

Programma- management

op basis van MSP® 2011 Edition



Bert Hedeman

3^{de} Druk

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
For information and printed versions please see www.vanharen.net

Programmamanagement op basis van MSP 2011 Edition

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management,
- Enterprise-architectuur
- Projectmanagement en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar www.vanharen.net.

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute, TMForum.

Onderwerpen per domein zijn:

IT en IT-management

ABC of ICT™
ASL®
CATS CM®
CMMI®
COBIT
Frameworkx
ISO 17799
ISO/IEC 27001/27002
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL®
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
BiSL®
GEA®
TOGAF®

Business Management

BiSL®
EFQM
eSCM
ISA-95
ISO 9000
OPBOK
SAP
SixSigma
SOX
SqEME®

Project-, Programma- en Riskmanagement

A4-Projectmanagement
ICB / NCB
MINCE®
M_o_R®
MSP™
P3O®
PMBOK® Guide
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

Programmamanagement op basis van MSP 2011 Edition

Bert Hedeman



Colofon

Titel:	Programmamanagement op basis van MSP 2011 Edition
Auteur:	Bert Hedeman (Hedeman Consulting)
Tekstredactie derde druk:	Harry Ousen
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 691 6
NUR:	801/163
Druk:	Tweede druk, eerste oplage, mei 2009 Tweede druk, tweede oplage, juni 2011 Derde druk, eerste oplage, september 2012
Redactie en zetwerk:	CO2 Premedia, Amersfoort
Copyright:	Van Haren Publishing, 2009, 2012
Reviewers van de derde druk:	Douwe Brolsma (nThen!) Ed van Doorn (VKA) Wil Hendrickx (Lagant) Mark Kouwenhoven (nThen!) Henny Portman (ING) Robert Sierat (VKA)

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: info@vanharen.net

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in deze uitgave.

© Crown copyright 2011 reproduced under license from the Cabinet Office: Figures 1.01, 1.03, 1.04, 3.01, 4.02, 4.04, 7.01, 9.02, B.01, B.02, C.01, and Table 18.01

PRINCE2®, MSP®, en M_o_R® zijn Registered Trade Marks en Registered Community Trade Marks van het Cabinet Office en zijn geregistreerd bij het U.S. Patent and Trademark Office.

Ten geleide

Dit boek over programmamanagement is gebaseerd op de methode MSP editie 2011 en is in de eerste plaats een handboek voor praktisch gebruik bij het inrichten en managen van programma's. Deze derde druk is volledig bijgewerkt en geüpdate naar aanleiding van de aanpassingen welke in 2011 zijn doorgevoerd in de methode MSP.

De methode MSP geeft een pragmatische aanpak voor het managen van programma's en helpt organisaties hun bedrijfsdoelstellingen te verwezenlijken en de geplande baten te verzilveren. De principes voor het managen van programma's zijn over een lange reeks van jaren ontwikkeld en binnen een groot aantal werkterreinen toegepast. De principes zijn toepasbaar op alle soorten programma's, maar zijn vooral gericht op bedrijfsgeoriënteerde veranderingen.

De methodiek is ontwikkeld in samenspraak met publieke en private ondernemingen. Het houdt rekening met snelle wijzigingen, die zich kunnen voordoen zowel binnen als buiten de betreffende organisaties. Ook is de methode eenvoudig toe te passen in die gevallen, waarbij meerdere bedrijven willen samenwerken om gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren.

MSP is een geregistreerd merk van de Cabinet Office van de Britse overheid. MSP editie 2011 sluit aan op de andere methoden onder auteursrecht van de Cabinet Office, zoals PRINCE2 voor projectmanagement en M_o_R voor risicomanagement.

Dit boek is geschreven voor programmaopdrachtgevers, programmamanagers, verandermanagers en leden van het programmabureau en verder voor eenieder die betrokken is bij het inrichten en uitvoeren van programma's.

Om de duidelijkheid te verhogen, volgt dit boek de indeling zoals gebruikt in de manual 'Managing Successful Programmes'. Ook de terminologie is gebaseerd op de methode MSP. Naast de methode MSP wordt echter ook aandacht besteed aan andere methoden voor het managen en realiseren van veranderingen. Tevens zijn er additionele, in Nederland veel toegepaste technieken opgenomen voor het doorvoeren van veranderingen.

Op basis van dit boek kan het MSP Foundation examen met goed gevolg worden afgelegd. Voor het MSP Practitioner examen en het MSP Advanced Practitioner examen is aanvullende praktijkervaring nodig.

Graag bedanken wij allen die als reviewer met hun commentaar hebben bijgedragen aan de kwaliteit van dit boek.

Tot slot willen wij u erop wijzen dat overal in het boek waar ‘hij’ of ‘zijn’ gebruikt is, natuurlijk ook ‘zij’ of ‘haar’ kan worden gelezen.

Zomer 2012, Bert Hedeman

Inhoud

DEEL 1 INTRODUCTIE EN PRINCIPES PROGRAMMAMANAGEMENT	1
1 Inleiding.....	3
1.1 Doorvoeren van veranderingen	3
1.2 De MSP-structuur.....	3
1.3 Strategische veranderingen	4
1.4 Aanleidingen tot strategische veranderingen	5
1.5 Initiëren van een verandertraject	5
1.6 Wat is een programma?	6
1.7 Wat is programmamanagement?	7
1.8 Wanneer programmamanagement te gebruiken?	7
1.9 Programma's in hun context	8
1.10 Soorten programma's.....	8
1.11 Verschillende veranderingsgebieden	9
1.12 Voordelen programmamanagement.....	11
1.13 Begrippen en definities	12
1.14 Belangrijkste wijzigingen editie 2011.....	14
1.15 Over dit boek.....	14
1.16 Voorbereiding op het examen	15
2 Principes van programmamanagement	17
2.1 Inleiding.....	17
2.2 Principes.....	17
DEEL 2 BESTURINGSTHEMA'S PROGRAMMAMANAGEMENT	21
3 Overzicht besturingsthema's	23
3.1 Besturingsthema's	24
3.2 Opbouw uitleg besturingsthema's	24
3.3 Relatie bedrijfsmanagement	25
3.4 Besturingsstrategieën en -instrumenten	25
3.5 Relatie thema's en het transformatieproces	26
3.6 Rollen en verantwoordelijkheden.....	26
4 Organisatie	29
4.1 Introductie.....	29
4.2 Positionering	29
4.3 Programmamanagement: een keuze	29
4.4 Basisprincipes voor effectief leiderschap.....	31
4.5 Programmamanagementstructuur	31
4.6 Sponsorgroep.....	33
4.7 Programmaopdrachtgever	34
4.8 Programmastuurgroep.....	35
4.9 Programmamanager.....	36
4.10 Bedrijfsverandermanager	36
4.11 Veranderteam	38
4.12 Programmabureau	38
4.13 Programmaborging.....	39

4.14	Opdelen van rollen	40
4.15	Integratie programma en projecten	41
4.16	Programma's over meerdere organisaties	42
4.17	Leiderschapstijlen binnen het transformatieproces	43
4.18	Verantwoordelijkheden	44
5	Visie	45
5.1	Introductie	45
5.2	Positionering	45
5.3	Inhoud Visiedocument	46
5.4	Kwaliteitsaspecten Visiedocument	46
5.5	Verantwoordelijkheden	47
6	Leiderschap en betrekken belanghebbenden	49
6.1	Introductie	49
6.2	Positionering	49
6.3	Relatie leiderschap en betrekken belanghebbenden	50
6.4	Relatie leiderschap en management	50
6.5	Stakeholderbetrokkenheidsstrategie	52
6.6	Stappen in betrekken belanghebbenden	52
6.7	Identificeren belanghebbenden	53
6.8	Analyseren belanghebbenden	54
6.9	Plannen hoe belanghebbenden te betrekken	58
6.10	Betrekken belanghebbenden	62
6.11	Meten en beoordelen resultaten	62
6.12	Verantwoordelijkheden	63
7	Batenmanagement	65
7.1	Introductie	65
7.2	Positionering	65
7.3	(Negatieve) Baten	66
7.4	Meer definities	66
7.5	Batenrealisatie en doorvoeren van veranderingen	68
7.6	Batenrealisatie en strategie	68
7.7	Categoriseren van baten	69
7.8	Batenmanagementstrategie	72
7.9	Batenmanagementraamwerk	72
7.10	Veranderbereidheid en verandercapaciteit	77
7.11	Verantwoordelijkheden	78
8	Ontwerp en realiseren Blauwdruk	79
8.1	Introductie	79
8.2	Positionering	79
8.3	Ontwerp Blauwdruk	80
8.4	Ontwerp realisatie Blauwdruk	81
8.5	Realiseren Blauwdruk	82
8.6	Verantwoordelijkheden	84
9	Planning en beheersing	87
9.1	Introductie	87
9.2	Positionering	87
9.3	Bewakings- en Beheersingsstrategie	87
9.4	Analyseren programma-uitvoering	88

9.5	Plannen programma-uitvoering	89
9.6	Uitvoeren programma	90
9.7	Bewaken programma	92
9.8	Optimaliseren programma	93
9.9	Plannen en beheersen van de capaciteit	93
9.10	Plannen en beheersen van de transitie	94
9.11	Verantwoordelijkheden	97
10	Business Case-management	99
10.1	Introductie	99
10.2	Ontwikkeling Business Case	99
10.3	Inhoud Business Case	101
10.4	Link met projecten	104
10.5	Opstellen Business Case	104
10.6	Beoordelen Business Case	105
10.7	Verantwoordelijkheden	105
11	Risico- en Issuemanagement	107
11.1	Introductie	107
11.2	Positionering	107
11.3	Introductie risicomanagement	107
11.4	Soorten risico's	108
11.5	Escalatie risico's	109
11.6	Principes van risicomanagement	110
11.7	Risicomanagementstrategie	111
11.8	Risicomanagementtraamwerk	113
11.9	Introductie Issuemanagement	119
12	Kwaliteits- en borgingsmanagement	127
12.1	Introductie	127
12.2	Positionering	127
12.3	Kwaliteit en de principes van MSP	128
12.4	Scope van kwaliteit in een programma	130
12.5	Borgingsmanagement in een programma	134
12.6	Beoordeling volwassenheid van de organisatie	135
12.7	Kwaliteits- en Borgingsstrategie	135
12.8	Kwaliteits- en Borgingsplan	136
12.9	Verantwoordelijkheden	136
DEEL 3 PROCESSEN VAN PROGRAMMAMANAGEMENT		137
13	Transformatieprocessen	139
13.1	Introductie	139
13.2	Programmamanagementinformatie	140
13.3	Samenhang met thema's en principes	142
13.4	Hoofdstukindeling	142
14	Identificeren van een Programma	143
14.1	Context	143
14.2	Basisprincipes	144
14.3	Procesbeschrijving	144
14.4	Input en output	148
14.5	Verantwoordelijkheden	149

15 Definieren van een Programma.....	151
15.1 Context.....	151
15.2 Basisprincipes.....	152
15.3 Procesbeschrijving.....	153
15.4 Input en output.....	160
15.5 Verantwoordelijkheden.....	160
16 Managen van de Tranches.....	163
16.1 Context.....	163
16.2 Basisprincipes.....	163
16.3 Procesbeschrijving.....	164
16.4 Input en output.....	169
16.5 Verantwoordelijkheden.....	169
17 Leveren van de Bekwaamheden.....	171
17.1 Context.....	171
17.2 Basisprincipes.....	171
17.3 Procesbeschrijving.....	172
17.4 Input en output.....	174
17.5 Verantwoordelijkheden.....	175
18 Realiseren van de Baten.....	177
18.1 Context.....	177
18.2 Basisprincipes.....	177
18.3 Procesbeschrijving.....	178
18.4 Input en output.....	181
18.5 Verantwoordelijkheden.....	182
19 Afsluiten van een Programma.....	183
19.1 Context.....	183
19.2 Basisprincipes.....	184
19.3 Procesbeschrijving.....	184
19.4 Input en output.....	186
19.5 Verantwoordelijkheden.....	187
BIJLAGEN.....	189
A Programma's versus projecten.....	191
B Doorvoeren van veranderingen.....	199
C Invoeren programmamanagement.....	209
D Rollen programmamanagementteam.....	213
E Opzet managementproducten.....	221
F Begrippenlijst.....	237
G Vertaallijst.....	250
H Referentielijst.....	261
I Literatuurlijst.....	262
J Contactadressen.....	263
Index.....	265

DEEL 1

INTRODUCTIE EN PRINCIPES

PROGRAMMAMANAGEMENT

1 Inleiding

1.1 Doorvoeren van veranderingen

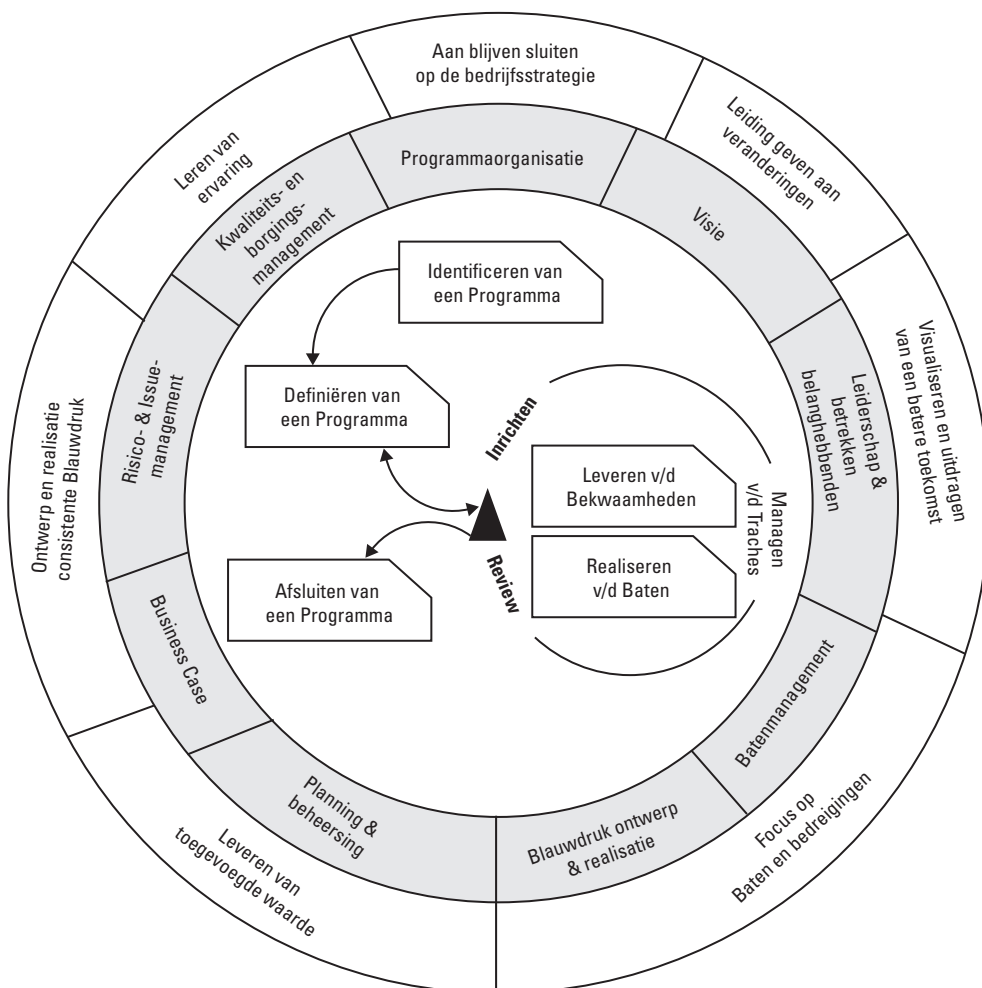
Veranderingen zijn van alledag. Mensen veranderen van woon- of werkplek, de kinderen gaan het huis uit of het huis wordt verbouwd. Het is iets wat bij het leven hoort. Door de vergroting van de leefwereld hebben we steeds meer keuzes. Hierdoor neemt het aantal veranderingen toe en volgen veranderingen elkaar steeds sneller op. Zo ook in organisaties. Globalisering, verhoogde concurrentie en wijzigende klantvragen, het zijn zomaar een paar voorbeelden van veranderingen waar bedrijven mee te maken hebben. Een veel gehoorde kreet is dat ‘verandering de enige constante factor is’.

Is het doorvoeren van veranderingen al niet gemakkelijk, het doorvoeren van strategische veranderingen is al helemaal geen sinecure. Dit brengt altijd een hoop onzekerheden met zich mee en naast voordelen vaak ook (veel) nadelen. Er zijn veel afhankelijkheden; zodra je het ene verandert, beïnvloed je ook weer andere aspecten. Er zijn veel partijen bij betrokken met veel verschillende belangen en prioriteiten. Veel strategische veranderingen mislukken of kosten veel meer moeite of doen veel meer pijn dan achteraf gezien nodig was geweest. Er is dan ook een duidelijke behoefte aan een methode om strategische veranderingen gestructureerd door te voeren om zo het succes van de verandering te vergroten. MSP is zo’n methode.

1.2 De MSP-structuur

Het doorvoeren van strategische veranderingen in organisaties vraagt om een gedragen visie op de verandering en om een gestructureerde aanpak, coördinatie en management van de veranderactiviteiten. Programmamanagement, en MSP in het bijzonder, levert deze aanpak door een gedefinieerde organisatiestructuur, fasering, processen, activiteiten en producten en door de wijze van denken die opgesloten zit in de methode. De methodiek stelt de mensen in de organisatie in staat veranderingen op een gecontroleerde wijze door te voeren en om te gaan met onzekerheden en wijzigingen die tijdens de verandertrajecten onherroepelijk zullen optreden.

In figuur 1.01 is een overzicht gegeven van de MSP-structuur. In de buitenste ring staan de principes van programmamanagement en bestaat uit de kernwaarden, die de basis vormen van de methode. De middelste ring betreft de besturingsthema’s van MSP. De thema’s zijn die aspecten waaraan MSP grote waarde hecht en die in de procesaanpak telkens terugkomen. Ze geven inhoud aan het definiëren, uitvoeren en controleren van het Programma. Binnen de cirkels staat het transformatieproces getekend: de chronologische stappen van initiatie tot en met de afsluiting van het programma.



Figuur 1.01 Overzicht MSP-structuur (Bron: Cabinet Office)

1.3 Strategische veranderingen

Dit boek gaat over strategische, bedrijfsgeoriënteerde veranderingen. Maar wat is een strategische verandering? Een strategische verandering wordt gezien als een verandering binnen een organisatie die bepalend is voor de ontwikkeling en/of het voortbestaan van de organisatie zelf. Het gaat om het richten van een organisatie. Enkele voorbeelden van strategische veranderingen zijn:

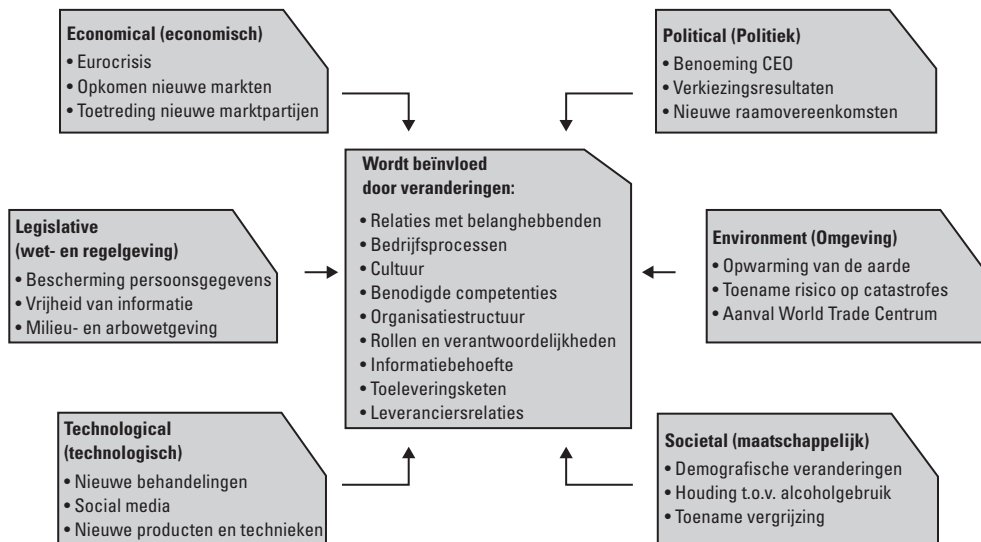
- het creëren van een nieuwe organisatie na een fusie of overname;
- het aanschaffen en implementeren van faciliteiten of services;
- het samenwerken tussen (lokale) overheden;
- de gedeeltelijke of volledige vernieuwing van het ICT-landschap;
- omschakeling van expertise naar klantgericht werken.

Kleine onderhoudsaanpassingen of perfectionering van bestaande werkprocessen zullen over het algemeen niet via aparte verandertrajecten worden doorgevoerd. Dit soort veranderingen wordt in de lijn en naast/tijdens het primaire werkproces opgepakt en geïmplementeerd.

1.4 Aanleidingen tot strategische veranderingen

Aanleiding voor de verandering kan een verandering zijn in het politieke klimaat, veranderende wet- en regelgeving, technologische ontwikkelingen (bijvoorbeeld internet) et cetera. Vaak wordt daarbij het woord PESTLE gebruikt (zie ook figuur 1.02):

- Environment- Omgeving
- Societal- Maatschappelijk
- Technological- Technologisch
- Legislative- Wet- en regelgeving
- Economical- Economisch



Figuur 1.02 Aanleidingen om een programma te starten

1.5 Initiëren van een verandertraject

Bij het initiëren van verandertrajecten moet er continu een gemeenschappelijk besef zijn waarom de veranderingen moeten worden doorgevoerd en wat de nieuwe situatie is die wordt nagestreefd. Het management moet zich realiseren dat er een aanzienlijke inspanning nodig is om veranderingen door te voeren en dat alle belanghebbenden de consequenties van de veranderingen voor de organisatie en voor de eigen werkomgeving begrijpen. Het management moet zekerstellen dat de normale

bedrijfsvoering kan worden doorgezet, terwijl de verandering wordt doorgevoerd; ‘tijdens de verbouwing gaat de verkoop gewoon door’.

Elk soort verandering heeft haar eigen aanpak nodig. In een situatie waarbij dagelijks veel geld verloren gaat, is het onverstandig om veranderingen geleidelijk door te voeren. Dan moet er iets gebeuren en wel meteen. Daarnaast zijn er ook veranderingen in planbare situaties, waarbij het juist zaak is om voorzichtig te werk te gaan en om veranderingen zorgvuldig door te voeren. Het is belangrijk om de soort verandering, vanuit noodzaak, urgentie, focus en omgeving te herkennen en een aanpak te kiezen die daarbij past.

Wat de aanleiding ook is, op een gegeven moment wordt door het topmanagement van de organisatie een vernieuwde visie ontwikkeld. Vanuit deze visie worden strategische en tactische keuzes gemaakt. De vernieuwde keuzes kunnen leiden tot één of meer programma's, waarbij elke programmavisie gekoppeld is aan de bedrijfsvisie en het programmadoel gekoppeld is aan de bedrijfsdoelen.

1.6 Wat is een programma?

De term programma wordt op vele (verschillende) manieren gebruikt. Dit kan tot verwarring leiden. MSP definieert een programma als (zie ook bijlage A):

‘Een tijdelijke flexibele organisatie, opgezet ten behoeve van de coördinatie, aansturing en bewaking van de implementatie van een samenhangend geheel van projecten en activiteiten om uitkomsten en baten te realiseren gerelateerd aan de strategische doelen van een organisatie.’

De belangrijkste kenmerken van een programma zijn:

- Tijdelijke organisatie: dat wil zeggen dat een aparte organisatie wordt ingericht voor de duur van het programma. In dit opzicht is er geen verschil met een project. Echter de structuur en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de betrokken partijen in een programma zijn omvangrijker en anders dan die binnen een project.
- Samenhangende projecten en activiteiten: een programma omvat meer dan alleen projecten. Naast (activiteiten in) projecten moeten ook lijnactiviteiten worden uitgevoerd om de geplande doelstellingen te kunnen realiseren.
- Doelstellingen: een programma realiseert één of meer doelstellingen. Daarmee is een programma een substituuat voor de bedrijfsorganisatie van de klant. De doorlooptijd van een programma is daardoor langer dan de doorlooptijd van de gerelateerde projecten.
- Van tevoren gedefinieerd: ook dit komt overeen met een project. Alleen is hier sprake van doelstellingen en niet van producten en diensten. Zolang de te realiseren doelstellingen niet zijn gedefinieerd, is er nog geen sprake van een programma. De mate van definiëring kan meer of minder gedetailleerd zijn en zal zich gedurende het programma verder uitkristalliseren.

- Strategisch: doelstellingen zijn van strategisch belang. Dit veronderstelt een betrokkenheid van een groot deel van de organisatie, zowel qua uitvoering als qua belang. Het is vanuit deze brede betrokkenheid en de daarmee gepaard gaande complexiteit dat gekozen wordt voor de uitvoering van een programma, in plaats van dat het realiseren van de strategische doelstellingen geheel en uitsluitend in de lijn wordt belegd.

1.7 Wat is programmamanagement?

Programmamanagement kan worden gedefinieerd als de gecoördineerde organisatie en aansturing van een programma. Projecten moeten worden geïnitieerd en gecoördineerd. De organisatie moet worden voorbereid op het doorvoeren van de veranderingen. De resultaten van de projecten moeten worden geïmplementeerd in de lijn. De lijn moet met de nieuwe bekwaamheden aan het werk en moet ervoor zorgen dat de nieuwe wijze van werken ‘business as usual’ wordt en dat met deze nieuwe wijze van werken de gestelde doelstellingen ook echt worden gerealiseerd. Programmamanagement levert de structuur om dit te besturen.

1.8 Wanneer programmamanagement te gebruiken?

De vele projecten en activiteiten, de onderlinge relaties hiertussen en de afhankelijkheden met de (vaak complexe) omgeving maken dat het management van strategische veranderingen veel inspanning van de lijnorganisatie en van het bedrijfsmanagement vergt. Dit in combinatie met een beperkte capaciteit om alle veranderingen te realiseren, maakt het noodzakelijk een gestructureerde aanpak te vinden om strategische veranderingen door te voeren. Kenmerkend hierbij is dat het gaat om trajecten met veel onzekerheden en risico's en waarbij er een duidelijke koppeling is met de strategie van het bedrijf.

Programmamanagement kan met name een bijdrage leveren in situaties waarbij:

- onduidelijkheid bestaat over de doelen die moeten worden gerealiseerd;
- door zwak leiderschap onvoldoende focus en daadkracht is om de verandering door te voeren;
- complexe veranderingen moeten worden doorgevoerd;
- er onvoldoende commitment van belanghebbenden is;
- geen eenduidig beeld bestaat van de toekomstvisie en/of dit onvoldoende wordt gecommuniceerd;
- er sterke afhankelijkheden bestaan tussen een veelheid van projecten en activiteiten;
- de beschikbare capaciteiten beperkt zijn of onrealistische verwachtingen daaromtrent leven;
- een turbulente omgeving bestaat waarbinnen de veranderingen moeten worden doorgevoerd;
- er veel risico's zijn verbonden met het doorvoeren van de veranderingen;

- er resultaten van meerdere projecten nodig zijn om veranderingen mogelijk te maken;
- projecten over meerdere jaren nodig zijn om strategische veranderingen door te voeren;
- het implementeren van veranderingen een grote impact heeft op de primaire processen, waardoor de continuïteit in gevaar wordt gebracht;
- er behoefte is aan coördinatie van meerdere initiatieven die één of meer gemeenschappelijke raakvlakken hebben met bestaande bedrijfsprocessen.

Samenvattend kan gezegd worden dat programmamanagement kan worden gebruikt in situaties waar de relaties tussen groepen van projecten complex is en efficiënt gebruik moet worden gemaakt van gedeelde capaciteiten. Programmamanagement kan ook een positieve bijdrage leveren als de totale kosten van de verandering moeten worden beperkt en beheerst en/of er een gemeenschappelijke focus op de te bereiken doelstellingen en de te realiseren baten moet komen. Een andere aanleiding om over te gaan op programmamanagement kan zijn om de tijd te beperken die het topmanagement aan de veranderingen moet besteden.

1.9 Programma's in hun context

Programma's staan niet op zichzelf; alles hangt samen. Een programma is onderdeel van de bedrijfsorganisatie waar de verandering moet plaatsvinden en krijgt zijn doelen mee als afgeleide van de bedrijfsdoelen. De bedrijfsdoelen worden mede bepaald op basis van interne en externe factoren als politiek, markt en maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Het is voor een programmamanagementteam dan ook belangrijk om een goed beeld te hebben van de omgeving, waarin het programma wordt uitgevoerd.

Binnen het programma worden de projecten en activiteiten geïnitieerd en uitgevoerd vanuit een samenhangende visie op het eindresultaat. De projecten en activiteiten leveren resultaten op die samen de bekwaamheden leveren die nodig zijn om de veranderingen in de bedrijfsprocessen door te voeren. De bedrijfsorganisatie moet uiteindelijk met de doorgevoerde veranderingen de voorgenomen baten realiseren (zie figuur 1.03).

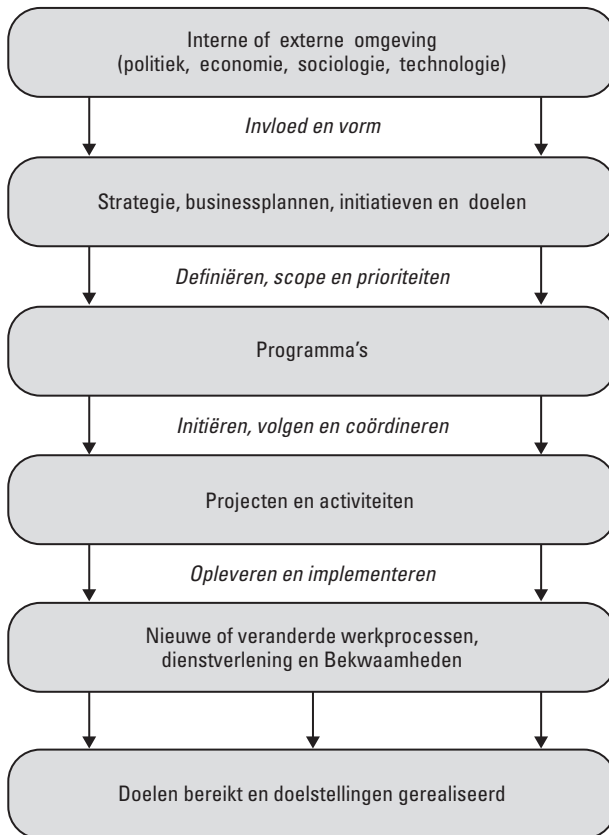
1.10 Soorten programma's

Ieder programma is uniek in wat het moet opleveren en de omstandigheden waaronder dat moet gebeuren. Enkele voorbeelden van soorten programma's zijn:

- Visiegestuurde programma's. Dit soort programma's worden vaak top-down aangepakt vanuit een heldere visie over wat moet worden veranderd. Gedreven door kansen in de markt (innovatief of economisch) of door de politieke agenda bepaald.
- Evoluerende programma's. Deze programma's ontstaan door de koppeling van meerdere projecten binnen de organisatie om de zichtbaarheid binnen de orga-

nisatie te vergroten en het realiseren van de gemeenschappelijke doelen en baten mogelijk te maken.

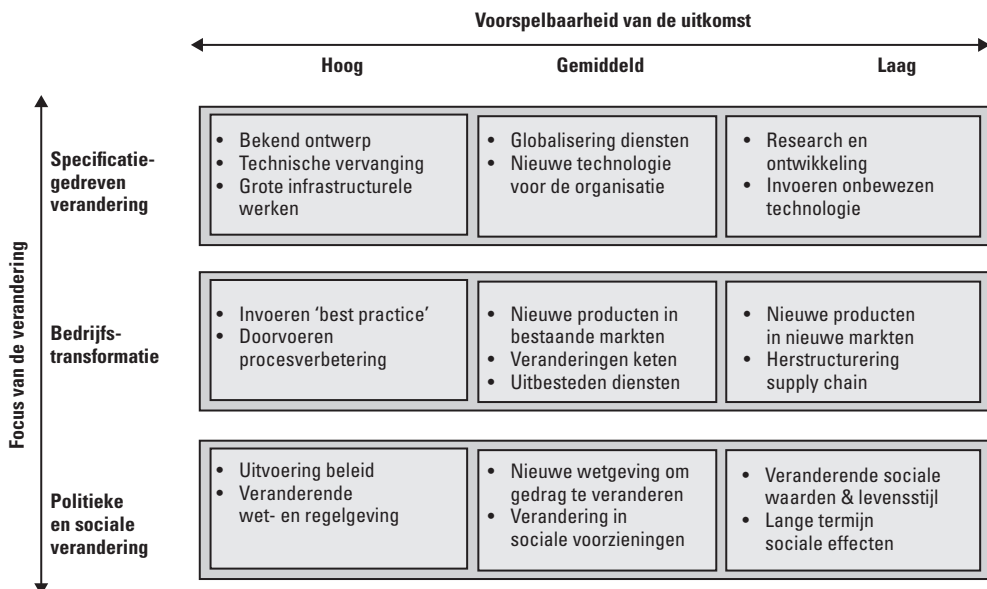
- Noodzakelijke programma's. Het noodzakelijke karakter is ingegeven door wetgeving of andere 'verplichtende' omstandigheden. Denk ook aan crisissituaties; er moet iets gedaan worden om de (mogelijke) grote negatieve implicaties te voorkomen.



Figuur 1.03 Programma's in hun context (Bron: Cabinet Office)

1.11 Verschillende veranderingsgebieden

Naast verschillende soorten programma's kan ook een onderscheid worden gemaakt naar de diverse veranderingsgebieden waarop een programma betrekking kan hebben. In figuur 1.04 is een overzicht gegeven van een aantal soorten veranderingsgebieden. Hierbij is ook een onderscheid gemaakt naar de voorspelbaarheid van de uitkomsten van de gewenste verandering. Deze bepalen sterk de impact op de staande operatie en daarmee de wijze waarop het programma wordt aangepakt.



Figuur 1.04 Programma-impactmatrix (Bron: Cabinet Office)

1.11.1 Specificatiegedreven verandering

Kenmerkend voor dit soort programma's is dat de gewenste verandering goed is te overzien en dat de op te leveren resultaten veelal duidelijk zijn beschreven en gespecificeerd. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de invoering en exploitatie van een nieuw rekencentrum, of de introductie van een nieuw product, waarbij na een aantal maanden exploitatie gekeken wordt of dit product in het standaardassortiment kan worden opgenomen. Het is duidelijk wat er moet gebeuren en vaak zelfs hoeveel tijd en energie daarvoor nodig is. Het gaat om het maken en opleveren van producten en ook de focus zal meer neigen naar resultaatgericht werken dan op het doorvoeren van veranderingen.

Als de tijdelijke organisatie verantwoordelijk is voor het resultaat en de staande organisatie voor het realiseren van de doelstellingen op basis van dit resultaat, dan kan de tijdelijke organisatie het best worden aangestuurd als een project. Als de tijdelijke organisatie ook verantwoordelijk wordt gesteld voor het realiseren van de doelstellingen, dan kunnen de werkzaamheden echter het best worden aangestuurd als een programma. MSP kan ook bij dit soort programma's gebruikt worden, echter het advies is om te kiezen voor een 'light'-aanpak. Door het duidelijke karakter en de goede voorspelbaarheid, kunnen bepaalde aspecten van de methode informeel worden ingevuld.

1.11.2 Bedrijfstransformatie

Hierbij gaat het om programma's die vanuit een strategische visie veranderingen in een organisatie doorvoeren, waarbij het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van de te veranderende organisatie centraal staat. Voorbeelden van dit soort pro-

gramma's zijn de kanteling van een bedrijfsonderdeel om te voldoen aan de eisen van een nieuwe markt, outsourcing van bedrijfsprocessen of een reorganisatietraject na een fusie of overname. De aandacht gaat dus uit naar het realiseren van baten. Deze programma's zijn vaak minder duidelijk dan de specificatiegedreven programma's, maar nog steeds is er een redelijk goed zicht op wat er moet gebeuren. Gedurende de looptijd zullen steeds meer onderdelen uitkristalliseren en aangestuurd kunnen worden als projecten. MSP is uitermate geschikt om dit soort veranderingen door te voeren.

1.11.3 Politieke en maatschappelijke verandering

Bij een verandering van politieke of maatschappelijke aard ligt er ook een visie aan ten grondslag. Echter het gaat hier veel meer om het bereiken van de hogergelegen politieke of maatschappelijke doelen, dan sec om de baten. De omgeving is ambivalent en daarmee is er geen helder beeld van wat er moet gebeuren. Veelal wordt hier onderhandelend gewerkt om de stappen voor het vervolg helder te krijgen. De kaders zijn veel vager en de voorspelbaarheid is daarmee een stuk lager. Voorbeelden van dergelijke veranderingen zijn het landelijk creëren van extra plekken voor buitenschoolse opvang en het verbeteren van de aanpak van huiselijk geweld in een gemeente. De invoering wordt vaak alleen gedreven door een visie op het eindresultaat, waarbij er nog zeer veel onduidelijkheden zijn aan het begin van het traject en waarbij de Programmamanager proactief acteert op mogelijke toekomstige ontwikkelingen. Het gebruik van MSP kan bij dit soort veranderingen helpen om focus te krijgen op de doelstellingen en het helder krijgen van de gewenste resultaten.

1.12 Voordelen programmamanagement

Al is er niet één standaardrecept voor het succesvol doorvoeren van een strategische verandering, toch blijkt dat door gebruik te maken van een gestructureerde werkwijze de kans van slagen van de verandering toeneemt en dat de risico's afnemen. Veel organisaties kiezen er daarom voor om verandertrajecten via een programma te realiseren.

Een programmamanagementmethode levert een set aan managementprocessen en -principes waarmee een programmamanagementteam handvatten krijgt om een verandering effectief door te voeren. Het biedt de mogelijkheid om het programma op te delen in te managen tranches die de beheersing van de verandering vergroten. Door het gebruik van programmamanagement kan de tijdsinvestering vanuit de lijn worden beperkt tot wat echt nodig is en kan de verstoring van de bedrijfsvoering worden geminimaliseerd. Het doorvoeren van een strategische verandering via een programma brengt echter ook extra kosten met zich mee. De voordelen van het inrichten en beheeren van een programma moeten wel opwegen tegen de kosten.

De voordelen van het doorvoeren van strategische veranderingen via een programma komen voort uit het gecoördineerd managen van veranderingen, waarbij sturing op

de onderlinge afhankelijkheden tussen projecten en activiteiten, en de focus op het realiseren van de baten, een centrale plaats innemen. De belangrijkste voordelen zijn:

- Effectieve realisatie van veranderingen door een integrale (geplande en beheerste) aanpak van de verschillende elementen van verandering zonder dat bestaande bedrijfsprocessen hiervan onnodige hinder ondervinden.
- Effectieve respons op strategische initiatieven door het ‘gat’ tussen strategie en de realisatie van projecten en activiteiten te overbruggen.
- Focus op veranderingsdoelstellingen door het seniormanagement van de organisatie een raamwerk te verschaffen, waarmee zij het veranderingsproces kan sturen en managen.
- Efficiënt capaciteitsmanagement doordat programmamanagement voorziet in een mechanisme voor het prioriteren van de projecten en een mechanisme voor projectintegratie.
- Beter risicomangement doordat de complexiteit en omvang van het Projectendossier in een bredere context wordt geplaatst.
- Realisatie van doelstellingen en baten door het inrichten van een formeel proces van batenmanagement. Belangrijkste stappen in dit proces zijn het identificeren, definiëren, bewaken en meten van de baten.
- Effectief management van de zakelijke rechtvaardiging (Business Case) van het programma als geheel. Door het opstellen en onderhouden van de Business Case wordt constant bekeken wat zakelijk gezien de beste oplossing is en of het doorzetten van de veranderingen nog steeds gewenst is.
- Geleidelijke overgang van huidige naar nieuwe bedrijfsprocessen. De transitie van de bestaande organisatie naar de nieuwe wijze van werken, is een apart onderdeel binnen programmamanagement.

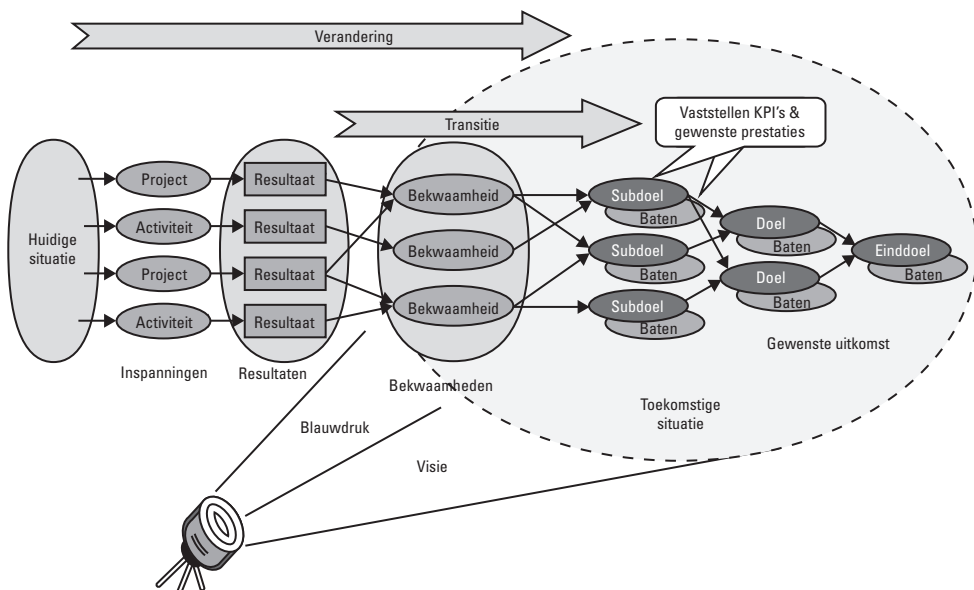
1.13 Begrippen en definities

Het is belangrijk om tot een eenduidig begrippenkader te komen voor iedere methode en dus ook voor programmamanagement. Als belangrijkste begrippen binnen programmamanagement worden de volgende definities aangehouden, zie tabel 1.01.

Een compleet overzicht van de te hanteren begrippen is opgenomen in de begrippenlijst achter in het boek. Voor een samenhang tussen de verschillende begrippen, zie figuur 1.05.

Engels	Nederlands	Omschrijving
End goal	Einddoel	Het algemeen omvattende strategische doel wat de organisatie met het programma wil bereiken.
Vision	Visie	Een klantgerichte beschrijving van het gewenste einddoel.
Blueprint	Blauwdruk	Beschrijving van de (nieuwe) situatie waarmee de organisatie haar einddoel wil bereiken.
Benefit	Bate	De meetbare verbetering als resultante van een verandering, die bijdraagt aan een of meer gestelde doelen.
Goal	Doel	Datgene wat je met het resultaat wilt bereiken / de gewenste uitkomst.
Outcome	Eindresultaat	Het effect van een verandering.
Transition	Transitie	Het sprongsgewijs invoeren en verankeren van de nieuwe wijze van werken op basis van opgeleverde bekwaamheden.
Change	Verandering	Een wijziging in de situatie.
Capability	Bekwaamheid (vermogen)	Het geheel van projectresultaten nodig om een verandering door te voeren.
Output	(Op te leveren) Resultaat	Het op te leveren product of de te leveren dienst van een project of activiteit.
Performance	Prestatie	Een toestand van een eigenschap van een object in een bepaalde omgeving.
Key Performance Indicator (KPI)	Kritische Prestatie Indicator (KPI)	Een (belangrijke) eigenschap van een object in een bepaalde omgeving, op basis waarop je een toestand meet. De meetlat waarlangs je een prestatie meet.

Tabel 1.01 Overzicht belangrijkste begrippen van programmamanagement



Figuur 1.05 Samenhang van de begrippen

1.14 Belangrijkste wijzigingen editie 2011

De editie 2011 van de MSP manual is geen volledig herziene druk. De methodiek is in principe gelijk gebleven. Ook de aanpak en structuur zijn niet wezenlijk veranderd. Wel zijn verbeteringen doorgevoerd ten aanzien van een groot aantal aandachtspunten welke nadere uitleg behoeften. De belangrijkste wijzigingen zijn:

- Ieder thema bevat nu een paragraaf waarin de toepassing van het thema binnen het transitieproces wordt toegelicht.
- Een eenduidige toepassing van de verschillende begrippen.
- De toelichting van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende rollen per thema is aangescherpt. Afzonderlijke verantwoordelijkheden voor de Sponsorgroep en de Programmastuurgroep zijn vervallen.
- Het hoofdstuk Batenmanagement is herschreven. Het deel over portfoliomanagement is geschrapt.
- Het hoofdstuk Kwaliteitsmanagement is herschreven. Configuratiemanagement is verplaatst naar het hoofdstuk Risico- en Issuemanagement en het onderdeel programmaborging is toegevoegd.
- Het hoofdstuk Risico- en Issuemanagement is herschreven. De beschrijving van risicomanagement sluit nu aan op de methode M_o_R. Configuratiemanagement is toegevoegd. De beheerscyclus van Issuemanagement is nu overeenkomstig met die van risicomanagement.

In de voorgaande versie van het voorliggende boek waren echter al een aanzienlijk aantal van deze verbeteringen meegenomen. Het aantal wijzigingen ten opzichte van de vorige versie van dit boek is dan ook beperkt. In dit boek is de rol van de Sponsorgroep bij de beschrijving van de taken en verantwoordelijkheden gehandhaafd, aangezien de Sponsorgroep een aparte entiteit is binnen het programma met eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

1.15 Over dit boek

In dit boek wordt ingegaan op het managen van programma's op basis van de methode MSP. Waar opportuun wordt echter ook gerefereerd naar andere methodieken en aanpakken.

De programma-aanpak is bedoeld als raamwerk voor het doorvoeren van veranderingen. Situaties kunnen echter zodanig verschillen, dat een strakke voorschrijvende methode niet op haar plaats is. De methodiek moet te allen tijde situationeel worden toegepast in combinatie met een hoop gezond verstand, een goed gevoel voor verhoudingen en met een open antenne naar de omgeving.

De methode MSP die wordt beschreven in dit boek, moet ook niet worden gezien als een methode die in de plaats komt van veranderaanpakken, maar vooral als een methode in aanvulling op deze aanpakken. De methodiek MSP geeft de structuur

waarbinnen veranderaanpakken een plaats hebben. Zie hiervoor ook hoofdstuk 20, waarin meerdere aanpakken om veranderingen door te voeren worden beschreven.

In deel 1 (hoofdstuk 2) wordt ingegaan op de managementprincipes van de methode MSP. In deel 2 worden de besturingsprincipes beschreven en deel 3 beschrijft de transitieprocessen.

Ten slotte zijn in het boek als bijlagen opgenomen:

- A Programma's versus projecten
- B Methoden voor doorvoeren van veranderingen
- C Invoeren programmamanagement
- D Rollen programmamanagementteam
- E Opzet managementproducten
- F Begrippenlijst
- G Vertaallijst
- H Referentielijst
- I Literatuurlijst
- J Contactadressen

Waar gerefereerd wordt aan de door MSP beschreven rollen en managementproducten, worden in de tekst de betreffende rollen en producten met een hoofdletter geschreven.

1.16 Voorbereiding op het examen

Met dit boek kunt u zich voorbereiden op de officiële MSP Foundation examens. Daarbij moet u zich echter realiseren dat in het Nederlandse Foundation examen sommige woorden, in tegenstelling tot dit boek, niet worden vertaald in het Nederlands, zoals:

- benefit = bate
- benefits map = doeleninspanningennetwerk
- business as usual = dagelijkse gang van zaken
- business change manager = Bedrijfsverandermanager
- capability = bekwaamheid
- dis-benefit = negatieve bate
- governance = besturing
- outcome = eindresultaat
- senior responsible owner = Programmaopdrachtgever
- stakeholder = belanghebbende
- transformational flow = transformatieproces

Daarnaast wordt in examens soms het begrip 'Target operating model' gebruikt als alternatief voor Blueprint c.q. Blauwdruk

2 Principes van programmamanagement

2.1 Inleiding

MSP is een raamwerk voor het inrichten en besturen van programma's, aangezien MSP:

- toepasbaar is op elk soort programma;
- een bewezen best practice is;
- een toegevoegde waarde levert voor de gebruiker, waardoor het de kans op succes vergroot.

2.2 Principes

MSP hanteert de onderstaande zeven principes.

- 1 Aan blijven sluiten op de bedrijfsstrategie.
- 2 Leiding geven aan verandering.
- 3 Visualiseren en uitdragen van een betere toekomst.
- 4 Gefocust blijven op het realiseren van baten en wat dat bedreigt.
- 5 Leveren van toegevoegde waarde.
- 6 Ontwerpen en realiseren van een samenhangend geheel van bekwaamheden.
- 7 Leren van ervaring.

Deze principes dienen de basis te zijn bij het doorvoeren van elke verandering. Het goed toepassen van deze principes bepaalt in belangrijke mate het succes van een programma.

2.2.1 Aan blijven sluiten op de bedrijfsstrategie

Een verandering omwille van de verandering leidt alleen maar tot onrust. Daarbij vereist een programma een aanzienlijke investering in geld en in middelen. Daarom is het noodzakelijk dat een programma aansluit/aan blijft sluiten op de strategie van de organisatie.

Externe gebeurtenissen hebben vaak een grote invloed op de lopende programma's. Een programma moet robuust genoeg zijn om hierop te anticiperen en toch in lijn te blijven met de gekozen strategie. Daarbij moet de programmasturing ervoor zorgen dat de bedrijfsstrategie op een juiste en consistente wijze wordt doorvertaald naar de onderliggende projecten.

Daarnaast zullen door wijzigende externe en interne situaties ook de bedrijfsstrategieën onderhevig zijn aan veranderingen. Het is dan ook van belang dat ook gedu-

rende de levenscyclus van een programma wordt geborgd dat de programmadoelen aan blijven sluiten op de bedrijfsstrategieën.

2.2.2 Leiding geven aan de verandering

Leiding geven aan veranderingen is geen sinecure. Naast het managen van een groot aantal taken, moeten de betrokken personen worden aangestuurd. Goed leiderschap is een belangrijke succesfactor om veranderingen door te voeren. Leiderschap in een programma vereist:

- visualiseren en uitdragen van een betere toekomst;
- vertrouwen geven door consistent en transparant gedrag;
- actief betrekken van belanghebbenden;
- op tijd benoemen van de juiste personen voor de juiste taak;
- kunnen omgaan met onzekerheid;
- problemen oplossen en creatieve oplossingen vinden;
- ondersteunen van de veranderingen totdat deze zijn doorgevoerd en ingebed in de organisatie.

Doorvoeren van veranderingen is het meest effectief als issues en risico's vrij en open kunnen worden bediscussieerd. Dit vereist openheid en wederzijds respect en waardering.

2.2.3 Visualiseren en uitdragen van een betere toekomst

Het is van belang dat allen die bij de verandering zijn betrokken eenzelfde beeld hebben van de toekomstige situatie en de voordelen die daarmee kunnen worden gerealiseerd. Het is veel effectiever aan te geven wat de gewenste eindsituatie is, dan in detail allerlei plannen op te stellen wie wat wanneer moet doen. Antoine de Saint-Exupéry schrijft daarover:

‘Wanneer je een schip wilt bouwen, breng dan geen mensen bij elkaar om hout aan te slepen, plannen op te stellen, werktekeningen te maken en taken te verdelen, maar leer mensen te verlangen naar de open zee.’

2.2.4 Gefocust blijven op het realiseren van baten en wat dat bedreigt

Dit betekent het identificeren en vaststellen van de toegevoegde waarde voor de organisatie en het meetbaar maken en managen van deze toegevoegde waarde, zodat deze uiteindelijk ook worden gerealiseerd. Tevens moet specifiek aandacht worden besteed aan de omstandigheden en gebeurtenissen die het realiseren van de baten bedreigen.

Het realiseren van baten is de primaire doelstelling van het programma. Het managen van de baten vanaf de identificatie tot aan het daadwerkelijk incasseren en meten van de toegevoegde waarden kost veel tijd, geld en managementaandacht, maar is essentieel voor het doorvoeren van de verandering. Zonder focus op de baten heeft de verandering geen kracht en zal snel verzanden in oeverloos gemarchandeer of wat nu wel en wat nu niet moet gebeuren.

2.2.5 Leveren van toegevoegde waarde

Het uitvoeren van een programma is alleen valide als het inrichten en managen van een programma een toegevoegde waarde levert in aanvulling op de toegevoegde waarde van de individuele projecten en activiteiten. Als een programma niet een dergelijke toegevoegde waarde levert, is het beter de projecten en activiteiten op zichzelf staand of als onderdeel van een portfolio (zie bijlage A) uit te voeren. Voor mogelijke toegevoegde waarden van het uitvoeren van een programma ten opzichte van het managen van individuele projecten en activiteiten, zie paragraaf 1.12. Een van de belangrijkste toegevoegde waarden van een programma is, dat het dubbel tellen van baten door de verschillende projecten en initiatieven wordt voorkomen, zodat een beter beeld kan worden gevormd van de toegevoegde waarde van de individuele projecten en van het programma als geheel.

2.2.6 Ontwerpen en realiseren van een samenhangend geheel van bekwaamheden

Een Blauwdruk van de nieuwe organisatie is een leidend element in de planning en realisatie van het programma. De Blauwdruk geeft een beschrijving van de eindsituatie die moet worden gecreëerd om de gewenste uitkomst en de daarbij behorende baten van het programma te kunnen realiseren. Zonder een eenduidige en consistente beschrijving van de eindsituatie, zullen belanghebbenden verschillende ideeën hebben van die te realiseren eindsituatie. Daardoor ontstaat veel onduidelijkheid en frictie tussen partijen en daardoor zal ook de toegevoegde waarde van veel projecten voor de organisatie beperkt zijn. Projectresultaten van individuele projecten kunnen zelfs de voordelen van andere projectresultaten geheel teniet doen, waardoor veel geld, capaciteit en tijd verloren gaat.

2.2.7 Leren van ervaring

Organisatieverandering staat of valt met leerprocessen. Een lerende organisatie is een organisatie die continu haar vermogen uitbreidt om haar toekomst te creëren. Leerprocessen vereisen experimenten, waarneming en verwerking van informatie. Lerende organisaties stimuleren zulke processen, niet alleen op individueel niveau maar ook op organisatieniveau.

Een goed geleid programma is zo'n lerende organisatie die zelfreflecterend is op de eigen prestaties en daarin verbeteringen wil aanbrengen. Het blijkt dat programma's waarin een lerende houding wordt aangenomen, beter presteren. In ieder geval moeten tijdens de faseovergangen leermomenten worden ingebouwd. De aanpak van de verschillende thema's in de programmabesturing moeten dan ook regelmatig worden geëvalueerd en aangepast.

