



KOMPAS: SCAN VAN DE PROGRAMMAVRIENDELIJKE ORGANISATIE

SCAN VAN DE PROGRAMMAVRIENDELIJKE ORGANISATIE

De programmavriendelijke organisatie: condities creëren om aan programma's te werken

Steeds meer organisaties werken met programma's voor het nastreven van hun strategische doelen. Programmamanagement helpt bij het samenhangend aanpakken van ingewikkelde veranderopgaven om die doelen te kunnen behalen. Het vraagt echter nogal wat van een organisatie om programma's te kunnen doen. Vaak veel meer dan directies, MT's, programma-eigenaren (opdrachtgevers) en programmamanagers zich vooraf realiseren. Je bent er niet door enkele mensen in het vak op te leiden. Allerlei facetten van de organisatie verdienen aandacht om de goede condities te creëren voor programma's. Oftewel, om programmavriendelijk te worden.

Het KOMPAS: scan voor de programmavriendelijke organisatie

Het KOMPAS is een diagnosemodel om de huidige mate van programmavriendelijkheid van een organisatie te bepalen én te zoeken naar hefboomen voor (verdere) ontwikkeling. Het instrument helpt inzicht te krijgen in die aspecten van de organisatie die belemmerend en bevorderend zijn voor het werken aan programma's. Het KOMPAS geeft richting bij het kiezen van de aspecten die aandacht vragen om programmavriendelijker te worden en daarmee betere condities te scheppen. Het geeft geen kant en klare receptuur voor in te zetten interventies. Dat vraagt namelijk echt maatwerk.

In het KOMPAS hebben we een zestal aspecten gedefinieerd die een organisatie programmavriendelijk maken: cultuur, strategie en doelen, structuur, managementstijl, systemen en personeel. Per aspect hebben we acht stellingen geformuleerd die je scoort (0-3 punten). Uit ervaring weten

we dat deze items een stevige invloed hebben op de programmavriendelijkheid van een organisatie. De inzichten die de basis vormen voor de stellingen zijn uit de praktijk van vele organisaties ontstaan, maar niet wetenschappelijk gevalideerd. De veranderende praktijk van organisaties zorgt er ook voor dat het KOMPAS in ontwikkeling blijft. Het model bevat geen voorschrijvende plateaus van ontwikkeling (zoals volwassenheidsmodellen wel doen).

Mis je aspecten of zijn bepaalde aspecten onvoldoende duidelijk? Laat ons dat dan vooral weten.

Werken met het KOMPAS: betrek sleutelfiguren, die de organisatie overzien

Voor het invullen van de scan selecteer je mensen die de organisatie goed overzien én die gevoel hebben voor de materie. Denk bijvoorbeeld aan programmamanagers, programma-eigenaren (opdrachtgevers), projectmanagers, bateneigenaren, interne organisatieadviseurs, managers, veranderaars, en dergelijke.

Laat iedereen het instrument eerst individueel invullen. Daarna leg je de bevindingen naast elkaar. Maak vervolgens met elkaar een gezamenlijke diagnose, een soort 'foto' van de huidige mate van programmavriendelijkheid. Waar heb je dezelfde beelden? Waar wijk je af en waar ligt dat aan? Alleen al dat gesprek blijkt in de praktijk erg waardevol. Van hieruit kom je tot een keuze van aandachtspunten. Waak ervoor niet overal tegelijkertijd aandacht aan te geven, maar maak keuzes. De volgende stap is bepalen op welke manier je de beoogde interventies kunt inzetten. Deels kan dit via lopende programma's, deels via andere organisatie-ontwikkeltrajecten en deels door separate, aanvullende initiatieven te ondernemen.



Ben je benieuwd hoe programma-vriendelijk jouw organisatie is? Vul het KOMPAS in en krijg inzicht in belemmerende en bevorderende aspecten van je organisatie.

ERVARINGEN EN OBSERVATIES OVER DE CONDITIES VOOR PROGRAMMA'S

Voordat je de stellingen gaat scoren helpt het om eerst even zelf na te denken over wat je op dit moment ziet en ervaart als het gaat om de condities voor programmatisch werken. Wellicht komen er andere onderwerpen bij je naar boven dan in onze stellingenlijst staan. Dan vullen die inzichten je totaalbeeld mooi aan.

Vul de onderstaande tabel in aan de hand van de vraag: **wat bevordert of belemmert in mijn organisatie(onderdeel) het succesvol realiseren van programma's? Wat helpt en wat zit in de weg?**

Naar welke organisatie of welk organisatieonderdeel kijk je?

Wat bevordert of helpt?	Wat belemmert of zit in de weg?

DEFINITIES EN STELLINGEN IN HET KOMPAS

In het KOMPAS kijken we naar zes aspecten van een organisatie: cultuur, strategie en doelen, structuur, managementstijl, systemen en personeel. Om ervoor te zorgen dat we hetzelfde onder deze aspecten verstaan, hebben we ze hieronder omschreven.

Cultuur

De cultuur van een organisatie uit zich in de gemeenschappelijke waarden en normen en de daaruit voortvloeiende manieren van doen. We kijken bij dit aspect naar gedeelde waarden, normen, overtuigingen, opvattingen en gedragingen die typerend zijn voor de organisatie en haar mensen.

Strategie en doelen

Dit aspect gaat over het formuleren van de doelen, plannen en acties die een organisatie wil ondernemen om haar missie en visie te realiseren. Het omvat de langetermijnvisie van de organisatie en de manier waarop deze visie wordt vertaald naar concrete doelen en acties. Een goede strategie en doelen geven richting.

Structuur

Hierbij kijken we naar de manier waarop de organisatie is ingericht, inclusief de hiërarchie en de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het omvat de indeling in afdelingen, teams, functies en het samenspel van de staande organisatie met tijdelijke rollen. Een heldere structuur geeft overzicht.

Het gaat in het KOMPAS dus niet om het functioneren van een specifiek programma, of de structuur van een programmaorganisatie of de cultuur in de organisatie, maar om de kenmerken van de staande of lijnorganisatie waarin met programma's wordt gewerkt. Wil je kijken naar de manier waarop een specifiek programma functioneert en wat daarin eventueel beter kan, dan kun je bijvoorbeeld een programma audit of review uitvoeren. Daarvoor hebben we eerder een handig instrument ontwikkeld dat je daarbij kan ondersteunen; *de project en programma review*.

Managementstijl

Managementstijl heeft betrekking op de kenmerkende gedragspatronen van het management op elk niveau in de organisatie. Het gaat over de manier waarop leiders (formeel en informeel) en managers in de organisatie hun leiderschap uitoefenen, hun medewerkers aansturen en hen helpen hun werk goed te doen.

Systemen

Het aspect systemen staat voor de regels, procedures en instrumenten (in brede zin) die worden gebruikt om het dagelijks functioneren te ondersteunen en te sturen. Denk onder meer aan ICT-systemen, inkoopprocedures, besluitvormingsprocessen, KPI's, dashboards en ondersteunende tools.

Personeel

Bij personeel kijken we naar de karakteristieken van de medewerkers in de organisatie. Het gaat bij dit aspect om de kenmerken van de medewerkers, zoals hun aantal in verschillende disciplines, hun kennis en vaardigheden, talenten en kwaliteiten, valkuilen en allergieën, het verloop, en dergelijke.

Werken met het KOMPAS: invulinstructie

Het KOMPAS bestaat uit 48 stellingen: per aspect van de organisatie 8 stuks. Je vult het KOMPAS in door per stelling aan te geven of je het met de stelling helemaal eens, eens, oneens of helemaal oneens bent. Omcirkel steeds de score bij het antwoord dat het meest van toepassing is. Tel de scores per aspect én in totaal bij elkaar op. Aan het eind van de scan vind je een korte toelichting op je totaalscore. Vul het KOMPAS in vanuit je eigen rol en perspectief.



De cultuur van een organisatie uit zich in de gemeenschappelijke waarden en normen en de daaruit voortvloeiende manieren van doen. We kijken bij dit aspect naar gedeelde waarden, normen, overtuigingen, opvattingen en gedragingen die typerend zijn voor de organisatie en haar mensen.

Stelling 1: In onze organisatie maken mensen de zaken niet mooier dan ze zijn; er is openheid van zaken over hoe het gaat

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 2: Mensen in onze organisatie stellen er eer in om afspraken na te komen (en daarbij soms ook positief te verrassen)

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 3: Mensen moedigen elkaar aan om twijfels in te brengen en mogelijke risico's te bespreken

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 4: Elkaar aanspreken wordt niet afhankelijk gemaakt van positie; iedereen kan iedereen aanspreken

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 5: In onze organisatie krijgen mensen ruimte om eerst te denken en dan te doen; we voeren niet onnodig de druk op

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 6: Het realiseren van de doelen van de organisatie gaat voor individuele, team- of afdelingsdoelen en -belangen

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 7: In onze organisatie werken mensen in verschillende (programma)rollen op basis van gelijkwaardigheid samen

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 8: Managers en opdrachtgevers snappen dat programma's niet maakbaar zijn en durven het programma aan te passen (hebben van een flexibele mindset)

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

'PROGRAMMAVRIENDELIJKE ORGANISATIES KENNEN EEN CULTUUR DIE ZICH KENMERKT DOOR OPEN COMMUNICATIE, WAARIN EERLIJKHEID WORDT GEWAARDEERD.'

Totaalscore

Strategie en doelen



Dit aspect gaat over het formuleren van de doelen, plannen en acties die een organisatie wil ondernemen om haar missie en visie te realiseren. Het omvat de langetermijnvisie van de organisatie en de manier waarop deze visie wordt vertaald naar concrete doelen en acties. Een goede strategie en doelen geven richting.

Stelling 1: Er is een duidelijk beeld van hoe de organisatie ervoor staat en wat beter of anders moet

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 2: De organisatie heeft richtinggevende doelen voor de langere termijn

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 3: Er vindt bijstelling van de strategie van de organisatie plaats op basis van veranderende (in- en externe) omstandigheden

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 4: De selectie, prioritering en voortgang van veranderinitiatieven is regelmatig onderwerp van gesprek

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 5: Veranderen wordt gezien als iets dat erbij hoort en niet als iets dat de operatie alleen maar verstoort

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 6: In de operatie wordt voldoende ruimte gemaakt voor het werken aan veranderopgaven, zoals programma's

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 7: De keuze van veranderinitiatieven wordt gedragen door de organisatie (en niet alleen door de top)

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 8: Er worden niet te veel (concurrerende) programma's tegelijkertijd gedaan in de organisatie

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

'ORGANISATIES DIE GOED ZIJN IN HET FORMULEREN VAN HELDERE DOELEN, HEBBEN HET MAKKELIJKER MET PROGRAMMA'S.'

Totaalscore

Structuur



Hierbij kijken we naar de manier waarop de organisatie is ingericht, inclusief de hiërarchie en de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het omvat de indeling in afdelingen, teams, functies en het samenspel van de staande organisatie met tijdelijke rollen. Een heldere structuur geeft overzicht.

Stelling 1: Het is geaccepteerd dat mensen naast hun functie ook een of meerdere rollen kunnen vervullen

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 2: Managers en medewerkers switchen makkelijk tussen tijdelijke rollen en permanente functies

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 3: De rollen in projecten en programma's zijn in de organisatie erkende en bekende rollen

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 4: Mensen die in een rol acteren krijgen het mandaat dat nodig is om de rol te vervullen

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 5: De belangen die verdeeld zijn in de structuur van de organisatie, zijn ondergeschikt aan het belang van een opgave voor de organisatie

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 6: Er wordt helder onderscheid gemaakt tussen besluitvorming in de lijn en in een programma

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 7: Het is duidelijk wie in onze organisatie verantwoordelijk is voor het realiseren van de doelen

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 8: De selectie/keuze van programma-managers gebeurt op basis van competenties (naast beschikbaarheid en inhoudelijke kennis)

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

'IN EEN KLASSIEKE, HIËRARCHISCH GESTUURDE ORGANISATIE IS HET LASTIGER OM MET PROGRAMMA'S TE WERKEN.'

Totaalscore

Managementstijl



Managementstijl heeft betrekking op de kenmerkende gedragspatronen van het management op elk niveau in de organisatie. Het gaat over de manier waarop leiders (formeel en informeel) en managers in de organisatie hun leiderschap uitoefenen, hun medewerkers aansturen en hen helpen hun werk goed te doen.

Stelling 1: Leiders en managers nemen eigenaarschap en tonen daarin voorbeeldgedrag naar de organisatie

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 2: Leiders en managers weten wat het betekent om vorm te geven aan verandering in de organisatie

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 3: Leiders en managers maken voldoende tijd vrij voor verdiepend gesprek en voor tussentijdse reflectie

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 4: Leiders en managers zijn besluitvaardig; ze durven ook te beslissen onder onzekere omstandigheden

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 5: Leiders en managers willen niet steeds met z'n allen over alles beslissen en durven ook los te laten

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 6: Leiders en managers accepteren de sturing door tijdelijke rollen, zoals die van de programmamanager

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 7: Leiders en managers onttrekken medewerkers niet zomaar aan de operatie en ook niet aan programma's

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 8: Leiders en managers werken vanuit een visie op de toekomst en sturen vooral vanuit doelen

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

'PROGRAMMATISCH WERKEN IS GEBAAAT BIJ LEIDINGGEVENDEN DIE TEGELIJKERTIJD VERTICAAL (IN DE LIJN) ALS HORIZONTAAL (OP DE PROGRAMMA'S) KUNNEN STUREN.'

Totaalscore

Systemen



Het aspect systemen staat voor de regels, procedures en instrumenten (in brede zin) die worden gebruikt om het dagelijks functioneren te ondersteunen en te sturen. Denk onder meer aan ICT-systemen, inkoopprocedures, besluitvormingsprocessen, KPI's, dashboards en ondersteunende tools.

Stelling 1: Beschikbare regels en procedures zijn voldoende flexibel voor het doen van programma's

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 2: Systemen die tegengesteld werken of knellen (zoals KPI's) mogen ter discussie gesteld worden

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 3: De (informatie)systemen ondersteunen de planning, monitoring en bijsturing van programma's

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 4: Bij samenwerking met andere organisaties wordt niet alleen vastgehouden aan de eigen systemen

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 5: Plannen en rapportages worden niet voor de Bühne gemaakt, maar actief gebruikt

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 6: Er is sprake van een eenduidig begrippenkader en heldere spelregels rond het werken aan programma's

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 7: De verwachtingen van de programma-aanpak zijn helder en de principes worden onderschreven

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 8: Medewerkers worden beoordeeld op hun reguliere werk én hun werk voor programma's

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

'DE SYSTEMEN ZIJN ER NIET OM VOORSCHRIJVEND TE ZIJN VOOR DE PROGRAMMA'S. ALS PROGRAMMA-MANAGER BEPAAL JIJ WAT JE NODIG HEBT.'

Totaalscore

Personeel



Bij personeel kijken we naar de karakteristieken van de medewerkers in de organisatie. Het gaat bij dit aspect om de kenmerken van de medewerkers, zoals hun aantal in verschillende disciplines, hun kennis en vaardigheden, talenten en kwaliteiten, valkuilen en allergieën, het verloop, en dergelijke.

Stelling 1: Medewerkers zijn goed in projectmatig werken, waarop in programma's doorgebouwd kan worden

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 2: Medewerkers zijn goed in vooruitkijken, plannen en prioriteiten stellen

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 3: Medewerkers trekken tijdig aan de bel als zaken anders dreigen te gaan dan bedacht en gepland

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 4: Medewerkers kunnen goed omgaan met het werken voor verschillende 'leidinggevenden' (in de lijn en in programma's)

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 5: Medewerkers vragen eerst gericht door voordat ze aan een nieuwe klus beginnen

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 6: Medewerkers van verschillende organisatieonderdelen werken gemakkelijk met elkaar samen

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 7: Medewerkers nemen verantwoordelijkheid en zetten daarvoor zonnodig een stapje extra

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

Stelling 8: Medewerkers snappen wat het betekent om aan programma's te werken

Helemaal eens	Eens	Oneens	Helemaal oneens
3	2	1	0

'HET SUCCES IN PROGRAMMA'S WORDT BEPAALD DOOR DE MENSEN DIE ER AAN WERKEN. MENSEN MAKEN HET VERSCHIL.'

Totaalscore

TOTAALSCORE EN TOELICHTING OP DE SCORE

Tel de scores per aspect én in totaal bij elkaar op:

Cultuur						
Strategie en doelen						
Structuur						
Managementstijl						
Systemen						
Personeel						
TOTAAL:		1	6	12	18	24

Van 96 tot 144 punten: Complimenten! Er is sprake van een programmavriendelijke organisatie. Dat wil zeggen dat de condities in de organisatie goed zijn om programma's te doen. Waarschijnlijk verrast je dat niet, want programma's lopen tegen weinig belemmeringen aan in de organisatie. Wellicht zijn er hier en daar nog punten op de i te zetten, maar de uitgangspositie voor programma's is gunstig.

Van 48 tot 96 punten: Werk aan de winkel! Op onderdelen gaat het goed, maar om een echte programmavriendelijke organisatie te worden is er nog wat te doen. Realiseer je dat het succesvol werken aan programma's niet alleen op de schouders van de programmaorganisatie rust. Op welke aspecten van de organisatie zitten de uitdagingen? Pak niet alles tegelijkertijd aan, maar maak keuzes. Waar is laaghangend fruit te plukken? Wat zit echt in de weg? Welke mensen willen hiervoor eigenaarschap nemen?

Van 0 tot 48 punten: Bezint eer ge begint! Jouw organisatie is niet bepaald programmavriendelijk. Er is een heel aantal aspecten waarop de organisatie een ontwikkelslag heeft te maken om het succesvol werken aan programma's mogelijk te maken. Bezin met elkaar of je die slag wilt/moet maken. Hoe belangrijk is programmatisch werken voor het functioneren van de organisatie?

**'ALS JE AAN ALLES
TEGELIJKERTIJD WERKT,
WORDT HET MEESTAL NIKS'**

Aan de slag met de programmavriendelijkheid van je organisatie

Wij helpen je graag het KOMPAS toe te passen op jouw organisatie(onderdeel). Na het invullen maken we een gezamenlijke diagnose. Op basis van de opgedane inzichten, kunnen we bijvoorbeeld een ontwerpatelier begeleiden over een mogelijke aanpak voor de doorontwikkeling van de organisatie. Een ontwerpatelier is een werksessie met sleutelfiguren om een 'ontwerp' te maken van een mogelijke professionaliseringsaanpak.

TIP: Wil je de programmavriendelijkheid van je organisatie vergroten, bedenk dan onder meer:

- wie zich eigenaar voelt of zou moeten voelen van de mate van programmavriendelijkheid van de organisatie; is er een sponsor voor het succesvol werken aan programma's in de organisatie?
- op welke van de 6 organisatie-aspecten je als eerste wil inzetten; wil je verder verbeteren op wat al goed gaat, of het been bijtrekken op de aspecten die minder programmavriendelijk zijn?
- op welke manier je hierop wil inzetten; via lopende programma's, via andere organisatie-ontwikkeltrajecten, door separate, aanvullende initiatieven te ondernemen, of een andere manier?
- of je kiest voor losse interventies of een samenhangende aanpak, hoeveel tijd je daarvoor wil, kunt en mag nemen en wat dit vraagt van de organisatie (inzet van mensen, financiële middelen, etc.)
- dat je er niet bent door mensen opleidingen programma-management te laten volgen...maar dat was je na het gebruiken van het KOMPAS waarschijnlijk wel duidelijk!

COLOFON

Het KOMPAS is ontwikkeld door Helmuth Stoop (TwynstraGudde), Martijn Akkersdijk (Waterschap Rijn en IJssel/Kunci management), Björn Prevaas (Good Work Company) en Niels van Loon (NOVAIM). Zij deden dat in co-creatie met collega's in het vak. En toetsing met programmamanagers uit de praktijk tijdens het PGM Open Event 2023.



Helmuth Stoop

hsp@tg.nl
06 53 73 09 72



Björn Prevaas

bjornprevaas@goodworkcompany.nl
06 53 16 69 49



Martijn Akkersdijk

akkersdijk@kunci.nl
06 28 14 94 54



Niels van Loon

info@novaim.nl
06 20 91 11 02



Meer lezen over programmamanagement?

Ga naar het online boek [Werken aan Programma's](#), de [Kennisbank](#) van TwynstraGudde, of zie onderstaande boeken:



Werken aan Programma's



Leiderschap van de programmamanager



Essenties van programmamanagement voor opdrachtgevers

Al aangesloten bij PGM Open; het platform voor programmamanagement in Nederland?

PGM Open komt voort uit onze ambitie om programmamanagement in Nederland verder te professionaliseren en te positioneren als vak apart. Samen met professionals uit de praktijk willen we werken aan ontwikkeling van mensen, organisaties en vak. Met elkaar verkennen we nieuwe ontwikkelingen en proberen we het werken aan programma's steeds succesvoller te maken, om zo bij te dragen aan de realisatie van belangrijke opgaven, binnen organisaties, tussen organisaties en vooral: voor onze maatschappij.

