

Organisaties Veranderen met Programma's

Praktijkboek Programmamangement

DOE HET ZELF!



Hans van Leeuwen & *Hans van Leeuwen*

Organisaties Veranderen met Programma's

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere The Open Group, PMI-NL, IPMA-NL, CA, Getronics, Pink Elephant.

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ASL
BiSL
CATS
CMMI
COBIT
ISO 17799
ISO 27001
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V2
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

EFQM
ISA-95
ISO 9000
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP
PMBOK®
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net.

Organisaties Veranderen met Programma's

Praktijkboek Programmamanagement – Doe het Zelf!

Hans van Leeuwen & *Hans van Leeuwen*

met medewerking van
Pieterjan van der Hulst (Berenschot Procesmanagement)



Colofon

Titel:	Organisaties Veranderen met Programma's
Ondertitel:	Praktijkboek Programmamanagement - Doe het Zelf!
Auteurs:	Hans van Leeuwen en Hans van Leeuwen met medewerking van Pieterjan van der Hulst (Berenschot Procesmanagement)
Redactie:	Sylvia Plette, Tekstbureau Etaalage
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 227 7
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, juni 2009
Lay-out en ontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort

MSP is Registered Trade Mark and Registered Community Trademark of the Office of Government Commerce, and is Registered in the U.S. Patent and Trademark Office.

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net.

Niets uit deze uitgave mag worden veeleenvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

Voorwoord Bas Burger

Verandering is iets van alle tijden. Mondiale trends hebben een grote invloed op het leven op aarde en de manier waarop wij met onze planeet omgaan. Denk maar eens aan schaarser wordende grondstoffen, klimaatverandering, stijgende voedselprijzen en toenemende armoede. Grootschalige ontwikkelingen die in de toekomst tot enorme veranderingen zullen leiden.

Technologische ontwikkelingen gaan steeds sneller. Nieuwe technologieën zorgen voor meer en meer mogelijkheden, waardoor de interne bedrijfsvoering van organisaties vaak drastisch verandert. Goed veranderenmanagement, een flexibele organisatiecultuur en duidelijk leiderschap zijn dan ook essentieel voor het huidige tijdsgewricht. Dit geldt vooral voor grote bedrijven die veel in zogenaamde 'ecosystemen' werken en moeten concurreren met kleinere ondernemingen die, door de huidige stand van de techniek en de globalisering, zeer flexibel opereren.

Flexibiliteit en wendbaarheid zijn essentiële eigenschappen om te overleven binnen de huidige, snel veranderende markten. Bedrijven moeten in staat zijn snel en effectief in te spelen op zowel kansen, als bedreigingen die zich continu voordoen. In dit boek trachten de auteurs een zo compleet mogelijk beeld te geven van hoe organisaties hiermee omgaan. Ook koppelen zij hun eigen ervaringen bij het leiden van complexe veranderingen aan diverse cases, concepten en theorieën.

Verwacht geen kant-en-klaar antwoord op de vraag wat de beste verandermethode is. De auteurs gaan samen met u op zoek naar de succesfactoren en voorwaarden om een veranderingstraject te doen slagen. Een zoektocht die van absolute noodzaak is voor elk individu en iedere organisatie die met ingrijpende veranderingen te maken krijgt.

Ik wens u veel succes bij het realiseren van de volgende verandering!

Bas Burger

CEO BT Benelux

Voorwoord Theo Camps

Er zijn nogal wat veranderactiviteiten die ten onrechte als 'project' worden aangeduid. Sterker nog, het woord 'project' heeft in dergelijke situaties de verleiding van simplificatie in zich. Veranderingen die grootschalig, complex en langjarig zijn, waar veel partijen bij betrokken zijn met ongelijke, gelijke en tegengestelde belangen, worden tekortgedaan door de aanduiding project. Dan is de aanduiding 'programma' meer op zijn plaats. Een programma suggereert iets dat ingewikkelder is dan een project. Het roept het beeld op van een samenstel van activiteiten en projecten, van een reeks van processen, van een zekere mate van onbestuurbaarheid. Een programma is ook moeilijk te begrenzen tot de beheersbare binnenkant van een organisatie. Een programma vraagt om een hogere vorm van stuurmanskunst.

Grotere veranderingsopgaven vragen vrijwel altijd om een programmatische aanpak. De auteurs (Hans en Hans) geven blijk van professionele moed door dit onderwerp op te pakken. Zij zijn erin geslaagd om het onderwerp op een zodanige manier in beeld te brengen, dat alle betrokkenen bij een programmatische aanpak met dit boek hun voordeel kunnen doen. Zij brengen het thema vanuit onderzoek, praktijk en methode in kaart en leveren een systematische opzet voor toekomstige situaties. Natuurlijk biedt deze tekst geen garanties voor geslaagde programmatische veranderingen. Uiteindelijk hangt alles af van verstandige toepassing. Degenen die met verstand te werk gaan, kunnen veel voordeel hebben van de wijze waarop de auteurs de materie toegankelijk hebben gemaakt.

De auteurs zijn erin geslaagd een brug te slaan tussen vakgebieden (processen, projecten, programma's en veranderingen). Als manager kunt u na het lezen van dit boek beter de verschillende 'bloedgroepen' plaatsen in het totaalbeeld van een verandering. U bent tevens in staat om een betere keuze te maken over welke interventies u het best in kunt zetten voor uw verandertraject.

Prof. Dr. Theo Camps

*Bestuursvoorzitter Berenschot Groep
Hoogleraar TiasNimbas Business School, Universiteit van Tilburg*

Inhoudsopgave

Voorwoord Bas Burger	V
Voorwoord Theo Camps	VI
1. Inleiding en Management Samenvatting	1
1.1. Waarom dit boek?	1
1.2. De opbouw van het boek	4
1.3. Afbakening en begrippen, welke trajecten?	5
1.4. Doelgroepen, wie heeft iets aan dit boek?	6
1.5. Woord van dank	7
2. Aanleidingen voor Veranderprogramma's	9
2.1. Inleiding	9
2.2. De financiële en economische crisis	10
2.3. Diensten en producten van de overheid	11
2.4. Individueel niveau: u en ik	11
2.5. De wereld om ons heen	13
2.6. Mondiaal niveau en het niveau van landen	14
2.7. Reacties in soorten en maten	16
2.8. Veranderingen en veranderprogramma's	20
2.9. Epiloog	22
C1. Casus 'Transport for London; Congestion Charging'.	23
C1.1. Summary	23
C1.2. Approach	24
C1.3. What has been achieved?	26
3. Programmamanagement	27
3.1. Inleiding	27
3.2. Definitie HvL ²	28
3.3. Programma's in historisch perspectief	33
3.4. Programma: definitie en context	38
3.5. Programma's: The Missing Link	41
3.6. Methoden	43
3.7. Soorten programma's en typologie	45
3.8. Alignment staande organisatie en veranderorganisatie	52
3.9. Epiloog	53
C2. Casus 'IND bij de tijd'	55
C2.1. Korte aanduiding organisatie	55
C2.2. Korte aanduiding programma	55
C2.3. Aanpak	56

C2.4. Behaalde resultaten	58
C2.5. Leermomenten	60
4. Verandermanagement, wat is dat?	63
4.1. Inleiding	63
4.2. Veranderen door de jaren heen	64
4.3. Van organisatieadvies naar managementconsultancy	71
4.4. Resultaten en trends in verandermanagement	79
C3. Politie Amsterdam-Amstelland: Programma Prioritaire Doelgroepen (PD)	87
C3.1. Het korps	87
C3.2. Het programma prioritaire doelgroepen	88
C3.3. Aanpak	90
C3.4. Resultaten	91
C3.5. Leermomenten	92
5. Procesmanagement, het 'makelaarschap in belangen'	93
5.1. Inleiding	93
5.2. Procesmanagement is een hulpmiddel	93
5.3. Historie	94
5.4. De aspecten van een proces	95
5.5. Wat moet een procesmanager kunnen?	99
5.6. Procesarchitectuur	101
5.7. Benaderwijzen	104
C4. Schadelastbeheersing bij schade- en zorgverzekeraars	105
C4.1. De organisatie	105
C4.2. Programma 'Schadelastbeheersing'	105
C4.3. De aanpak	106
C4.4. Het verzilveren van de benefits en leerpunten	108
C4.5. Waarom een programma?	109
6. Het onderzoek, onze onderbouwing	111
6.1. Inleiding	111
6.2. De opzet van het totale onderzoek	112
6.3. Het eerste onderzoek in 2006 en 2007	112
6.4. Onderzoek van 2008	115
6.5. De cijfermatige uitkomsten van het onderzoek	125
6.6. Uitkomsten onderzoek, open deel interviews	135
6.7. De Stelling van HvL ²	136
C5. Programma End State Credits (ABN AMRO)	139
C5.1. Introductie en doelstellingen	139
C5.2. Aanpak	141
C5.3. Blauwdruk Est Credits	143
C5.4. Verloop van het programma	143
C5.5. Resultaten	146
C5.6. Leerpunten	148

7. De praktijk	151
7.1. Inleiding	151
7.2. De vijf praktijkcases	151
7.3. Andere praktijksituaties	153
7.4. Conclusies	162
8. Bevindingen en aanbevelingen	165
8.1. Inleiding	165
8.2. Veranderen is een gegeven! Dus pas uw organisatie er op aan	167
8.3. Gaat het steeds beter?	169
8.4. Voordat er een programma is	170
8.5. 'Bezint eer ge begint!'	178
8.6. De dubbele kamelenrug, soorten interventie	188
8.7. Benefits en doelenboom	200
8.8. Uitvoering van het programma/traject	204
8.9. Overdracht en verzilvering	210
8.10. Ondersteuning en verbetering	213
8.11. Het HvL ² Groeimodel	221
8.13. Epiloog	226
Bijlagen	227
B.1. Overzicht alle betrokkenen	227
B.2. Profielen van de auteurs	232
B.3. Literatuurlijst	234
B.4. Methoden	240
Index	260

1. Inleiding en Management Samenvatting

1.1. Waarom dit boek?

Veranderingen, wanneer houdt het een keer op?

Veranderingen zijn een vast gegeven geworden in de maatschappij en in organisaties. Organisaties die niet veranderen, staan stil en zullen ten onder gaan. Het antwoord op de vraag of veranderingen ooit stoppen, is:

‘Veranderingen houden nooit meer op!’

Met deze wetenschap moeten we samen zoeken naar de beste manier om hier op in te spelen. Het tempo waarmee veranderingen op het management afkomen, wordt eigenlijk alleen maar hoger. De dynamiek van markten is enorm. De crisis van 2008 en 2009 heeft aangetoond dat geen enkele organisatie ongemoeid blijft.

Het (middel) management wordt geconfronteerd met steeds andersoortige veranderingen. En dat terwijl de ‘Going Concern’ al meer dan een dagtaak vergt. ‘Moet ik die veranderingen gewoon naast mijn gewone werk doen?’ ‘Vergt het andere competenties van managers?’ Het antwoord op beide vragen is: JA.

Managers van organisaties staan regelmatig voor de vraag: ‘Hoe pak ik de volgende uitdaging aan of hoe implementeer ik de noodzakelijke strategie-wijziging?’. Vaak kiest het management voor een traditionele aanpak of een aanpak die bij de vorige uitdaging goed werkte. Nog vaker wordt gekozen voor dezelfde persoon waar ze goede ervaringen mee hebben. Vaak gaat dit goed!

Het is tijd voor verandering! Niemand twijfelt nog aan deze uitspraak. Zeker niet sinds de inspirerende toespraken van president Obama. Hij geeft daarmee aan dat het hoog tijd wordt om anders om te gaan met die veranderingen om ons heen. Niet alleen qua richting maar, naar onze mening, ook de manier waarop we veranderen.

Niet elk traject is hetzelfde en er zijn vele wegen die naar Rome leiden. Van alle kanten krijgen organisaties advies aangeboden. Ze zien door de bomen het bos niet meer.

In dit boek willen we een breed beeld geven van de verschillende aanpakken. Enerzijds vanuit de praktijk en anderzijds via een theoretische onderbouwing, beide gestoeld op een uitvoerig onderzoek.

Programma's als hulpmiddel

Wij zijn ons boek begonnen met de programma-aanpak als middel om veranderingen aan te pakken. Vanuit eerdere onderzoeken waren we benieuwd geworden naar stand van zaken rond programma's. Gedurende ons onderzoek kwamen we erachter dat managers met veel meer vragen zitten. Niet alleen programma's, maar ook projecten, processen en portfolio's bezorgen de meeste managers veel hoofdbrekens. Daar bovenop komt het fenomeen verandermanagement. Wat is de relatie tussen al deze aanpakken? Waar zitten de verschillen? Waar zitten de overeenkomsten? Elke adviseur benadrukt dat zijn aanpak het beste werkt. 'Wij van WC-eend adviseren WC-eend!'. Wij willen met dit boek juist bruggen bouwen tussen de verschillende aanpakken. We willen de manager inzicht geven en hem helpen om de juiste keuze te maken.

Onze drijfveer: de praktijk

Het gaat te ver om als auteurs te zeggen dat je een boek wilt schrijven dat alle andere boeken overbodig maakt. Dat is dus ook niet ons doel geweest. De laatste jaren zijn vele boeken geschreven over methoden en aanpakken om veranderingen in en tussen organisaties te realiseren. Iedere methode is geschreven vanuit de vaste overtuiging dat ze een nieuwe visie op het vakgebied wil toevoegen. Helaas zijn er nog weinig boeken over de relaties tussen de verschillende aanpakken. Er zijn wel boeken waarin een scala aan methoden c.q. modellen zijn beschreven¹. In deze boeken worden vaak de verschillen uitvergroot.

Wij willen bruggen bouwen tussen alle aanpakken en methoden omdat wij in de praktijk hebben gezien dat dat werkt.

De tweede reden om dit boek te schrijven is dat we op basis van meerjarig onderzoek naar de praktijk van veranderprogramma's tot een aantal conclusies zijn gekomen die verder gaan dan de methoden. Hiermee geven we managers inzicht in de samenhang en kunnen ze de keuze maken die het beste past bij de uitdagingen waar ze voor staan. Bij iedere uitdaging kan dat een andere oplossing zijn.

¹ Het Managementmodellenboek van Berenschot is hier een voorbeeld hiervan.

Waarom bruggen bouwen?

De wenselijkheid om bruggen te bouwen wordt breed gevoeld. We zien dat aansprekende veranderkundigen zoeken naar het fenomeen programma's. Hoe helpen programma's hen bij hun professie? Programmamanagers zijn zich er bewust van geworden dat zij onvoldoende kennis en ervaring hebben als het gaat om de veranderkundige aspecten in hun programma's. Methodologen proberen alles in één methode te proppen. Projectmanagers en procesmanagers worden vaak over één kam geschoren. Toch zijn hun interventies vaak 180 graden anders! De procesmanager vindt dat hij het projectmanagement er wel bij kan doen en andersom. De competenties van alle disciplines verschillen enorm. De roep om duidelijkheid horen we steeds vaker.

Er gaat nog steeds te veel mis, maar we doen het steeds beter!

Naast onze persoonlijke drijfveer zijn er ook externe motivatoren. We horen vaak: 'Het gaat nog steeds slecht met projecten en programma's!'. Dan halen de sprekers over het algemeen de Betuwelijn of iets dergelijks uit de kast en hebben dan voor eens en voor altijd bewezen dat het slecht gaat.

Wij willen niet ontkennen dat er ook nog het nodige mis gaat, maar wij willen vooral laten zien dat er ook veel goed gaat. En er gaat steeds meer goed! Wij zijn trots op ons vak, dus we laten graag zien wat wel goed gaat.

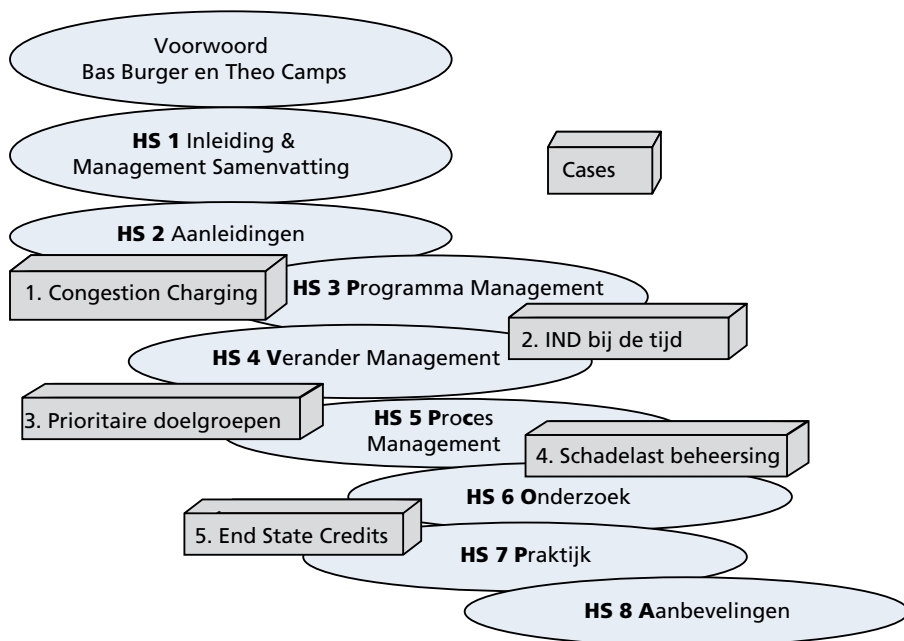
Ons onderzoek heeft zich niet gericht op het in kaart brengen van de oorzaken van halve of hele mislukkingen, maar heeft juist gezocht naar succesfactoren. **Wat wel werkt.** Uit andere onderzoeken en uit de literatuur is een aantal algemene kenmerken te halen van zaken die tot mislukking van een traject kunnen leiden². Die mislukkingen hebben echter grotendeels betrekking op verandertrajecten en met name projecten.

Eén mogelijke oorzaak van die mislukkingen kan zijn dat de huidige theorieën over het aanpakken van grootschalige veranderingen en programma's onvoldoende basis bieden voor de praktijk. We hebben hier niet een eenduidig antwoord op, maar het is ons wel opgevallen dat bij succesvolle programma's vaak gebruik is gemaakt van een mix van verschillende aanpakken. We komen hier bij de resultaten en aanbevelingen op terug. De aanpak waarin de beste onderdelen van meerdere aanpakken worden gecombineerd, wordt de 'pareltjesaanpak' genoemd. Wij zijn hiervan grote pleitbezorgers.

² De Standish onderzoeken geven een duidelijk beeld van faalfactoren. Ook ATOS en Deloitte hebben hierover rapporten geschreven, waarin de Nederlandse situatie ook voorkomt.

1.2. De opbouw van het boek

Onderstaande figuur laat schematisch zien hoe ons boek is opgebouwd:



Figuur 1.1 De opbouw van dit boek

De voorwoorden van Bas Burger en Theo Camps vormen de opmaat voor ons boek. Beiden hebben de lat hoog gelegd voor ons. Zij daagden ons uit een praktijkboek te schrijven dat voor het management van bedrijven en professionals in de zes vakgebieden (algemeen management, projectmanagement, procesmanagement, verandermanagement, portfoliomanagement en programmamanagement) van toegevoegde waarde is. We hebben deze handschoenen opgepakt door vanuit de praktijk te schrijven, met de theorie als fundament op de achtergrond.

Zoals gezegd, is veranderen een gegeven voor organisaties. In het hoofdstuk 2, Aanleidingen voor veranderprogramma's, geven we een globaal beeld van de context waarin veranderprogramma's worden opgestart. Welke triggers geven aanleiding voor de start van een veranderprogramma?

Voor een volledig beeld geven we in de hoofdstukken 3 tot en met 5 (Programma-, Verander- en Procesmanagement) een beeld van de verschillende aanpakken en stromingen die er zijn. Hiermee kunt u zien welke aanpakken er zijn en de verschillen tussen de aanpakken proeven. Projectmanagement hebben we niet apart beschreven. Het boek 'Wegwijzer