

Robuust



WHITE PAPER

#HETNIEUWEDOEN

PROGRAMMAMANAGEMENT
VOOR EEN GEZONDER NEDERLAND

An aerial photograph of a large, paved plaza made of grey cobblestones. Several people are scattered across the plaza, some walking and some standing. The perspective is from directly above, looking down at the ground and the people. The lighting is even, suggesting an overcast day or soft sunlight.

NAAR EEN TOEKOMSTBESTENDIG GEZONDHEIDSZORG

Robuust initieert, organiseert en leidt gezondheidsprogramma's met als doel een betere gezondheid voor inwoners. In deze programma's staan Triple Aim en positieve gezondheid centraal. Met deze white paper geven we inzicht in onze manier van werken.

Om voor de inwoners van Zuid-Nederland toekomstbestendige gezondheidszorg te realiseren, is een beweging nodig naar nieuwe vormen van samenwerking en een andere inrichting van ons stelsel. Wij faciliteren regionale netwerkorganisaties die op zoek gaan naar een nieuwe invulling van de brede gezondheidszorg. Dat doen we via een programmatische aanpak. Veranderopgaven rondom *populatiegezondheid* zijn ons uitgangspunt. Onze programma's zijn per definitie organisatieoverstijgend en vinden niet binnen een enkele organisatie plaats. Meerdere partijen die zich bezighouden met gezondheid werken met elkaar samen, over domeinen heen. Wij zijn ervan overtuigd dat een programmatische werkwijze recht doet aan de dynamische context van de gezondheidszorg.



INHOUD

ROBUUST WHITE PAPER

Een schets van de context	6
Programma versus project	8
Fasen in programma's	10
Programmaontwikkeling	10
Programmauitvoering	16
Programma-afsluiting	19
Robuust programmateam	20

Een schets van de context

Als reactie op de veranderende zorgvraag en de druk op de houdbaarheid van ons stelsel volgen inhoudelijke, organisatorische en beleidsmatige veranderingen elkaar in een razend tempo op. In een tijd waarin het aantal mensen met één of meerdere chronische aandoeningen toeneemt en mensen steeds ouder worden, verandert onze kijk op het begrip gezondheid. Van afwezigheid van ziekte, via een toestand van volledig welbevinden nu naar een focus op gezondheid als mogelijkheid naast het hebben van een ziekte, waarbij aanpassingsvermogen en eigen regie belangrijk zijn (Huber, 2011). De nadruk op gezondheid houdt ook een verschuiving in van reactief handelen bij ziekte naar proactief handelen ter preventie van ziekte en het bevorderen van gezondheid (RVZ, 2010; Walg 2014). In de praktijk betekent dit dat de diversiteit aan partijen om mee samen te werken sterk toeneemt, zowel binnen het medisch domein maar ook zeker daarbuiten.

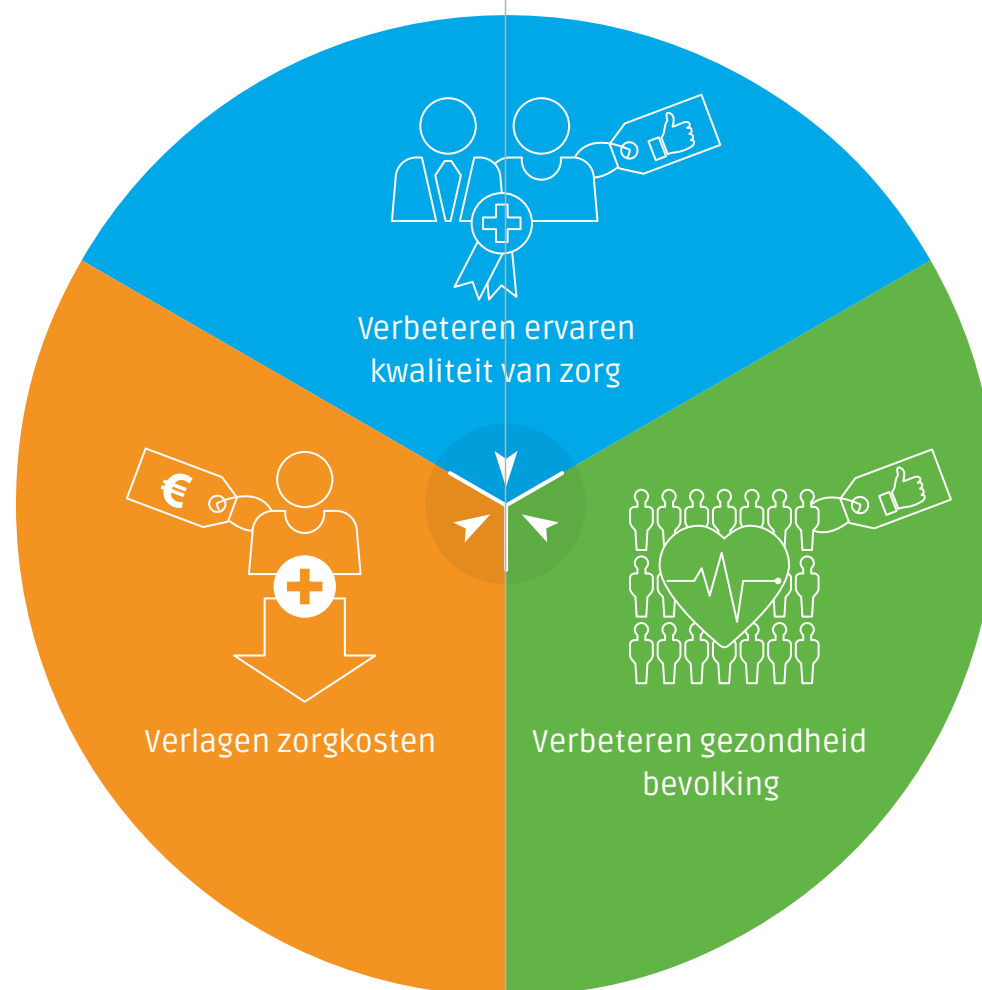
Naast onze kijk op gezondheid brengt ook de intrede van technologie binnen de zorg grote veranderingen teweeg. Oplossingen die bijdragen aan toekomstbestendige zorg worden veelal gezocht in de inzet van technologie. ICT draagt bij aan toegankelijke zorg, het ondersteunt de verschuiving naar meer regie voor de patiënt en heeft een faciliterende rol in samenwerking.

Ook vinden grote systeemveranderingen plaats. Begin 2015 werden in Nederland verschillende transitieën doorgevoerd. In grote lijnen gaat het om de verschuivingen van centraal naar decentraal, van intramuraal naar extramuraal, van zorg in een medisch-specialistische setting naar zorg in een generalistische setting. Binnen deze transitieën trekt de overheid

zich steeds meer terug. Onderdeel van de systeemveranderingen is ook een focus op zinnige en zuinige zorg, denk aan doelmatig voorschrijven, substitutie naar lagere echelons en zorg geleverd door professionals op de juiste plek. Of juist niet door professionals, maar de informele zorg.

Triple Aim

Binnen de transitieën wordt ingezet op populatiemanagement vanuit de principes van Triple Aim. Dit staat voor het gelijktijdig realiseren van verbeterde ervaren kwaliteit van zorg, verbeterde gezondheid van een gedefinieerde populatie en verlaagde zorgkosten per hoofd van de bevolking. Werken vanuit Triple Aim zet de behoeften van de patiënt of burger centraal, niet de behoeften van professionals of organisaties. Uitkomsten op individueel niveau vertalen we naar resultaten op populatieniveau.



Drie soorten complexiteit

Deze context vraagt veel van samenwerking van zorg- en welzijnspartijen. We zijn met elkaar bezig om onze visie op goede zorg en ondersteuning te herdefiniëren en vorm te geven. Dit gaat om fundamentele en strategische veranderingen van ons stelsel. Projecten, gericht op het 'verbeteren' van bestaande werkwijzen, passen niet in deze context en geven niet de gewenste veranderingen. Het 'spel' van samenwerking om te komen tot fundamentele veranderingen is complex. Scharmer (2007) schetst drie soorten complexiteit die ons werkveld kenmerken: emergente, dynamische en sociale complexiteit.

Emergente complexiteit

De gezondheidszorg is onderhevig aan externe invloeden, zoals eerder geschetst, waardoor we minder goed kunnen voorspellen hoe de toekomst eruit ziet. Deze *emergente*

complexiteit zorgt ervoor dat resultaten uit het verleden geen garantie bieden voor de toekomst. Vertrouwde pasklare oplossingen werken niet voor de huidige vraagstukken. Het vraagt experimenteren en ruimte voor dat wat we (nog) niet weten.

Sociale complexiteit

Daarnaast is het aantal spelers en de diversiteit in en rondom de gezondheidszorg sterk toegenomen. We werken steeds meer vanuit een centraal vraagstuk en minder vanuit organisaties. Het aantal spelers en hun verwevenheid en onderlinge afhankelijkheid neemt daarmee toe (Prevaas & Van der Tak, z.d.). Er is sprake van een grote diversiteit aan belangen, behoeften en perspectieven en de waarde van vaste structuren neemt af. We zoeken naar nieuwe wegen om samen te werken, bijvoorbeeld in de vorm van allianties of netwerken. Deze *sociale complexiteit* vraagt van professionals dat zij in staat zijn te werken vanuit tijdelijke verbindingen.

Dynamische complexiteit

Tot slot is er een toenemende complexiteit van het systeem door de vele partijen, vormen van financiering en lange ketens waardoor het systeem 'vertraagd' reageert op interventies; de *dynamische complexiteit*. De afstand en tijd tussen oorzaak en gevolg is groter geworden. Om een wezenlijke impact in dit systeem te genereren is 'een' project onvoldoende; hiervoor heb je een portfolio van samenhangende projecten nodig, die gezamenlijk bijdragen aan het verwezenlijken van een ambitie.

Dagelijkse werkelijkheid

De geschetste complexiteit is in de programma's waarin Robuust participeert dagelijkse werkelijkheid. Belangen, behoeften en perspectieven lopen als rode draad door onze programma's. Programmamanagement levert geen blauwdruk voor het oplossen hiervan, maar sluit aan bij de behoefte aan tijdelijke en flexibele inzet en samenwerking. Al doende realiseren we mét elkaar, vanuit een gemeenschappelijke visie, concrete doelen ter bevordering van populatiegezondheid.

PROGRAMMA VERSUS PROJECT

Een *programma* is een tijdelijke sturingsstructuur gericht op het realiseren van strategische doelen. In tegenstelling tot een *project* is een programma niet gericht op een concreet resultaat of product. Anders dan bij een creatief proces - waar het probleem wel duidelijk is, maar nog weinig zicht is op het doel - betreft een programma een doelgerichte aanpak van een belangrijke veranderopgave, waarvoor in samenhang verschillende inspanningen worden gepleegd. Het einddoel is helder beschreven; de weg ernaartoe moet al doende worden ontdekt en ontwikkeld. Doelen zijn niet maakbaar of te beloven zoals resultaten bij projecten: je kunt zelden garanderen dat een effect optreedt als gevolg van bepaalde activiteiten (J. Bos et al., 2007). Het is een weg van doelgericht experimenteren.

	Project	Programma	Creatief proces
Uitkomst	Vooraf bepaald resultaat	Vooraf bepaalde doelstelling	Mogelijke volgende stap
Voorspelbaarheid	Tot redelijk niveau voorspelbaar	Beperkt voorspelbaar	Onzeker
Tijdhorizon	Tijdelijk; vooraf met marges bepaald wanneer het stopt	Tijdelijk; vooraf globaal bepaald, stopt zodra mogelijk en nodig	Tijdelijk; einde moeilijk te voorzien
Activiteiten	Redelijk strak te programmeren en te plannen	In fasen, belegd in projecten en activiteiten	'wyberen', divergeren, convergeren
Omgeving	Bekend	Open systeem, spelers bekend	Open, spelers te ontdekken
Voorbeeld	Realisatie telemonitoring hartfalen thuis	Versterken van eigen regie van patiënten	Samen op weg naar een andere rol van de patiënt in de zorg

Tabel 1: vergelijking van werkwijzen (J. Bos et al., 2007)

FASEN IN PROGRAMMA'S

Kenmerkend voor een programma is dat het zich minder strak laat plannen en regisseren dan een project. Toch zijn er verschillende fasen te onderscheiden binnen programma's. We maken een grove indeling in drie fasen: programmaontwikkeling, -uitvoering en -afsluiting.

Fase: programmaontwikkeling

Een programma start vaak vanuit de wil een situatie te veranderen of bepaalde doelen dichterbij brengen. Een programma kan ook ontstaan uit de behoefte meer focus aan te brengen in initiatieven die met elkaar te maken hebben en werken aan een vergelijkbare doelstelling. Het gaat bij programma's om veranderingen die van strategisch belang zijn voor organisaties en die naar verwachting niet tot stand komen wanneer er niet tijdelijk gerichte aandacht aan wordt besteed.

De belangrijkste elementen waarover in de ontwikkelfase afspraken worden gemaakt, zijn de veranderopgave, de visie, de doelen en een plan van aanpak.

Gezamenlijk startpunt

De periode van programmaontwikkeling kenmerkt zich door vele gesprekken met betrokkenen om een gezamenlijk startpunt te creëren. Partijen kunnen vaak goed afzonderlijk

formuleren wat ze graag veranderd willen zien in hun regio; gedacht vanuit hun eigen organisatie of als patiënt of burger in die regio. Het formuleren van een gezamenlijke ambitie gaat een stap verder. Het gaat daarbij om verkennen, uitwisselen en samenbrengen van verschillende perspectieven.

Het belang van visie

De visie van het programma beschrijft het gezamenlijk beeld van de toekomst, het 'wenkend perspectief'. Het verwoordt de droom, liefst zo expliciet mogelijk. Gedurende de looptijd van een programma is dit het gezamenlijk focuspunt dat inspireert en verbindt.

Op basis van de visie wordt het programma vervolgens meer in detail vormgegeven. De visie wordt geconcretiseerd in doelen. Ze brengen focus in de uitvoering van het programma: bij het initiëren van projecten, in de manier waarop de werkwijze van het programma haar beslag krijgt en bij het monitoren van de voortgang.

De visie wordt allereerst geconcretiseerd in *strategische doelen*. Deze doelen beschrijven wat de beoogde effecten zijn aan het eind van het programma, vaak in de vorm van ER-doelen. Denk bijvoorbeeld aan betER, sterkER en mindER. Het formuleren van strategische

“Doelen stellen waar iedere deelnemer achter kan staan, is niet gemakkelijk. Het perspectief van de patiënt of burger centraal stellen helpt enorm.”

- Susanne Smits,
programmamanager Robuust

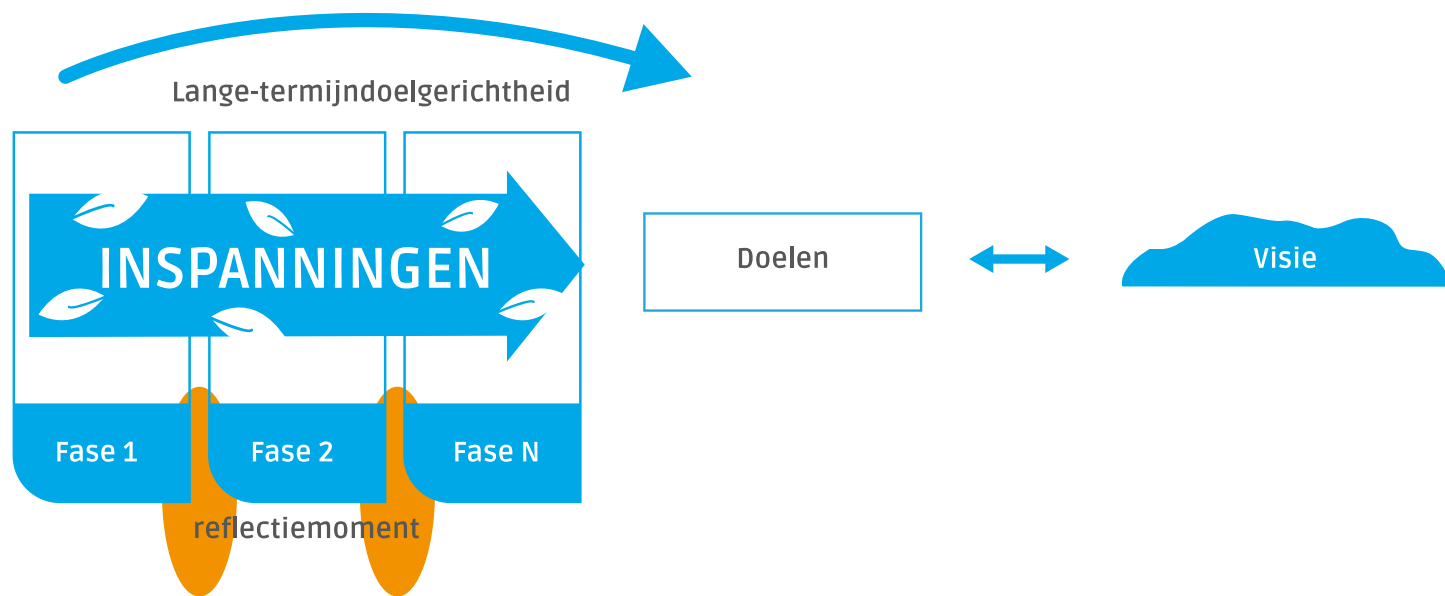
doelen wordt vaak overgeslagen of als minder relevant beschouwd. De strategische doelen houden ons echter scherp in het bewandelen van het pad richting de visie. Draagt uitvoering van een bepaalde activiteit of project bij aan de realisatie van een strategisch doel? Past het bij onze visie? Daarmee bepalen deze doelen de richting van het programma.

Een goede visie...

- Is inspirerend en uitdagend: men wil er deel van uitmaken.
- Spreekt ambitie uit, met net voldoende realiteit.
- Is echt: is verbonden met eigen dromen, drijfveren, verlangens, waarden en overtuigingen.
- Geeft energie en is verbindend, creëert gezamenlijkheid en gemeenschapsgevoel.
- Geeft richting aan doelen.

Van strategie naar meetbaarheid

Hierna volgt nog een concretisering: van strategische doelen naar *meetbare operationele doelen*. Ze beschrijven de concrete effecten die een programma moet opleveren, zichtbaar en meetbaar. Deze doelen moeten een substantiële bijdrage leveren aan de strategische programmadoelen. Het is niet hetzelfde als resultaten: operationele doelen beschrijven concrete veranderingen in de praktijk, terwijl een resultaat een tastbaar product is om dat doel te bereiken (J. Bos et al., 2007).



Figuur 1 - © Robuust - Jo Bos & Co

ambitie willen we waar maken?', 'Waarom is dit programma opgezet?' Naast informeren en kennisdelen kan de communicatie over de visie en doelen enthousiasmerend werken en daarmee betrokkenheid creëren. Communicatie is cruciaal voor het teweegbrengen van veranderingen. Een ontwikkeling is zinloos als mensen er geen weet van hebben. Je wilt de omgeving juist deelgenoot en mede-eigenaar maken van een beweging om je programmadoelstellingen te realiseren. De communicatiestrategie betreft zowel het programma als geheel, als ook de projecten en andere activiteiten binnen het programma (J. Bos et al., 2007).

Kritische succesfactor voor het verdere verloop van het programma is dat het programma wordt vormgegeven op basis van een gezamenlijk creatieproces. Daarin werken alle betrokkenen direct en intensief met elkaar samen. Dit is essentieel voor het benodigde commitment: de energie en verbinding aan de visie en de doelen en daarmee de energie voor een succesvol programma.

Plan van aanpak

Op basis van de operationele doelen kan een *plan van aanpak* worden gemaakt voor de te leveren inspanningen: welke activiteiten gaan we gedurende een bepaalde periode (meestal een jaar) uitvoeren, vanuit de overtuiging dat ze nodig zijn om onze doelen te bereiken? Naast een weergave van inspanningen wordt hier ook een begroting gemaakt en een uitwerking van de organisatie en werkwijze rondom de te leveren inspanningen voor de vastgestelde periode.

Hulpmiddel: doelenboom

Een hulpmiddel om de samenhang tussen visie, doelen en inspanningen weer te geven, is een doelenboom, zie figuur 2. Samenhang wil niet zeggen dat er automatisch oorzakelijke verbanden zijn tussen de inspanningen en doelen. Vooraf zijn geen absolute uitspraken te doen over de relatie tussen effecten van projecten en doelstellingen. Dit is kenmerkend voor programmatisch werken. Soms worden projectresultaten niet behaald maar de programmadoelen door de processen in het programma wél.

Afspraken maken

Naast afspraken over de veranderopgave,

de visie, te realiseren doelen en een plan van aanpak voor de eerste periode worden afspraken gemaakt over de programmaorganisatie en -werkwijze.

Beleg de verantwoordelijkheden

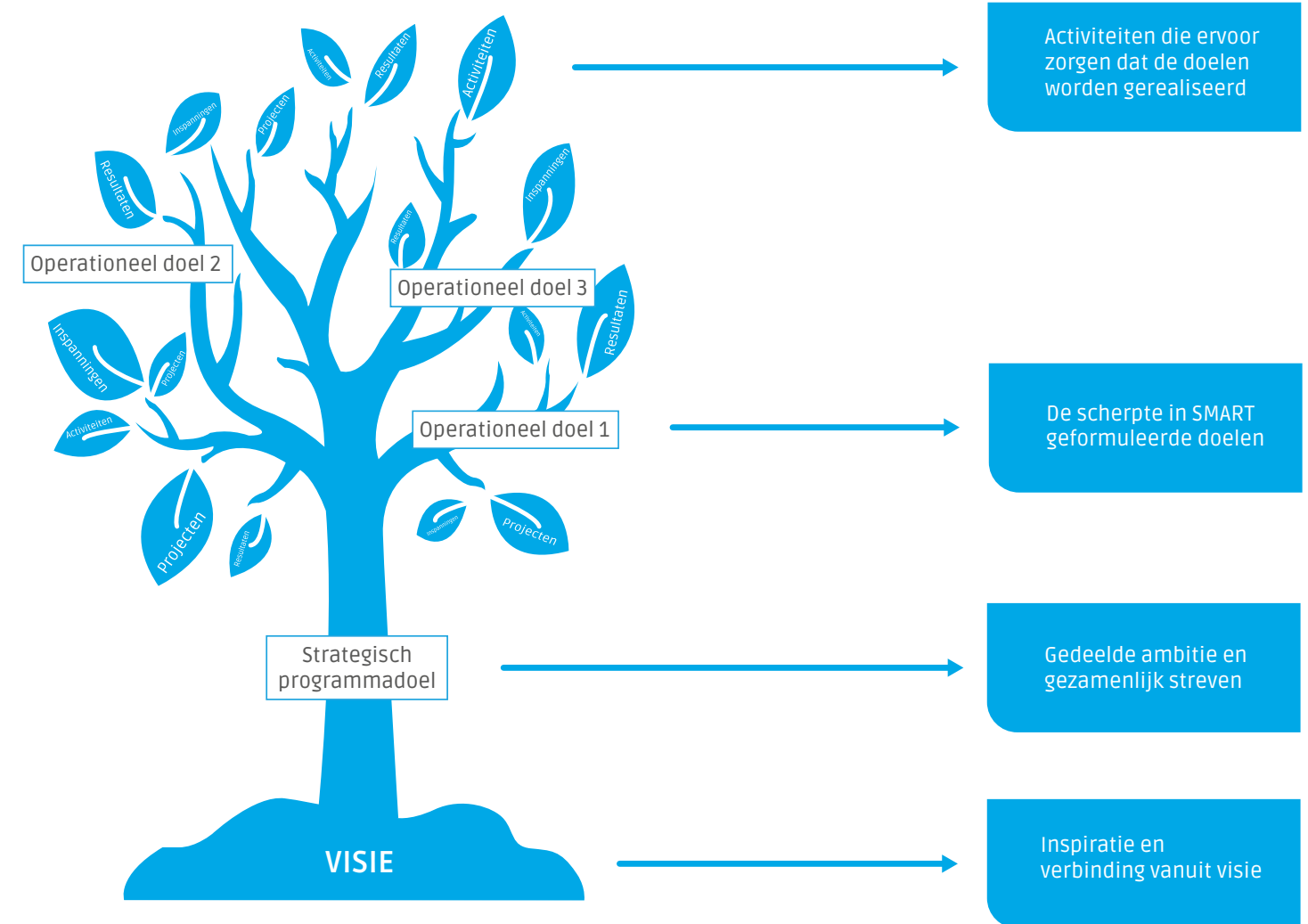
In de *organisatie* betekent dat: wie doet wat en wie heeft welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden? Dit is relevant, omdat netwerken veelal buiten de reguliere kaders van de betrokken organisaties functioneren.

Gekozen werkwijze

De *werkwijze* bevat onder andere de rol van het programmamanagement en van de opdrachtgever, het programmateam en andere kernspelers. Daarbij komt ook het inrichten van de *programmamonitoring* aan bod. Dit betreft zowel de realisatie van de projectresultaten als de realisatie van strategische en operationele doelen. Bovendien wordt een *raming van middelen* gemaakt die nodig zijn voor het gehele programma en wordt afgesproken wie daarvoor primair verantwoordelijk is.

Passende communicatiestrategie

Tenslotte wordt de *communicatiestrategie* uitgewerkt. Communicatie ondersteunt de legitimatie van het programma; 'Welke



Figuur 2 - © Robuust - Jo Bos & Co

Kosten versus opbrengsten

Steeds vaker wordt bij aanvang van een programma ook een afweging over 'kosten' en 'opbrengsten' van het programma gemaakt; een *businesscase*. In geval van programma's gericht op populatiegezondheid zijn de opbrengsten niet altijd in financiële termen uit te drukken. Het gaat om het inzichtelijk maken van de waardecreatie van het programma. De kosten-batenanalyse kan zich daarom niet beperken tot een puur financiële afweging en dient gedurende de looptijd van het programma tussentijds te worden bijgesteld (J. Bos et al., 2007). Een financiële businesscase is

betrokken te zijn en gezamenlijk de ambitie vorm te geven ontstaat een verbondenheid tussen de programmamanager en overige deelnemende partijen.

In deze fase heeft de programmamanager een aantal taken. Hij bereidt inhoudelijke strategische keuzes voor en behoudt het overzicht en de samenhang in de programmaontwikkeling. Sluit de visie aan bij de veranderopgave? Staan de strategische en operationele doelen in dienst van het realiseren van de visie?



“Elk programma heeft het nodig om successen te vieren, al zijn ze klein. Het houdt de energie op peil en draagt zo bij aan de voortgang.”

- Vera Op den Drink, programmamanager Robuust

hiervoor niet toereikend. Door de businesscase uit te breiden naar een maatschappelijke businesscase komt er, naast aandacht voor het financiële aspect, ook aandacht voor de impact op de organisaties, burgers, patiënten en maatschappij in de programma's.

Rol programmamanager tijdens programmaontwikkeling

De programmamanager is bij voorkeur tijdig bij het programma betrokken. Dat wil zeggen: niet pas in de uitvoeringsfase, maar al bij de ontwikkeling. Een programmamanager kan zo het proces van het formuleren van de veranderopgave faciliteren en gaat met partijen op zoek naar de gemeenschappelijkheid in ambitie. Dit doet hij door het perspectief van de populatie centraal te stellen. Door tijdig

Omgevings- en risicoanalyse

De programmamanager maakt ook inzichtelijk wie welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden heeft binnen het programma en wat de rolverdeling van verschillende deelnemers is. In deze fase hoort ook een gedegen omgevings- en risicoanalyse voor het programma als geheel. 'Welke stakeholders spelen een rol in het programma?', 'Wat is het belang van deze stakeholders?' en 'Hoe verhouden zij zich tot de veranderopgave die het programma zich gesteld heeft?'

Gedurende reflectiemomenten bekijkt de programmamanager kritisch of de juiste stakeholders betrokken zijn en of betrokken stakeholders nog commitment hebben met de richting die het programma op gaat.

REFLECTIEMOMENTEN

Een valkuil is om gemaakte afspraken als 'vaststaand' te beschouwen: 'Er is bij aanvang een visie opgesteld en thema's, doelen en werkwijzen zijn afgesproken. Nu is het tijd om aan de slag te gaan.' Gedurende de looptijd van het programma is het noodzakelijk om de gemaakte afspraken nu en dan tegen het licht te houden. In de waan van de dag is dit lastig; de energie gaat uit naar de uitvoering. Periodieke reflectiemomenten zijn daarom nodig: met enige afstand naar het programma in zijn geheel kijken. Zie figuur 1. 'We zijn ooit vanuit een bepaald idee gestart, klopt het beeld van toen met de werkelijkheid? Zijn onze doelen realistisch? Zijn de juiste partijen betrokken? Hoe verloopt de samenwerking?' Zowel ontwikkelingen binnen als buiten het programma kunnen aanleiding zijn voor het bijstellen van afspraken, bijvoorbeeld omtrent de te realiseren doelen. Een natuurlijk moment om dit te doen, kan zijn bij de overgang tussen twee fasen.



“Onze gezamenlijke visie is echt ‘het baken’ van ons programma. Het is richtinggevend voor de samenhang en verbinding van onze activiteiten. Daarbij zorgt het voor commitment en energie onder alle betrokkenen.”

- Jacqueline Philipsen,
programmamanager Robuust

Gezamenlijke inbreng

In voorbereiding op de uitvoering van het programma draagt de programmamanager ook zorg voor een monitoringsplan van het programma. In dit plan worden onder andere de belangrijkste indicatoren en ijkmomenten voor het programma omschreven. Tenslotte bereidt hij een communicatiestrategie voor. Bij al deze taken heeft de programmamanager een centrale rol, maar hij is niet diegene die van achter een bureau alles uitdenkt. Hij is continu in gesprek met alle stakeholders; 1-op-1, in petit comité en in bijeenkomsten. De inhoud wordt gezamenlijk vastgesteld, de programmamanager verwoordt het in programmadocumenten.

Fase: programmauitvoering

Er is een goedgekeurd plan van aanpak voor de komende fase: we kunnen aan de slag! Alle aandacht gaat in deze fase naar de uitvoering van het werk. Veel activiteiten zullen zijn ondergebracht in projecten, met projectleiders en mogelijk externe financiering. In de uitvoeringsfase wordt echt geïnvesteerd in tijd en geld.

Programmamanagement in deze fase richt zich op:

- Programmasturing: rol programmamanager
- Omgevingsmanagement: de programmamanager zorgt ervoor dat hij weet wat er speelt bij de belangrijkste stakeholders van het programma, zodat hij snel en adequaat kan reageren op deze ontwikkelingen door bijvoorbeeld de plannen voor de uitvoering op deze ontwikkelingen aan te passen.
- Communicatie naar buiten toe: de programmamanager is zich ervan bewust dat communicatie een kritische succesfactor is in het oplossen van de veranderopgave van het programma. Gedurende de looptijd van het programma wordt de communicatiestrategie bijgesteld indien nodig. Dit gebeurt op basis van vragen als: ‘Bereiken we de juiste mensen?’ en ‘Hebben onze inspanningen de gewenste effecten?’ In nauwe afstemming met een communicatieadviseur wordt gekeken welke communicatiemiddelen voor welke doeleinden ingezet dienen te worden.

Rol programmamanager tijdens programmauitvoering

Programmasturing is een belangrijke kerntaak van onze programmamanagers. Daarom besteden we daar in het bijzonder aandacht aan.

Programmasturing

Programmamanagement is een vorm van metasturing op een activiteitenportfolio (veelal projecten); het gaat om sturing van anderen die op hun beurt ook weer een sturingsverantwoordelijkheid hebben, denk aan projectleiders. De programmamanager stuurt op einddoelen en minder op de concretere (project)resultaten die daarvoor nodig zijn. Dit laatste is de verantwoordelijkheid van de projectleider. De programmamanager bewaakt de samenhang tussen alle inspanningen in het programma. Hij heeft inzicht in de bijdrage van de operationele doelen uit deze projecten op de strategische doelen en daarmee het bereiken van de visie. De programmamanager maakt duidelijk op welke manier de verschillende projecten uit de portfolio een bijdragen leveren.

Programmasturing: drie varianten

Hij geeft ook duidelijk aan waarom een bepaald project niet thuishoort in het programma en is daarmee het samenhangend geweten van het programma. De programmamanager zal de samenhang ook nadrukkelijk op de agenda zetten bij reflectiemomenten. Hierin wordt geijkt of de operationele doelen bijdragen aan de strategische doelen en hoe deze op hun beurt bijdragen aan het bereiken van de visie: ‘Geloven we dat onze inspanningen de doelen ook werkelijk kunnen realiseren?’, ‘Wat is nog meer nodig?’, ‘Wat draagt onvoldoende bij en kunnen we weglaten uit het programma?’ Programmasturing kent verschillende varianten: vanuit regie, met volledige bevoegdheden of met budget.



Robuust programmamanagement: sturing vanuit regie

Bij onze programma's zijn meerdere organisaties betrokken en is Robuust een externe partij. Sturing vanuit regie is daarmee de enige voorkomende variant: de programmamanager heeft geen of nauwelijks formele bevoegdheden en stuurt door overkoepelende regie te voeren over de verschillende projecten. Afgevaardigden vanuit de verschillende organisaties blijven verantwoordelijk voor hun eigen budget en mensen. Deelnemers hebben zich weliswaar aan een gezamenlijke visie gecommitteerd, de uitvoering vindt plaats onder verantwoordelijkheid van de deelnemende organisaties.

Inspireren en stimuleren

Belangen van deelnemende partijen kunnen strijdig zijn met de programmadoelen, wat de voortgang van het programma belemmert. Regievoering werkt dan alleen als deelnemers zich mede-eigenaar voelen van het programma. De noodzaak om met verbinding en commitment te werken, is in deze variant het grootst. Sanctiemacht werkt niet. De regisserende programmamanager inspireert en stimuleert op basis van persoonlijkheid en vertrouwen. Een flinke klus met soms 'trekken en duwen', met verleiding en overtuiging.

Samenspel tussen opdrachtgever – programmamanager – projectleider

Sturing vindt grofweg plaats op drie niveaus (J. Bos et al., 2007):

1. De *opdrachtgever* heeft de eindverantwoordelijkheid voor het programma, is verantwoordelijk voor strategische besluiten en bepaalt de richting voor het programma. Daarbij speelt hij een belangrijke rol in het beïnvloeden van de omgeving. Indien nodig kan hij macht inzetten om noodzakelijke middelen vrij te maken.
2. Het *programmamanagement* (programmamanager plus team) is verantwoordelijk voor de operationele leiding van het programma: zij organiseert de voortgang en samenhang in het programma. Het team is verantwoordelijk voor het realiseren van de programmadoelen, bereidt strategische besluiten voor en geeft richting aan de uitvoering van het feitelijke werk in projecten en activiteiten.
3. *Projectleiders* en uitvoerders zijn verantwoordelijk voor het opleveren van concrete resultaten.

Zie figuur 3 voor een overzicht van programmasturing en kernrollen.

“Reflectiemomenten zijn erbij gebaat om fysiek afstand te nemen van het programma. Een andere setting levert echt een ander gesprek op! Het helpt om met elkaar uit de dagelijkse praktijk te stappen en tijdens een wandeling te vragen: ‘Zijn we nou met de juiste dingen bezig?’”

- Pepijn van den Beemt, programmamanager Robuust

Wijze van samenwerken binnen programma

OPDRACHTGEVER VAN HET PROGRAMMA

RICHTEN

Bepalen programmavisie & -strategie
Vaststellen programmaplan en faseplan(nen)
Periodieke voortgang
Interventies t.b.v. voortgang

Bestuurlijk plan van aanpak

PROGRAMMAMANAGEMENT

INRICHTEN

Sturen op samenhang projecten en inspanningen
Initiëren nieuwe activiteiten
Bewaken voortgang programma & doelrealisatie
Aansturen programma-activiteiten (bijvoorbeeld communicatie)

Programmaplan/ faseplan(nen)

PROJECTLEIDERS

VERRICHTEN

Uitvoeren projecten en realiseren resultaten
Samenhang met andere projecten bewaken
Medeverantwoordelijkheid dragen voor programma
Handelen in lijn met programmadoelen

Projectplan(nen)

UITVOERDERS, MEDEWERKERS

Actie!

Figuur 3 - © Robuust - Jo Bos & Co

De drie niveaus functioneren uiteraard niet solitair. De programmamanager is de spil in het netwerk. Naast nauwe samenwerking met de opdrachtgever geeft de programmamanager sturing aan de projectleiders en -managers die op hun beurt uitvoerenden aansturen. Naast programmasturing heeft de programmamanager een taak, gericht op omgevingsmanagement en de verantwoording.

Omgevingsmanagement

In deze fase is het van belang als programmamanager te weten hoe het krachtenveld tussen de verschillende stakeholders eruitziet en hoe je deze krachten ten gunste van de visie van het programma in kunt zetten. Ook het bespelen van de belangen, gebundeld of tegenstrijdig, is in deze fase een belangrijk instrument van de programmamanager om programmadoelen te realiseren.

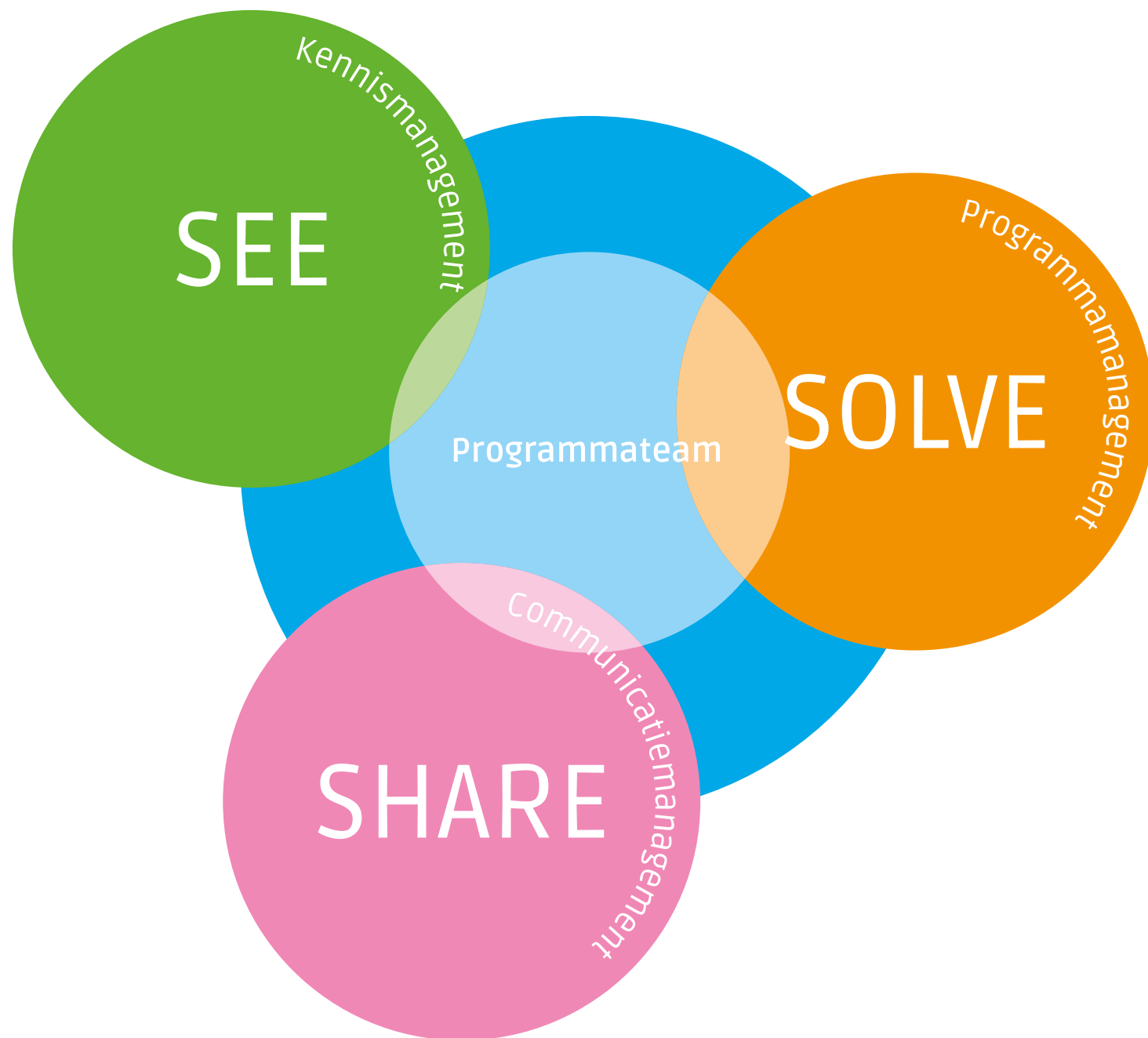
Verantwoording

De programmamanager creëert openheid over de genomen beslissingen en de motieven

die daarvoor ten grondslag liggen. Hij geeft inzicht in de wijze waarop beslissingen in de loop van het programma gelopen zijn, zowel door hem als door de projectleiders. Voor de voortgangsbewaking maakt de programmamanager gebruik van de kwartaalrapportages van de projecten. Met behulp van deze rapportages geeft hij de voortgang op het realiseren van de doelen weer, zodat de verbinding tussen operationeel en strategisch niveau ten gunste van de visie wordt bewaakt.

Fase: programma-afsluiting

Een programma wordt in principe beëindigd wanneer de doelen gerealiseerd zijn en wanneer hetgeen in gang is gezet, wordt gecontinueerd. Het kan ook zo zijn dat de doelen nog niet volledig zijn gerealiseerd, maar dat betrokken partijen voldoende in staat zijn om zelf eraan verder te werken. Het programma heeft dan niet meer zoveel toegevoegde waarde. Ter afronding vindt een programma-evaluatie en verantwoording plaats.



Robuust programma- team

Programmamanager

Een *programmamanager* van Robuust werkt niet alleen, hij wordt ondersteund door een team. Dit team bestaat uit een sparringpartner, kennismanager en marketing- en communicatieadviseur. De rol van een Robuust programmamanager is hiervoor in grote lijnen geschetst. Het uitvoeren van deze functie gebeurt vanuit inhoudelijke kennis van de gezondheidszorg en omliggende domeinen en de dynamiek daarbinnen, kennis van de regio en kennis en ervaring met programmamanagement.

Sparringpartner

De *sparringpartner* is een Robuustcollega, die op tactisch en strategisch niveau de programmamanager bijstaat. Vaak is deze op de achtergrond aanwezig, soms neemt de sparringpartner ook deel aan activiteiten binnen het programma. Altijd vanuit een klankbordfunctie ten aanzien van de complexe rol en taak van de programmamanager.

Marketing en communicatie adviseur

Het formuleren van de communicatiestrategie

en het communicatiejaarplan wordt verzorgd door de *marketing en communicatie adviseur*. Deze adviseur evalueert per kwartaal met de werkgroep communicatie van het programma de voortgang van de strategie en het jaarplan. Er is een korte lijn met de programmamanager, zodat de communicatie rondom het programma een gedeelde verantwoordelijkheid is. Tevens draagt hij bij aan de bekendheid en kennisdeling van het programma via de communicatiekanalen van Robuust, waaronder lijnloos.nl.

Kennismanager

De *kennismanager* heeft een proactieve inbreng van kennis en informatie die relevant is voor het programma; vanuit andere (Robuust)programma's of over landelijke ontwikkelingen. Naast deze kennis en informatie levert het kennismanagementteam ook data over de populatie en het zorg- en ondersteuningsaanbod in de regio van het programma.

Tevens adviseert het kennismanagementteam ten aanzien van de monitoring van het programma en het bewaken van de realisatie van de doelen door deze monitoring. Samen met de partners in de programma's bouwen de kennismanagers aan een kennisnetwerk rondom het programma, hiervoor kunnen allianties met externe partijen worden gemaakt. De inbreng van de kennismanagers kan daarnaast ook vraaggericht zijn naar gelang de behoefte van het programma, bijvoorbeeld een inhoudelijke voorbereiding op strategische keuzes.

Geraadpleegde bronnen:

- Huber M, Knottnerus JA, Green L, et al. How should we define health? BMJ 2011;343:d4163.
- Bos, J, Van Loon, AJ, Licht, H, Programmatisch creëren. Schiedam: Scriptum, 2013.
- Prevaas, BCJG, Van der Tak, T. (z.d.). Werken aan Programma's.
- Kor, R. Project-, programma- of procesmanagement, een kwestie van kiezen voor de passende aanpak. Twynstra Gudde.
- RVZ, Zorg voor je gezondheid, 2010.
- Scharmer, CO, Theory U: Leading from the future as it emerges. San Francisco: Berret-Koehler Publishers, Inc, 2007.
- Walg, C, Gezond centraal, opschudding in de gezondheidszorg. Barneveld: Uitgeverij Boekenbent, 2014.

MEER WETEN?

Met dit verhaal geven we inzicht in onze manier van werken: programmamanagement. Dit doen we vanuit een theoretisch perspectief. Natuurlijk loopt het in de praktijk soms anders. Via onze website en nieuwsbrief houden we u op de hoogte over de ontwikkelingen rondom (onder meer) programmamanagement. Ook de nieuwsbrief ontvangen? [Schrijf u direct in.](#)

Wilt u nu al meer weten over programmamanagement door Robuust? [Neem dan contact op met één van onze medewerkers.](#)

COLOFON

Ontwikkeld door: [Sandra de Loos](#), [Evelien Heinrich](#)
Eindredactie en ontwerp: [Lonneke Hoop](#), [Patricia Teuns](#)



© Robuust 2016 - Dit werk valt onder een Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel 4.0 Internationaal-licentie. Aan de inhoud van deze publicatie kunnen geen rechten worden ontleend.

Robuust



#HETNIEUWEDOEN



WWW.ROUROBUUST.NL