



Programma- management

Sturen op samenhang



Theo van der Tak
Gert Wijnen

Programmamanagement

Sturen op samenhang

Theo van der Tak en Gert Wijnen

Tweede, herziene druk

Vakmedianet

Omslagontwerp/binnenwerk: Signia, Winschoten

ISBN 978 90 13 03628 2

NUR 801

Eerste druk, 2002

Tweede druk, eerste oplage, 2006

Tweede druk, tweede oplage, 2007

Tweede druk, derde oplage, 2009

Tweede druk, vierde oplage, 2010

Tweede druk, vijfde oplage, 2017

© Vakmedianet, Deventer

www.managementimpact.nl

Alle rechten voorbehouden: niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Voorwoord

Boeken worden geschreven door en voor mensen. Dat geldt ook voor dit boek, dat is geschreven voor iedereen die op een wat meer professionele manier met programma's om wil (laten) gaan. Het is ook totstandgekomen door bijdragen van klanten en collega's: zowel in onze gedachtevorming als in de artikelen die wij in deel 3 van dit boek opnemen. Deze artikelen zijn deels bewerkingen van artikelen die in het voorjaar van 2005 in het blad *Projectie* zijn verschenen. Wij danken de uitgever van dit blad voor zijn toestemming deze bron te mogen gebruiken.

Programmamanagement (PGM) heeft in de afgelopen jaren een enorme ontwikkeling doorgemaakt. Gemeenten en provincies hebben programma-begrotingen ingevoerd en hebben organisatiewijzigingen doorgevoerd. Veel bedrijven hebben het nut ervan ingezien: in dagbladen staan bijvoorbeeld regelmatig hun vacatures voor programmamanagers. Ook veel concullega's zijn op hun manier bezig met het gedachtegoed. Zo is er binnen het Project Management Instituut een speciale interestgroep die zich met PGM bezighoudt. Daar ontstaat overeenstemming over wat PGM wel is en wat PGM niet is. Ook daarvan vindt de lezer de neerslag in deze editie.

Meer dan in de vorige editie noemen we man en paard in cases en voorbeelden. Wijzelf en onze klanten hebben ons ontwikkeld. Wij hebben fouten gemaakt en daarvan geleerd. In dit boek heeft dat geleid tot aanpassingen en uitbreidingen van het PGM-gedachtegoed. Vooral is ons duidelijk geworden dat PGM een middel is om werk te structureren. In het begrip PGM is er veel aandacht voor het onderdeel management: de echte werkers zien dat als lastig, met allerlei plannen, voornemens, papieren en formuleren. Wij merken echter dat de lol vooral in het andere deel van het woord zit: programma. Dat is ook goed, omdat mensen op een andere manier naar hun werk gaan kijken: namelijk naar doelen en effecten, want daar draait het uiteindelijk om.

Onze dank gaat in grote mate uit naar onze thuiswerelden. Zonder de rustige (vakantie- en weekend)dagen en avonden die we daar aan dit boek konden werken, was er niets van terechtgekomen.

Verder hebben Fianne Lindenaars en Roelof Benthem nuttig commentaar geleverd op onderdelen van dit boek.

Ten slotte zijn we dank verschuldigd aan Twynstra Gudde, ons beider opdrachtgever. Hij heeft ons veel tijd, morele steun en middelen ter beschikking gesteld voor het maken van dit boek.

Een boek maken is een ding, het lezen ervan is heel wat anders. Toch gaat het om dit laatste. We verwachten dat ook deze uitgebreide nieuwe editie van het boek allen die het lezen, inspireert tot het adequaat aanpakken en managen van hun programma's.

Amersfoort, april 2006

Theo van der Tak en Gert Wijnen

Inhoud

Deel 1

Programmamanagement; de vijf kernprocessen 9

1 Inleiding	15
2 Wanneer is de programma-aanpak (niet) zinvol?	25
3 Programmeren	39
4 Besturen	61
5 Autoriseren	73
6 Organiseren	83
7 Samenwerken	109
8 Organisaties geschikt(er) maken voor programmamanagement	121

Deel 2

Checklisten voor programmamanagement 143

1 Checklisten voor het programmeren van een programma	147
2 Checklisten voor het besturen van een programma	161
3 Checklisten voor het autoriseren van een programmaplan	165
4 Checklisten voor het organiseren in en rondom een programma	171
5 Checklisten voor het samenwerken aan een programma	189

Deel 3

Praktijkvoorbeelden van programmamanagement 201

1	Persoonlijke ontwikkeling in een flexibele organisatie; programmamanagement bij de directie Externe Veiligheid	205
2	Helder programma levert evenwichtige portfolio: een stapsgewijze aanpak van keuze en invoering van ICT-voorzieningen op de Vrije Universiteit van Amsterdam (VU)	211
3	Energie investeren in natuur: sturen op samenhangende doelen in Noord-Holland	219
4	Communiceren in programma's; communicatie belangrijke pijler van wijkontwikkeling in Gouda	225
5	Dashboard voor gemeentelijke programma's: rapporteren aan een complexe omgeving	229
6	Betere projecten met programmamanagement	237
7	The sky is the limit: het veranderprogramma Transpirit	243

Bijlagen

1	Programmaplan	255
2	Een uitgewerkt profiel voor een programmamanager	259
	Definities	265
	Literatuur	273
	Trefwoordenregister	275
	Over de auteurs	279

Deel 1

Programmamanagement; de vijf kernprocessen

In het eerste deel van dit boek gaan wij in op de vijf kernprocessen van programmamanagement. Elk proces wordt gedefinieerd en verder conceptueel uitgediept. Met illustraties en literatuurverwijzingen geven wij programmamanagement een plaats in de verschillende benaderingen van het organiseren van werk.

Inhoud

Deel 1

Programmamanagement; de vijf kernprocessen

1 Inleiding

1.1	Problemen met samenhang en prioriteit	16
1.2	Waarom de programma-aanpak?	18
1.3	Waar staat de programma-aanpak?	19
1.4	Voor wie is dit boek geschreven?	22
1.5	Hoe is dit boek opgebouwd?	22

2 Wanneer is de programma-aanpak (niet) zinvol?

2.1	Als er sprake is van een unieke en tijdelijke opgave	26
2.2	Als er sprake is van een complexe opgave	26
2.3	Als het doelengericht moet	27
2.4	Als samenwerken met anderen moet	29
2.5	Wanneer beperkte middelen beschikbaar zijn	30
2.6	Wanneer heb je er wel wat aan?	31
2.7	Wanneer heb je er niets aan?	33
2.8	Waaruit bestaat de programma-aanpak?	34

3 Programmeren

3.1	Drie stadia in een programma	39
3.1.1	<i>Het opbouwstadium</i>	40
3.1.2	<i>Het effectueringsstadium</i>	41
3.1.3	<i>Het afbouwstadium</i>	42
3.2	Het kernproces programmeren	43
3.3	Inventariseren van de doelen	44
3.4	Inspanningen bedenken, inventariseren en relateren aan de doelen	51
3.5	Clusteren of structureren van een programma	54
3.6	Definiëren van interfaces in een programma	59

4	Besturen	
4.1	Wat houdt besturen in?	61
4.2	De vijf besturingscriteria	63
4.3	Hoe te komen tot een stuurplan?	67
4.4	Bewaken van de voortgang	68
5	Autoriseren	
5.1	Wie doet wat bij autoriseren?	74
5.2	Audit als hulpmiddel bij autoriseren	75
5.3	Risicomanagement als hulpmiddel bij autoriseren	77
6	Organiseren	
6.1	De rollen	83
6.1.1	<i>De opdrachtgever</i>	84
6.1.2	<i>De programmamanager</i>	85
6.1.3	<i>De inspanningsleider</i>	86
6.1.4	<i>De inspanningsmedewerker</i>	87
6.1.5	<i>De opdrachtgever van de inspanningsleider</i>	88
6.1.6	<i>De capaciteitsmanager</i>	88
6.2	Omgeving typeren	89
6.3	De verschillende organisatievormen voor een programma	94
6.3.1	<i>Bronnen van macht</i>	96
6.3.2	<i>Positioneren van de programmaorganisatie</i>	96
6.4	Communiceren	102
7	Samenwerken	
7.1	Van groepen tot teams	109
7.2	Dimensies van samenwerken	112
7.3	Rollen in teams	114
7.4	Hanteren van conflicten	115
7.5	Over luisteren en feedback geven en ontvangen	117
7.6	Invloedsstijlen	119
8	Organisaties geschikt(er) maken voor programmamanagement	
8.1	Organisatieprocessen geschikt(er) maken	121
8.1.1	<i>Doelstellend proces</i>	122
8.1.2	<i>Strategisch proces inrichten</i>	123
8.1.3	<i>Structureringsproces inrichten</i>	124
8.1.4	<i>Systemen inrichten</i>	125
8.1.5	<i>Managementstijl bepalen</i>	126
8.1.6	<i>Personele proces inrichten</i>	127
8.1.7	<i>Culturele proces inrichten</i>	128
8.1.8	<i>Realiserende processen uitvoeren</i>	129

8.2	Veranderen van organisaties vraagt om professionaliteit	131
8.2.1	<i>Programmeren</i>	133
8.2.2	<i>Sturen</i>	133
8.2.3	<i>Variaties in programmeren en sturen</i>	135

1 Inleiding

Veel managers worstelen ermee: er zijn zoveel projecten en ze lijken allemaal even belangrijk. Managers binnen gemeenten zullen het volgende verhaal vast herkennen:

VEEL PROJECTEN IN EEN PROGRAMMA

De gemeente Astad heeft zojuist van de minister van Binnenlandse Zaken te horen gekregen dat het Grotestedenbeleid geëvalueerd moet worden. Vertwijfeld roept de wethouder haar managementteam bij elkaar: ‘Wat hebben we allemaal voor projecten gedaan? Wat hebben ze opgeleverd? En hoe verantwoorden we de subsidie van 100 miljoen euro die we van Binnenlandse Zaken en Brussel kregen?’

De directeur van de Dienst Stadsontwikkeling (DSO) vertelt hoe zijn dienst aan drie projecten begonnen is in de verpauperde binnenstad: één om een nieuwe school neer te zetten, één om twintig huizen te renoveren en één om meer bomen te planten in de Carthuiserstraat. Dan vertelt de directeur Welzijn dat juist in de Carthuiserstraat een jongerenhangplek is ingericht om de drugsoverlast in de andere straten terug te dringen. ‘Maar waarom juist in de Carthuiserstraat?’, vraagt de directeur Wijkzaken, ‘Jullie weten toch dat we daar op verzoek van de bewoners een kinderdagverblijf wilden inrichten voor allochtonen?’

De wethouder wordt heel moe van dat gekrakeel van haar ambtenaren. Zij wil graag weten wat het effect van al die projecten is:

‘Kunnen we nu aan de minister schrijven dat het geld goed besteed is? Kunnen we hem met trots vertellen wat we al feitelijk hebben bereikt? Waar al deze projecten toe geleid hebben?’ Op deze vragen blijven de directeuren echter het antwoord schuldig.

Managers in het bedrijfsleven kennen vergelijkbare problemen:

PRIORITEREN VAN PROJECTEN GAAT NIET VANZELF

Het elektronicaconcern Draad BV staat al drie jaar onder de bezielende leiding van Bas Macher. Gesteund door een tienkoppig managementteam heeft hij veel projecten gestart om het concern aan te passen aan de eisen die de automatisering stelt: het

bestaande ERP-systeem is vervangen door een modernere versie, althans dat was de bedoeling. Maar ook de invoering van het nieuwe ERP-informatiesysteem heeft geleid tot wel twintig projecten.

Op een mooie maandagmorgen komt projectleider De Vries van de divisie Geïntegreerde Onderdelen binnen om 30 miljoen euro voor een project te vragen om het bedrijf klaar te maken voor e-business: de B2B-verkoop van elektrische onderdelen via het internet. De Vries ziet prachtige mogelijkheden. Na het enthousiasmerende verhaal van De Vries ziet Macher het ook helemaal zitten: 'Akkoord, jij krijgt 30 miljoen', beslist hij meteen. Een half uur later meldt hij zijn beslissing in het managementteam. Daar krijgt hij de wind van voren: er is helemaal geen 30 miljoen, die zit vast in de projecten die reeds zijn goedgekeurd.

'Hoe kan dat?', vraagt Macher. 'Wat is de prioriteit van deze projecten? Hoe weet ik dat de 250 miljoen die in die andere projecten zit, goed en effectief besteed worden?'

Wanneer managers vanuit de Raad van Bestuur opdracht krijgen om een belangrijke organisatieverandering door te voeren, dan starten ze vaak een heleboel op zichzelf nuttige projecten. De medewerkers van die organisatie en de projectleiders vragen dan waarom al deze projecten in uitvoering worden genomen. En als de projecten eenmaal lopen vragen de projectleiders aan de verantwoordelijke managers om aandacht, capaciteit, geld en tijd. De managers moeten al deze vragen en claims afwegen, zeker ook tegen de lopende zaken. Ze stuiten dan allemaal op hetzelfde vraagstuk: hoe manage ik veel projecten tegelijk? Hoe krijg ik samenhang en overzicht? Hoe moet ik prioriteiten stellen? En hoe maak ik de projectleiders en de medewerkers duidelijk waarom de projecten moeten worden gedaan?

1.1 Problemen met samenhang en prioriteit

Gebrek aan samenhang, overzicht en prioriteit ontstaat doordat de organisatie vaak slechts tijdelijk met allerlei klussen bezig is: vóór een bepaalde datum moet aan de Europese Commissie gerapporteerd worden, vóór de verkiezingen moet het Collegeprogramma gerealiseerd zijn of vóór die en die datum moet het nieuwe systeem operationeel zijn, omdat dan het hoogseizoen begint.

Allei klussen komen tegelijk en ongeordend op organisaties af. Verschillende projectleiders en medewerkers zijn met die klussen bezig en vragen om aandacht. Managers moeten al die verschillende vragen en claims afwegen. Dat kan alleen door samenhangend aan te sturen en prioriteiten te stellen.

De minister of de bestuurder wil *terecht* een verantwoording van het ter beschikking gestelde geld en wil *terecht* een overzicht van de effecten

van de inspanningen. Hij wordt immers geconfronteerd met de gevolgen:

‘Welke ellende krijg ik over me heen als de Europese Rekenkamer onregelmatigheden constateert?’ Ook de president-directeur krijgt problemen als het verbeterprogramma niet de beoogde effecten heeft: de OR stelt een ultimatum, omdat het ziekteverzuim de pan uitrijst, de Raad van Commissarissen vraagt zich af wanneer de beloofde winst wordt gemaakt en de klanten klagen over slechte dienstverlening en lange wachttijden.

Hoe hou je veel projecten tegelijk in de hand? Vaak gebeurt het volgende:

EEN ORGANISATORISCHE KERSTBOOM

De gemeente Bstad heeft een Ontwikkelingsplan opgesteld om de binnenstad te revitaliseren. Van de Europese Commissie en van het Ministerie van Welzijn is subsidie gekregen. De doelen zijn helder. De wethouder vraagt aan de gemeentesecretaris wie het plan gaat uitvoeren. ‘Dat is in handen van het gemeentelijk managementteam. De directeur DSO doet de bouwprojecten, de directeur Welzijn de welzijnsprojecten en de afdeling Controlling doet de rapportage richting Den Haag en Brussel. We zijn echter niet alleen afhankelijk van de DSO, Welzijn en de wijkbureaus, maar ook van projectontwikkelaars, welzijnsorganisaties en ondernemersverenigingen. Wij hebben het plan uitgewerkt in vier subprogramma’s die elk door afzonderlijke diensten worden geleid. De betreffende projectleiders komen uit de deelnemende diensten’, antwoordt de gemeentesecretaris.

‘Dat lijkt me nogal een organisatorische kerstboom worden’, reageert de wethouder.

Een vergelijkbare situatie doet zich voor bij het technisch adviesbureau ABH dat net een fusie heeft gerealiseerd:

TE VEEL IS NIET GOED

Het adviesbureau ABH in Arnhem heeft een collega-bureau in Londen op 1 januari 2006 overgenomen. Allerlei samenwerkingsprojecten zijn gestart: gezamenlijke acquisities, een vergelijking van de arbeidsvoorwaarden, het overzetten van gegevens naar een nieuw systeem, gezamenlijke werkgroepen voor een nieuwe strategie, enzovoort. Hoewel de portefeuille aanzienlijk blijft, lopen de kosten van de nieuwe combinatie sterk op: het inhuren van externe adviseurs kost veel geld, het heen en weer reizen tussen Arnhem en Londen kost veel vliegtickets, de externe accommodaties waar vergaderd wordt, weten ook hoe ze rekeningen moeten sturen en een nieuwe huisstijl is ook niet gratis.

Zowel voor het Arnhemse als voor het Londense filiaal zijn aparte programmaleiders aangesteld, die voor een klein deel van hun tijd zijn vrijgemaakt. P&O trekt het project arbeidsvoorwaarden, ICT doet de integratie van de systemen en Marketing regelt de

nieuwe huisstijl alsmede de reclamecampagne. Twee directeuren zijn als opdrachtgever eindverantwoordelijk aan de Raad van Bestuur.

De portefeuillehouder Financiën ziet de kosten steeds meer oplopen, terwijl de projectgroepen zich suf vergaderen, maar weinig resultaat opleveren. De integratie loopt langzaam maar zeker vast: enquêtes naar de tevredenheid van de medewerkers laten zien dat de waardering voor de fusie, uitgedrukt in rapportcijfers, gezakt is van een 7 naar een 4,5.

De verantwoordelijken weten dat de resultaten afhankelijk zijn van de vele medewerkers, die vaak ook nog andere zaken aan hun hoofd hebben. Sommige belanghebbenden willen een puur financiële verantwoording, anderen vragen naar inhoudelijke effecten. Managers staan voor de moeilijke opgave al deze partijen tevreden te stellen en dat kan alleen door alle activiteiten op een systematische wijze aan te sturen en te managen.

1.2 Waarom de programma-aanpak?

We leven in een wereld waarin mensen in organisaties steeds sneller, efficiënter, effectiever, flexibeler en creatiever moeten reageren op wisselende omstandigheden. Het is ook steeds meer van belang dat je zaken doelgericht voor elkaar krijgt met mensen die in diverse netwerken opereren; steeds vaker moet je dwars door de (primaire) op continuïteit gerichte, permanente organisaties heen werken. Willen managers in moderne organisaties niet verdrinken in niet of slechts ten dele uitgevoerde plannen, dan moeten ze op zich goede en goed op papier gezette plannen en ideeën daadwerkelijk én flexibel kunnen implementeren. Liefst zodanig dat niet-bedoelde of, erger nog, ongewenste effecten voorkomen worden.

Managers die niet terecht willen komen in een wereld van niet of slechts ten dele uitgevoerde plannen, hebben baat bij programmamanagement. Daarmee krijgen ze immers zaken doelgericht voor elkaar, ook met mensen die in verschillende organisaties opereren.

De behoefte aan een aanpak voor dit soort opgaven is in de eerste plaats alleen maar groter geworden ten gevolge

van ontwikkelingen als het individualiseren van klantenwensen en door het korter worden van de levenscycli van producten en diensten. In de tweede plaats door de toenemende inspanningen in organisaties gericht op verbetering van de effectiviteit en/of de efficiëntie. In de derde plaats vanwege de groeiende behoefte aan klantvriendelijker en bedrijfsmatiger werken, vaak vormgegeven in fraaie, strategische veranderingsprogramma's. In de vierde plaats door het groeiend aantal technologische vindingen en de toepassing ervan en door de toename van het aantal interorganisatorische netwerken. En in de laatste plaats door de ervaren tekortkomingen van

allerlei bestaande managementhulpmiddelen zoals projectmanagement en strategisch management.

Managers hebben steeds meer behoefte aan een aanpak voor meer complexe en eenmalige opgaven of voor meer unieke, doelengerichte opgaven. Ze willen (of moeten) een strategische verandering doorvoeren, beleidsvoornemens moeten of willen ze in waarneembare verbeteringen omzetten. In het algemeen kunnen wij stellen dat managers een aanpak willen voor situaties waarin veel projecten en andere inspanningen op elkaar afgestemd, effectief uitgevoerd moeten worden en tot de beoogde doelen moeten leiden. Waar samenhang en prioriteit de trefwoorden zijn, waar de opdrachtgever moet kiezen tussen de verschillende claims voor aandacht, tijd en geld en de manager de samenhang tussen de verschillende inspanningen zichtbaar wil maken en daarop wil sturen.

Programmamanagement helpt om samenhang te bereiken en prioriteiten te stellen, zodat veel projecten en andere activiteiten effectief worden uitgevoerd. Daarmee komen de beoogde doelen, organisatorische of maatschappelijke verbeteringen, dichterbij.

Die aanpak is er: de programma-aanpak.

1.3 Waar staat de programma-aanpak?

Wij hanteren in dit boek een heel specifieke omschrijving van het begrip programma. Wij bedoelen hier niet zoiets als een jaarprogramma, een actieprogramma, een softwareprogramma, een partijprogramma, een projectprogramma of een theaterprogramma. Zie bijvoorbeeld Van Dale:

PROGRAMMA VOLGENS VAN DALE

pro·gram·ma (het ~, ~'s)

1 programmaboekje

2 op zich zelf staande uitzending op radio of televisie

3 geheel van de activiteiten voor een bepaalde tijd

4 computerprogramma

5 staat van eisen en gegevens voor een uit te voeren werk

Bron: www.vandale.nl, januari 2006

Onder een 'programma' verstaan wij een verzameling van tijdelijke, samenhangende en dynamische doelen, inspanningen en middelen. De pro-

gramma-aanpak is dan eigenlijk een tussenvorm van enerzijds het werken in een project en anderzijds het werken in een permanente organisatie.

Van een verzameling tijdelijke, samenhangende en dynamische doelen, inspanningen en middelen kun je een programma maken. Dat is een bewuste keuze van een manager.

Een programma bestaat natuurlijk niet door het een programma te noemen; een programma is er ook niet van

nature. Men moet het – indien zinvol, nodig en nuttig – máken. De programma-aanpak zoals wij deze hanteren, is een menselijke constructie, die wij voor onszelf maken omdat we ons werk willen overzien, verhelderen of vergemakkelijken. Iets *is* namelijk niet een programma, maar je kunt van iets een programma *maken*. En wanneer mensen dat doen, kiezen ze – bewust – voor een bepaalde manier van werken; voor de programma-aanpak omdat dat dan de meest geëigende werkwijze is om de voorgenoemen of opgedragen opgave tot een goed einde te brengen. Het besluit om dat te doen, is geen vrijblijvende aangelegenheid. Door een opgave als programma aan te pakken maakt een manager aan de organisatie duidelijk dat hij volgens bepaalde regels en principes gaat werken.

PROGRAMMA OF PROJECT: EEN KWESTIE VAN PERSPECTIEF

Het eerste vliegtuig van een nieuw type is voor de bouwers een project, evenals het ontwikkelen van een nieuwe motor voor dat vliegtuigtype of het opzetten van een nieuwe productiehal voor het nieuwe vliegtuigtype. Tegelijk maken deze projecten deel uit van een productontwikkelingsprogramma van de vliegtuigfabrikant. Terwijl het eerste nieuwe vliegtuig ook als project deel kan zijn van een vervangingsprogramma van de luchtvaartmaatschappij die dat vliegtuig koopt.

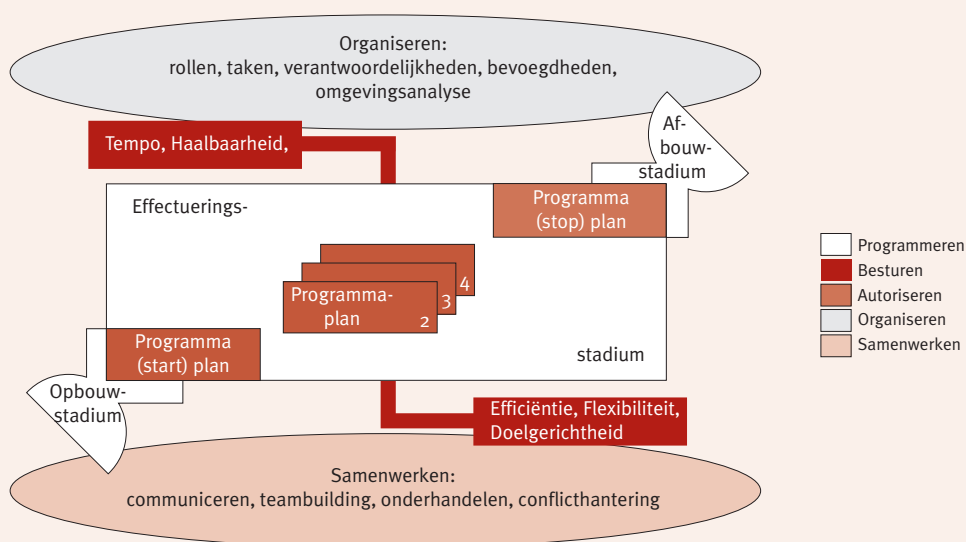
Voor een aannemer, maar ook voor de filiaalhouder is het renoveren van een bankgebouw een project, terwijl dat voor de bankorganisatie zelf deel uitmaakt van een groot restylingsprogramma.

Een adviesbureau, gespecialiseerd in het ondersteunen van andere organisaties bij het implementeren van programma's gericht op het verbeteren van de organisatie, beschouwt een opdracht als zijn honderdste project op dit gebied, terwijl de cliëntorganisatie het een programma zal vinden. De eerste opdracht van dat bureau op het gebied van verbetermanagement kan overigens een activiteit uit een eigen programma zijn.

Een andere kant van deze subjectiviteit betreft de relatieve omvang en het relatieve belang van een programma ten opzichte van de organisatie waarbinnen, waarvoor of waardoor het zal worden uitgevoerd. Een programma is meestal veel groter en strategischer dan een project. Sommige program-

ma's kunnen beslag leggen op meer dan twintig procent van de capaciteit van de permanente organisatie en bestaan uit honderden projecten. Programma's kunnen ook veel langer duren dan een project.

Programma's worden nogal eens niet als zodanig (h)erkend en dientengevolge vaak niet op de juiste wijze ('verkeerd') aangepakt. Soms pakt het management in een organisatie een programma als een groot project aan. Het resultaat daarvan is dat de projectaanpak als geforceerd en knellend overkomt: terecht want de activiteiten kunnen beter als programma worden aangepakt.



Figuur 1.1 De integrale aanpak van een programma

Met dit boek beogen wij de verwarring in organisaties rond de begrippen programma's en projecten te verminderen: de programma-aanpak leent zich ervoor in taal en benaderingswijze duidelijk te maken dat een programma anders is dan een (groot) project, dat een programmamanager geen superprojectleider behoeft te zijn. Wij willen verduidelijken wat wij onder de programma-aanpak verstaan en welke consequenties dat heeft voor de manier van werken: zowel voor de deelnemers in een programma als voor de organisaties die met het programma te maken krijgen.

De programma-aanpak is volgens ons een nuttig en zinvol hulpmiddel bij het geconcentreerd en doelengericht inzetten van de benodigde aandacht en energie. Voor het samenhangend en overzichtelijk realiseren van belangrijke, eenmalige en complexe inspanningen, binnen en vanuit één organi-

satie, maar ook tussen organisaties. Een en ander zodanig dat je prioriteiten in een programma doelbewust stelt en dat je flexibel en effectief reageert en zelfs anticipeert op allerlei (externe) ontwikkelingen en veranderingen.

Een programma is iets anders dan een groot project. Een programmamanager werkt geconcentreerd en doelgericht aan complexe inspanningen, zowel vanuit een organisatie als tussen verschillende organisaties. Hij reageert flexibel en effectief op externe ontwikkelingen en veranderingen.

De programma-aanpak bestaat uit vijf kern- of hoofdprocessen of bouwstenen, namelijk het *programmeren* (het expliciteren, specificeren, uitvoeren

en verzilveren van resultaten), *besturen* (managen, plannen en voortgang bewaken), *autoriseren* (besluiten nemen), *organiseren* (inrichten en communiceren) en *samenwerken* (teams vormen en conflicten hanteren).

1.4 Voor wie is dit boek geschreven?

De doelgroep van dit boek omvat vooral managers. Managers (vrouwen en mannen) van permanente organisaties uit zowel (semi-)overheid als bedrijfsleven. Managers die dingen willen of gedaan moeten krijgen voor en door mensen. Managers die staan voor opgaven die complex, ingewikkeld, uniek en belangrijk zijn. Managers die behoefte hebben aan een praktische en vooral ook werkbare aanpak.

Gemakshalve en omwille van de leesbaarheid gebruiken wij in dit boek veelal de hij/hem-vorm. Uiteraard bedoelen wij daar ook vrouwelijke personen mee.

Natuurlijk behoren ook (aanstaande) programmamanagers tot de doelgroep van dit boek. Zij ervaren dagelijks de uitdagingen van het managen van een programma.

Ten slotte behoren allen die zich eens wat meer willen verdiepen in de ins en outs van het op een professionele manier werken aan een programma, ook tot de doelgroep van dit boek.

1.5 Hoe is dit boek opgebouwd?

In deel 1 geven we eerst een inleidend hoofdstuk. Daarin gaan wij in op de situaties waarin de programma-aanpak zinvol, nodig of nuttig is. Daarna

beschrijven we in dit deel de vijf kernprocessen waaruit de programma-aanpak bestaat. Achtereenvolgens zijn dat het:

- programmeren;
- besturen;
- autoriseren;
- organiseren, en
- samenwerken.

Wij eindigen met een beschouwing over de relatie tussen programmamanagement en veranderen.

In deel 2 beschrijven wij een aantal checklisten voor programmamanagers. Deze checklisten hebben we gegroepeerd naar de onderdelen van de aanpak uit deel 1.

In deel 3 hebben we een aantal praktijkgevallen van de programma-aanpak opgenomen. Deze artikelen zijn geschreven door collega's werkzaam bij Twynstra Gudde en andere organisaties in Nederland. Wij hebben de artikelen enigszins bewerkt. Tussen de delen hebben wij samenhang aangebracht door over en weer te verwijzen. In de marge hebben wij de paragraaf aangeduid in het betreffende deel.

Het symbool



staat voor deel 1,



voor deel 2 en



voor deel 3.

Deel 2

Checklisten voor programmamanagement

In dit deel van het boek is een aantal checklisten opgenomen die in onze praktijk van adviseurs en managers met programma's ontstaan zijn.

Programmamanagement omvat een vijftal processen: programmeren, besturen, autoriseren, organiseren en samenwerken. De laatste twee processen slaan zowel op organisatie en samenwerking binnen een programma als op de omgeving van een programma. Voor elk van deze processen volgen hierna enkele checklisten.

Inhoud

Deel 2

Checklisten voor programmamanagement

1	Checklisten voor het programmeren van een programma	
1.1	Bepaal de programmadoelen	147
1.2	Versmart de doelen	148
1.3	Bedenk de programma-inspanningen	149
1.4	Voer het opbouwstadium uit	151
1.5	Voer het effectueringsstadium uit	152
1.6	Voer het afbouwstadium uit	153
1.7	Maak een DIN	154
1.8	Maak een DIM	155
1.9	Maak programmaclusters	157
1.10	Waardeer de inspanningen	158
1.11	Stel prioriteiten in een programma	159
2	Checklisten voor het besturen van een programma	
2.1	Operationaliseer de besturingscriteria	161
2.2	Stel per criterium een stuurplan op	162
3	Checklisten voor het autoriseren van een programmaplan	
3.1	Stel het programmaplan samen	165
3.2	Monitor het programma	167
3.3	Bewaak de voortgang van het programma en rapporteer daarover	168
4	Checklisten voor het organiseren in en rondom een programma	
4.1	Bemens de zes rollen	171
4.2	Vul de rol van de opdrachtgever in	173
4.3	Vul de rol van de programmamanager in	174
4.4	Vul de rol van de inspanningsleider in	175
4.5	Vul de rol van de inspanningsmedewerker in	177
4.6	Vul de rol van de inspanningsopdrachtgever in	178

4.7	Vul de rol van de capaciteitsmanager in	179
4.8	Bepaal de gewenste organisatievorm	181
4.9	Erken de verschillen tussen een programmaorganisatie en een permanente organisatie	182
4.10	Analyseer de programmaomgeving (factoren en actoren)	183
4.11	Ontwikkel draagvlak	185
4.12	Bepaal faalfactoren en analyseer risico's	186
4.13	Communiceer met de omgeving	187

5 Checklisten voor het samenwerken aan een programma

5.1	Creëer een team	189
5.2	Gedraag je in je team	190
5.3	Benut de individuele competenties in een team	192
5.4	Werk samen	193
5.5	Zorg voor zorgvuldige besluitvorming	194
5.6	Overleg effectief	195
5.7	Hanteer conflicten	196
5.8	Luister en vraag door	198
5.9	Geef feedback en v(erd)raag die ook	199

Deel 3

Praktijkvoorbeelden van programmamanagement

Dit deel bevat een aantal voorbeelden van de toepassing van programmamanagement in de praktijk. Deze artikelen zijn geschreven door collega's werkzaam bij Twynstra Gudde en andere organisaties in Nederland.

Wij hebben de artikelen enigszins bewerkt en, waar zinvol, verwijzingen opgenomen naar onderdelen van de eerste twee delen.

Inhoud

Deel 3

Praktijkvoorbeelden van programmamanagement

1	Persoonlijke ontwikkeling in een flexibele organisatie; programmamanagement bij de directie Externe Veiligheid	
1.1	Aanleiding	206
1.2	Fase 1. De start van de directie Externe Veiligheid	207
1.3	Fase 2. Van individuele verantwoordelijkheden naar teamspirit	208
1.4	Fase 3. De mensen en de externe opgave centraal	209
1.5	Beschouwing	210
2	Helder programma levert evenwichtige portfolio: een stapsgewijze aanpak van keuze en invoering van ICT-voorzieningen op de Vrije Universiteit van Amsterdam (VU)	
2.1	Inleiding	212
2.2	Keuze voor een programma-aanpak	212
2.3	Programmaopzet	213
2.4	'Gouden regels' van IVOS	214
2.5	Het keuzeproces	215
2.6	Resultaat en leerervaring	216
3	Energie investeren in natuur: sturen op samenhangende doelen in Noord-Holland	
3.1	Inleiding	219
3.2	Besturingsconcept	220
3.3	Programmaplan	222
3.4	Resultaten	222
3.5	Regierol van de provincie	223
4	Communiceren in programma's; communicatie belangrijke pijler van wijkontwikkeling in Gouda	
4.1	Aanleiding	225
4.2	Samenhang	226
4.3	Communicatieformat	226
4.4	Communicatiefuncties	228

5	Dashboard voor gemeentelijke programma's: rapporteren aan een complexe omgeving	
5.1	Complex geheel	230
5.2	Worsteling tot nu toe	230
5.3	Dashboard ontwerpen	232
5.4	Eisen aan rapportage	232
6	Betere projecten met programmamanagement	
6.1	Inleiding	237
6.2	Oorzaken niet halen van doelen	238
6.3	Drie diagnosevragen bepalen de oplossingsrichting	239
6.4	Succesvoorbeeld	240
7	The sky is the limit: het veranderprogramma Transpirit	
7.1	Aanleiding Transpirit-programma	243
7.2	De loop van het programma	244
7.3	Besturing en organisatie	250
7.4	Informatie en communicatie	251
7.5	Slot	252

Definities

Activiteit: Inhoudelijk werk dat een directe en noodzakelijke bijdrage levert aan het dichterbij brengen van de programmadoelen en het realiseren van inspanningsresultaten.

Autoriseren: Het geregeld en integraal kiezen / autoriseren / accepteren / goedkeuren / fiatteven / vrijgeven van het tot dan toe inhoudelijk bereikte (de na te streven doelen, de uit te voeren inspanningen en de te besteden middelen) op basis van programmaplannen.

Audit: Systematische, integrale en onafhankelijke beoordeling van een programma.

Beslissen: zie **autoriseren**

Besturen: Het mogelijk maken dat het inhoudelijke programmawerk kan en zal plaatsvinden .

Besturingscriteria: De aspecten waarop een programma bestuurd kan worden: tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid.

Bevoegdheid: Gerechtigd zijn tot bepaalde handelingen.

Budget: Een geautoriseerd bedrag of samenstel van bedragen voor het realiseren van inspanningen.

Bijsturen: Door middel van corrigerende acties ervoor zorgen dat de feitelijke situatie van een programma weer in overeenstemming komt met het laatst geldende beslisdocument (**programmaplan**).

Capaciteit: De hoeveelheid menskracht, ruimte, materiaal, materieel, enzovoort.

Communicatie: Het proces waarmee twee of meer personen signalen (verbaal of non-verbaal) naar elkaar uitzenden of signalen van elkaar ontvangen en interpreteren.

Conflict: De situatie waarin een partij van mening is dat een andere partij haar wil dwarsbomen of vindt dat die andere partij haar dwarsboomt.

Cultuur: De gemeenschappelijke waarden en normen van een groep mensen en de daaruit voortvloeiende manieren van doen.

Delegeren: Overdragen van **bevoegdheden** terwijl de verantwoordelijkheid blijft bij degene die delegeert.

DIM (Doelen-Inspanningen-Middelen-netwerk): De schematische weergave van de samenhang van de doelen, inspanningen en middelen van een programma.

DIN (Doelen-Inspanningen-Netwerk): De schematische weergave van de samenhang van de doelen en inspanningen van een programma.

Doel: Gewenste toestand of eigenschap van een object in een bepaalde omgeving,

Doorlooptijd: De (maximale) tijd waarbinnen de inspanningen in (de stadia van) het programma worden afgerond; tijd die ligt tussen twee kalenderdata.

Draagvlak: Mate van instemming van betrokkenen of belanghebbenden met een doel, resultaat, inspanning of middel.

Effect: Een gevolg van een gebeurtenis of handeling.

ER-doel: Een na te streven maar nimmer te realiseren ideale toestand van de gewenste eigenschap van een object.

Evaluatie: Kritische, geordende terugblik (op een programma), een antwoord gevend op vragen als: 'Wat ging goed?', 'Wat kan beter?', 'Wat moet anders?'.

Faalfactor: zie **risico**.

Faalfactorenanalyse: zie **risicoanalyse**.

Feedback: Het terugkoppelen van de mening over ervaren gedrag naar degene die dat gedrag vertoont.

Functionele baas of invloed: Degene die van een ander bepaalt hoe deze zijn vak moet uitvoeren.

Gedelegeerd opdrachtgever: Degene die als aanspreekpunt namens de opdrachtgever opereert en bepaalde bevoegdheden bezit of die kan mobiliseren.

Groep: Een verzameling individuen die zich van elkaar bewust zijn, met elkaar interacteren, een doel hebben en zichzelf als een groep beschouwen.

Hiërarchische baas of invloed: Degene die namens de permanente organisatie verantwoordelijk is voor het persoonlijk welzijn van de medewerker.

Improviseren: Werkwijze waarbij uitkomsten en activiteiten niet voorspelbaar zijn omdat het proces door niemand beslissend is te beïnvloeden.

Inspanning: zie **activiteit**.

Klankbordgroep: Groep mensen aan wie (door de opdrachtgever of de programmamanager) gevraagd kan worden op een voorstel te reageren en dit kritisch te bekijken.

Leidinggeven: Het op basis van persoonlijk gedrag beïnvloeden van de prestaties van anderen:

- **situationeel:** Het op basis van een inschatting van de bereidheid en bekwaamheid van een medewerker flexibel en doelgericht beïnvloeden van deze medewerker tot het uitvoeren van een taak;
- **transformationeel:** Het op basis van persoonlijk gezag beïnvloeden van de medewerker tot enthousiasme, een helder beeld van zijn toekomst en het vertrouwen ervaren in het eigen kunnen.

Macht: De mate waarin iemand in staat is anderen te laten doen wat hij wil, respectievelijk om te vermijden dat hij door anderen gedwongen wordt om te doen wat hij niet wil.

MAGIE-doel: Een doel met als kenmerken: meetbaar, acceptabel, gecommuniceerd, inspirerend en engagerend.

Marge: De stuurruimte die beschikbaar is voor het management van een programma om tegenvallers op te kunnen vangen.

Monitoren: Geregeld nagaan welke effecten al bereikt zijn; al dan niet ten gevolge van het programma, in de relevante omgeving.

Multiprojectmanagement: Een vorm van management voor het beheersen van een groot aantal projecten tegelijkertijd, die geen relevante – en als

zodanig te managen – inhoudelijke samenhang hebben. De projecten hebben gemeen dat zij door één capaciteitsbron (de opdrachtnemende organisatie) voor derden worden uitgevoerd.

Netwerkplan: De opsplitsing van het programma in een aantal afzonderlijke inspanningen en activiteiten en het volgtijdelijk en parallel rangschikken van deze activiteiten. Heet ook wel PERT.

Netwerkplanning: Een netwerkplan waarin behalve de volgorde van de inspanningen ook de doorlooptijd en benodigde capaciteit zijn aangegeven op basis van de in de tijd beschikbare capaciteiten.

Omgeving: De ‘wereld’ rondom een programma, waarop door dat programma invloed wordt uitgeoefend en van waaruit invloed kan en zal worden uitgeoefend op dat programma. (Ook wel relevante omgeving genoemd.)

Opdrachtgever: Degene die beslissend is ter zake van wat wel en wat niet tot het programma behoort, die het programma het beste kan afdwingen of faciliteren en die de programmaresultaten accepteert.

Operationaliseren: Het meetbaar en toetsbaar maken van de doelen en de besturingscriteria van een programma zodat een praktische aanpak mogelijk is.

Operationele baas of invloed: Degene die voor een medewerker bepaalt wat deze moet doen.

Organiseren: De zorg voor het (kunnen en willen) uitvoeren van alle inhoudelijke en bestuurlijke inspanningen van een programma door de daartoe verantwoordelijke en bevoegde personen opdat de programmaresultaten er formeel geaccepteerd komen.

Organisatievorm: De afgesproken ‘machts’-verdeling tussen de tijdelijke programmaorganisatie en de eraan deelnemende permanente organisatie(s).

Permanente organisatie: Een verzameling mensen die overeengekomen zijn om voor onbepaalde tijd te streven naar de organisatiedoelen.

PERT: Program Evaluation and Review Technique. Zie **netwerkplanning**.

PGM: De afkorting van programmamanagement in de brede zin van het woord.

Plannen: het met alle betrokkenen (en vooral de medewerkers) nagaan en afspreken wat er gedaan moet worden, binnen welke marges, in welke volgorde en waarom.

PMW: Projectmatig werken; zowel aanduiding van een wijze van werken, gekenmerkt door **resultaat**gerichtheid als aanduiding van een door Twynstra Gudde ontwikkelde methode. Heet ook Twynstra Gudde ProjectManagement (TGPM).

Portfoliomanagement: Ervoor zorgen dat de projectportfolio wordt uitgevoerd.

Prioriteren: Het bepalen van de onderlinge belangrijkheid van de inhoudelijke inspanningen van een programma, onder meer tot uitdrukking komend in de (eerder) geëiste gereedheidsdatum en in het toekennen van (extra) middelen.

Probleem: Situatie die door een persoon als ongewenst wordt ervaren.

Programma: Een verzameling van tijdelijke, samenhangende en dynamische doelen, inspanningen en middelen.

Programmadoelen: Alles wat met behulp van het programma wordt nagestreefd.

Programmamanagement: In ruime zin: op een doelgerichte wijze werken aan een programma, bestaande uit vijf kernprocessen: programmeren, besturen, beslissen, samenwerken en organiseren.
In enge zin: De besturing van een **programma**.

Programmamanager: Degene die ervoor zal, wil (en moet) zorgen dat het programma conform afspraak wordt uitgevoerd.

Programma start-up: Een of meer gestructureerde werkbijeenkomsten van het (beoogde) programmateam om samen het eerste programmaplan – in concept – te maken.

Project: Een vooraf met elkaar overeengekomen uniek resultaat met de daartoe benodigde werkzaamheden dat met beperkte middelen moet worden gerealiseerd.

Projectmanagement: In ruime zin: de resultaatgerichte wijze van werken aan een tijdelijke en unieke opgave, bestaande uit vier bouwstenen: hoofdrolspelers, interactie, methode en omgeving.

In enge zin: de beheersing (planning en voortgangsbewaking) van een **project**.

Projectportfolio: Samenstel van projecten die vanuit een strategisch perspectief (welk project de hoogste prioriteit heeft, welk nu belangrijk is) en operationele mogelijkheden (is er geld, is er capaciteit) vanuit één punt gecoördineerd worden.

Resultaat: Het product dat aan het einde van een project of van een of meer inspanningen klaar is.

Risico: De (mogelijke) oorzaak van het mislukken van het programma.

Risicoanalyse: Onderzoek naar factoren die een negatieve invloed hebben op het programma.

Routine: Een telkens terugkerende reeks van handelingen (soms proces genoemd) die iedere keer met dezelfde middelen hetzelfde product of dezelfde dienst oplevert.

Samenwerken: Als team opereren en daardoor meer bereiken dan de optelsom van de individuele inspanningen.

SMART-doel: Een **doel** met als kenmerken: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden.

Sponsor: Degene die een programma (mentaal) beschermt waar maar mogelijk, nuttig en zinvol. Meestal iemand met veel gezag in de participerende organisatie(s).

Stuurgroep: Adviesgroep voor de **opdrachtgever** die de (voortgangs)-rapportages van een programma bespreekt, waarbij de opdrachtgever uiteindelijk beslissingen neemt.

Structureren: Het groeperen van de programma-inspanningen in clusters zodat het inzicht in en het overzicht van de complete inhoud van het programma behouden blijft.

Taak: Opdracht aan een persoon om een bepaalde handeling te verrichten.

Team: Een kleine groep mensen met complementaire vaardigheden, met de expliciete wil om gezamenlijk een of meer doelen na te streven of een resultaat te bereiken en de afspraak om dit volgens een bepaalde werkwijze te bereiken en daartoe zelf de verantwoordelijkheid te nemen.

Teamrol: De persoonlijke invulling van een functie binnen een team die (volgens Belbin):

- verkregen wordt op basis van bijvoorbeeld toegestane ruimte;
- genomen wordt op basis van bijvoorbeeld persoonlijke ambitie.

Teamvorming: Proces of activiteit waardoor een groep mensen een team wordt.

TGPGM: Twynstra Gudde ProgrammaManagement; aanduiding van een door Twynstra Gudde ontwikkelde wijze van doelgericht werken (zie **programmamanagement**).

TGPM: Twynstra Gudde ProjectManagement; aanduiding van een door Twynstra Gudde ontwikkelde wijze van resultaatgericht werken (zie **projectmanagement**).

Tussenresultaat: een resultaat dat tussentijds opgeleverd wordt (een nota, een verslag, een rapportage, een dummy, een begroting, enzovoort).

Verantwoordelijkheid: Zich verplicht voelen een bepaalde opgave uit te (laten) voeren en daarover verantwoording af te leggen.

Voortgangsbewaking: De taak van de programmamanager en alle aan het programma werkenden om ervoor te zorgen dat datgene wat in de stuurplannen is vastgelegd ook daadwerkelijk (binnen de aangegeven marges) plaatsvindt. De voortgangsbewaking bestaat uit het opnemen van de stand van zaken van de werkelijkheid, het vergelijken van die werkelijkheid met de plannen, het op basis van die vergelijking niets doen, bijsturen in de werkelijkheid of herplannen.

Literatuur

Bartlett, J., *Managing programmes of business change*, Hook, 1998.

Belbin, R., *Managementteams; why they succeed or fail*, William Heineman, Londen, 1981.

Bruijn, D.J. de, *De kunst van het implementeren*, Van Gorcum, 2003.

Caluwé, L. de en H. Vermaak, *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*, Kluwer, 1999 (2^e druk 2006).

Delden, P.J. van, 'Kwaliteitsverbetering door programmamanagement', *M&O*, 1989/3.

Derks, E.S. e.a., 'Programma's organisatorisch verankeren', *Overheidsmanagement* 2002/4.

Ferns, D.C., 'Developments in programme management', *International Journal of Project Management*, Vol. 9, No 3, August 1991.

Hedeman, B. en G. Vis van Heemst, *Programmamanagement op basis van MSP, een introductie*, Van Haren Publishing, 2005.

Hersey, P., K.H. Blanchard en D.E. Johnson, *Management of organisational behaviour*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1996.

Kor, R. en G. Wijnen, *50 Checklisten voor project- en programmamanagement*, Kluwer, 2001.

Kor, R. en G. Wijnen, *Essenties van project- en programmamanagement, Succesvol samenwerken aan unieke opgaven*, Kluwer, 2005.

Lier, R. van, 'Programmamanagement vertrekpunt nieuw gemeentelijk organisatiemodel', *Overheidsmanagement* 2001/6.

Morris, P.W.G., 'Programme management in a developing nation telecommunications company', *Harvard Holland Review*, Vol. 1, No 4, November 1983.

Otten, J.H.M. en R.P. in der Maur, 'Programma-management als een beheersmethode bij verandering', *Harvard Holland Review*, No 21, Winter 1989.

Tak, Th. van der, 'Laat de flexibele controller opstaan', *Controllers Magazine*, oktober 2003, p. 35-38.

Tak, Th. van der en C. Gras (red.), 'Programmamanagement in de not-for-profit sector', *Projectie*, april 2005.

Vroemen, M.W., *Werken in teams, samen werken en doen*, Kluwer, 1995.

Weggeman, M., G. Wijnen en R. Kor, *Ondernemen binnen de onderneming, essenties van organisaties*, Kluwer, 2001.

Wijnen, G., W. Renes en P. Storm, *Projectmatig werken*, Het Spectrum, 1988.

WWW, bij het verschijnen van dit boek waren de volgende websites in de lucht met interessante gegevens met betrekking tot programmamanagement:

<http://www.ogc.gov.uk/sdtoolkit/deliveryteam/programmes/index.html>

<http://www.e-programme.com/>

<http://www.dfes.gov.uk/ppm/>

<http://www.pminl.nl>

<http://www.mspug.nl>

<http://www.projectiemagazine.nl>

Trefwoordenregister

- afbouwstadium 42
 - organisatievorm 100
- afdelingsmanager 87
- afhankelijkheden 29, 93
- argumenteren 120
- audit 71, 75, 76
- automatisering 28
- autoriseren 22, 34, 73

- beïnvloeding 119
- belangen 91
- beleidsprogramma's 77
- beleidsverandering 32
- beoordelingssystemen 126
- beslissers 89
- besturen 22, 34, 61
 - activiteiten 61
 - valkuilen 71
- besturingscyclus 62
- besturingsvariabelen 138
- bevoegdheden 96
- business change manager 36

- capaciteitsmanager 87, 88
- clusteren 54, 56
- coalitiegenoten 92
- commissie 110
- communicatie 102
- communicatieplan 90, 106
 - elementen 107
- communicatiestijl 106
- compromis 117
- conflict 115
- conflicthantering 115
- cultuur 97, 128

- DESTEP-raakvlakken 59
- doelen 43, 46
 - afbakenen 47
 - complexe 27, 31
 - decomponeren 49
 - inventariseren 44, 46
 - linken 27
 - risico's 78
 - specificeren 41, 48
 - vormen 45
- doelen-inspanningen-middelen-
netwerk (DIM) 53, 67, 80
- doelen-inspanningen-netwerk (DIN) 52
- doelennetwerk 50
- doelgerichtheid 25, 27, 66
- doelgroepen 50
- doelstellend proces 97, 122
- doorlichting zie audit
- DOR-model 96, 122
- draagvlak 41

- effecten 43, 45
- effectueringsstadium 41
- efficiëntie 28, 65
- enthousiasmeren 120
- ER-doelen 48, 37, 144
- ESH-raamwerk 97, 122
- evalueren 34
- extern programma 103

- faalfactoren 67
- feedback 118
- financiële structuur 57
- flexibiliteit 65
- functies 98

functionele structuur 57
functionele verantwoordelijkheden 95

gebruikers 89
gedragsverandering 107
geldplanning 107
gemengde structuur 58
geografische structuur 57
geplande organisatieverandering 131
groep 109

haalbaarheid 64
hard programma 140
hiërarchische verantwoordelijkheden 95
horizontale werkverbanden 124
hybride structuur 58

improvisatie 130
informatieplanning 107
informatiestromen 70
informatievoorziening 76
inhoudelijk proces 36
inhoudelijke samenwerking 112
inrichtend proces 98
inspanningen 43
 bedenken 51
 eenmalige 21
 hoeveelheid 27
inspanningsleider 84, 86, 88
inspanningsmedewerker 62, 87
inspanningsplan 45
integraal organisatie-model *zie* DOR-model
interactie 112
interfacematrix 60
interfaces 59, 60
intern programma 104
invloeden
 op medewerkers 94
 stijlen 119

kleurendrukdenken 135

krachtenveldanalyse 80
kwaliteitsplanning 107

leveranciers 89
lijnmanagers 88
luisteren 117, 120

machtsbronnen 96
MAGIE-doelen 49, 137
management by walking around 71
managementstijl 97, 126
managen 61
marktgerichte structuur 57
meetbaar doel 45
menselijk systeem 32
meten 68, 70
middelen 30, 53
middelenverbruik 70
monitoren *zie* meten
MSP-methodiek 36, 86

normeren 120

omgeving 32
omgevingsanalyse 70, 89, 93
opbouwstadium 40
opdrachtgever 83, 84, 88
opdrachtleider 86
operationeel programmawerk 83
operationele verantwoordelijkheden 95
opportunisten 93
organisatiecultuur 28
organisatiegerichte structuur 56
organisatieplanning 107
organisatievariabelen 97, 122
organisatieverandering
 geplande 131
 programma 132
 typologieën 135
organisatievormen 87, 94
organiseren 22, 34, 83
organiserend proces 97
overleggroep 110

personeelsbeleid 97, 127
 personele proces 127
 plannend systeem 126
 planning 74
 prioriteiten 16
 procedurele samenwerking 112
 proces 33
 procesgerichte structuur 58
 processtrategie 91
 programma 19, 25
 afbakening 47, 76
 clusteren 54
 einde 42
 partijen 89
 projecten in 28
 risicoanalyse 77
 rollen 83
 startplan 39
 stopplan 39
 sturing 134
 top-down 37
 programma-aanpak 18
 integrale 21
 kernprocessen 34
 samenwerking 109
 toepassingen 31
 programmabeleidsgroep 87, 99, 100
 programmabesturing 62, 76
 programmabureau 69, 85, 98
 programmacluster 55
 programmacommunicatie 102
 functies van 104
 programmacoördinatie 98, 99
 programmalijn 55
 programmamanagement 19
 doelen 48
 geschiktheid 121
 stijl 126
 programmamanager 83, 85
 communicatie 103, 106
 sturingscriteria 66
 taken 41, 62, 74
 programmamedewerkers 94
 programmaorganisatie 76, 93
 positionering 96
 vormen 87, 94, 98
 programmaplan 41, 61, 73
 functie 39
 programmaspecificatie 41
 programmastadia 39
 rollen 115
 programmastructuur 52, 54
 programmataakgroep 87, 98, 101
 programmaverloop 83
 programmeren 22, 34, 43, 133
 stadia 39
 project 20, 33
 besturingscriteria 64
 projectleider 85
 projectmanagement 33
 projectrisico's 79
 projectvoortgangsrapportage 69

 raakvlakken 60
 realisatie 98
 realiserend proces 98, 129
 resultaten 43
 specificatie 59
 van verandering 131
 risicoanalyse 77, 79
 stappen 79
 risico-identificatie 78
 risicomangement 77
 maatregelen 80
 risiconiveaus 78
 rollen 83

 samenwerken 22, 29, 109
 dimensies van 112
 samenwerkingsverband 94, 109
 schaarse middelen 30
 sequentiële structuur 56
 SMART-doelen 44, 49, 137
 standpunten 44
 strategie 97
 strategisch proces 123

strategische verandering 31
structureringsprincipes 56
structuur 56, 97
sturen 61, 133
stuurgroep 84
sturingscriteria 35, 63, 74
 toepassing 137
stuurplan 63, 67, 68
subjectiviteit 25
systemen 97
 inrichting 125

team 110
 eisen 110
 feedback 118
 rollen 114
 samenstelling 114
 symptomen 113
tegenstanders 92
tegenstrijdige belangen 29
tempo 64
THEFD-analyse 69

tijdsplanning 107
toekomstsituatie 45

uitgangssituatie 44
uitkomsten 131
uitvoerders 89

verandercommunicatie 105
veranderingsproces 133
veranderingsprogramma 102, 140
veranderingsproject 131
veranderingstraject 136 e.v.
verandermanager 36, 86, 133
verbeterobject 31
vertrouwen 91
vijanden 92
voortgangsbewaking 68, 70, 71
vragen stellen 117
vrienden 92

zelfstandige programmaorganisatie
 87, 99, 101

Over de auteurs



Theo van der Tak is werkzaam bij Twynstra Gudde adviseurs en managers in Amersfoort en gespecialiseerd in het begeleiden van managers en medewerkers bij de invoering van projectmanagement en programmamanagement. Hij heeft veel opdrachten gedaan voor de Ministeries van VROM, Economische Zaken, en Verkeer en Waterstaat, voor verschillende gemeenten, provincies en waterschappen.



Gert Wijnen is speciaal belast met de ontwikkeling van project- en programmamanagement als adviesaanpak en als adviesdienst. Hij heeft op deze terreinen veel opdrachten uitgevoerd voor grote en kleine overheidsorganisaties, maar ook voor organisaties (groot en klein) in het bedrijfsleven en voor not-for-profitorganisaties. Hij is coauteur van *Projectmatig Werken* (Het Spectrum), *Projectmatig werken bij de hand* (Kluwer), *50 Checklisten voor project- en programmamanagement* (Kluwer), *Managing Unique Assignments* en *50 Checklists for project and programme managers* (Gower). Van zijn hand verscheen het boek *Multiprojectmanagement* (Het Spectrum).

Programmamanagement

Sturen op samenhang

Alles moet tegelijk worden gedaan en alles moet morgen klaar zijn. Projecten en andere activiteiten buitelen over elkaar heen: er komt voortdurend werk bij, er gaat niets af. Klanten, leveranciers, overheden en bestuurders: iedereen heeft zijn wensen in contacten met organisaties. Men wil resultaten zien en afrekenen op prestaties: het moet in één keer goed, het moet nu klaar en 'ik wil er niet te veel voor betalen'.

Een samenhangende aanpak is nodig om aan dergelijke verlangens tegemoet te komen. Programmamanagement is een passende aanpak, omdat niet alleen de producten en projectresultaten centraal staan, maar meer nog de doelen: de gewenste mooiere samenleving of de voor klant én werknemer prettiger organisatie. Daarvoor tijdelijk de goede dingen doen, in een duidelijke prioriteitsvolgorde, met de daarvoor benodigde middelen (tijd, geld en aandacht) is programmamanagement.

In dit boek geven de auteurs aan hoe programmamanagement eruitziet en wat hun ervaringen zijn met deze aanpak in diverse organisaties in Nederland. Sinds de eeuwwisseling zijn veel managers met programmamanagement aan de slag gegaan en meer en meer worden programmamanagers gericht geworven. Het gedachtegoed van programmamanagement heeft zich ontwikkeld en dat blijkt in deze hernieuwde editie van dit standaardwerk.

De auteurs beschrijven niet alleen de aanpak. Zij geven ook praktische tips en waarschuwen voor valkuilen. Ook hebben zij collega's bereid gevonden vanuit hun ervaring dieper in te gaan op enkele cases. Daarmee wordt steeds duidelijker wat de toegevoegde waarde is van programmamanagement.

Theo van der Tak en Gert Wijnen werken allebei voor Twynstra Gudde Adviseurs en Managers. Zij schetsen in dit boek een aanpak voor complexe en doelengerichte op-gaven. Zij vinden dat het werken aan doelen professioneel uitdagend is. Werken aan concrete doelen is ook strategisch van belang en draagt bij aan de verbetering van organisaties en daarmee aan positieve maatschappelijke ontwikkelingen. Dat daarvoor management nodig is, wordt gecompenseerd door het besef dat werken in programma's gewoon leuk kan zijn.

www.managementimpact.nl

