

# Programmamanagement

Ype Wijnia

25 mei 2012

Een kenmerk van de rolsplitsing in asset management<sup>1</sup> is dat er een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie ontstaat tussen de asset manager en service provider. Daarbij haalt het, zeker in infraland, niet zoveel uit of de service provider nu buiten de deur staat of dat die intern is. Het aantal partijen dat de diensten kan verlenen is namelijk niet zo heel groot, dus ook met een externe partij zal al snel een strategische partnerschap opgebouwd worden. En dan wordt het toch op de een of andere manier een interne partij, te vergelijken met de innige relatie van autofabrikanten en hun toeleveranciers in de moderne Just In Time systemen. Men denkt wel eens dat het makkelijker is om met een externe service provider te werken dan met een interne, omdat men dan een stok achter de deur heeft in de vorm van betalen. Dat is op zich wel waar, maar in de praktijk is dat echt het uiterste redmiddel. Een partij die niet meer betaald wordt zal er namelijk ook geen belang meer bij hebben mee te denken. En dat heeft een interne service provider nu weer wel (plus dat daar vaak ook wat makkelijker een informele uitwisseling van kennis mee is). Beide varianten hebben dus hun nadelen en hun voordelen.

Wat echter in beide varianten speelt is dat de asset manager ook echt de rol van opdrachtgever moet aannemen. Dat betekent dat je helder moet aangeven wat je gerealiseerd wilt hebben en dat je de kennis van de opdrachtnemer gebruikt om je doel zo efficiënt mogelijk te realiseren. Tegelijkertijd moet de service provider ook wel de rol van opdrachtnemer spelen, en dat is accepteren dat een ander de hoofdlijnen beslist heeft en dat het bestaansrecht uit het zo goed mogelijk realiseren van die hoofdlijnen gehaald moet worden. In de praktijk zien we nog wel eens dat men zich niet aan de rolopvatting houdt. Mensen aan de zijde van de opdrachtgever hebben soms de neiging zich als kleine potentaten te gaan gedragen, waarbij ze tot in detail willen bepalen wat de opdrachtnemer allemaal moet doen, tot en met (bij wijze van spreke) de kleur van het WC papier van de Dixi op de bouwplaats. Aan de andere kant gedragen de opdrachtnemers zich soms nog steeds als beslisser en sturen ze opdrachten doodleuk terug omdat die niet aan de (hun!) uitgangspunten voldoen. Of, als de opdrachtnemer ze mee probeert te laten denken over de beste oplossing, trekken ze zich terug in hun schulp en stellen dat de asset manager dat als opdrachtgever maar moet aangeven. Dergelijk gedrag kan razendsnel escaleren tot een permanente staat van oorlog. Iedereen wil toch serieus genomen worden en als je gesprekspartner dat niet doet dan is het op een gegeven moment natuurlijk gewoon over. De individuen in het bedrijf houden zo hun eigen ego overeind, maar voor het bedrijf als geheel is het natuurlijk een ramp. Voor je het weet kunnen dan alleen maar afspraken gemaakt worden via de directie, en dat beperkt de mate van detail natuurlijk drastisch.

Wat vaak wel heel goed werkt is de invoering van programmamanagement. Hierbij zorgt een team<sup>2</sup> van mensen van de opdrachtgever en opdrachtnemer ervoor dat de gewenste doelen vertaald worden in productieafspraken en dat men er in een maandelijks voortgangsoverleg op toeziet dat de productieafspraken ook uitgevoerd worden, en belangrijker nog, dat de beoogde effecten die de opdrachtgever met de productieafspraken had ook behaald worden. Je kan bijvoorbeeld prima afspreken dat elk jaar 10% van het wegennet opnieuw geasfalteerd wordt, maar het is voor de opdrachtgever wel van belang dat in 10 jaar ook het gehele net behandeld wordt, en niet elk jaar hetzelfde stukje omdat dat nu eenmaal zo makkelijk aan te pakken is.

Binnen zo'n voortgangsoverleg is het overigens wel belangrijk om niet meteen te beginnen te roepen dat er harder gewerkt moet worden of dat er meer geld nodig is. Het beste is om eerst maar eens samen vast te stellen wat er de afgelopen periode geproduceerd is, wat de afspraken waren en dan per afspraak samen vast te stellen of daar aan voldaan is. Van de afspraken waar niet aan voldaan is zal vervolgens gekeken moeten worden waarom dat niet zo is. In een aantal gevallen zal er puur sprake

<sup>1</sup> Zie de column van John over de zin en onzin van de rolsplitsing

<sup>2</sup> In de praktijk zijn dat er meestal 2, eentje van opdrachtgever en eentje van de opdrachtnemer

zijn van een toevallig effect (net wat meer moeilijke klussen, of meer ziekteverzuim), soms is er sprake van een externe verstoring (neem de periode met strenge vorst in februari van dit jaar), heeft een derde partij niet aan zijn afspraken voldaan en noem maar op. Het kan natuurlijk ook dat er geen verklaring te vinden is, en dan heeft de opdrachtnemer gewoon lopen lanterfant. Pas als je het eens bent over de oorzaak van de afwijkingen kan je het gaan hebben over eventuele maatregelen. Toevallige effecten zullen vanzelf ingehaald worden, voor andere zaken kunnen afspraken gemaakt worden hoe ze ingelopen zullen gaan worden (en wie dat betaalt, al moet je dat eigenlijk van tevoren regelen) en voor een aantal zaken zul je moeten accepteren dat de achterstand definitief is. Nu klinkt dat misschien gek voor een individueel project. Daar worden nogal eens enorme boetebedragen genoemd als men te laat oplevert. Maar als je nu bedenkt dat programma's uit vele projecten bestaan, dat er binnen bedrijven vaak tientallen programma's naast elkaar lopen en dat verschillende programma's soms op hetzelfde risico ingrijpen, dan is het wat overdreven om meteen in paniek te raken als er eens ergens wat tegenzit. Dat moet natuurlijk niet structureel worden, maar soms kan je beter een kleine afwijking voor lief nemen dan koste wat het kost elk detail perfect op orde te willen hebben.



Bron foto: <http://www.fotosearch.com> (c) Antrey / www.fotosearch.com Stock Photography

Een laatste opmerking betreft de soort personen die in het programmamanagement moeten zitten. Soms denkt men dat van de zijde van de opdrachtgever degene die het programma heeft ontworpen dat het beste kan doen. Dat is immers de persoon die alle ins en outs van de overwegingen kent, en dus goed kan bepalen of het beoogde effect wel bereikt wordt. Van de kant van de opdrachtnemer zou het dan de uitvoerder moeten zijn, die de monteurs direct aanstuurt. Toch is dat vaak geen gelukkige combinatie, omdat men zich dan snel kan verliezen in de technische details. Om het maar even te chargeren, waar het lichtknopje moet komen. Het kan dus heel zinvol zijn om het programmamanagement te laten voeren door mensen die er iets verder vanaf staan, zeg een inkoper en een accountmanager. In de technische wereld worden dan snel de wenkbrauwen gefronst: een project management zonder technische kennis gaat toch helemaal niet? Op zich is dat waar, maar het merendeel van het programmamanagement gaat helemaal niet over de techniek maar over samenwerken en aansturen. Waar technici nog al graag de neiging hebben om gelijk te willen krijgen, is samenwerken vooral ook de ander iets gunnen.

Zoals de Engelstaligen het zo mooi zeggen: There is no I in TEAM.