

Verandering is de enige constante

- De kwestie
- De relevantie van PGMOpen
- ProgrammaDNA
- Vervolgonderzoek

Logisch:

Een behandeling met medicijnen die past bij de te bestrijden ziekte.

Ook logisch:

Een programma managen op een wijze die past bij de essenties van de programmaopdracht: het programmaDNA.

Wat ontbreekt:

Een methode om de programmaopdracht in kaart te brengen.

- ✓ Programmamanagement? Gewoon doen! Over het programma 'Horizon'
- ✓ Programmatische gebiedsontwikkeling in Spoorzone Tilburg
- ✓ Programmamanagement is topsport! Over het programma 'Veilig Sportklimaat'
- ✓ Sturen op maatschappelijke effecten
- ✓ Risicomanagement in programma's. Over het programma 'Ruimte voor de Rivier'
- ✓ Programma's verbinden met de binnen- en de buitenwereld
- ✓ Op de rails krijgen van een complex programma. Over het programma 'Donna'
- ✓ Ervaringen met het professionaliseren van programmamanagement
- ✓ De programmastructuur als blauwdruk voor de veranderende organisatie
- ✓ Hoe te communiceren als het fout gaat? Over de Noord/Zuidlijn.
- ✓ Sturen op duurzaam ondernemen; een diverse politietop door programmamanagement!
- ✓ Over organisatieverandering via programmamanagement versus lean management
- ✓ Veranderen in de langdurige zorg, natuurlijk kan dat!

- Eenduidige beschrijvingswijze van programma's, waardoor
 - Auditing mogelijk is;
 - Vergelijking mogelijk is;
 - Maatwerkinrichting (strategie en organisatie);
 - Management te certificeren is;
 - Kennisuitwisseling op aspectniveau's;
 - Verhoogde slaagkans strategische veranderingen;
- Basis voor een zinvolle community van programmamanagers

- Benaderen 50-100 programma's
- In kaart brengen programma's volgens DNA
- Identificeren van bepalende elementen in het DNA (oordeel programmamanager)
- Vaststellen significante verbanden in programma's
- Clustering van programma's naar significante overeenkomsten
- Presentatie aan deelnemers



VAN AETSVELD

verandermanagement, projectmanagement

Ontwikkelbenadering

Ontwerpbenadering

| 1. Innovator | 2. Bemiddelaar | 3. Producent (Taylor) | 4. Bestuurder (Taylor) | 5. Coördinator (Weber, Fayol) | 6. Monitor / controleur (Weber, Fayol) | 7. Facilitator (HRMmodel) | 8. Mentor (HRMmodel) |
|---|--|---|---|--|---|--|---|
| 1. Omgaan met veranderingen; 2. Creatief denken; 3. Creëren van veranderingen | 1. Zorgen voor en onderhouden van een machtsbalans; 2. Onderhandelen over instemming en commitment; 3. Presenteren van ideeën en mogelijkheden | 1. Productief werken; 2. Zorgen voor een productieve werkomgeving; 3. Tijd- en stressmanagement | 1. Visieontwikkeling; 2. Ontwerpen en organiseren; 3. Effectief delegeren | 1. Projecten managen; 2. Werkzaamheden vaststellen; 3. Functies-overschrijdend managen | 1. Monitoren van de individuele prestaties; 2. Collectieve prestaties managen; 3. Organisatieprestaties managen | 1. Teams bouwen; 2. Participatieve besluitvorming gebruiken; 3. Conflicten managen | 1. Zelfinzicht en inzicht in anderen; 2. Effectief communiceren; 3. Ontwikkelen ondergeschikten |

| | |
|-------------------------------|--------------------|
| Focus op oplossen issues | Focus op risico's |
| Focus op externe Stakeholders | Focus op benefits |
| Focus op communicatie | Focus op resources |
| Focus op interne Stakeholders | Focus op kwaliteit |



| |
|---|
| Managen van meerdere projecten én de overige werkzaamheden als stressfactor |
| Werken met talrijke interne en externe stakeholders als stressfactor |
| Overdragen van programmabenefits als stressfactor |
| Druk van goed leiderschap tonen en excellent communiceren als stressfactor |

| | |
|------------|------------|
| Generalist | Specialist |
|------------|------------|

Grey manager

Gericht op beheersing

Gericht op flexibiliteit

Externe oriëntatie

Interne oriëntatie

Onderwerp

Scope

Rol van de
omgeving

Succescriteria

Verplichte
elementen
van de
strategie

Programmafase (in geval
lopend programma)

Mate van volwassenheid
van (programma-)
management in leidende
organisatie)

Duurzaamheid

Industriële
sector

Verander-
aanleiding

Object van
verandering

Beoogd
effect op



Land- en
tuinbouw

Industrie

Energie

Bouwen en
infrastructuur

Gezondheid

Groot- en
detailhandel

Logistieke
dienstverlening

Financiële
dienstverlening

Facilitaire en
vastgoeddienst
verlening

Juridische
dienstverlening

HRM
dienstverlening

ICT en
communicatie
sector

Consultancy

Overheid /
Publieke
diensten

Opleiden en
trainen



Visie en/of
strategie
gedreven

Maatschappelijke
ontwikkelingen

Technologische
ontwikkelingen

Ontwikkelingen
in markten

Operational
excellence
(kostenreductie)

Compliance
(eisen van wet,
standaards of
stakeholders)

Continuïteit
borgen

Aandeelhouders
opdracht

Concurrentie

Politieke agenda



Object van verandering

Bouwen

Infrastructuur

(Informatie)
Technologie

Research &
Development

Organisatie-
verandering
intern
(organisatie,
processen,
diensten en
producten,
cultuur)

Bedrijfs-
integratie /
fusie

Multi-
functionele
innovatie

Anders



Natuur /
duurzaamheid

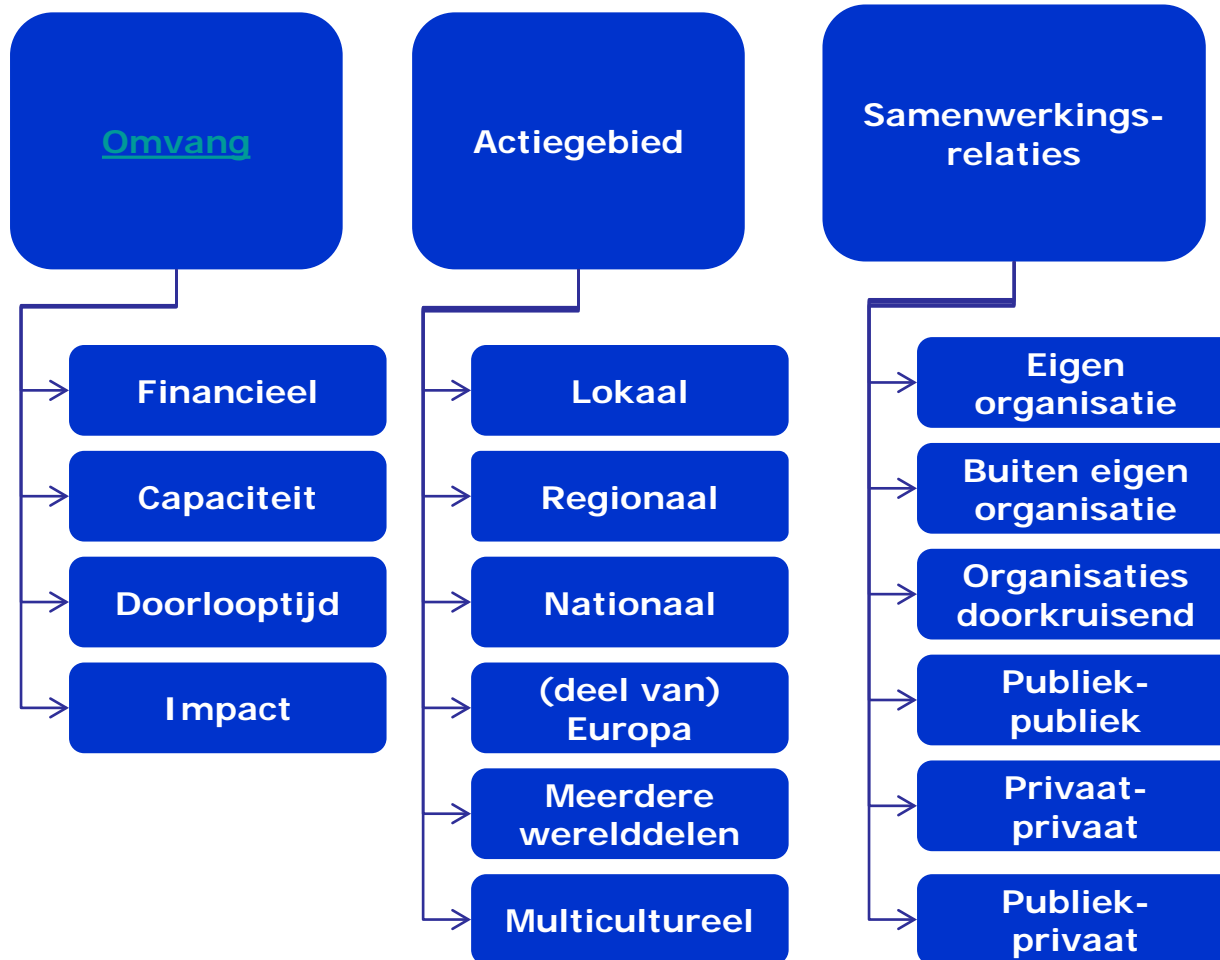
Overheid en
bestuur

Gemeenschappen

Markten

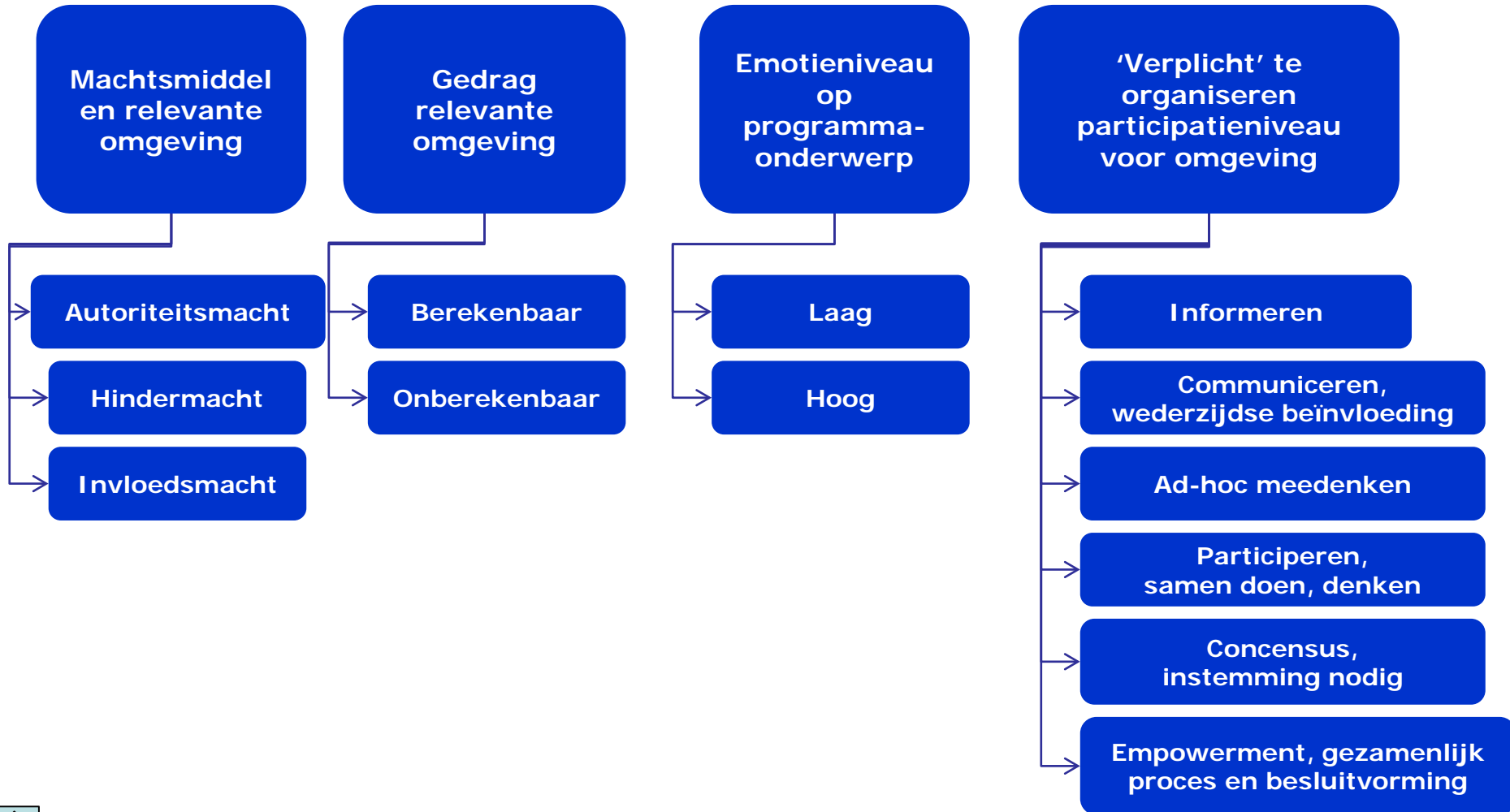
Ondernemingen

Anders



| | |
|--|---|
| Omvang (organisatie, financiën, capaciteit, doorlooptijd, impact): | Financien: zeer groot: out of pocket / risico: > 100 miljoen |
| | Financien: groot: out of pocket / risico: > 5 miljoen < 100 miljoen |
| | Financien: middel: out of pocket / risico: < 5 miljoen |
| | Financien: klein: out of pocket / risico: < 1 miljoen |
| | Capaciteit: groot: fulltime dedicated programmamedewerkers > 100 |
| | Capaciteit: middel: fulltime dedicated programmamedewerkers > 10 <100 |
| | Capaciteit: klein: fulltime dedicated programmamedewerkers < 10 |
| | Doorlooptijd: lang: > 5 jaar |
| | Doorlooptijd: middel: middel:> 3 jaar < 5 jaar |
| | Doorlooptijd: kort:< 3 jaar |
| | Impact: Verbetering (1ste orde verandering) |
| | Impact: Vernieuwing (2de orde verandering) |
| | Impact: Transformatie (3de orde verandering) |





| | | | |
|--|---|--|---|
| Efficiency van de programma-uitvoering | Doorlooptijd programma | Time to market / snelheid zichtbare effecten | Compliance (eisen van wet, standards of stakeholders) |
| Sociale effecten in maatschappij | Voorbereid voor de toekomst | Bedrijfscontinuïteit | Operational excellence (kostenreductie) |
| Concurrentievoordeel | Tevredenheid klanten, afnemers, toeleveranciers | Tevredenheid medewerkers | Tevredenheid maatschappij |
| Impact op programma-team | Commerciële waarde bedrijf | Tevredenheid eigenaren / aandeelhouders | Duurzaamheid van de effecten / oplossingen |



Verplichte elementen van de strategie

Ontwerp-
benadering

Ontwikkel-
benadering

Bestuur-
baarheid

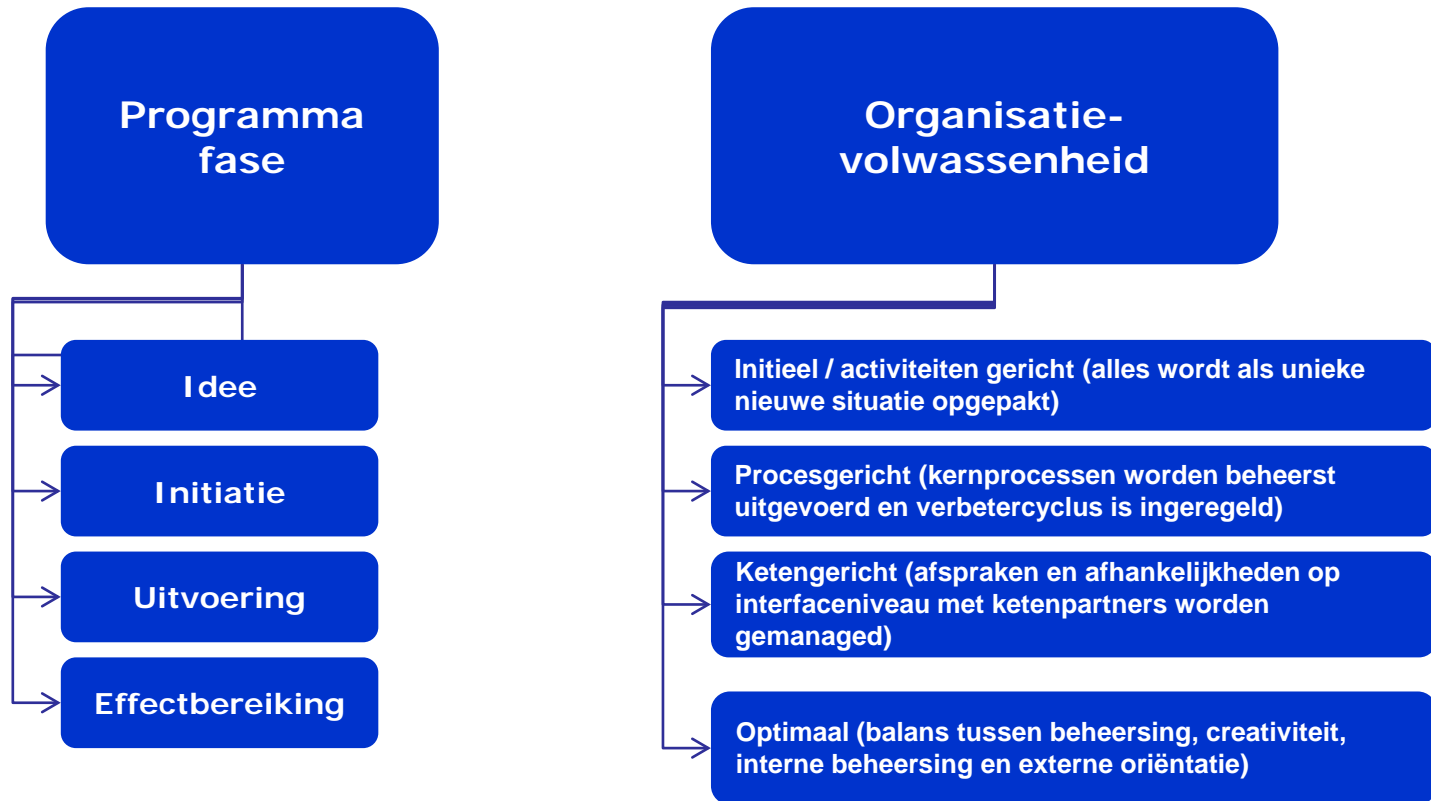
Rol sleutel-
actoren

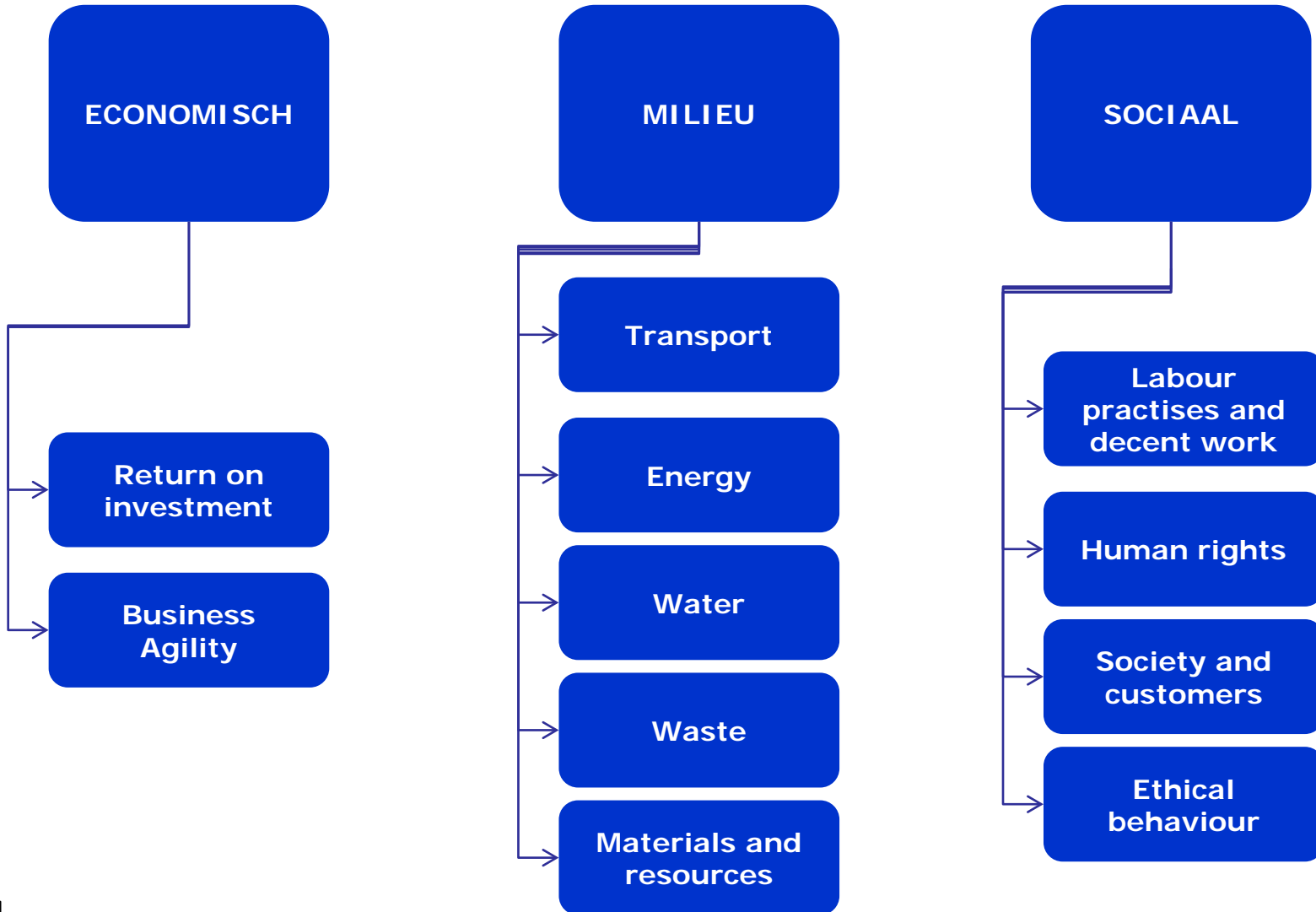
Visie op
duurzame
borging

Een centraal
verander
idee



Programmafase en organisatie- volwassenheid





| | | | |
|---------------------------------|--------------------------------------|---|-------------------------------|
| Economische duurzaamheid | Return on investment | Direct financial benefits / Net present value | |
| | | Strategic value | |
| | Business Agility | Flexibility/optionality in the operations Increased business flexibility | |
| Milieu duurzaamheid | Transport | Local procurement / supplier selection | |
| | | Digital communication | |
| | | Travelling | |
| | | Transport | |
| | Energy | Energy used Emission / CO2 from energy used | |
| | Water | Water usage Recycling | |
| | Waste | Recycling Disposal | |
| | Materials and resources | Reusability Incorporated energy Supplier selection | |
| | Sociale duurzaamheid | Labour practises and decent work | Employment |
| | | | Labour / management relations |
| Health and safety | | | |
| Training and education | | | |
| Organizational learning | | | |
| Human rights | | Non-discrimination | |
| | | Diversity and equal opportunity | |
| | | Freedom of association | |
| | | Child labour | |
| | | Forced and compulsory labour | |
| Society and customers | | Community support | |
| | | Public policy / Compliance | |
| | | Customer health and safety | |
| | | Products and services labelling | |
| | | Market communication and advertising | |
| Ethical behaviour | Customer privacy | | |
| | Investment and procurement practises | | |
| | Bribery and corruption | | |
| | Anti-competition behaviour | | |



Profiel programma Betere Stekkers in de Wijk

| | | |
|--|--|---|
| Onderwerp van het programma | Industriële sector | Energie |
| | Veranderaanleiding: | Aandeelhoudersopdracht Concurrentie |
| | Object van verandering: | Infrastructuur (Informatie-)technologie |
| | Beoogd effect op: | Markten |
| Scope van het programma | Omvang (organisatie, financiën, capaciteit, doorlooptijd, impact): | Financien: groot: out of pocket / risico: > 5 miljoen < 100 miljoen |
| | | Capaciteit: klein: fulltime dedicated programmamedewerkers < 10 |
| | | Doorlooptijd: kort: < 3 jaar |
| | | Impact: Vernieuwing (2de orde verandering) |
| Actiegebied | Nationaal | |
| Samenwerkingsrelaties: | Eigen organisatie, | |
| Rol van de omgeving t.o.v. het programma | Machtsmiddelen relevante omgeving | Hindermacht |
| | Gedrag relevante omgeving | Berekenbaar |
| | Emotieniveau op programma-onderwerp | Laag |
| | "Verplicht" te organiseren participatieniveau voor omgeving | Concensus, instemming nodig |
| Succescriteria voor het programma | Time to market / snelheid zichtbare effecten | |
| | Compliance (eisen van wet, standards of stakeholders) | |
| | Voorbereid voor de toekomst | |
| | Concurrentievoordeel | |
| Tevredenheid eigenaren / aandeelhouders | | |
| Verplicht gesteld element programmastrategie | Ontwerpbenadering | |
| Economische duurzaamheid | Return on investment | Strategic value |
| | Business Agility | Flexibility/optionality in the operations |
| Milieu duurzaamheid | Energy | Energy used |
| | Materials and resources | Incorporated energy |

Profiel Ketenprogramma Meer crimineel vermogen Afpakken

| | | | |
|---|--|--|---|
| Onderwerp van het programma | Industriële sector | Financiële dienstverlening | |
| | | Facilitaire en vastgoeddienstverlening | |
| | Veranderaanleiding: | Juridische dienstverlening | |
| | | Overheid / publieke dienstverlening | |
| Object van verandering: | Beoogd effect op: | Visie en/of strategie gedreven | |
| | | Politieke agenda | |
| Scope van het programma | Omvang (organisatie, financiën, capaciteit, doorlooptijd, impact): | Organisatieverandering intern (organisatie, processen, diensten en producten, cultuur) | |
| | | Gemeenschappen | |
| | | Financien: groot: out of pocket / risico: > 5 miljoen < 100 miljoen | |
| | | Capaciteit: middel: fulltime dedicated programmamedewerkers > 10 < 100 | |
| Actiegebied | Samenwerkingsrelaties: | Doorlooptijd: lang: > 5 jaar | |
| | | Impact: Verbetering (1ste orde verandering) | |
| Rol van de omgeving t.o.v. het programma | Machtsmiddelen relevante omgeving | Nationaal | |
| | | Organisaties doorkruisend zoals: partnership, keten, netwerkend werken, cocreëren | |
| | Gedrag relevante omgeving | Publiek-privaat | |
| | Emotieniveau op programma-onderwerp | Autoriteitsmacht | |
| "Verplicht" te organiseren participatieniveau voor omgeving | Berekenbaar | | |
| Succescriteria voor het programma | Verplicht element programmastrategie | Hoog | |
| | | Concensus, instemming nodig | |
| | | Compliance (eisen van wet, standards of stakeholders) | |
| Economische duurzaamheid | Human rights | Sociale effecten in maatschappij | |
| | | Tevredenheid maatschappij | |
| Sociale duurzaamheid | Society and customers | Rol sleutelactoren | |
| | | Return on investment | |
| | Ethical behaviour | Investment and procurement practises | Direct financial benefits / Net present value |
| | | | Bribery and corruption |
| | | Anti-competition behaviour | |



VAN AETSVELD

verandermanagement, projectmanagement

Onze klanten



Gemeente Amsterdam
Projectbureau Noord/Zuidlijn



Wereldomroep

