



fundatis
managers en adviseurs

Het geheim van goed programmamanagement: focus op de voordelen voor de stakeholders

Fundatis | Zuid Hollandlaan 7 | 2596 AL Den Haag
030 68 75 522 | info@fundatis.nl | www.fundatis.nl

IBAN NL25 RABO 0150 6271 22 | KvK 59684577 | BTW NL 853.603.662.B01

Het geheim van goed programmamanagement: focus op de voordelen voor de stakeholders

In gesprek met Bregje Nagtzaam

Programmamanagement is een complex vak. Vaak wordt een programma opgetuigd om een groot vraagstuk binnen een organisatie aan te pakken of een omvangrijk probleem op te lossen wat meerdere stakeholders en afdelingen raakt en wat een organisatorische verandering beoogd. Het succes van het programma, deze verandering bewerkstelligen, is afhankelijk van mensen. Programmamanagement is dus voor een groot deel mensenwerk, waarbij draagvlak moet worden gecreëerd (én behouden) en grip moet worden gehouden op het behalen van de programmadoelstellingen. En dit alles in een omgeving, waarin de mensen in de lijnorganisatie voornamelijk hun eigen organisatorische doelstellingen voor ogen hebben in plaats van de programmadoelstellingen.

Fundatis kreeg in 2017 van de Hogeschool van Amsterdam (HvA) de vraag om een kandidaat voor te stellen voor de uitvoering van het Huisvestingsplan 2017-2021 op basis van de Huisvestingsvisie 2017-2027. De programmamanager (bege)leidt de vastgoed- en huisvestingsprojecten in dit programma, die uiteen lopen van nieuwbouwontwikkeling tot renovatie en bijvoorbeeld de implementatie van activiteit gerelateerd werken. Dit is een grote uitdaging, want elke opleiding of faculteit heeft wensen om goed kwalitatief onderwijs te kunnen bieden in een passende omgeving. Deze wensen kunnen verschillen per faculteit, opleiding, maar ook per student, docent of het ondersteunend personeel.

Fundatis heeft hiervoor in Bregje Nagtzaam een uitstekende kandidaat gevonden om deze rol te vervullen. Tijdens de [Fundatis Salon](#) van juni 2019 presenteerde Bregje Nagtzaam samen met Hanneke Reuling (vice-voorzitter College van Bestuur HvA) de aanpak en resultaten van hun programma bij de HvA. Ook namen zij ons mee in de geleerde lessen van de implementatie van het huisvestingsprogramma. Het huisvestingsprogramma van de HvA, of later de

huisvestingsagenda, heeft impact op grote aantallen studenten, docenten en ondersteuners van verschillende opleidingen en faculteiten, die allemaal gehecht zijn aan hun fijne studeer-, doceer- en werkplek. Reden voor Fundatici Robbie Nijse en Dianne Akkerhuis om in een verdiepend gesprek met Bregje Nagtzaam nader in te gaan op de succesfactoren.

Wat houdt programmamanagement volgens jou in en hoe verschilt het van projectmanagement?

Programmamanagement is lastig te definiëren, want het gaat over alles en tegelijkertijd over niks. Een project werkt toe naar een resultaat, een programma naar een doel. Omdat een doelstelling altijd wordt opgebouwd uit meerdere kleinere resultaten is het soms lastig om een programma echt SMART te maken. Het doel van het programma dat ik heb uitgevoerd bij de Hogeschool van Amsterdam omvatte het realiseren van een kwalitatief hoogstaande vastgoed- en huisvestingsportefeuille en reductie van ruimtegebruik en kosten, terwijl tegelijkertijd moest worden toegewerkt naar het beter mogelijk maken van onderwijsinnovatie en tevreden gebruikers. Vaak is het zo dat een overkoepelend programma de projecten definieert in lijn met het doel, de resultaten uit de projecten monitort en zorgt dat deze bijdragen aan de grotere doelstellingen van de organisatie.

Die doelstellingen klinken tegenstrijdig, hoe ga je daarmee om?

De doelstellingen zijn niet tegenstrijdig, maar de belangen bij de realisatie ervan kunnen wel van elkaar verschillen. Daardoor is dit ook niet op te lossen in de

lijnorganisatie en is een apart programma nodig om veranderingen door te voeren.

Hoe ga je vanuit een programma om met deze verschillende belangen?

In dit programma is het belangrijk om goed te luisteren naar wat gebruikers nodig hebben om hun werk goed te doen. Dus wie ben je, wat ga je doen en wat voor faciliteiten en huisvesting heb je daarbij nodig? Vanuit mijn expertise kan ik vervolgens bepalen of de vraag realistisch is. In het professionele gesprek dat je met de mensen voert kijk je vervolgens hoe deze vraag zich verhoudt tot het aanbod dat er ligt. Onderdeel daarvan is ervoor zorgen dat er met het aanbod op efficiënte wijze invulling wordt gegeven, in dit geval de vierkante meters.

Hoe bewaar je de balans tussen wat de verschillende stakeholders, in dit geval de faculteiten, krijgen?

Iedere faculteit heeft eigen behoeften waar rekening mee moet worden gehouden en werkt op een eigen tempo. Het is goed om dit meteen in het begin transparant te maken. In het programma hebben we dit gedaan door de faculteiten met elkaar te laten delen wat hun behoefte en vraag was en hierover het gesprek aan te gaan. De focus lag hierin dus sterk op de voordelen voor de stakeholders.

En het eindpunt wat moest worden behaald, was hier vooraf een duidelijke blueprint voor?

Voor de start van het programma was er een huisvestingsvisie en een campusvisie. Deze visies waren het uitgangspunt voor het programma. Hierin stond bijvoorbeeld dat studenten en docenten elkaar meer moeten ontmoeten en dat er meer activiteit-gerelateerd gewerkt zal gaan worden. Ook waren er een aantal mijlpalen vastgesteld voor het afstoten van gebouwen of het gereedkomen van nieuwe gebouwen.

Werd deze visie ook onderschreven door alle stakeholders?

Een visie schetsen vanuit het College van Bestuur is altijd lastig, omdat de invulling van de visie vervolgens voor een groot deel bij de faculteiten ligt. Daarbij heeft de visie vaak een hoog abstractieniveau, zoals tevreden studenten en docenten die zichzelf blijven ontwikkelen. Er zit dus nog veel ruimte in de invulling hiervan; hier hebben we samen met de stakeholders vorm aan gegeven in de verschillende projecten.

Wat zijn dan uiteindelijk de kaders en waar zit de vrijheid om hier invulling aan te geven?

Ook goede huisvesting is voor iedereen anders. In dit geval waren de kaders bezetting en benutting. Er was 0,7 werkplek per FTE voor medewerkers en er werd gemeten wat de bezettingsgraad was van de onderwijslokalen. Indien de gemiddelde bezettingsgraad van de onderwijslokalen erg hoog was, dan was dit een valide argument om het aantal vierkante meters aan onderwijslokalen te behouden. Indien de gemiddelde bezettingsgraad van de onderwijslokalen juist laag was, werd vaak geadviseerd om te kijken of er maatregelen mogelijk waren om deze bezettingsgraad eerst te verhogen voordat over aanpassing of uitbreiding gesproken werd.

Wie was er binnen het programma verantwoordelijk voor het verandermanagement?

Het programmateam organiseert het programma. Daarbinnen werden met de directeuren bedrijfsvoering afspraken gemaakt over het vastgoed en met de decanen over de onderwijsinnovatie en onderwijs. Hierdoor waren de directeuren bedrijfsvoering verantwoordelijk voor het behalen van de projectresultaten en de decanen voor het verandermanagement in de eigen faculteit. De medezeggenschap speelde in dit programma ook een belangrijke rol. Voor de HvA-brede onderwerpen werd het gesprek vanuit het programma gevoerd met de centrale medezeggenschap en voor de faculteit specifieke onderwerpen werd het gesprek vanuit de decanen en directeuren bedrijfsvoering gevoerd met de deelraden.

En hoe zorg je ervoor dat alle andere afdelingen, zoals facility services, ook zijn aangehaakt?

We hadden een interdisciplinair programmteam, ieder met de verantwoordelijkheid om met de eigen achterban te communiceren. Zo hadden we bijvoorbeeld iemand die verantwoordelijk was voor de communicatie en vanuit die rol contact had met alle communicatiemedewerkers van de verschillende faculteiten en iemand van facility services die contact hield met de medewerkers van deze afdeling.

De leden van het programmteam hadden dus veel verantwoordelijkheid. Hoe zorgde je ervoor dat het programmteam ook als team samenwerkte?

Door vooral vaak af te spreken en heel transparant te zijn richting de leden van het programmteam. Iedere week kwamen we bij elkaar. Alles werd met elkaar gedeeld en elke vraag die medewerkers vanuit de eigen achterban kregen kon op tafel worden gelegd. Voor de lastige uitdagingen organiseerden we 'kraaksessies', waarbij we net zo lang doorgingen tot we het probleem hadden gekraakt en samen een oplossing hadden verzonnen.

Hoe werd het leren binnen het team georganiseerd om als programmteam te blijven groeien?

We namen veel tijd om van elkaar te leren en te evalueren. Daarbij hadden we ook een formele planning & controlcyclus. Daarnaast is er van alle projecten een gebruikersevaluatie gedaan, waarvan de resultaten verder door de lijnorganisatie worden opgepakt.

Tijdens de Fundatis Salon gaf je aan dat het belangrijk is om je 'langzaam te haasten'. Oftewel, goed luisteren en niet te snel willen gaan, maar tegelijkertijd wel snel de eerste resultaten te laten zien. Hoe heb je dit aangepakt?

Deels door ruimte te laten voor experimenten bij opleidingen. Indien er een goed idee was om een lokaal te gebruiken op een manier die onderwijsinnovatie ten goede zou komen, dan werd hier vrij gemakkelijk budget voor vrijgemaakt. Daarbij werd dan natuurlijk wel gevraagd dat de resultaten van het experiment binnen een jaar duidelijk zouden worden en binnen de HvA zouden worden gedeeld. Voor de grotere projecten werd zoveel mogelijk in parallelle processen gewerkt. Dit betekende bijvoorbeeld dat terwijl het proces van besluitvorming nog liep we alvast van start gingen met de architecten en de aanbesteding. Op het moment dat de besluitvorming rond was, kon direct worden gestart met bouwen.

Meer informatie

Fundatis heeft een breed netwerk en veel ervaring in het leveren van interim-, programma- en projectmanagement in de verschillende facetten van het hoger onderwijs. Daardoor vindt Fundatis snel de juiste kandidaat voor de opdracht. Op zoek naar een interim- programma- of projectmanager? Neem contact op met Walter Groen via walter.groen@fundatis.nl

