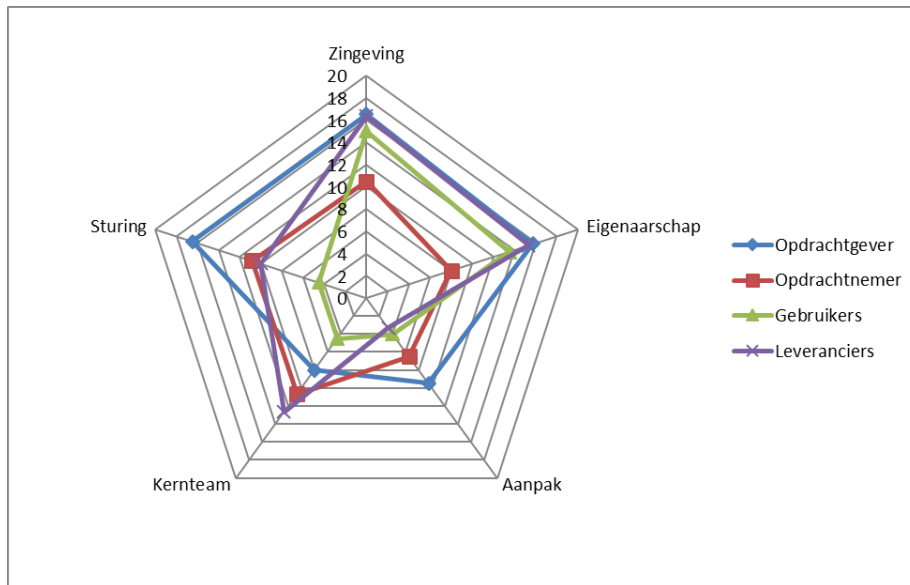
Klassieke voorbeelden daarvan zijn:

- Programmteam en opdrachtgevers begrijpen de keuzes en besluiten rondom het programma heel goed; degenen die de resultaten moeten maken (leveranciers) en degenen die na het programma met de resultaten aan de slag moeten (batenmanagers) een stuk minder;
- Iedereen vindt wat van het programmteam en hoe dat met elkaar opereert;
- Eigenaarschap scoort vaak het hoogste, aanpak het laagste.
- Bij eigenaarschap verschillen de waarnemingen onderling het minst van elkaar, bij sturing het meest.

Wat ook opvalt, is dat scans die gedaan worden nadat een programma verbeteringen heeft doorgevoerd, vaak meer eensluidendheid in de reacties laat zien dan programma's die dat nog niet hebben gedaan. Het samen doorleven van een review brengt het gedeelde beeld en het achterliggende normenkader ook dichterbij elkaar.

Een aantal van 5 tot 6 respondenten per groep en ongeveer 20 respondenten in totaal, geeft een eerste beeld van het programma. Daarmee kunnen bijvoorbeeld onderstaande overzichten worden gemaakt:





## Stap 5 – interviews

De interviews zijn met vooraf aangewezen mensen; de bekeken documenten en de resultaten uit de online scan bieden een lijstje met onderwerpen om over door te praten. Dit whitepaper gaat verder niet in op diverse gesprekstechnieken om zoveel mogelijk uit de interviews te halen (zie bij de leestips).

De interviews vormen samen met de eerdere inzichten de basis voor de bevindingen.



## **Stap 6 – bevindingen opstellen**

De volgende stap is het formuleren van bevindingen. Soms zijn die evident, soms past een verwoording waarin staat "het lijkt dat". Hoe meer feitelijk de bevindingen kunnen worden geformuleerd, deze te beter.

Degene die de review uitvoert, moet de totstandkoming van de bevindingen kunnen onderbouwen. Het is goed als de bevindingen geen discussie maar herkenning en erkenning tot gevolg hebben.

De uitvoerder van de review is de eigenaar van de bevindingen; dat kunnen de ontvangers leuk vinden om te horen of niet; het is het professioneel oordeel van degene(n) die de review uitvoert (uitvoeren). Natuurlijk, het moet worden gevalideerd om onbedoelde misinterpretaties eruit te halen.

Het gesprek moet eigenlijk gaan over de aanbevelingen – passen die bij de bevindingen?

## **Stap 7 – concept-aanbevelingen formuleren**

Voor aanbevelingen geldt veelal: het betere is de vijand van het goede. Kies een beperkt aantal zaken om te verbeteren. Door daar mee aan de slag te gaan, verandert de rest ook. Niet alles kan tegelijk en het doorvoeren van aanbevelingen vraagt ook tijd en energie. Beter één doorleefde en goed doorgevoerde aanbeveling, dan veel ambitie die niet van de grond komt.

Hier zit ook een raakvlak met de staande organisatie (of organisaties) waar het programma mee te maken heeft. Verbeteringen zijn zelden enkel en alleen binnen het programma; het is bijna altijd in de context waarin het programma opereert.

## **Stap 8 – definitieve aanbevelingen**

Uiteindelijk zorgen gedragen aanbevelingen voor verandering. De concept-aanbevelingen worden in samenspraak met degene die ze moeten gaan uitvoeren, verder definitief gemaakt. De setting kan een workshop zijn of een andere werkvorm waarin het eindresultaat gezamenlijk wordt gemaakt.

Afhankelijk van de uitkomsten van de review, worden de mensen aangewezen om de aanbevelingen mee uit de werken. Dat zijn degenen die tot in lengte van dagen de aanbeveling moeten handhaven en dus niet helemaal op voorhand aan te wijzen.

## **Stap 9 – volg de implementatie van de aanbevelingen op**

Ter afsluiting van de review wordt afgesproken, wie de aanbevelingen opvolgt en wie er op toeziet dat dit gebeurt. Ook af te spreken, wie de rapportage over de voortgang opstelt en waar dit wordt besproken.

## Aandachtspunten en valkuilen

Vaak ontstaat er een discussie rondom bevindingen. De bevinding wordt niet door iedereen erkent als zijnde een juiste weergave van de werkelijkheid. Dat heeft te maken met het normatieve karakter dat van een review uitgaat; mensen voelen zich snel aangevallen of aangesproken. Wat helpt, zijn twee zaken. Ten eerste, als aan de voorkant de opdrachtgever van de review het "veilig" maakt om ongewenste berichten naar boven te laten komen. Je wilt weten wat beter kan en moet dat weten om te kunnen verbeteren. Hoe veiliger het is om iets wat niet goed gaat naar boven te brengen, des te makkelijker voor iedereen om te accepteren. Daarnaast speelt taal en formulering een belangrijke rol. Het is zelden tot nooit boze opzet of verkeerde intentie. Het pakt alleen anders uit dan vooraf bedacht. Als het vooraf allemaal zo prima te overzien was, was er geen programma geweest. Dus dat dit gebeurt is normaal; en door. Dit moet doorklinken in de verwoording van de bevindingen.

Soms ligt de oorzaak dat iets niet goed gaat, in de inhoudelijke aanpak. Met de insteek van de review zoals die in dit document wordt beschreven, is het niet altijd mogelijk om de aanpak zelf tot grote mate van detail te beoordelen. Als daar aanleiding toe is, kan dat een bevinding zijn met een logische aanbeveling. Omgekeerd, als op voorhand dit al bekend is, dan is het verstandig om een andere interventie te doen dan een review op "programmatisch samenwerken".

Vaak is het in de opvolging toch interessant om te weten wie wat gezegd heeft. Als de review vooraf als anoniem is aangekondigd, dan blijft deze ook zo. Het staat natuurlijk iedere individuele respondent vrij om op de voorgrond te treden. Het helpt daarbij om essentiële quotes letterlijk over te nemen (bijvoorbeeld in een bijlage), om dit te faciliteren. De ervaring leert, dat als het veilig is, er altijd mensen zijn die gaan staan en zich uitspreken.

## Meer weten?

Leestips:

- Essentie van programmamanagement voor opdrachtgevers, Niels van Loon, 2021
  - Compact boek waarin de achtergrond rondom de vijf factoren zingeving, eigenaarschap, aanpak, kernteam en sturing nader is uitgewerkt
  - Zie [www.novaim.nl](http://www.novaim.nl)
- Flyer programmareview
  - Overzicht op 2A4 van de programmareview (ook toepasbaar op projecten)
  - [https://www.novaim.nl/uploads/1/0/6/3/106324641/productflyer\\_project\\_en\\_programma\\_review\\_d3.0.pdf](https://www.novaim.nl/uploads/1/0/6/3/106324641/productflyer_project_en_programma_review_d3.0.pdf)

- Artikel inzichten programmareview, 2018
  - Artikel met de samenvattingen inzichten van een dertiental reviews
  - [https://www.novaim.nl/uploads/1/0/6/3/106324641/artikel\\_ppr\\_februari\\_2018\\_definitief.pdf](https://www.novaim.nl/uploads/1/0/6/3/106324641/artikel_ppr_februari_2018_definitief.pdf)
- Socrates op sneakers - Filosofische gids voor het stellen van goede vragen, Elke Wiss (2020)
  - Tips voor de kunst van het vragenstellen aan de hand van Socrates en andere beroemde filosofen, zodat we gesprekken voeren die leiden tot verdieping en verbinding

Bekijk ook andere wandelstokken op de website [www.novaim.nl](http://www.novaim.nl).

Of neem contact op met NOVAIM via [info@novaim.nl](mailto:info@novaim.nl) of via het contactformulier op de website. Suggesties voor aanvullingen of verbeteringen zijn meer dan welkom.