

Bewuste en strategische aandacht voor 'stoppen of doorgaan'

AFRONDING PROGRAMMA BEGINT VOOR DE START

Programma's beginnen vaak met een enthousiaste opbouw en een energieke start. Hoe en wanneer ze afgerond gaan worden, is dan vaak nog onduidelijk. Anders dan het opleveren van een concreet projectresultaat is het voltooiën van de bijdrage aan een veranderdoel namelijk niet zo makkelijk te plannen en organiseren. In de praktijk zien we dat veel programma's zelfs helemaal geen formele afronding kennen, maar gewoonweg van het toneel verdwijnen doordat de organisatie zijn energie en middelen naar een nieuw initiatief verschuift. Deze werkwijze gaat ten koste van de bijdrage aan het doel waarvoor het programma was opgezet, zo hebben wij vastgesteld. Om het succes van programma's te vergroten, moeten we daarom op strategische wijze aandacht besteden aan de afronding ervan, die naar onze mening al vóór de officiële start moet beginnen. In dit artikel schetsen wij hoe dit adequaat kan worden aangepakt.

In de literatuur over programmamanagement komt de afronding van programma's slechts summier aan de orde in vergelijking tot de opbouw ervan. De boodschap die programmamanagers daarover meekrijgen, blijft in feite beperkt tot: 'Als de doelen bereikt zijn, moet je de resultaten borgen'. Maar hoe stellen we vast dat de doelen van het programma bereikt zijn? Een programma-doel is meestal niet zo concreet te definiëren als een projectresultaat, aangezien het doel een (organisatie) verandering betreft. Wanneer die gewenste verandering gerealiseerd is, is moeilijk vooruit te plannen. In de praktijk kunnen de projectresultaten binnen een programma behaald zijn, maar het doel nog niet. Bijvoorbeeld doordat de geplande projectresultaten toch niet voldoende zijn, of het doel op basis van nieuwe inzichten is bijgesteld of vervangen door een nieuw doel.

Aangezien de afronding van het programma meestal niet volgt uit de vaststelling dat de doelen bereikt zijn, zou er naar onze mening een bewuste keuze tot afronding gemaakt moeten worden naar aanleiding van de strategische vraag 'Hoe gaan we verder met deze opgave'? Een strategische en bewuste keuze dus en geen vanzelfsprekende louter boekhoudkundige afhechting. De afronding moet dus niet gericht zijn op het zo snel mogelijk ontmantelen van een programma zodat de capaciteit en



AUTEURS

FLORIAN BEKKERS
(florian.bekkers@videadvies.nl), partner Vide Advies, organisatieadviesbureau voor strategie, leiderschap en programmamanagement.

MARTIJN AKKERSDIJK
(akkersdijk@kunci.nl), partner Kunci programmamanagement en -advies.

middelen ervan voor iets anders ingezet kunnen worden. Het gaat erom datgene wat met het programma bereikt is zodanig over te dragen, dat alle betrokkenen beter toegerust zijn voor de toekomst. Hieronder zullen we laten zien hoe dat proces van overdragen al begint voordat het programma officieel van start is. Het is cruciaal om dit een vanzelfsprekend onderdeel te maken van de aanpak, want naarmate de uitvoeringsfase vordert, neemt de aandacht voor afronding af. Bijvoorbeeld doordat de opdrachtgever nieuwe zorgen aan zijn hoofd krijgt en de programmamanager op een andere klus gezet wordt.

HEROVERWEGEN

'Moeten we stoppen of doorgaan?' is een vraag die in elk programma wel één of meerdere keren gesteld wordt. De aanleidingen hiervoor kunnen zeer uiteenlopend zijn, bijvoorbeeld:

- De vooraf bepaalde tijdspanne is verlopen;
- Alle geplande activiteiten zijn nagenoeg uitgevoerd;
- Het management is van mening dat programma-activiteiten goed en samenhangend door de lijn kunnen worden uitgevoerd;
- Het doel van het programma is gerealiseerd of wordt door bestuur of management niet meer relevant geacht;
- Het programma is niet meer kosteneffectief;
- Het draagvlak voor het programmadoel of de programma-activiteiten neemt af;
- De opdrachtgever of programmamanager verdwijnt;
- Er moet bezuinigd worden.

Zodra dit soort aanleidingen de kop opsteekt en de vraag zich aandient of het programma gestopt of doorgezet moet worden, moeten programmamanager en opdrachtgever alert zijn. Immers, zodra deze vraag - impliciet - over tafel gaat, zijn alle betrokkenen genoodzaakt hun belangen bij het programma opnieuw te overwegen. Alle

in gang gezette samenwerkingsafspraken en acties binnen het programma kunnen daardoor beïnvloed worden. Kortom, de vraag 'stoppen of doorgaan?' moet ofwel kortdaat weer van tafel en uit het denken gehaald worden ofwel de aanleiding voor de vraag moet door alle samenwerkingspartners in open discussie besproken en van een heldere conclusie voorzien worden.

AFRONDING ALS BEWUSTE KEUZE

Het moge duidelijk zijn dat zodra de aanleiding voor eventuele afronding strategisch en bewust besproken is, er meer opties zijn dan alleen het stoppen van het programma. De conclusie kan natuurlijk ook zijn dat het programma doorgezet moet worden; in ongewijzigde vorm, met iets gewijzigde doelen of met andere inspanningen.

De in de vorige paragraaf genoemde aanleidingen voor de vraag 'stoppen of doorgaan' maken duidelijk dat het bereiken van de programmadoelen slechts één van de mogelijke aanleidingen is voor (discussie over) afronding van een programma. Anders dan sommige leerboeken die zich er gemakkelijk van af maken, is de aanleiding om een programma te stoppen bijna nooit het bereiken van het doel. Meestal leidt maatschappelijke dynamiek ertoe dat programmafocus en -doelen na verloop van tijd bijstelling behoeven zonder dat de oorspronkelijke doelen helemaal zijn bereikt. En zelfs als een programmadoel de tijd doorstaat, komt er een moment dat er nog projecten doorlopen die uiteindelijk tot doelrealisatie leiden, terwijl de toegevoegde waarde van een samenhangend programma niet meer aanwezig is. Het doel moet nog gerealiseerd worden, maar het programma wordt toch afgerond.

WIJZE VAN AFRONDING

Voor de wijze waarop afronding plaatsvindt, maakt het echter wel veel uit of de doelen bereikt zijn, bijgesteld worden, fors gewijzigd worden of behouden blijven. In tabel 1 is aangegeven wat in elk van deze situaties het vervolg kan zijn van een programma waarover een strategische discussie wordt gevoerd over 'stoppen of doorgaan'. Hierbij moeten we wel bedenken dat er onderscheid kan zijn tussen inhoud en organisatie. Zo is het mogelijk dat het programmadoel om inhoudelijke redenen fors gewijzigd moet worden, maar de organisatie overeind blijft. Dat noemen we in tabel 1 de situatie 'nieuw programma'.

Andersom kan ook: het doel blijft behouden, maar de programma-organisatie stopt. In dat geval is het noodzakelijk om inhoudelijke en procesmatige resultaten over te dragen. Die kan je overdragen aan de lijnorganisatie, maar ook aan andere (of nieuwe) programma's. In het verlengde hiervan kan een programma als interne organisatieconstructie worden gestopt, maar in de externe communicatie als begrip (voorlopig) gehandhaafd blijven.

Programma-doel	Programma gaat door	Programma stopt
Bereikt	Nieuw doel stellen	Beheer borgen
Bijgesteld	Doorstart	Overdracht van verworven kennis
Beëindigd/fors gewijzigd	Nieuw programma	Afkappen projecten/ relatiebeheer
Behouden	Geen afronding, maar tussen-tijdse reflectie	Inhoud en proces overdragen

Tabel 1: Verschillende situaties bij de 'afronding van een programma'.

Fase	Voorbeelden van acties t.b.v. afronding
'pre-historie'	Open gesprekken, brede betrokkenheid
Initiatief	Gezamenlijke brainstorm en ontwikkeling
Definitie	Interviews en concept-programmaplan delen
Realisatie	Input vragen op faseplannen Keuzes mede afstemmen op voorkeuren van lijn Credits voor successen aan anderen geven Tussentijdse successen vieren met anderen
Afsluiting	Laatste fase-plan maken met borgingsactiviteiten Lijn betrekken bij evaluatie, leerpunten en verantwoording Feestelijke afsluitingsbijeenkomst en podium geven aan lijn (zowel voor interne als voor externe partners) Publicatie met schijnwerpers op anderen Uitvoering "To do's" bij afronding Décharge en overdrachtsgesprekken 'Exit'-gesprekken met medewerkers Alle stakeholders iets aanbieden
'het zwarte gat'	Belangrijke partners nog eens bezoeken

Tabel 2: Acties t.b.v. succesvolle afronding in verschillende fases van een programma.

RESULTAATOVERDRACHT

Een programma is een manier om een complexe veranderopgave aan te pakken. Deze aanpak is dan ook gericht op het samen met andere disciplines en belanghebbenden creëren van een nieuwe werkelijkheid. Omdat een programma altijd een tijdelijke inspanning is, zou je kunnen zeggen dat het van begin af aan in het teken staat

Aspect	To do
Doelen	Overdracht verantwoordelijkheid (of schrappen)
Activiteiten	Décharge projectleiders en borgen van doorlopende activiteiten
Midde-len	Eindafrekening en overdracht budget; Her-/terugplaatsing personeel en informeren leidinggevende; Archivering.
Opdrachtgever	Leerpunten vastleggen door programmteam; Verantwoordingsrapportage aan opdrachtgever (door iemand buiten het programmteam); Extern eindverslag met een weergave van de bereikte resultaten en effecten, namens opdrachtgever opgesteld door programmteam; Terugblik door de programmamanager, zowel inhoudelijk als persoonlijk (als instrument van nazorg, relatiebeheer en als persoonlijke en organisatiebrede ontwikkeling).
Stakeholders	Informeren en toezenden extern eindverslag; Afrondende ontmoeting en/of nazorg; Blijf contact houden.

Tabel 3: Activiteiten in de slotfase van een programma.

van de overdracht van resultaten; afrondingen dus. Kortom, alles dat in een programma plaatsvindt, staat in het teken van een goede landing van resultaten in de organisatie; anders verdwijnen deze.

In het allereerste programmaplan moet al een beeld gevormd zijn van hoe de nieuwe werkelijkheid na het programma beheerd, onderhouden en doorontwikkeld wordt. Dit geldt voor projectresultaten, maar bij een programma ook voor het doel: Iemand zal de verantwoordelijkheid voor het doel moeten overnemen. Kortom, nadenken over de afronding begint al voor de start van het programma.

PROGRAMMA EN LIJN

Bij veel programma's is het samenspel met de lijnafdelingen heel belangrijk. Niet zelden wordt in die relatie concurrentie ervaren. Het zijn de lijnafdelingen die na afronding van het programma verder gaan met de resultaten daarvan en de verantwoordelijkheid voor het doelbereik overnemen (tenzij er een nieuw programma wordt gestart). Vanaf de eerste brainstorm over een programma zijn daarom alle acties om de lijnafdelingen daar actief bij te betrekken in feite te beschouwen als eerste voorbereidingen voor een succesvolle afronding. Daarbij kan gedacht worden aan:

- De lijn vanaf de eerste brainstorm betrekken bij het programma;
- De betrokkenheid en het eigenaarschap van de lijnafdelingen in het programma continu stimuleren;
- Expliciete besluitvorming over borging van programmaresultaten in de lijn (overdrachtsdocument en -gesprek);
- Borgingsactiviteiten in voortgangsrapportages en beslisdocumenten;
- Décharge is pas compleet als de lijn het beheer en onderhoud van de resultaten overneemt.

In alle fases van een programma kunnen acties ondernomen worden die bijdragen aan het (blijven) renderen van de inspanningen. In tabel 2 zijn voorbeelden gegeven van zulke acties (zowel intern als extern gericht) in verschillende fases.

RENDEMENT

Hierboven hebben we betoogd dat het voor een duurzaam rendement van een programma nodig is om vanaf het begin aandacht te hebben voor de afronding. Indien er op enig moment gekozen wordt voor de daadwerkelijke organisatorische beëindiging van een programma, dan komen daar specifieke activiteiten bij kijken. Juist in deze fase is het risico groot dat de aandacht voor het programma verslapt. Kort na het besluit tot afronding hebben opdrachtgever, programmamanager, medewerkers en partners het vizier vaak (deels) alweer op nieuwe uitdagingen gericht. En dat terwijl deze fase juist heel belangrijk is om de investering in het programma maximaal te laten renderen in de lijnorganisatie. In tabel

Actie	Stuurgroep/bestuur	Opdracht-gever	Programma-manager	Lijn-manager
Overdracht doel	Besluiten	Voorstellen	Ontvangen	Ontvangen
Décharge projectleiders			Verlenen	
Borging doorlopende activiteiten	Besluiten	Voorstellen	Overdragen	Ontvangen, bevestigen
Middelen-overdracht	Besluiten	Toeziën	Vorbereiden en overdragen	Ontvangen, bevestigen
Verantwoording	Beoordelen en concluderen	Opstellen	Bijdragen	
Leerpunten		Ontvangen	Opstellen	Toepassen
Netwerk	Officieel informeren	Informeel erkennen	Erkenning organiseren	Deelnemen
Nazorg	Uitvoeren	Uitvoeren	Uitvoeren	

Tabel 4: Voorzet voor transparante rolverdeling bij het beëindigen van een programma.

3 is voor belangrijke aspecten in het programma op een rij gezet waar in de slotfase aandacht voor nodig is.

Juist omdat verschillende betrokkenen bij het programma tijdens de afronding daarvan hun aandacht meestal ook op andere (nieuwe) vragen moeten richten, is het zinvol scherp en zuiver te blijven over wie welke rol heeft bij de afronding. Met tabel 4 geven wij hier een voorzet toe. Uiteraard kunnen specifieke situaties tot maatwerk nopen, maar de in deze tabel weergegeven taakverdeling bevat op efficiënte wijze de vereiste checks and balances.

AANDACHT VOOR PARTNERS

Voor het beëindigen van een programma moet intern veel geregeld worden. Dat is begrijpelijk. Zo is het belangrijk dat medewerkers op een goede wijze begeleid worden naar volgende klussen of terugkeer in lijnafdeling. Ook de samenwerking met partners is heel belangrijk. Soms zijn deze mede-drager van een programma en daarmee vanzelf actief betrokken bij de afronding. Maar soms ook staan partners verder van het programma af, terwijl zij wel belangrijk zijn voor het programma of vice versa. Juist omdat een organisatie in de toekomst weer met al die partners te maken krijgt, is het belangrijk om ze goed bij de afronding te betrekken. Niet alleen om schade te voorkomen, maar ook om de goede samenwerkingservaring te markeren als nieuw fundament voor nog betere

samenwerking in de toekomst. Enkele suggesties hiertoe:

- Allereerst: Partners niet vergeten!
- Nodig ze uit voor een feestelijke afsluiting;
- Stuur ze een boekje of aardigheid;
- Stuur ze een persoonlijk bericht;
- Maak een extern verantwoordingsverslag;
- Neem na enige tijd nog eens contact op;
- Als een partner tussentijds afhaakt, organiseer een bilateraal reflectief gesprek.

Door deze aandacht intern én extern zal blijken dat de samenwerking in het programma van waarde is geweest voor de toekomst. Ongeacht de aanleiding voor afronding of beëindiging van het programma en ongeacht het wel of niet gerealiseerd zijn van de doelen, als er goed gewerkt is en dat werk is goed afgesloten, zijn alle betrokkenen kennis, ideeën en relaties rijker. Een basis waarop in de toekomst nóg succesvollere programma's, projecten en acties gebouwd kunnen worden. <

(ADVERTENTIE)

Bestuurt u de projectenportfolio op operationeel, tactisch of strategisch niveau?

Psolutions.nl