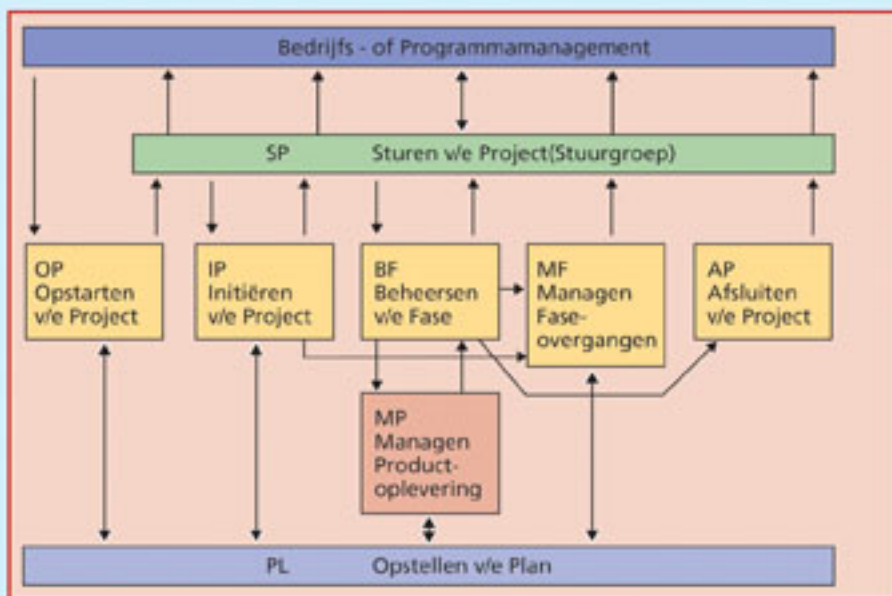


Programma- management op basis van MSP

MSP
2007 EDITION2^{de} druk

Programmamanagement op basis van MSP - MSP 2007 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-management,
- Architecture (Enterprise en IT),
- Business management en
- Projectmanagement.

Deze uitgaven worden uitgegeven in verschillende talen in series, zoals *ITSM Library*, *Best Practice*, *IT Management Topics* en *I-Tracks*.

Van Haren Publishing biedt een groot aanbod aan whitepapers, templates, gratis e-books, docentmateriaal etc. via de **VHP Freezone**: freezone.vanharen.net

VHP is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, Getronics, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, Quint, The Open Group, The Sox Institute

Onderwerpen per domein zijn:

IT (Service) Management / IT Governance

ASL
BiSL
CATS
CMMI
COBIT
ISO 17799
ISO/IEC 27001
ISO/IEC 20000
ISPL
IT Service CMM
ITIL® V3
ITSM
MOF
MSF
SABSA

Architecture (Enterprise en IT)

Archimate®
TOGAF™
GEA®

Business Management

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

Project-, Program- en Riskmanagement

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

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net en freezone.vanharen.net voor whitepapers, templates, gratis e-books, docentmateriaal etc.

Programmamanagement op basis van MSP

MSP 2007 Edition

Bert Hedeman

Gabor Vis van Heemst



Colofon

Titel:	Programmamanagement op basis van MSP MSP 2007 Edition
Auteurs:	Bert Hedeman (Hedeman Consulting) Gabor Vis van Heemst (Intrprimus)
Tekstredactie:	Els Oortman
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, www.vanharen.net
ISBN:	978 90 8753 141 6
Druk:	Tweede druk, eerste oplage, mei 2009 Tweede druk, tweede oplage, juni 2011
Redactie en zetwerk:	CO2 Premedia, Amersfoort
Copyright:	Van Haren Publishing, 2009
Reviewers van de tweede druk:	Ed van Doorn (VKA) Hans Fredriksz (ISES International) Wil Hendrickx (Lagant) Hans van Leeuwen (BT) Robert Sierat (VKA) Theo van der Tak (Twynstra Gudde)

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.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

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 material taken from the Office of Governmental Commerce titles are reproduced with the permission of the Controller of HMSO and the Queen's printer for Scotland.

PRINCE2® and M_o_R® are Registered Trade Marks and Registered Community Trade Marks of the Office of Governmental Commerce and are Registered in the U.S. Patent and Trademark Office

Ten geleide

Het boek *Programmamanagement op basis van MSP* is bedoeld als een handboek voor praktisch gebruik bij het werken in en met programma's. Deze tweede druk is volledig bijgewerkt en geüpdatet naar aanleiding van de in 2007 uitgegeven MSP-manual. In dit boek wordt een procesmatige aanpak voor het managen van programma's beschreven, aangevuld met een aantal aspecten, 'principles' en 'themes', die daarbij nodig zijn.

Managing Successful Programmes (MSP) werd in 1999 ontworpen door de Central Computer and Telecommunication Agency (CCTA). De CCTA, inmiddels omgedoopt tot Office of Government Commerce (OGC), is een agentschap van de Britse overheid. De methode MSP geeft een pragmatische aanpak voor het managen van programma's en helpt organisaties bedrijfsstrategieën en bedrijfsdoelstellingen in hun organisatie te verwezenlijken, innovaties te realiseren, nieuwe bedrijfsvoeringen door te voeren en de geplande toegevoegde waarden zeker te stellen. De principes voor het managen van programma's zijn over een lange reeks van jaren ontwikkeld en binnen een groot aantal werkerreinen toegepast. De principes zijn toepasbaar op alle soorten programma's, maar zijn vooral gericht op bedrijfsgeoriënteerde veranderingen. MSP is een geregistreerd merk van OGC.

De methode is ontwikkeld in samenspraak met publieke en private ondernemingen en past binnen de hedendaagse bedrijfsomgeving. 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.

OGC heeft in het verleden ook de methoden PRINCE2, M_o_R en een methode voor Gateway Reviews ontwikkeld. PRINCE2 is een methode voor het managen van projecten. Het is een generieke projectmanagementmethode voor alle type projecten. Zowel MSP als PRINCE2 is een procesgeoriënteerde methode en sluiten daarbij geheel op elkaar aan. De risicomanagementaanpak binnen MSP sluit aan op de methode Management of Risk (M_o_R). De methode MSP maakt ook gebruik van de gateway reviews.

De inhoud van dit boek voldoet ruimschoots aan de theoretische eisen die gesteld worden om het MSP Foundation-examen met goed gevolg af te leggen. Voor het MSP Practitioner- en Advanced Practitioner-examen is aanvullende praktijkervaring nodig.

Dit boek is geschreven voor Programmaopdrachtgevers, Programmamanagers, Bedrijfsverander managers en leden van de Sponsorgroep en verder voor eenieder die op enigerlei wijze betrokken is bij de inrichting of de uitvoering van een programma. Het boek geeft een raamwerk voor het inrichten, structureren en implementeren van programma's. Het is zeker niet bedoeld om alle competentiegebieden van het vak programmamanagement af te dekken. Hiervoor zijn al vele andere goede boeken geschreven.

Om de duidelijkheid te verhogen, volgt dit boek de indeling zoals gebruikt in de Manual 'Managing Successful Programmes' van OGC. Ook de terminologie is gebaseerd op de termen van MSP. Naast de methode MSP is ook aandacht besteed aan andere methoden voor het managen en realiseren van veranderingen. Tevens is een voorbeeld in de vorm van een casus opgenomen, is een opzet gegeven van de belangrijkste managementproducten en wordt een handreiking gedaan voor risico-identificatie.

Tot slot willen wij u erop wijzen dat overal in het boek waar 'hij' of 'zijn' gebruikt is (in referentie naar personen), natuurlijk ook 'zij' of 'haar' kan worden gelezen.

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

Ed van Doorn (VKA)

Hans Fredriksz (ISES International)

Wil Hendrickx (Lagant)

Hans van Leeuwen (BT)

Robert Sierat (VKA)

Theo van der Tak (Twynstra Gudde)

Voorjaar 2009,

Bert Hedeman

Gabor Vis van Heemst

Woord vooraf bij de tweede oplage

Voor iedereen die na lezing van dit boek nog meer wil lezen over MSP: sinds 2010 is er een website, gericht op best practices op het gebied van project- en programmamanagement: BP4M: www.bp4m.nl. BP4M is dé Best Practices- én Forumwebsite voor en door professionals die werken in of met projecten, programma's, portfolio en andere verandertrajecten binnen organisaties.

Bert Hedeman

Gabor Vis van Heemst

Inhoud

Ten geleide	V
1 Inleiding	1
1.1 Doorvoeren van veranderingen	1
1.2 De MSP-structuur	1
1.3 Strategische veranderingen	2
1.4 Aanleidingen tot strategische veranderingen	3
1.5 Initiëren van een verandertraject	4
1.6 Wat is een programma?	4
1.7 Wat is programmamanagement?	5
1.8 Wanneer programmamanagement te gebruiken?	5
1.9 Programma's in hun context	6
1.10 Soorten programma's	7
1.11 Verschillende veranderingsgebieden	8
1.12 Voordelen programmamanagement	9
1.13 Begrippen en definities	10
1.14 Over dit boek	12
2 Principles programmamanagement	15
2.1 Inleiding	15
2.2 Principles	15
3 Overzicht besturingsthema's	19
3.1 Besturingsthema's	20
3.2 Opbouw uitleg besturingsthema's	20
3.3 Relatie bedrijfsmanagement	21
3.4 Besturingsstrategieën en -instrumenten	21
3.5 Relatie thema's en het transformatieproces	22
3.6 Rollen en verantwoordelijkheden	22
4 Organisatie	25
4.1 Introductie	25
4.2 Positionering	25
4.3 Programmamanagement: een keuze	25
4.4 Basisprincipes voor effectief leiderschap	26
4.5 Programmamanagementstructuur	27
4.6 Sponsorgroep	29
4.7 Programmaopdrachtgever	29
4.8 Programmastuurgroep	30
4.9 Programmamanager	31
4.10 Bedrijfsverandermanager	32
4.11 Verandermanager	33
4.12 Veranderteam	33

4.13	Veranderaar	33
4.14	Programmabureau	34
4.15	Programmaborging	34
4.16	Opdelen van rollen.	35
4.17	Integratie programma en projecten.	36
4.18	Programma's over meerdere organisaties	37
5	Visie	39
5.1	Introductie	39
5.2	Positionering	39
5.3	Inhoud Visiedocument.	40
5.4	Kwaliteitsaspecten Visiedocument	40
5.5	Verantwoordelijkheden	41
6	Leiderschap en betrekken belanghebbenden	43
6.1	Introductie	43
6.2	Positionering	43
6.3	Relatie leiderschap en betrekken belanghebbenden.	44
6.4	Relatie leiderschap en management	44
6.5	Stappen in betrekken belanghebbenden	46
6.6	Stakeholdermanagementstrategie	46
6.7	Analyse belanghebbenden	47
6.8	Plannen hoe belanghebbenden te betrekken.	52
6.9	Betrekken belanghebbenden.	55
6.10	Meten en beoordelen resultaten	56
6.11	Optimaliseren en identificeren belanghebbenden	56
6.12	Verantwoordelijkheden	56
7	Batenrealisatiemanagement	59
7.1	Introductie	59
7.2	Doelen batenrealisatiemanagement	59
7.3	Positionering	60
7.4	Batenrealisatie en doorvoeren van veranderingen	60
7.5	Batenrealisatie en strategie	61
7.6	Batenrealisatieproces	62
7.7	Batenmanagementstrategie.	63
7.8	Analyseren baten	64
7.9	Plannen batenrealisatie.	71
7.10	Batenrealisatie	71
7.11	Meten en beoordelen batenrealisatie.	72
7.12	Optimaliseren en identificeren nieuwe baten	72
7.13	Verandercapaciteit.	72
7.14	Verantwoordelijkheden	73
8	Ontwerp en realiseren Blauwdruk	75
8.1	Introductie	75
8.2	Positionering	75

8.3	Ontwerp Blauwdruk	75
8.4	Ontwerp realisatie Blauwdruk	77
8.5	Veranderingen doorvoeren in tranches	79
8.6	Review en update van de Blauwdruk	80
8.7	Verantwoordelijkheden	80
9	Planning en beheersing	83
9.1	Introductie	83
9.2	Positionering	83
9.3	Planning- en beheersingsproces	83
9.4	Bewaking- en beheersingsstrategie	84
9.5	Analysen projecten	84
9.6	Opstellen Programmaplan	85
9.7	Uitvoeren programma	86
9.8	Bewaken programma	88
9.9	Optimaliseren programma	89
9.10	Plannen en beheersen van de capaciteit	89
9.11	Plannen en beheersen van de transitie	90
9.12	Verantwoordelijkheden	93
10	Business Case management	95
10.1	Introductie	95
10.2	Ontwikkeling Business Case.	95
10.3	Inhoud Business Case.	97
10.4	Beoordeling Business Case	100
10.5	Managen van de Business Case.	100
10.6	Verantwoordelijkheden	101
11	Risico- en Issuemanagement	103
11.1	Positionering	103
11.2	Introductie risicomanagement	103
11.3	Principes van risicomanagement.	104
11.4	Risicomanagementproces	105
11.5	Risicomanagementstrategie	105
11.6	Analysen risico's.	106
11.7	Plannen maatregelen	109
11.8	Implementeren maatregelen	110
11.9	Bewaken en rapporteren risico's en maatregelen	110
11.10	Optimaliseren maatregelen.	111
11.11	Soorten risico's	111
11.12	Introductie Issuemanagement.	113
11.13	Issueoplossingsstrategie.	113
11.14	Issuemanagementproces	114
11.15	Issuemanagement	115
11.16	Relatie projecten, programma en de betrokken bedrijfsonderdelen.	116
11.17	Verantwoordelijkheden	117

12	Kwaliteitsmanagement	119
12.1	Introductie	119
12.2	Kritische succesfactoren	119
12.3	Scope van kwaliteit in een programma	120
12.4	Kwaliteitsmanagementstrategie	124
12.5	Kwaliteitsmanagementplan	124
12.6	Beoordelen kwaliteit	124
12.7	Informatiemanagementstrategie en -plan	126
12.8	Verantwoordelijkheden	127

Processen programmamanagement

13	Transformatieproces	131
13.1	Introductie	131
13.2	Programmamanagementinformatie	132
13.3	Samenhang met thema's en principes	134
13.4	Hoofdstukindeling	134
14	Identificeren van een programma	135
14.1	Context	135
14.2	Basisprincipes	136
14.3	Procesbeschrijving	137
14.4	Input en output	140
14.5	Verantwoordelijkheden	141
15	Definiëren van een programma	143
15.1	Context	143
15.2	Basisprincipes	144
15.3	Procesbeschrijving	145
15.4	Input en output	155
15.5	Verantwoordelijkheden	155
16	Managen van de tranches	157
16.1	Context	157
16.2	Basisprincipes	157
16.3	Procesbeschrijving	158
16.4	Input en output	164
16.5	Verantwoordelijkheden	165
17	Leveren van de Bekwaamheden	167
17.1	Context	167
17.2	Basisprincipes	167
17.3	Procesbeschrijving	168
17.4	Input en output	171
17.5	Verantwoordelijkheden	172

18 Realiseren van de Baten	173
18.1 Context	173
18.2 Basisprincipes	174
18.3 Procesbeschrijving	174
18.4 Pretransitie	174
18.5 Transitie	176
18.6 Posttransitie	177
18.7 Input en output	178
18.8 Verantwoordelijkheden	179
19 Afsluiten van een programma	181
19.1 Context	181
19.2 Basisprincipes	182
19.3 Procesbeschrijving	182
19.4 Input en output	184
19.5 Verantwoordelijkheden	185
 Bijlagen	
20 Programma's versus projecten	189
20.1 Projectmanagement	189
20.2 Programmamanagement	190
20.3 Verschillen projecten en programma's	191
20.4 Multiprojectmanagement	192
20.5 Portfoliomanagement	193
20.6 Een groot project	193
20.7 Kenmerken portfolio, programma en projecten	194
21 Doorvoeren van veranderingen	197
21.1 Verandermethoden	197
21.2 Weggeman	197
21.3 How to manage Change	198
21.4 Kleurindeling volgens De Caluwé	201
21.5 Unfreeze-move-refreeze van Lewin	202
21.6 De acht stappen van Kotter	203
21.7 Het veranderingsproces volgens Wijnen	203
21.8 MSP en de verandermethoden	205
22 Invoeren programmamanagement	207
22.1 Volwassenheidsmodellen	208
23 Rollen Programmamanagementteam	211
23.1 Sponsorgroep	211
23.2 Programmaopdrachtgever	211
23.3 Programmastuurgroep	212

23.4	Programmamanager	213
23.5	Bedrijfsverandermanager	214
23.6	Programmabureau	215
24	Opzet managementproducten	217
24.1	Batenmanagementstrategie	217
24.2	Batenprofiel	217
24.3	Batenrealisatieplan	218
24.4	Bewakings- en beheersingsstrategie	218
24.5	Blauwdruk	219
24.6	Business Case	219
24.7	Capaciteitsmanagementplan	220
24.8	Capaciteitsmanagementstrategie	221
24.9	Doelenboom (Benefits Map)	221
24.10	Informatiemanagementplan	222
24.11	Informatiemanagementstrategie	222
24.12	Issueregister	223
24.13	Issueoplossingsstrategie	223
24.14	Kwaliteitsmanagementplan	224
24.15	Kwaliteitsmanagementstrategie	224
24.16	Organisatiestructuur	225
24.17	Programmacommunicatieplan	225
24.18	Programmadefinitiedocument	226
24.19	Programmamandaat	227
24.20	Programmaplan	228
24.21	Programmavoorbereidingsplan	228
24.22	Programmavoorstel	228
24.23	Projectendossier	229
24.24	Risicoregister	230
24.25	Risicomangementstrategie	230
24.26	Stakeholdermanagementstrategie	231
24.27	Stakeholderprofiel	231
24.28	Visiedocument	232
24.29	Verantwoordelijkheden	232
25	Begrippenlijst	235
26	Vertaallijst	247
27	Literatuurlijst	257
28	Referentielijst	259
29	Contactadressen	261
30	Index	263

1 Inleiding

1.1 Doorvoeren van veranderingen

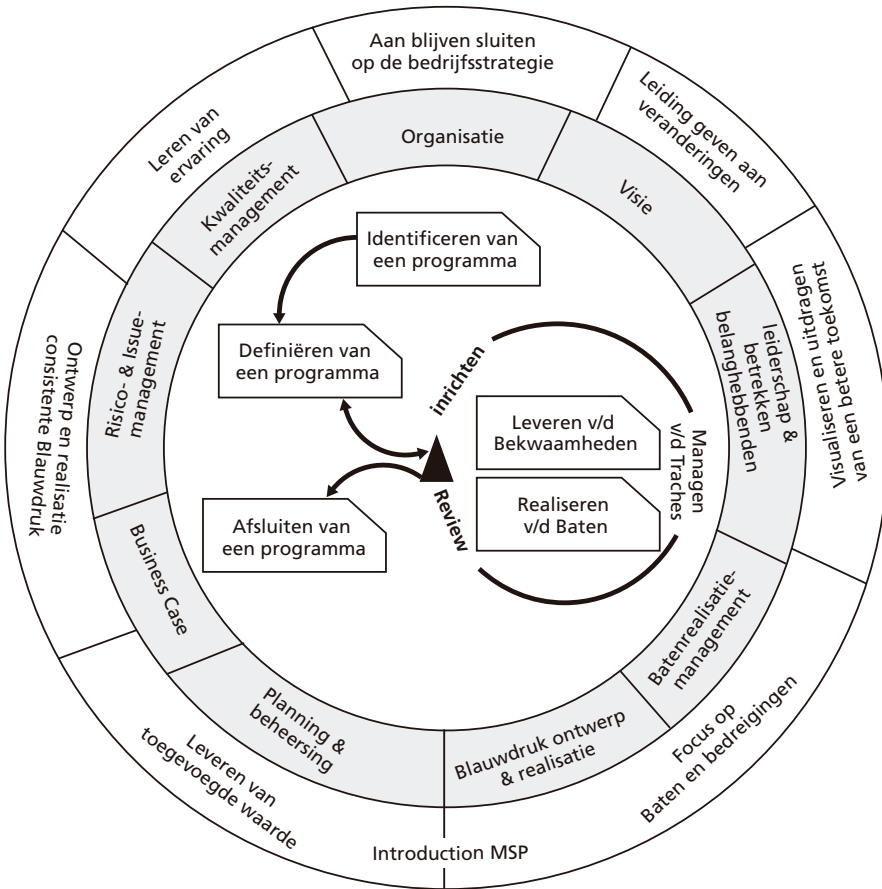
Veranderingen zijn van alledag. Mensen veranderen van woon- of werkplek, de kinderen gaan het huis uit of de tuin wordt veranderd. Het is iets wat bij het leven hoort. Het blijkt dat door de vergroting van de leefwereld er steeds meer keuzes zijn. Hierdoor wordt er steeds meer veranderd en volgen veranderingen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

Veranderingen doorvoeren is alleen niet gemakkelijk. Veranderingen brengen altijd een hoop risico's met zich mee en naast voordelen vaak ook (te veel) nadelen. Er zijn veel afhankelijkheden; zodra je het ene verandert, beïnvloed je ook weer de andere aspecten. Er zijn veel partijen bij betrokken en er zijn veel verschillende belangen en prioriteiten. Veel veranderingen mislukken dan ook 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 veranderingen door te voeren om zo het succes van de verandering te vergroten. Programmamanagement is zo'n aanpak en die helpt veranderingen gestructureerd met succes door te voeren.

1.2 De MSP-structuur

Het doorvoeren van 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 en draagt bij tot het komen tot een dergelijke visie door een gedefinieerde organisatiestructuur, fasering, processen, activiteiten en producten en door de wijze van denken die opgesloten zit in de methode. De methode stelt (de mensen in) de organisatie in staat veranderingen door te voeren en op een gecontroleerde manier om te gaan met onzekerheden en wijzigingen die tijdens de verandertrajecten onherroepelijk zullen optreden. De structuur is ook een basis voor de ontwikkeling en invulling van de benodigde competenties om de veranderingen te kunnen doorvoeren. In figuur 1.01 is een overzicht gegeven van de MSP-structuur.

De buitenste ring betreft de principes van programmamanagement en bestaat uit de kernwaarden, die de basis vormen van de methode MSP. Het gaat om geleerde lessen van programmamanagement en gemeenschappelijke factoren die de slagingskans van het doorvoeren van veranderingen vergroot. 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 door het programma van de definitie tot en met de afsluiting.



Figuur 1.01 Overzicht MSP-structuur (Bron: OGC)

1.3 Strategische veranderingen

In het kader van dit boek zal het gaan 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;
- het, via een flinke stap, verhogen van de servicegraad voor klanten, waarbij ook de primaire processen en werkprocedures moeten worden aangepast.

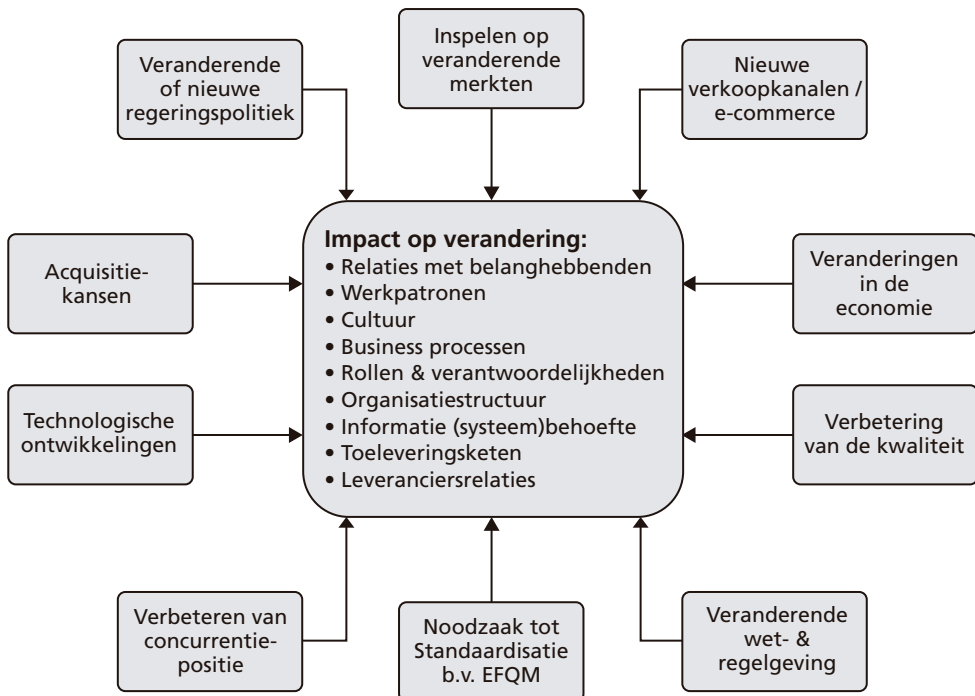
‘Wanneer je je oor te luisteren legt en je hoort niets meer, geen zuchtje, geen ademtocht, geen hartenklop, dan kun je constateren dat iets dood is. Maar zolang het nog flappert en beweegt zit er leven in. Dat is zo met alle organismen, mensen, dieren, planten en ook met organisaties. Verandering is inherent aan het leven. Levende organisaties zijn altijd in beweging.’

Wim Dik, voormalig topman KPN,
in: *Kwaliteit in Bedrijf*, september 2000

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 zijn veranderingen in het politieke klimaat, wijzigende wetgeving, technologische ontwikkelingen (bijv. internet), etc. Maar ook wijzigende doelstellingen van het bedrijf zelf kunnen programma's en programmamanagement wenselijk maken. Voorbeelden hiervoor zijn de wens tot globalisering, kwaliteitseisen en industriestandaarden, verbetering van de productkwaliteit of service (zie figuur 1.02).



Figuur 1.02 Aanleidingen om een programma te starten (Bron: OGC)

1.5 Initiëren van een verandertraject

Bij het initiëren van verandertrajecten moet er continu een gemeenschappelijk besef zijn van de noodzaak om te veranderen en van de nieuwe situatie die wordt nagestreefd. Het management moet 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 zeker stellen, 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 die leidend zijn voor de prioriteiten die het bedrijf stelt ten aanzien van lopende of komende investeringen en door te voeren veranderingen. 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:

‘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:

- 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;
- tijdelijke organisatie: dat wil zeggen dat een 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;
- van tevoren gedefinieerd: ook dit komt overeen met een project. 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;

- 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;
- 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 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 wordt belegd in de lijn.

1.7 Wat is programmamanagement?

Programmamanagement kan worden gedefinieerd als de gecoördineerde organisatie en aansturing van een programma. Door programmamanagement worden de bedrijfsstrategie, de verandermechanismen en de operationele omgeving ingezet om de doelstellingen van de organisatie en de belanghebbenden te realiseren. Vanuit de bedrijfsdoelstellingen van een organisatie wordt een aantal doelstellingen gedefinieerd, die met het programma moeten worden gerealiseerd. Dus naast het uitvoeren van een aantal projecten zal een programma ook een aantal activiteiten moeten ontplooiën om de resultaten en bekwaamheden, die de projecten opleveren ook ten nutte te maken en de nodige veranderingen in de bedrijfsorganisatie door te voeren. 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 in een organisatie, de onderlinge relaties hiertussen en de afhankelijkheden met de (vaak complexe) omgeving maken dat het management van veranderingen veel inspanning van de lijnorganisatie en van het bedrijfsmanagement vergt. Door het doorvoeren van de veranderingen in combinatie met een beperkte capaciteit om alle veranderingen te realiseren, is de noodzaak ontstaan om een andere manier van aansturen te vinden voor het managen van veranderingen. 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 of dit onvoldoende wordt gecommuniceerd;
- er sterke afhankelijkheden bestaan tussen een veelheid van projecten en activiteiten;

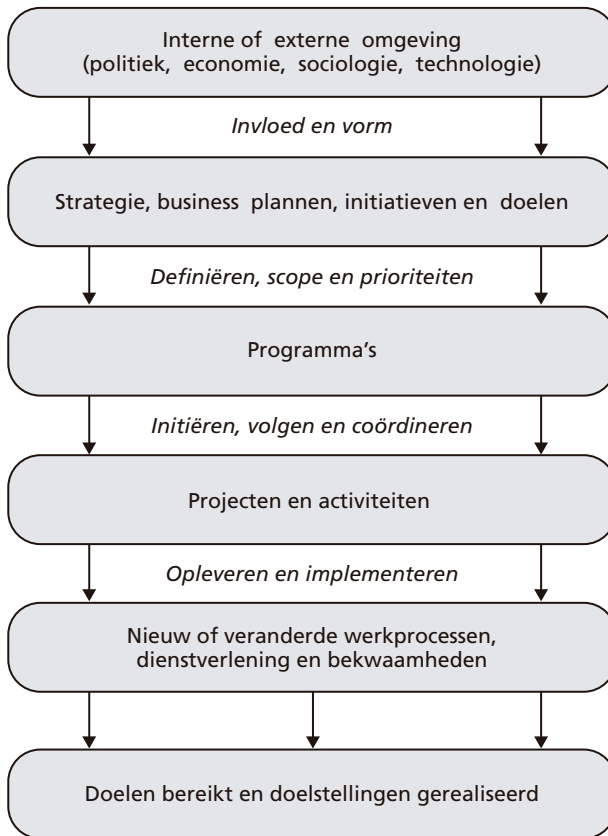
- de beschikbare capaciteiten beperkt zijn of onrealistische verwachtingen daaromtrent leven;
- een turbulente omgeving bestaat waarbinnen de veranderingen moeten worden doorgevoerd;
- er veel risico's zijn verbonden met het doorvoeren van de veranderingen;
- er resultaten van meerdere projecten nodig zijn om veranderingen mogelijk te maken;
- 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 dat de tijdsbesteding door topmanagement bij veranderingen omlaag moet.

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.

Vanuit 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).



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

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 wordt 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
Hiervoor geldt dat deze programma's ontstaan door de koppeling van meerdere projecten binnen de organisatie of doordat een project aan grootte en complexiteit wint en een doelstellingsverantwoordelijkheid meekrijgt;
- Noodzakelijke programma's
- Het noodzakelijke karakter is ingegeven door wetgeving of andere 'verplichtende' omstandigheden. Denk ook aan crisissituaties, er moet iets gedaan worden, vanwege (mogelijke) grote negatieve implicaties.

1.11 Verschillende veranderingsgebieden

Naast een aantal soorten programma's kan ook een onderscheid worden gemaakt naar de verschillende soorten veranderingen, die moeten worden doorgevoerd en die aanleiding kunnen zijn om een programma te starten. In figuur 1.04 is een overzicht gegeven van een aantal soorten veranderingsgebieden. Hierbij is ook een link 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.

1.11.1 Specificatiegedreven verandering

Kenmerkend voor dit soort programma's is dat de gewenste verandering goed te overzien is 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.

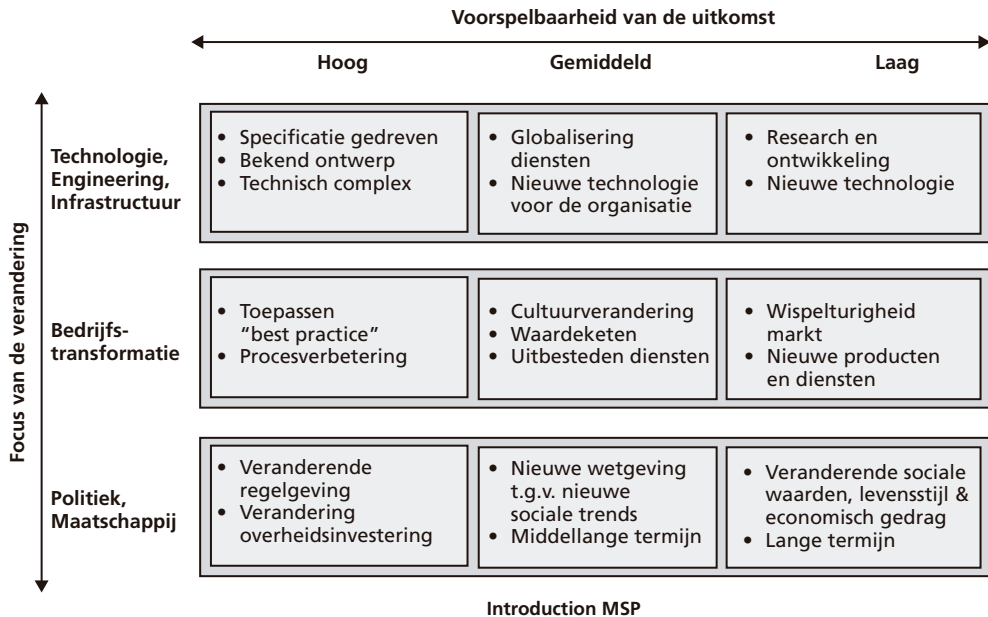
Als de tijdelijke organisatie verantwoordelijk is voor het resultaat en de staande organisatie voor het realiseren van de doelstellingen op basis van dit resultaat, dan kan de tijdelijke organisatie het beste worden aangestuurd als een project. Als de tijdelijke organisatie ook verantwoordelijk wordt gesteld voor het realiseren van de doelstellingen, dan kunnen de werkzaamheden echter het beste 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 worden weggelaten.

1.11.2 Organisatieverandering

Hierbij gaat het om programma's die vanuit een strategische visie veranderingen in een organisatie doorvoeren, waarbij effectiviteit en efficiëntie van de te veranderende organisatie uitgangspunt is. Voorbeelden van dit soort programma's zijn de kanteling van een bedrijfsonderdeel om te voldoen aan de eisen van een nieuwe markt, of een reorganisatietraject na een fusie of overname. De aandacht gaat dus uit naar het realiseren van baten. Dit soort veranderingen is vaak minder duidelijk dan bij 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 helder worden en zullen aangestuurd kunnen worden als producten. 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 hoger gelegen 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 meer flexibel en de voorspelbaarheid is daarmee een stuk lager. Gedurende de doorlooptijd worden ook hier stukken steeds helderder en kunnen dan zelfs aangestuurd worden als een verandertraject. Een voorbeeld van zo'n verandering



Figuur 1.04 Soorten veranderingen (Bron: OGC)

is het landelijk creëren van extra plekken voor buitenschoolse opvang, gewijzigde regelgeving of verbetering 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 en waarbij de Programmamanager proactief acteert op mogelijke toekomstige ontwikkelingen. Het gebruik van MSP kan helpen bij dit soort veranderingen 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 een succesvolle verandering, toch blijkt dat door gebruik te maken van een gestructureerde werkwijze de kans van slagen van de verandering wordt verhoogd en de risico's worden verkleind. Veel organisaties kiezen er daarom voor om verandertrajecten niet via de bedrijfsorganisatie zelf, maar via een programma te realiseren.

Een programmamanagementmethode levert een set aan managementprocessen en -principes waarmee een programmamanagementteam de handvatten krijgt om een verandering tot een goed einde te brengen. Het biedt de mogelijkheid om het programma op te delen in te managen fasen, die de beheersing van de verandering vergroten en de mogelijkheden om de opdrachtgever bij de veranderingen te blijven betrekken verbeteren. 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. De keuze om een verandering via een (aparte) programmaorganisatie tot stand te brengen in plaats van in de bedrijfsorganisatie zelf wordt bepaald door de kosten-batenverhouding. De voordelen (of het wegvallen van nadelen) van het inrichten en beheren van een programma moeten opwegen tegen de kosten.

Die voordelen van programmamanagement 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 deze 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 risicomanagement 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). Door het opstellen en onderhouden van de Business Case wordt constant een afweging gemaakt wat zakelijk gezien de beste oplossingen zijn en of zakelijk gezien het verder doorvoeren 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.

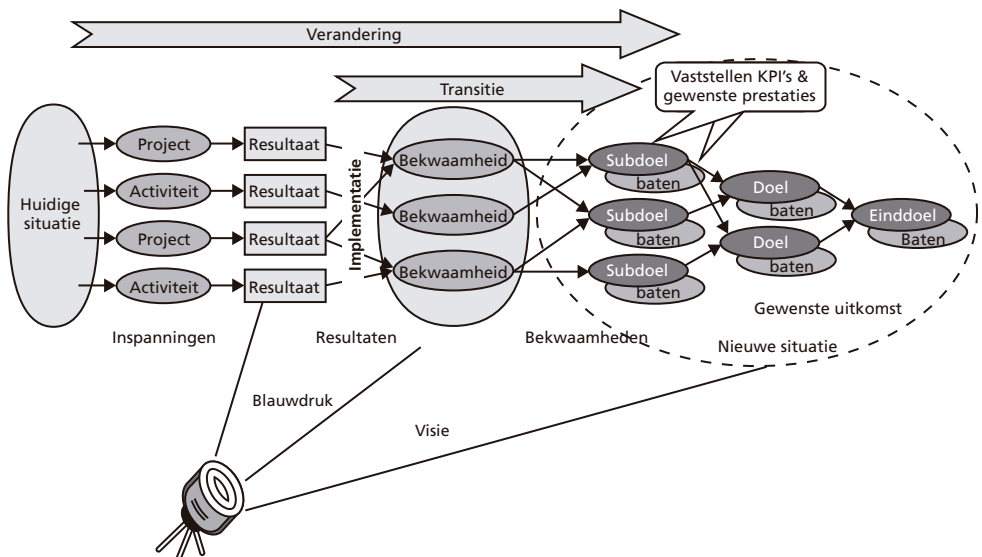
1.13 Begrippen en definities

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
Mission	Missie	De legitimiteit van het bestaan van de organisatie. Waarom zijn wij op aarde?
End goal	Einddoel	Het algemeen omvattende strategische doel wat de organisatie met het programma wil bereiken
Vision	Visie	Een klantgerichte beschrijving van de gewenste uitkomst. Het ambitieniveau van de organisatie
Blueprint	Blauwdruk	Beschrijving van de nieuwe situatie waarmee de organisatie haar ambitieniveau wil bereiken
Benefit	Bate	De meetbare verbetering als resultante van een uitkomst
Goal	Doel	Datgene wat je met het resultaat wilt bereiken / de gewenste uitkomst
Outcome	Uitkomst	Het effect van een verandering
Implementation	Implementatie	Het invoeren van de nieuwe of gewijzigde bekwaamheden in de organisatie
Transition	Transitie	Het implementeren en verankeren van de nieuwe of gewijzigde bekwaamheden in de organisatie
Change	Verandering	Een wijziging in de situatie
Capability	Bekwaamheid	Een service, functie of proces dat de organisatie in staat stelt baten te realiseren
Output	(Op te leveren) Resultaat	Het op te leveren product of dienst van een inspanning
Enabler	Inspanning	Project of activiteit voor het opleveren van een beoogd resultaat
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 programmamangement



Figuur 1.05 Samenhang van de begrippen

1.14 Over dit boek

In het kader van dit boek zal vooral worden ingegaan op:

- de verschillende kenmerken en concepten van programmamanagement;
- de rollen en de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende partijen bij het doorvoeren van veranderingen, maar ook op de voor deze rollen benodigde competenties;
- de belangrijkste processen, activiteiten en producten behorende bij de programmamanagementaanpak;
- de wijze waarop de veranderingen kunnen worden doorgevoerd.

De aanpak is bedoeld als raamwerk voor het doorvoeren van veranderingen. Situaties zijn per keer en per organisatie zodanig verschillend, dat een strakke voorschrijvende methode niet op haar plaats is. De methodiek moet te allen tijden situationeel worden toegepast in combinatie met een hoop gezond verstand en een goed gevoel voor verhoudingen en 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 andere aanpakken, maar vooral als een methode in aanvulling op andere veranderkundige aanpakken. De methodiek MSP geeft de structuur waarbinnen de andere aanpakken een plaats hebben. Zie hiervoor ook hoofdstuk 20, waarin meerdere aanpakken voor veranderingen worden beschreven.

In hoofdstuk 1 is ingegaan op het management van verandering. In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de managementprincipes van de methode MSP. Naast deze inleidende hoofdstukken is het boek opgedeeld in twee delen:

Programmamanagement – besturingsthema's:

- organisatie;
- visie;
- leiderschap en betrekken belanghebbenden;
- batenrealisatiemanagement;
- ontwerp en realisatie Blauwdruk;
- planning en beheersing;
- Business Case management;
- Risico's en issues;
- Kwaliteitsmanagement.

Programmamanagement – processen:

- identificeren van een programma;
- definiëren van een programma;
- managen van de tranches;
- leveren van de bekwaamheid;
- realiseren van de baten;
- afsluiten van een programma.

Ten slotte zijn in het boek de volgende bijlagen opgenomen:

- overige begrippen en methodieken;
- rollen programmamanagementteam;
- begrippenlijst;
- opzet managementproducten;
- vertaallijst;
- literatuurlijst;
- referentielijst;
- contactadressen.

2 Principes programmamanagement

2.1 Inleiding

Veranderen doe je niet zomaar. Er moet een goede reden zijn om te veranderen. Er moet een geaccepteerd beeld zijn van de oplossing. De belangrijkste personen in de organisatie moeten er voor zijn. Anderen moeten het ook zien zitten. Het hoogste management van de organisatie moet zichzelf betrokken voelen. De verandering moet snel effect resulteren en moet verankerd worden in de dagelijkse manier van werken. Alleen dan zullen veranderingen ook daadwerkelijk kunnen worden doorgevoerd en ook daadwerkelijk hun meerwaarde op lange termijn voor de organisatie kunnen bewijzen.

MSP onderschrijft alle voorgenoemde principes voor het doorvoeren van veranderingen en is hierdoor:

- toepasbaar voor elk soort verandering;
- zelfvaliderend door succeservaringen;
- versterkend voor de gebruiker door de vergrote kans op succes.

2.2 Principes

De volgende principes (zie figuur 1.01) zijn uitgangspunt voor MSP en dienen het uitgangspunt te zijn bij het doorvoeren van elke verandering. Het goed toepassen van deze principes bepaalt in belangrijke mate het succes van een programma.

- Aan blijven sluiten op de bedrijfsstrategie.
- Leiding geven aan verandering.
- Visualiseren en uitdragen van een betere toekomst.
- Gefocust blijven op het realiseren van baten en wat dat bedreigt.
- Leveren van toegevoegde waarde
- Ontwerpen en realiseren van een consistente Blauwdruk.
- Leren van ervaring.

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 gedurende 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, is het leiding geven aan de betrokken personen 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;
- het actief betrekken van belanghebbenden;
- het op tijd benoemen van de juiste personen voor de juiste taak;
- het kunnen omgaan met onzekerheid;
- problemen kunnen oplossen en creatieve oplossingen kunnen vinden;
- ondersteunen van de veranderingen totdat de veranderingen 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 verlang 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 uit te voeren.

ren. 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 belangrijke 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 consistente Blauwdruk

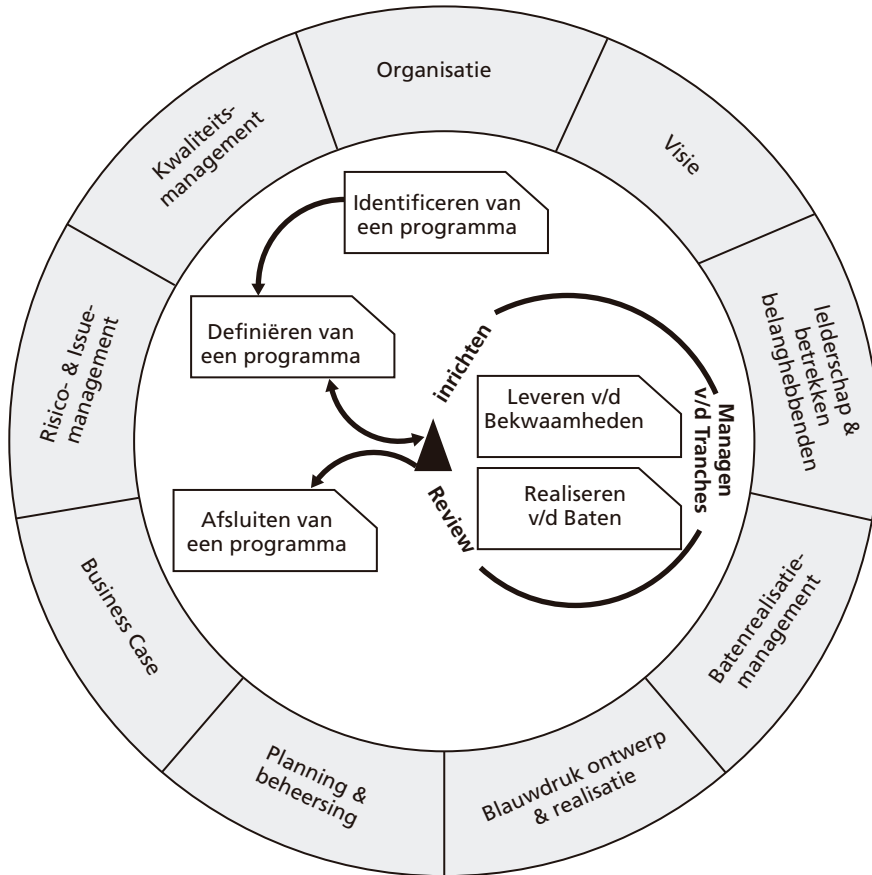
Een Blauwdruk van de nieuwe organisatie is een leidend element in de planning en realisatie van het programma. De Blauwdruk geeft een beschrijving van de eindsituatie die moet worden gecreëerd om de gewenste uitkomst en de daarbij behorende baten van het programma te kunnen realiseren. Zonder een eenduidige 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 programma-besturing moeten dan ook regelmatig worden geëvalueerd en aangepast.

3 Overzicht besturingsthema's



Figuur 3.01 Besturingsthema's (Bron: OGC)

Besturingsthema's vormen het beheersingsraamwerk van een organisatie. Besturing in een programma heeft tot doel zeker te stellen dat het programma zijn veranderdoelen kan realiseren en daarnaast zichtbaar en onder controle blijft van de staande organisatie. Het één gaat niet zonder het ander. De aanleiding om het programma te starten, vindt haar oorsprong in dat van de staande organisatie. Programma's hebben de inzet van mensen en middelen nodig van de staande organisatie. De veranderingen die het programma wil realiseren, vinden plaats in die staande organisatie. De doelen die het programma wil realiseren vinden hun toegevoegde waarde in de bijdrage die ze leveren aan de bedrijfsdoelstellingen van die staande organisatie.

De besturingsaanpak van het programma moet daarom worden geïntegreerd met de besturingsaanpak van de staande organisatie. Waar mogelijk moet de besturing van de staande organisatie worden gebruikt om de besturing van het programma in te richten.

In dit deel 2 worden de besturingsthema's beschreven die noodzakelijk zijn voor de inrichting en aansturing van een programma.

3.1 Besturingsthema's

Hieronder staan de belangrijkste besturingsthema's van een programma (zie figuur 3.01).

- Organisatie – beschrijft de rollen en de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in een programma en de relaties met de staande organisatie.
- Visie – beschrijft de kenmerken van een goede visie en hoe een visie moet worden ontworpen en geactualiseerd.
- Leiderschap en betrekken belanghebbenden – beschrijft het belang en de succesfactoren van goed leiderschap en hoe belanghebbenden bij de inrichting en de uitvoering van het programma moeten worden betrokken.
- Batenrealisatiemanagement – beschrijft hoe baten geïdentificeerd, gekwantificeerd, gerealiseerd, gevolgd en gemeten moeten worden, om de doelstellingen van het programma te kunnen realiseren.
- Ontwerp en realisatie Blauwdruk – beschrijft het ontwerp en de realisatie van de Blauwdruk van de nieuwe organisatie, haar werkprocessen en de techniek en de informatie die nodig is om de nieuwe of verbeterde bekwaamheden te realiseren, zoals deze is neergelegd in de visie.
- Planning en beheersing - beschrijft de planning en het beheersingsproces, nodig om het programma te kunnen inrichten en te managen.
- Business Case - beschrijft het opstellen en actualiseren van de Business Case, op basis waarvan de blijvende levensvatbaarheid van het programma kan worden aangetoond.
- Risico- en issuemangement – beschrijft hoe risico's en issues moeten worden gemanaged om ongewenste situaties te voorkomen en op te lossen.
- Kwaliteitsmanagement – beschrijft hoe de kwaliteit van het management van het programma kan worden geborgd in de besturing van het programma.

3.2 Opbouw uitleg besturingsthema's

Ieder van de hoofdstukken over de besturingsthema's bevat informatie hoe dat specifieke aspect van de besturing het beste kan worden ingericht en gemanaged. Voor ieder thema wordt beschreven:

- waarom dit thema voor de besturing van het programma belangrijk is;
- de relatie tussen het thema en de verschillende processen binnen het kader van de transformatie;
- hoe de besturingscyclus van dit thema het beste kan worden ingericht;
- de procedures, technieken en documenten die bij de besturing van dit aspect het beste kunnen worden gebruikt;
- de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende rollen om dit thema binnen het programma te beheersen.

3.3 Relatie bedrijfsmanagement

Het programmabesturingssysteem wordt vaak nog gezien als een toevoegsel op het besturingssysteem van de staande organisatie. Dit blokkeert echter de aanhechting van het programma aan de staande organisatie. Deze aanhechting is zeer belangrijk, omdat het programma voortkomt uit die organisatie, voor de invulling die de staande organisatie nodig heeft en doelen en baten moet opleveren voor die organisatie. Zonder goede aanhechting zal er op termijn onvoldoende draagvlak zijn voor het programma; capaciteiten worden onvoldoende beschikbaar gesteld, weerstanden ontstaan tegen de door te voeren veranderingen, enzovoort en uiteindelijk zal het programma daardoor mislukken.

Om dit te voorkomen, is het belangrijk dat deze aanhechting wordt gerealiseerd. Kritische factoren daarbij zijn zichtbaarheid en transparantie voor de staande organisatie en controle door de staande organisatie. Zonder dat is er geen eigenaarschap en zonder eigenaarschap is er geen aanhechting.

Besturingsstrategieën en -plannen dragen bij om deze transparantie en controle zeker te stellen. Het opstellen van strategieën en plannen is dan ook van eminent belang om een programma succesvol in te kunnen richten en te kunnen uitvoeren.

3.4 Besturingsstrategieën en -instrumenten

In het programma worden strategieën ontwikkeld en plannen opgesteld vanuit de verschillende thema's, om een goede besturing van het programma ten aanzien van deze thema's zeker te stellen (zie tabel 3.01).

Een strategie beschrijft de aanpak hoe het programma met behulp van het betreffende thema zijn doelen wil bereiken. In een strategie wordt het volgende vastgelegd.

- De taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende rollen.
- De toe te passen processen en procedures en hoe deze aansluiten op de besturing van de staande organisatie.
- De momenten waarop activiteiten vanuit deze optiek moeten worden uitgevoerd.
- De toe te passen interne of externe standaards.
- De te gebruiken technieken, templates en applicaties.
- De te hanteren rapportage- en escalatieprocedures.
- De te gebruiken begrippen en definities.
- De criteria om de effectiviteit van de besturing vanuit dit thema te beoordelen en hoe dit zal worden bewaakt.

Een plan beschrijft hoe, wanneer, waar, door wie, welke activiteit wordt uitgevoerd om de strategie uit te voeren. In een plan wordt het volgende vastgelegd.

- De activiteiten om de strategie te implementeren en te actualiseren.
- Wie verantwoordelijk is voor het uitvoeren van die activiteiten.
- De plannen en data voor de uit te voeren audits en reviews.
- De benodigde capaciteit om de activiteiten uit te voeren.

De goedkeuring van de strategieën en plannen autoriseert de uitvoering, maar zorgt ook voor de benodigde transparantie naar de organisatie en versterkt daarmee het eigenaarschap van het hogere management.

Strategie	Beschrijft	Instrument
Betrekken belanghebbenden	Wie de belanghebbenden zijn, wat hun belangen en invloed zijn en hoe ze bij het programma zullen worden betrokken	Stakeholderprofiel en Communicatieplan
Batenmanagement	welke soort baten worden nagestreefd, hoe en op welk detailniveau de baten worden vastgelegd, hoe baten worden gevolgd en welke meetmethoden er zullen worden gebruikt	Batenrealisatieplan
Planning en besturing	Hoe het programma de interne bewaking inricht ten aanzien van op te leveren resultaten, prestaties en te realiseren mijlpalen	Programmaplan
Capaciteitsmanagement	Hoe het programma de inzet van de benodigde mensen en middelen beheerst	Capaciteitsmanagementplan
Risicomanagement	Hoe de risico's binnen het programma moeten worden gemanaged	Risicoregister
Issue-management	Hoe het issuemanagementproces moet worden ingericht en hoe de afstemming tussen de projecten en het programma	Issueregister
Kwaliteitsmanagement	Hoe kwaliteit moet worden geïmplementeerd in het management en het realiseren van het programma	Kwaliteitsmanagementplan
Informatie-management	Hoe de informatie moet worden gemanaged in het programma	Informatie-managementplan

Tabel 3.01 Besturingsstrategieën en –instrumenten (gebaseerd op: bron OGC)

3.5 Relatie thema's en het transformatieproces

Het transformatieproces kan worden gezien als een gebeurtenisgedreven actielijst. De besturings-thema's kunnen worden gezien als een filosofie en een gids wat hoe moet worden gedaan om het programma ten aanzien van de betreffende thema's optimaal te kunnen besturen.

In de positionering van de thema's in de verschillende hoofdstukken wordt ingegaan op de relatie tussen het betreffende thema en de verschillende transformatieprocessen.

3.6 Rollen en verantwoordelijkheden

De Programmamanager is verantwoordelijk voor het opstellen en implementeren van de strategieën van de verschillende besturings-thema's in het programma. De Programmaopdrachtgever is eindverantwoordelijk voor de strategieën en plannen en moet deze ook goedkeuren. De Bedrijfsverandermanager draagt bij aan de ontwikkeling van de verschillende strategieën en plannen en is tevens verantwoordelijk voor de uitvoering daarvan binnen de eigen bedrijfssonderdelen. Het Programmabureau ondersteunt de implementatie en uitvoering van de strategieën en plannen, verzorgt de administratie en assisteert bij beoordelingen en borgingsactiviteiten (zie tabel 3.02).

Rollen	Verantwoordelijkheden
Programma-opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> • Eindverantwoordelijk voor de strategieën • Zorgen voor aansluiten strategieën op de bedrijfsbesturing • Initiëren van strategiebeoordelingen
Programma-manager	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen en implementeren strategieën • Afstemmen met bedrijfsbesturing en andere belanghebbenden • Assisteren Programmaopdrachtgever
Bedrijfs-verandermanager	<ul style="list-style-type: none"> • Leveren bijdrage aan het ontwikkelen van de strategieën • Leveren input aan de strategiebeoordelingen • Implementeren strategieën in de eigen bedrijfsonderdelen • Initiëren strategiebeoordelingen in de eigen bedrijfsonderdelen • Speciale aandacht voor batenrealisatie en betrekken belanghebbenden in de eigen organisatie
Programma-bureau	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van besturingsprocedures • Verzamelen en onderhouden documentatie • Bijdrage leveren aan strategiebeoordelingen • Leveren van expertise voor strategiebeoordelingen • Bewaken acties voortkomend uit strategiebeoordelingen

Tabel 3.02 Rollen en verantwoordelijkheden (gebaseerd op: bron OGC)

4 Organisatie

4.1 Introductie

Het vaststellen van een goede programmaorganisatie met duidelijke rollen en een heldere en passende omschrijving van ieders taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en eenduidige rapportagelijnen is een essentiële voorwaarde om een programma goed in te kunnen richten, te leiden en te managen en de gewenste doelen te realiseren. De juiste mensen op de juiste plaats, met de juiste competenties, houding en gedrag zijn randvoorwaardelijk voor goed programma-management.

4.2 Positionering

De kern van de programmaorganisatie moet voor de start van het programma worden vastgesteld. De Programmaopdrachtgever moet voor de start van het programma worden benoemd door de Sponsorgroep. De Programmaopdrachtgever moet een klein team benoemen om te helpen het Programmavoorstel op te stellen. Daarnaast moet de Programmaopdrachtgever het programma-managementteam samenstellen voor de start van (de definitiefase van) het programma. In de definitiefase moet de programmaorganisatie worden bepaald voor de uitvoering. De start van de uitvoering is het laatste moment dat de Programmamanager kan worden benoemd.

In de uitvoering moet de programmaorganisatie worden aangepast aan de veranderende omstandigheden. Tenminste tijdens de faseovergangen en op het eind van het programma moet de programmaorganisatie worden geëvalueerd.

4.3 Programmamanagement: een keuze

Programmamanagement ontstaat niet als vanzelf en programmamanagement is ook geen 'must' in een gegeven situatie. Programmamanagement is een keuze waarbij het management van een organisatie ook heel legitiem kan beslissen niet voor een afzonderlijk programma te kiezen en de veranderingen geheel vanuit de lijn te blijven aansturen.

In de praktijk is er vaak een managementteam of een directie van een organisatie die worstelt met een groot aantal veranderingen die moeten worden doorgevoerd. Veel van de managementtijd en veel van de vergadertijd gaat vaak verloren aan het richting geven en aansturing van veranderingen, waar grote delen van de organisatie bij betrokken zijn en die sterk van elkaar afhankelijk zijn. Als dat het geval is, kan het zeer wenselijk zijn deze 'tijdvreter' buiten de directievergadering te plaatsen door één van de directie- of managementteamleden bestuurlijk verantwoordelijk te maken voor het doorvoeren van de betreffende verandering. Daarmee wordt een tijdelijke matrixstructuur gelegd over de bestaande verantwoordelijkheden van het bedrijfsmanagement. Deze extra verantwoordelijkheid komt voor de betreffende manager meestal boven op zijn eigen al bestaande verantwoordelijkheden.

Vaak wordt als bestuurlijk verantwoordelijke manager de persoon aangewezen, die in het voorafgaande traject al een van de pleitbezorgers was van de betreffende verandering. Gezien de complexiteit van de verandering is duidelijk dat deze persoon daadkrachtig en primus inter paris moet zijn binnen het MT of directieteam, wil een dergelijke aanpak een kans van slagen maken.

Voor de duur van het programma is de persoon in kwestie eindverantwoordelijk voor het programma namens de directie/MT en Programmaopdrachtgever voor alle betrokkenen bij het programma. Als capabele bestuurder voert hij de werkzaamheden niet zelf uit, maar benoemt hij een eerstverantwoordelijke manager, die namens hem de dagelijkse leiding heeft voor het inrichten en managen van de benodigde veranderingen. Dit is de Programmamanager. Zelf blijft hij echter als Programmaopdrachtgever bestuurlijk verantwoordelijk voor het eindresultaat.

De verantwoordelijkheid van de Programmaopdrachtgever neemt echter niet weg, dat ieder directie/MT-lid voor zijn eigen bedrijfsonderdeel verantwoordelijk blijft om de wijzigingen door te voeren, die nodig zijn om de gewenste veranderingen en het afgesproken resultaat te realiseren. Dat kan en mag de Programmaopdrachtgever niet overnemen. Anders neemt hij de verantwoordelijkheid over van de andere lijnmanagers. Gebeurt dat wel, dan is er sprake van een geheel ander besturingsmodel. Er wordt dan een aparte eenheid opgericht los van de bestaande eenheden, die verantwoordelijk wordt voor de nieuwe business opportunity.

Ook deze directie/MT-leden gaan de werkzaamheden verbonden aan de komende wijzigingen niet zelf uitvoeren. Daarmee zou de leiding van de normale bedrijfsvoering te veel onder druk komen te staan. Ook zij moeten een eerstverantwoordelijke benoemen, die de benodigde veranderingen moet voorbereiden en doorvoeren en moet zorgen dat de nieuwe veranderingen het gewenste resultaat opleveren. Dit zijn de Bedrijfsverander managers.

Met de gekozen oplossing is daarmee een structuur ontstaan tussen de directie/MT en de uit te voeren projecten en activiteiten, die het mogelijk maakt dat de bestaande organisatie ruimte houdt voor de eigen werkzaamheden en toch een directe sturing heeft en verantwoordelijkheid houdt voor het doorvoeren van de gewenste veranderingen. Deze gekozen structuur noemen we een programma.

Daarmee is een programma een keuze en geen must.

4.4 Basisprincipes voor effectief leiderschap

Effectief leiderschap is onontbeerlijk voor het doorvoeren van veranderingen in een organisatie. Met alleen goed management kom je er niet. Iemand moet voorop lopen en de richting aangeven, mensen enthousiasmeren en de condities scheppen die nodig zijn om de veranderingen ook daadwerkelijk door te voeren. Leiderschap overstijgt in deze het management pur sang.

Voor goed leiderschap is nodig:

- visualiseren en communiceren van een betere toekomst op een aansprekende, enthousiasmerende wijze naar alle belanghebbenden;

- gedelegeerde besluitvorming: zorgen dat individuen in de organisatie voldoende autoriteit hebben/krijgen om de noodzakelijke beslissingen te nemen, maar ook voldoende stimulans vinden om dit op te kunnen en te willen pakken;
- zichtbare betrokkenheid en autoriteit zodat dat betrokken partijen geënthousiasmeerd worden en de benodigde inzet van mensen en middelen kan worden gegarandeerd;
- vinden van een goede balans tussen de noodzakelijke veranderingen en de bestaande bedrijfsvoering;
- focus houden op de te realiseren toegevoegde waarde voor de organisatie en voor alle betrokken partijen afzonderlijk;
- relevante competenties en ervaring om goed om te kunnen gaan met de culturele en persoonlijke aspecten van veranderingen, om problemen ten aanzien van de inzet van mensen en middelen op te kunnen lossen, om afstemming tussen projecten te kunnen coördineren en om onzekerheden binnen het programma en tussen het programma en de omgeving te kunnen managen.

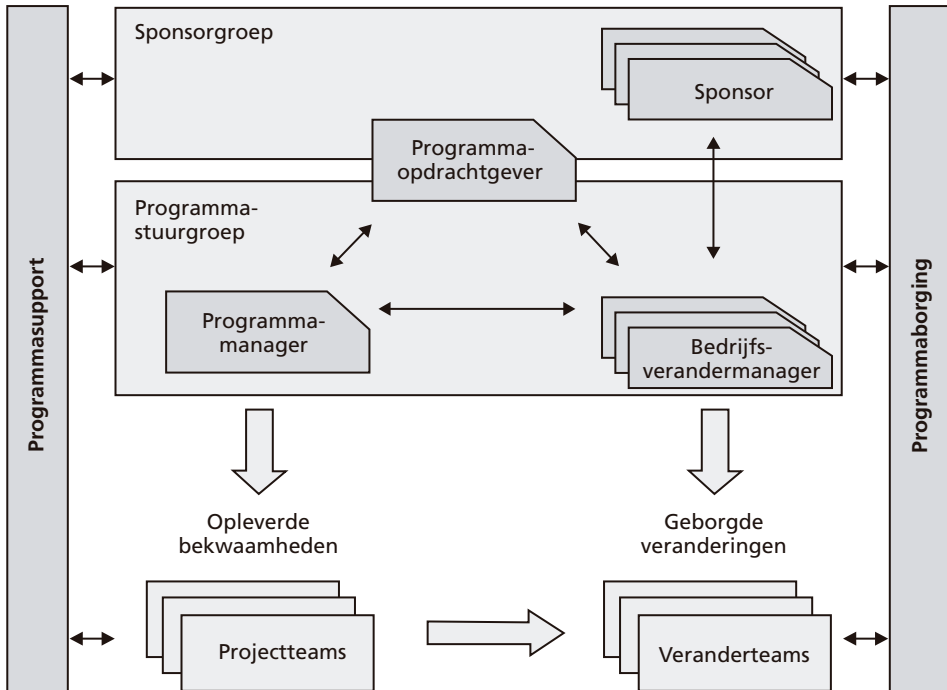
Veranderingstrajecten hebben een groot afbreukrisico als betrokken partijen niet ervaren dat de veranderingen ook voor hun een toegevoegde waarde hebben.

4.5 Programmamanagementstructuur

De programmamanagementstructuur geeft de verschillende managementrollen en entiteiten van de programmaorganisatie en het naasthogere bedrijfsmanagement weer in hun onderlinge samenhang (zie figuur 4.01).

- Sponsorgroep: bestaat uit alle managers die eindverantwoordelijk zijn voor de bedrijfseenheden die betrokken zijn bij het doorvoeren van de strategische verandering. Deze Sponsorgroep kan bestaan uit alle leden van een MT of een directie, maar kan ook slechts een deelverzameling daar van zijn.
- Sponsor: de hoogste manager die eindverantwoordelijk is voor een bedrijfseenheid, waarin veranderingen moeten worden doorgevoerd en baten moeten worden gerealiseerd.
- Programmaopdrachtgever: de persoon die bestuurlijk eindverantwoordelijk is voor het programma naar de Sponsorgroep. De Programmaopdrachtgever maakt deel uit van de Sponsorgroep en is bij voorkeur een primus inter paris in de Sponsorgroep.
- Programmastuurgroep: een platform dat kan worden ingericht om de Programmaopdrachtgever te helpen bij de het richting geven en de aansturing van het programma
- Programmamanager: de persoon die verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding van het programma en het realiseren van de benodigde bekwaamheden
- Projectteam: het team dat verantwoordelijk is voor de realisatie van een project en het opleveren van de afgesproken projectresultaten.
- Bedrijfsverander managers: de personen die verantwoordelijk zijn voor het doorvoeren van de veranderingen en het realiseren van de doelstellingen in de afzonderlijke bedrijfseenheden.
- Veranderteam: het team dat verantwoordelijk is voor het doorvoeren van de veranderingen binnen de staande organisatie onder verantwoordelijkheid van de Bedrijfsverander manager.
- Programmabureau: de organisatorische eenheid die verantwoordelijk is voor de administratieve en professionele ondersteuning van het programma

- Programmaborging: de rol die moet zeker stellen dat de partijen binnen de programmaorganisatie werken volgens de overeengekomen afspraken.



Figuur 4.01 Programmaorganisatie (Gebaseerd op: bron OGC)

De programmaorganisatie omvat de beschrijving van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de individuele rollen in het programma en de toewijzing van die rollen aan de specifieke personen.

Het programmamanagementteam is het totaal van alle personen die een managementrol vervullen in het programma. Het Programmamanagementteam omvat de rollen van de Programma-opdrachtgever, de Programmamanager, de belangrijkste projectopdrachtgevers en Bedrijfsverandermanagers en het hoofd van het Programmabureau. Leden van de Programmastuurgroep maken deel uit van het programmamanagementteam.

Het programmateam omvat de Programmamanager en de (belangrijkste) projectopdrachtgevers. Samen zijn zij verantwoordelijk voor de realisatie van de op te leveren bekwaamheden.

Voor een omschrijving van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende rollen en de benodigde competenties voor de invulling van deze rollen, zie hoofdstuk 21.

4.6 Sponsorgroep

De Sponsorgroep bestaat uit alle eindverantwoordelijke managers van de bedrijfseenheden, die betrokken zijn bij het realiseren van het programmadoel en verantwoordelijk zijn voor het realiseren van de bijbehorende toegevoegde waarde. Zonder hun participatie en actieve steun zal het programma bij voorbaat mislukken.

Belangrijk is dat de leden van de Sponsorgroep niet alleen de verandering goedkeuren, maar dit ook als iets van hun zelf zien. Zij moeten geïmmiteerd zijn tot de verandering en dit ook actief uitdragen naar de eigen organisatie. Daarbij is hun eigen gedrag meer bepalend dan wat zij officieel onderschrijven. Hun dagelijkse activiteiten moeten door de door te voeren veranderingen worden gestuurd. Dan pas zal hun steun aan de door te voeren verandering door derden ook zo worden beleefd.

De sponsors nemen het initiatief tot het programma. Zij benoemen de Programmaopdrachtgever, formuleren het Programmamandaat en vragen de Programmaopdrachtgever een programmaopdracht te formuleren (initiatieffase). De Sponsorgroep moet de programmaopdracht goedkeuren en het groene licht geven voor het opstellen van de programmadefinitie en daarmee voor de start van het programma.

De programmadefinitie zal in nauw overleg met de sponsors moeten worden opgesteld. Belangrijk in deze fase is dat de Sponsorgroep ook echt zelf eigenaar blijft/wordt van het programma. De Sponsorgroep moet ook de programmadefinitie goedkeuren en de 'go/no go' geven voor de start van de uitvoering van het uiteindelijke programma.

Tijdens het programma zijn de sponsors eindverantwoordelijk voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen door hun eigen bedrijfseenheden. Bij het realiseren van de verschillende plateaus (niveaus van veranderingen) binnen het programma, heeft de Sponsorgroep de verantwoordelijkheid om het programma in zijn totaal te beoordelen en vast te stellen of het programma naar het volgende plateau moet worden doorgezet en zo ja, op welke wijze. Bij akkoord zal de Sponsorgroep de Programmaopdrachtgever opnieuw autoriseren de uitvoering van de volgende fase ter hand te nemen. Bij afsluiting zal de Sponsorgroep het programma officieel afsluiten en de Programmaopdrachtgever decharge verlenen.

4.7 Programmaopdrachtgever

De Programmaopdrachtgever is de persoon die eindverantwoordelijk is voor het programma. De Programmaopdrachtgever is lid van de Sponsorgroep. De verantwoordelijkheid voor het programma is bij voorkeur een toegevoegde verantwoordelijkheid in aanvulling op de eigen verantwoordelijkheid binnen de organisatie. Bij voorkeur is de Programmaopdrachtgever een primus inter paris binnen de Sponsorgroep en is hij ook een van de initiatiefnemers of dragers van de voorgestelde veranderingen. De projectopdrachtgever is bij voorkeur ook verantwoordelijk voor de bedrijfseenheid die het belangrijkste deel van de veranderingen moet doorvoeren.

De rol van de Programmaopdrachtgever is een rol van leider en vlaggendrager. Hij zal de richting moeten aangeven, veranderingen moeten initiëren en faciliteren en de belangrijkste belanghebbenden moeten engageren. Hij zal ook de zingeving voor de verandering duidelijk moeten maken en houden.

De Programmaopdrachtgever moet zorgen voor een team dat het programma kan vormgeven, projecten en activiteiten kan coördineren en veranderingen effectief kan aansturen en doorvoeren. De rol van Programmaopdrachtgever is vaak een deeltijdfunctie, maar wezenlijk voor het welslagen voor het programma.

Het is niet aan te bevelen dat de Programmaopdrachtgever wordt aangetrokken van buiten de Sponsorgroep. Hij moet bestuurlijk verantwoordelijk zijn en eigenaar van de verandering. Dat is lastig bij een externe persoon.

De Programmaopdrachtgever wordt vanuit de Sponsorgroep aangesteld. Op basis van het Programmamandaat zal hij allereerst de programmaopdracht helder moeten zien te krijgen en een plan opstellen voor het maken van een meer uitgebreide programmadefinitie. In de programmaopdracht zal hij al een eerste aanzet geven tot het formuleren van een programmavisie en een opsomming van de te realiseren baten. Na goedkeuring van de programmaopdracht en autorisatie door de Sponsorgroep zal de Programmaopdrachtgever de programmadefinitie opstellen. De programmavisie en de Blauwdruk voor de veranderde organisatie worden ingekleurd, de aanpak hoe de veranderingen moeten worden doorgevoerd wordt bepaald en de besturingsstructuur voor het programma wordt vastgelegd. Hiervoor zal hij gebruik maken van een klein team, dat hem daarbij ondersteunt. In deze fase zal er nauw contact zijn met de verschillende leden van de Sponsorgroep en andere belanghebbenden binnen de eigen organisatie om zeker te stellen dat het programma gedragen wordt door alle partijen.

Tijdens de uitvoering van het programma is hij de leider van het programma en het programmamanagementteam. Hij benoemt de Programmamanager en stelt zeker dat de andere programm-rollen adequaat worden ingevuld. De Programmaopdrachtgever adviseert de Programmamanager, bewaakt de overall voortgang, geeft richting aan de programma-uitvoering, is verantwoordelijk voor het oplossen van mogelijke knelpunten, zorgt dat het programmadoel blijft aansluiten op de (veranderende) bedrijfsdoelen, zorgt voor draagvlak voor het programma op het allerhoogste niveau en is uiteindelijk eindverantwoordelijk voor het realiseren van de gedefinieerde baten. Vanuit zijn rol als Programmaopdrachtgever zal hij tijdens de plateauovergangen het programma reviewen. Bij afsluiting van het programma is de Programmaopdrachtgever er verantwoordelijk voor dat het programma wordt afgesloten en de programmaorganisatie wordt ontbonden.

4.8 Programmastuurgroep

Binnen een programmamanagementteam kan het gewenst zijn een programma-stuurgroep in te richten. De primaire functie van de programmastuurgroep is het aansturen van het programma onder de verantwoordelijkheid van de Programmaopdrachtgever.

De leden van de stuurgroep ondersteunen de Programmaopdrachtgever in de besluitvorming, leveren de benodigde mensen en middelen, zorgen voor de coördinatie van het programma op

onderdelen en dragen het programma uit binnen de eigen organisatie en zorgen daarmee voor het realiseren van de uitkomsten en de baten van het programma. De Programmaopdrachtgever blijft echter eindverantwoordelijk voor het programma en neemt de uiteindelijke beslissingen. De Programmaopdrachtgever is tevens de voorzitter van de stuurgroep.

De Programmaopdrachtgever delegeert taken en verantwoordelijkheden aan individuele leden van de stuurgroep. De leden van de stuurgroep rapporteren hierover aan de Programmaopdrachtgever.

De programmastuurgroep wordt meestal al ingericht aan het einde van de programma-initiatie door de Programmaopdrachtgever. De samenstelling van de stuurgroep wordt bekrachtigd door de Sponsorgroep.

Het bestaat uit de Programmaopdrachtgever, de Programmamanager en de Bedrijfsverander managers, aangevuld met de belangrijkste projectopdrachtgevers, leverancier- en stafvertegenwoordigers.

Als er meerdere belangrijke leveranciers zijn van de mensen en middelen in het programma, dan wordt aanbevolen om één leverancier de andere leveranciers te laten vertegenwoordigen in de stuurgroep.

4.9 Programmamanager

De Programmamanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het programma en rapporteert in deze direct aan de programmaopdrachtgever. Hij is direct verantwoordelijk voor het realiseren van de nieuwe bekwaamheden en daarbij voor het opstarten en coördineren van de verschillende projecten en de afstemming van de projectresultaten met de betreffende Bedrijfsverander managers.

De Programmamanager kan een persoon zijn uit de organisatie zelf, maar kan ook van buiten worden aangetrokken. Wezenlijk is dat de Programmamanager de juiste competenties en de juiste drive bezit om deze rol goed in te vullen. De Programmamanager moet naast managementcapaciteiten en kennis en ervaring met projectmanagement ook sterk communicatief gericht zijn en in staat voldoende draagvlak te creëren bij de verschillende belanghebbenden. De Programmaopdrachtgever is dan wel eindverantwoordelijk voor het programma. De Programmamanager is de medevlaggendrager direct naast of voor hem.

De Programmamanager is verantwoordelijk voor de juiste samenhang en balans in de uitvoering van het programma en moet ervoor zorgen dat het eindresultaat consistent is en aansluit op de beleidskaders zoals deze gelden in de organisatie. De Programmamanager stuurt tevens het Programmabureau aan.

Bij voorkeur wordt de Programmamanager benoemd bij de start van de definitiefase. Soms wordt de Programmamanager al betrokken in de identificatiefase, zij het dat hij dan nog niet de rol van Programmamanager heeft, aangezien het programma dan nog niet officieel is gestart. Op

zijn laatst moet de Programmamanager worden benoemd bij de start van de uitvoering van het programma.

De keuze van de Programmamanager is mede afhankelijk van het type verandering dat moet worden doorgevoerd. Zijn de veranderingen vooral gericht op cultuurveranderingen of zijn de veranderingen meer extern gericht, zoals het vergroten van het marktaandeel? Ook de dominante strategie die men kiest om de veranderingen in de organisatie door te voeren, is van belang voor de keuze van de Programmamanager. Verder is de keuze van de Programmamanager afhankelijk van de cultuur van de organisatie.

4.10 Bedrijfsverandermanager

De Bedrijfsverandermanager is primair gericht op het realiseren van de baten. De Bedrijfsverandermanager is verantwoordelijk voor het managen van de toegevoegde waarde binnen de eigen organisatie en moet de belangen van het eigen bedrijfsonderdeel zeker stellen binnen het Programma.

De sponsor is er eindverantwoordelijk voor dat de veranderingen in het eigen bedrijfsonderdeel worden doorgevoerd en de toegevoegde waarden worden gerealiseerd. De Bedrijfsverandermanager is echter hiervoor operationeel verantwoordelijk. De Bedrijfsverandermanager rapporteert ten aanzien van het programma aan zijn Sponsor en via de Programmamanager aan de Programmaopdrachtgever. In de praktijk gaat dit laatste vaak via het Programmabureau.

De Bedrijfsverandermanager wordt benoemd door de Programmaopdrachtgever. Zijn benoeming moet worden bekrachtigd door zijn direct verantwoordelijke sponsor.

De Bedrijfsverandermanager wordt bij voorkeur geselecteerd uit het eigen bedrijfsonderdeel. De persoon in kwestie moet ervaring hebben binnen de eigen organisatie en met het eigen productieproces. De Bedrijfsverandermanager moet voldoende senioriteit hebben en geaccepteerd worden door de eigen organisatie. Tevens moet hij de managementvaardigheden bezitten om met personen van verschillende (sub)afdelingen en disciplines te kunnen werken en hen te kunnen aansturen.

Het is aan te bevelen dat de verantwoordelijkheid voor de rol van Bedrijfsverandermanager aansluit op de verantwoordelijkheden van de Bedrijfsverandermanager in het dagelijkse werk. De rol van Bedrijfsverandermanager is een deeltijdfunctie. De Bedrijfsverandermanager moet het liefst niet worden vrijgemaakt van zijn normale werk, maar de rol van Bedrijfsverandermanager invullen naast zijn normale werkzaamheden. De Bedrijfsverandermanager is bij voorkeur iemand, die midden in de bedrijfsvoering staat, de informele leider is op de werkvloer of de kroonprins binnen een bedrijfsonderdeel. Hij is vaak al tijdens de normale bedrijfsuitvoering de plaatsvervanger van de bedrijfsmanager.

In de definitiefase is de Bedrijfsverandermanager verantwoordelijk voor het identificeren en kwantificeren van de baten. Tijdens de implementatie moet de Bedrijfsverandermanager zeker stellen dan de projectresultaten goed en tijdig beschikbaar komen om binnen het eigen bedrijfs-

onderdeel de veranderingen adequaat en op tijd door te kunnen voeren. Binnen het eigen bedrijfs onderdeel moet de Bedrijfsverandermanager ervoor zorgen dat de betrokkenen openstaan voor de veranderingen, dat de veranderingen worden doorgevoerd, dat de continuïteit van de bedrijfsvoering wordt gewaarborgd, dat de toegevoegde waarde voor de organisatie wordt gerealiseerd en gemeten en ten slotte dat de nieuwe wijze van werken wordt geborgd. Bij afsluiting van het programma moet de Bedrijfsverandermanager ervoor zorgen dat de verbetering van het productieproces wordt voortgezet en dat de uitkomsten en de baten van de verbeteringen blijvend worden gemeten en dat de verbeteringen worden belegd in de staande organisatie.

Gedurende het gehele programma moet de Bedrijfsverandermanager de verschillende belanghebbers binnen het eigen bedrijfs onderdeel op een adequate wijze bij het programma betrekken en zorg dragen voor het managen van de risico's en het oplossen van de issues bij de implementatie van de veranderingen in overleg met de Programmamanager en zijn Sponsor.

4.11 Verandermanager

Als er binnen een bedrijfs onderdeel c.q. onder een sponsor meerdere vestigingen of afdelingen vallen, kan het opportuun zijn meerdere verandermanagers binnen het totale bedrijfs onderdeel te benoemen. Een verandermanager is verantwoordelijk voor het management van een specifieke baten binnen de overall verantwoordelijkheid van de Bedrijfsverandermanager. Een veranderaar is meestal gekoppeld aan de uitkomst van één of meer specifieke projecten.

Voor de aansturing is het vanuit de sponsor te prefereren één eindverantwoordelijke Bedrijfsverandermanager in zijn bedrijfs onderdeel te benoemen met daaronder en afzonderlijke verandermanager per te onderscheiden eenheid.

Verandermanagers worden in de praktijk ook vaak implementatiemanagers genoemd. Ook kom je termen als transitie manager of baten manager tegen.

4.12 Veranderteam

De (Bedrijfs)verandermanager kan meestal niet alleen de veranderingen doorvoeren. Vaak wordt daarom een veranderteam ingericht, die de (Bedrijfs)verandermanager en de betreffende bedrijfsseenheden helpen de veranderingen door te voeren. Een veranderteam bestaat uit een groep van specialisten die de (Bedrijfs)verandermanager helpen met de verschillende aspecten die komen kijken bij het doorvoeren van veranderingen en het realiseren van de baten. Afhankelijk van de door te voeren veranderingen is het aan te raden de samenstelling van het veranderteam aan te passen. Tenminste bij iedere plateauovergang moet de samenstelling van het veranderteam worden gereviewd.

4.13 Veranderaar

Verder zijn er personen te onderscheiden die de rol van verandermanager (Change Agent) op zich nemen. Zij ondersteunen en 'promoten' de verandering binnen de eigen organisatie. Deze 'early

adaptors' of 'ambassadeurs' zijn voor het welslagen van een verandering vaak uiterst belangrijk. Zij promoten de verandering, vaak zonder dat zij daarin een formele rol spelen.

4.14 Programmabureau

Een Programmabureau is een organisatorische eenheid die verantwoordelijk is voor de administratieve en professionele ondersteuning van het programma. De meeste programma's hebben een eigen Programmabureau. Soms is er binnen een organisatie een gemeenschappelijk Programmabureau, die meerdere programma's tegelijk ondersteunt.

De taken en bevoegdheden van de Programmabureaus kunnen sterk van elkaar verschillen. Binnen sommige programma's heeft het Programmabureau voornamelijk administratieve taken, zoals het registreren en distribueren van documenten, het wijzigingsbeheer en de urenregistratie. Andere Programmabureaus zijn meer gericht op de besturing van het programma en registreren en rapporteren over de voortgang in de realisatie van de baten, met een 'dashboard' met verschillende Kritische Succes Indicatoren (KPI's).

Ook leveren Programmabureaus vaak een meer professionele ondersteuning, zoals planning en budgetbewaking, het verzorgen van inkoop en detachering en het houden van reviews en audits. Ook kunnen zij soms adviseren over het ontwerp van het programma in totaal en over de Blauwdruk van de nieuwe organisatie.

Het Programmabureau wordt ook soms gecombineerd met de projectbureaus van de individuele projecten. Dit heeft als voordeel dat inzet van mensen en middelen kan worden gedeeld en dat een gemeenschappelijke expertise kan worden opgebouwd. Tevens kan daarmee worden gegarandeerd, dat de informatie tussen de projecten en het programma eenduidig en consistent is. Het nadeel kan zijn dat daarmee het Programmabureau te veel gericht is op de productie van de benodigde resultaten en te weinig op het behalen van de afgesproken toegevoegde waarden.

Het Programmabureau wordt ingericht direct na het groene licht om de uitvoering van het programma te starten. De leden van het Programmabureau worden door de Programmamanager benoemd, in overleg met de Programmaopdrachtgever. Het Programmabureau zorgt vervolgens voor de inrichting van de benodigde procedures en infrastructuur voor het programma. Het hoofd van het Programmabureau rapporteert aan de Programmamanager. Het hoofd van het Programmabureau treedt tevens vaak op als de plaatsvervanger van de Programmamanager.

4.15 Programmaborging

Primair is iedere persoon die taken delegeert er zelf verantwoordelijk voor om na te gaan of de partij, aan wie de taken zijn gedelegeerd, zich wel aan de gemaakte afspraken houdt. Dat wordt 'borging' genoemd. De Sponsorgroep moet zeker stellen dat het programma blijft aansluiten op de (wijzigende) bedrijfsdoelstellingen en dat er constant een valide Business Case is om het programma uit te voeren. De Programmaopdrachtgever moet zeker stellen dat het programma de gedefinieerde strategische doelen en bijbehorende baten realiseert. De Programmamanager moet

zeker stellen dat alle partijen de afgesproken activiteiten effectief en efficiënt uitvoeren. De Bedrijfsverandermanager moet zeker stellen dat het programma die resultaten oplevert die de eigen bedrijfseenheid in staat stelt om de afgesproken baten effectief, efficiënt en op tijd te realiseren.

Heeft de betreffende partij daar echter geen tijd voor, dan kan hij een derde persoon opdragen om de borging namens hem uit te voeren. De individuele partijen binnen een programma blijven echter te allen tijde eindverantwoordelijk voor de borging van de taken die zij hebben gedelegeerd.

Programmaborging kan situationeel worden ingericht, maar kan ook een permanente rol zijn, die bij één of meerdere personen wordt neergelegd. Soms worden afzonderlijke personen benoemd voor het uitvoeren van de projectborging en de programmaborging. Soms worden deze rollen gecombineerd. Alles kan. Het is echter van belang dat de programmaborging wordt aangepast aan de actuele situatie. Vanuit het wezen van deze rol kan echter de rol van programmasupport en programmaborging niet worden gecombineerd.

Programmaborging kan zich verder richten op het programma als totaal of op één of meer specifieke aspecten, zoals het risicomanagement, de zakelijke rechtvaardiging of het betrekken van de belanghebbenden. Audits en reviews zijn goede methoden om de borging te faciliteren. Audits en reviews kunnen op ieder moment gedurende het programma worden uitgevoerd.

Borging levert een belangrijke toegevoegde waarde op voor het programma. Het geeft de partijen zekerheid dat het programma effectief is, dat het wordt uitgevoerd volgens afspraak en dat het oplevert wat is afgesproken. De verantwoordelijkheid hiervoor kan niet worden overgelaten aan de partijen aan wie de werkzaamheden zijn gedelegeerd.

4.16 Opdelen van rollen

Binnen programma's kunnen soms additionele rollen worden onderscheiden. Dit kan nodig of gewenst zijn bij grote programma, bij programma waar specifieke expertise kritisch is voor het succes van het programma en bij programma's over meerdere locaties.

De Programmamanager kan zich dan in zijn rol laten ondersteunen door een afzonderlijke risicomanager, ontwerparchitect of inkoopmanager. Ook wordt de Programmamanager soms ondersteund door een aparte financieel manager of controller. Deze rollen kunnen worden ingevuld vanuit het Programmabureau, maar ook apart. Dat laatste gebeurt met name als voor deze rollen al afzonderlijke organisatorische eenheden binnen de eigen organisatie bestaan en deze ondersteuning vanuit deze eenheden wordt verzorgd.

Bij de Bedrijfsverandermanagers komt het regelmatig voor dat er een coördinerende Bedrijfsverandermanager of Veranderautoriteit wordt aangesteld, die met de Programmamanager afstemt en die op zichzelf weer andere Bedrijfsverandermanagers aanstuurt. Dit is met name het geval als er veel afzonderlijke locaties en/of veel afzonderlijke organisatorische eenheden bij het programma betrokken zijn. Zo kan bijvoorbeeld een vertegenwoordiger van de werkgeversorgani-

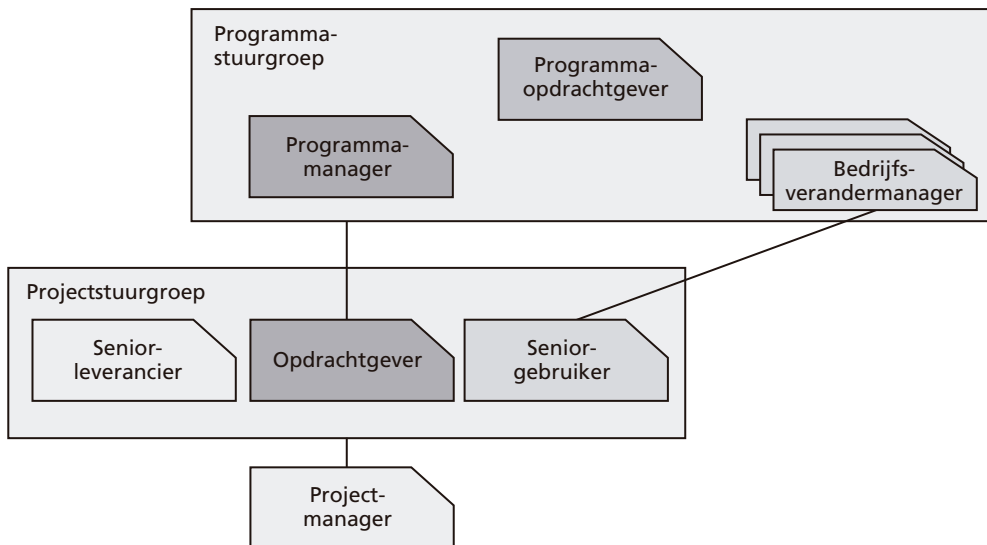
satie optreden als coördinerende Bedrijfsverandermanager voor de bedrijven binnen een gehele bedrijfstak.

Binnen de programmaborging wordt soms de afzonderlijke rol van batenrealisatiemanager onderscheiden. Dit is een permanente rol in de bedrijfsorganisatie die zeker moet stellen dat de veranderingen en de te realiseren baten binnen de gehele portfolio van de organisatie op elkaar zijn afgestemd. Binnen een programma kan deze rol zorg dragen voor borging en consistentie van het Batenrealisatieplan en de onderliggende Batenprofielen en de rol van de Bedrijfsverandermanagers borgen vanuit de verantwoordelijkheid van de Sponsorgroep/bedrijfsorganisatie.

4.17 Integratie programma en projecten

Projecten in programma's hebben gebruikelijk hun eigen organisatie. Het kan echter wenselijk zijn om de programma- en de projectorganisatie gedeeltelijk te laten overlappen (zie figuur 4.02).

De rol van projectopdrachtgever kan worden ingevuld door de Programmamanager. Dit kan wenselijk zijn om een directe link tussen het project en het programma zeker te stellen. Vanuit de rol als projectopdrachtgever is de Programmamanager binnen het project de probleemeigenaar en verantwoordelijk voor het zeker stellen van de Business Case, de aansluiting van het project op het programma en het vinden van de balans tussen de belangen van de gebruikers en de uitvoerenden/leveranciers. Deze rol sluit goed aan bij zijn rol binnen het programma, waarbij hij als Programmamanager verantwoordelijk is voor de coördinatie van de projecten onderling en de afstemming van de projecten op het programma.



Figuur 4.02 Integratie project- en programmarollen

Voor een project dat vrijwel uitsluitend producten en diensten levert voor één bedrijfs onderdeel, kan de Bedrijfsverandermanager of de betreffende sponsor ook optreden als projectopdrachtgever.

De rol van seniorgebruiker in een project kan het beste worden ingevuld door een van de betrokken Bedrijfsverandermanagers. Vanuit de rol als seniorgebruiker zal hij binnen het project verantwoordelijk zijn voor het aanleveren van het programma van eisen, het beschikbaar stellen van de benodigde mensen en middelen vanuit de gebruikersorganisaties, het laten beoordelen van de projectresultaten, het goedkeuren van veranderingen en het vertegenwoordigen van de belangen van de gebruikers binnen het project in het algemeen. Hij vertegenwoordigt als seniorgebruiker daarbij alle gebruikersgroepen en is daarbij ook verantwoordelijk voor de communicatie met die partijen ten aanzien van het project. Deze rol sluit goed aan bij zijn rol als Bedrijfsverandermanager, waarbij hij verantwoordelijk is namens zijn eigen bedrijfs onderdeel om zeker te stellen dat het project oplevert wat benodigd is om de afgesproken toegevoegde waarde voor de eigen organisatie te realiseren.

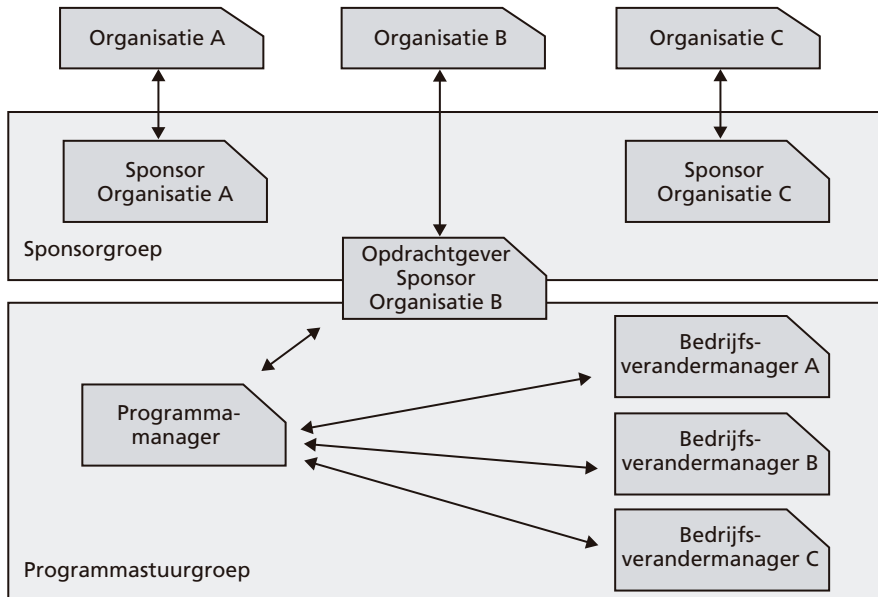
In specifieke gevallen kunnen de verschillende projecten ook rechtstreeks worden aangestuurd door de Programmastuurgroep. De verschillende projectstuurgroepen worden daarmee vervangen door de gemeenschappelijke Programmastuurgroep. Dit is met name opportuun als er veel overlap is in de aansturing en ophanging van de verschillende projecten in de staande organisatie, waardoor anders steeds dezelfde personen in wisselende samenstelling in de verschillende projectstuurgroepen zitting hebben. Het is dan wel verstandig om de aansturing van de verschillende projecten en de aansturing van het programma in tijd en/of plaats te scheiden, om te voorkomen dat te veel tijd aan de aansturing van de projecten wordt besteed en de aansturing van het programma en het realiseren van de doelen en baten onder druk komt te staan.

4.18 Programma's over meerdere organisaties

Sommige veranderingen zijn alleen goed te realiseren in samenwerking met andere partijen. Er moeten dan programma's worden gevormd waarbij zelfstandige partijen moeten gaan samenwerken om gemeenschappelijke doelstellingen te realiseren (zie figuur 4.03).

Een bekend voorbeeld is natuurlijk de inrichting van privaatsamenwerkingsverbanden tussen overheid en private partijen (PPS). Het gaat daarbij bijvoorbeeld om een wijkontwikkeling, waarbij woningbouwverenigingen, projectontwikkelaars met een duidelijke grondpositie en de gemeente aan elkaar verbonden zijn. Zonder goede samenwerking zijn de doelstellingen van de afzonderlijke partijen niet of nauwelijks goed te realiseren.

De Sponsorgroep bestaat dan uit de bestuurlijke vertegenwoordigers van de verschillende partijen, die overeenkomen samen bepaalde doelstellingen te realiseren. Vanuit de Sponsorgroep wordt de Programmaopdrachtgever aangesteld en wordt de Programmastuurgroep ingericht met de verantwoordelijke Bedrijfsverandermanagers van de verschillende partijen. De Programmaopdrachtgever is bij voorkeur de bestuurlijke vertegenwoordiging van de meest dominante sponsor in de samenwerking.



Figuur 4.03 Multiorganisatieprogramma's (Bron: OGC)

Wezenlijk in een dergelijke samenwerking is het onderlinge vertrouwen, het wederzijds respect, het erkennen van elkaars belangen en posities, de expertise van de verschillende partijen en het leiderschap van de Programmaopdrachtgever. Daarnaast is het van belang dat de verschillende vertegenwoordigers van de partijen in de Sponsorgroep en in de Programmastuurgroep voldoende autorisatie hebben vanuit hun eigen organisatie op binnen het programma de benodigde beslissingen te kunnen nemen. Zij moeten daarbij ook nadrukkelijk het leiderschap van de Programmaopdrachtgever ondersteunen.

Andere essentiële factoren zijn, dat de noodzaak van de samenwerking en de noodzaak van de door te voeren verandering duidelijk zijn voor alle partijen, zowel voor de sponsors als voor andere belanghebbenden bij het programma. Voortdurend moet helder zijn en blijven waarom de verandering wordt ingezet en wat er fout of minder goed gaat als dit niet gebeurt.

5 Visie

5.1 Introductie

Een visie is een beeld van de gewenste toekomst. Een visie is de leidraad voor de veranderingen die moeten worden doorgevoerd. Een uitdagende visie is essentieel om acceptatie en draagvlak te creëren voor het programma.

Het Visiedocument beschrijft vanuit het klantperspectief de gewenste uitkomst van het programma met de daarbij voorziene nieuwe en/of verbeterde bekwaamheden uitgedrukt in verbeterde prestatienormen, serviceniveaus en kostenniveaus.

De directie van een Xantix, een organisatie die allerlei soorten margarine verkoopt in Nederland, realiseert zich dat zij een Europese speler moeten worden om op termijn te kunnen overleven. Het eerste land voor expansie is Duitsland. Daarvoor wordt een programma ingericht met als einddoel dat 30% van de omzet van Xantix wordt geproduceerd voor de Duitse markt. .

Het Visiedocument is een leidend document voor het programma. Het document geeft richting en focus en is daarmee ook een van de belangrijkste documenten voor communicatie naar de verschillende betrokken partijen. De Programmaopdrachtgever is eindverantwoordelijk en eigenaar van het Visiedocument. Het is zijn 'State of the Union'.

5.2 Positionering

Een eerste omschrijving van de visie wordt vastgelegd in het Programmamandaat en input voor het proces initiëren van een programma. In de inrichting van het programma wordt de visie aangescherpt door de Programmaopdrachtgever. Hij wordt gebruikelijk hierbij geholpen door een kleine groep van geïnteresseerde en betrokken senior managers en belanghebbenden. Een visie op hoofdpunten wordt opgenomen in het Programmavoorstel.

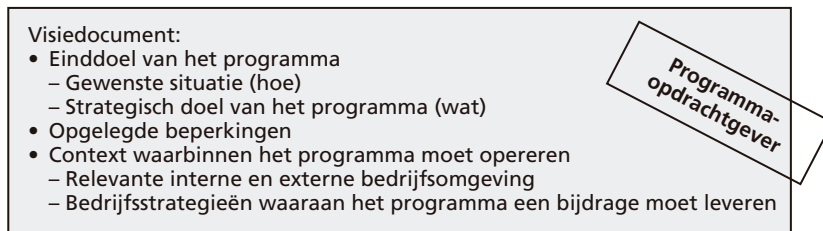
Direct in het begin van de definitiefase wordt de visie uitgewerkt en wordt het Visiedocument opgesteld door het ontwikkelteam. Op basis van dit Visiedocument worden de andere managementdocumenten van het programma ontwikkeld. Zo nodig wordt de visie verder aangescherpt. Het Visiedocument vormt een essentieel onderdeel van de uiteindelijke programmadefinitie die door de Programmaopdrachtgever wordt voorgelegd aan de Sponsorgroep voor goedkeuring en voor autorisatie van de uitvoering van het programma.

Tijdens de faseovergangen moet het Visiedocument van het programma worden geëvalueerd en zo nodig worden aangepast voor het resterende deel van het programma. Tijdens de afsluiting van het programma moet het Visiedocument worden geëvalueerd als leerpunt voor volgende programma's.

Kleine aanpassingen op de visie zijn natuurlijk altijd mogelijk. Grote aanpassingen houden het gevaar in dat belanghebbenden in verwarring gebracht worden en dat de geloofwaardigheid van het programma ter discussie komt te staan. Zijn grote aanpassingen nodig, dan rijst de vraag in hoeverre het huidige programma nog valide is en nog aansluit bij de huidige bedrijfsdoelstellingen en of dus niet het huidige programma moet worden afgesloten en een nieuw/aangepast programma moet worden geïnitieerd.

5.3 Inhoud Visiedocument

Het Visiedocument beschrijft het einddoel van het programma omvattende de gewenste situatie (hoe) en het strategisch doel (wat) van het programma, plus de belangrijkste condities en de bedrijfscontext waarbinnen het programma moet worden gerealiseerd (zie figuur 5.01).



Figuur 5.01. Onderwerpen van een Visiedocument

Voor Xantix werd uiteindelijk als visie voor het programma ontwikkeld: ‘Een uitgebreid verkoopnetwerk in Duitsland (hoe) waarmee Xantix 30% meer omzet realiseert op de Duitse markt (wat), waardoor het noodzakelijke rendementen en de continuïteit van de onderneming kan worden zeker gesteld (bedrijfsdoelstelling) binnen één Europese markt (context).’

5.4 Kwaliteitsaspecten Visiedocument

Een goed Visiedocument:

- omschrijft de toekomstige situatie: dus niet wat moet worden gerealiseerd, maar wat de status is in de eindsituatie;
- beschrijft een uitdagende toekomst die zowel appelleert aan het verstand als het gevoel van de betrokken partijen;
- is eenvoudig te begrijpen door alle belanghebbende partijen. Voor eenieder moet direct duidelijk zijn wat het verschil is met het heden;
- is geschreven gericht op alle belanghebbende partijen. Ofwel de visie moet een relevantie hebben voor alle betrokken partijen;
- beschrijft een gewenste toekomst. Ofwel de toekomst moet een waarde hebben voor de belangrijkste belanghebbenden;
- sluit aan op de mate van verandering die moet worden gerealiseerd;
- is geldig voor de gehele duur van het programma. Zo mogelijk moeten realisatiedata worden vermeden, om te voorkomen dat het document tussentijds moet worden aangepast;

- is voldoende generiek om valide te blijven binnen een veranderende toekomst en/of verschillende strategieën om die gewenste toekomst te realiseren. De werkelijkheid komt altijd anders dan wordt voorzien;
- beschrijft een toekomst die toetsbaar is, echter zonder al te veel hard geformuleerde doelstellingen. Het Visiedocument bevat een omschrijving van de gewenste toekomst. Het is geen prestatiecontract. Die vind je meer in de omschrijving van de Blauwdruk;
- is kort en gemakkelijk te onthouden. Een goed Visiedocument is soms niet meer dan één presentatiesheet.

5.5 Verantwoordelijkheden

De Programmaopdrachtgever is verantwoordelijk voor het ontwikkelen en eigenaar van het Visiedocument. Hij kan zich daarbij laten ondersteunen door een klein team van Bedrijfsveranderingsmanagers, specialisten en belanghebbenden. De Sponsorgroep moet het Visiedocument goedkeuren en de Programmaopdrachtgever ondersteunen bij de realisatie van de vastgelegde visie.

Rollen	Verantwoordelijkheden
Sponsorgroep	<ul style="list-style-type: none"> • Bijdrage leveren aan ontwikkeling Visiedocument • Goedkeuren Visiedocument • Zichtbaar uitdragen van de visie
Programmaopdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen Visiedocument • Verkrijgen support seniormanagement • Verzekeren veranderingsbekwaamheden organisatie • Behouden focus op visie & autoriseren veranderingen
Bedrijfsveranderingsmanager	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunen Opdrachtgever bij ontwikkelen visie • Communiceren Visiedocument • Veranderingen doorvoeren om visie te realiseren
Programmamanager	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen programmadocumenten In lijn met de visie • Zeker stellen Visiedocument ondersteunt Communicatieplan • Coördineren ontwikkeling Blauwdruk op basis Visiedocument • Doorvoeren veranderingen indien nodig

Tabel 5.01 Verantwoordelijkheden visie (gebaseerd op: bron OGC)

6 Leiderschap en betrekken belanghebbenden

6.1 Introductie

Leiderschap en het betrekken van belanghebbenden zijn twee van de belangrijkste aspecten bij iedere verandering. Hoe technisch een verandering ook lijkt, iedere verandering heeft altijd impact op de mensen die ermee te maken krijgen.

Een nieuw ICT-platform geeft veel meer mogelijkheden. Wat kan dat nou voor een probleem geven? De beslissers moeten zich echter realiseren dat vaak de wat oudere medewerkers meer moeite hebben met de nieuwe techniek. Dat de jonkies op de afdeling misschien nu ineens meer kunnen dan de ervaren oude rotten en dat dit de verhoudingen in de afdeling op de kop zet. Relaties worden anders, gezagsverhoudingen wijzigen.

Mensen zullen zich bij iedere verandering afvragen: ‘Wat betekent dit voor mij en word ik er wijzer van?’ Daar komt bij dat de meeste mensen van nature tegen veranderingen zijn en schrikken van het onbekende. Verder speelt mee dat als mensen niet zelf bij de verandering betrokken zijn, zij meestal al bij voorbaat tegen zijn: het ‘not invented by us’-syndroom. Dat maakt dat bij onvoldoende leiderschap en het onvoldoende betrekken van de belanghebbenden bij een verandering een grote weerstand tegen deze verandering kan optreden, die uiteindelijk de gehele verandering teniet kan doen. Al met al redenen genoeg om leiderschap en het betrekken van belanghebbenden in ieder programma hoog op de aandachtspuntenlijst te zetten en te houden.

6.2 Positionering

Leiderschap en het betrekken van belanghebbenden is niet iets wat pas moet worden ingezet bij de uitvoering van een programma. Dan is het meestal al te laat. Leiderschap en het betrekken van belanghebbenden is belangrijk direct vanaf de start van het programma. Tijdens het initiëren en definiëren van een programma wordt namelijk de basis gelegd voor commitment en draagvlak bij de belanghebbenden. Een eerste belangenanalyse moet dan ook al worden uitgevoerd tijdens de initiatie.

Wie betrek je bij het ontwikkelen van het Programmavoorstel? Welke personen betrek je bij het opstellen van de programmadefinitie? Hoeveel tijd neem je om een gedragen besluitvorming te creëren? Hoe zorg je dat feedback van belanghebbenden in het ontwerp van het programma wordt meegenomen en hoe laat je aan de betrokken partijen zien dat dit gebeurt? Allemaal aspecten die van belang zijn om commitment en draagvlak te creëren bij de betrokken partijen. Als je het goed wilt doen, moet het betrekken van belanghebbenden bij de ontwikkeling van en besluitvorming over het programma leidend zijn in de planning van de definitiefase en niet andersom.

Tijdens de definitiefase moet het betrekken van belanghebbenden voor de uitvoering van het programma worden vastgesteld en moet daarvan afgeleid het (Programma)communicatieplan worden ontwikkeld. Bij de start van de uitvoering moet de belanghebbendenstrategie en het communicatieplan worden geïmplementeerd. Tijdens de faseovergangen en bij de afsluiting van het programma moeten de Belanghebbendenstrategie en het communicatieplan worden geëvalueerd en geactualiseerd. Dat laatste ten behoeve van de postprogrammaperiode.

6.3 Relatie leiderschap en betrekken belanghebbenden

Het betrekken van belanghebbenden is een belangrijk aspect van leiding geven. Goede leiders begrijpen dat draagvlak en commitment alleen kunnen worden verkregen door personen erbij te betrekken. Goede leiders houden tevens rekening met de wensen en gevoelens van de belanghebbenden.

Een ander aspect van goed leiderschap is het uitdragen van een gewenste toekomst. Dit kan worden versterkt door de belangrijkste belanghebbenden te betrekken bij het ontwikkelen van dit gewenste toekomstbeeld. Daarnaast is het belangrijk om aan te geven wat er gebeurt als er niets wordt ondernomen. Daarmee wordt de noodzaak van de verandering duidelijk gemaakt. Het verschil tussen het nulscenario en het ‘beloofde land’ is voor veel partijen de motivatie, om actief aan het programma mee te werken.

6.4 Relatie leiderschap en management

Leiderschap is niet hetzelfde als management. Leiderschap is de verbindende, stimulerende en richtinggevende kracht waardoor belanghebbenden intrinsiek gemotiveerd raken om doelen te realiseren. Management omvat het plannen, organiseren en besturen van werkzaamheden om gestelde doelen te realiseren. Leiderschap kan niet zonder management. Management kan niet zonder leiderschap. Leiderschap gaat over richting geven en motiveren. Management gaat over plannen en beheersen van wat is afgesproken (zie tabel 6.01).

Leiderschap	Management
Specifiek nodig bij veranderingen. Geeft het verschil aan tussen de huidige en gewenste situatie en stuurt op basis van de ‘spanning’ tussen beide	Altijd noodzakelijk. Geschikt voor normale bedrijfsvoering. Is meer gericht op geleidelijke verandering dan op een ‘step change’
Gericht op het wat en het waarom	Gericht op het hoe en het wanneer
Meer gericht op richting, effectiviteit en bedoeling	Meer gericht op snelheid, efficiency en kwaliteit
Meest effectief in tweegesprekken	Meest effectief in controleren van taken conform specificaties en plannen
Gericht op betekenis, bedoeling en toegevoegde waarde	Gericht op taken, het proces en wat moet worden opgeleverd

Tabel 6.01 Leiderschap versus management (gebaseerd op: bron OGC)

In de praktijk is er geen sprake van een ‘of-of’-situatie maar van een ‘en-en’-situatie. Personen zijn niet of leider of manager, maar altijd in meer of mindere mate een deel van beide en bevinden

zich ergens tussen de twee uitersten. Programmaopdrachtgevers moeten meer leiders zijn dan managers. Programmamanagers meer manager dan leider. Een juiste combinatie van beide kan een 'winning team' vormen.

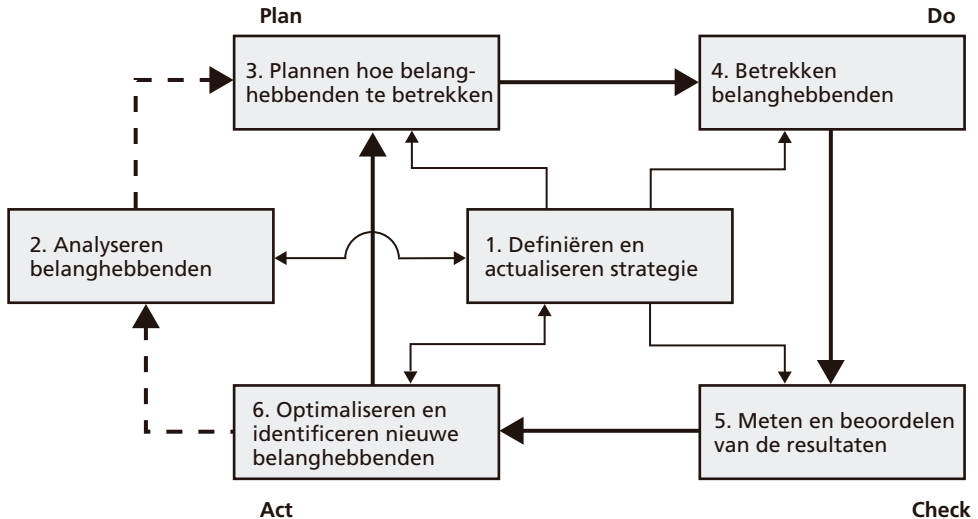
In een studie uitgevoerd op de Cranfield School of Management naar een vijftiental programma's zijn zeventien aspecten van programmamanagement geïdentificeerd die ieder op viermaal verschillende niveaus werden uitgevoerd (zie tabel 6.02). Daarbij bleek dat personen die werkten op een hoger conceptueel niveau, wel konden acteren op een lager niveau, maar dat personen die op een lager conceptueel niveau werkten, niet op een hoger niveau konden acteren. Daarbij is duidelijk dat personen die werken op een hoger conceptueel niveau, meer leiderschap vertonen dan de personen die werken op een lager conceptueel niveau. Met name het vermogen om te functioneren met onzekerheid bleek een sleutelkarakteristiek te zijn om te kunnen functioneren op een hoger conceptueel niveau.

Aspecten	----- Toenemend conceptueel niveau ---	
	Niveau 1	Niveau 4
Mate van focus	Plant in detail, intern gericht	Extern en toekomst gericht
Emotionele betrokkenheid	Richt zich op feiten	Gecommitteerd aan het resultaat
Uitgangspunt voor acties	Procedureel, reactief	Intuïtief, proactief
Gerichtheid op rollen	Gefocust, enkelvoudige rol	Meerdere rollen, gezichtspunten
Relatie met het team	Ondersteunend, reactief	Inspirerend, beïnvloedt gedrag
Houding t.o.v. conflicten	Terugvallen op procedures	Gericht op win-winoplossingen
Opleiding & ondersteuning	Assisteert bij oplossen van probleem	Coacht en stuurt daarmee
Gebruik van vragen	Licht toe	Daagt uit
Bijdrage van anderen	Conform contract	Ontwikkelt individuele talenten
Aanpassingsvermogen	Doet wat succesvol was in het verleden	Past zich en de omgeving aan aan de omstandigheden
Houding t.o.v. organisatorische bekwaamheden	Veronderstelt dat afdelingen kunnen leveren	Is zich bewust van de tekortkomingen, betreft anderen
Houding t.o.v. risico's	Procedureel, rapporteert interne project risico's	Houdt rekening met optreden van (externe) risico's
Houding in tweegesprekken	Rapporteert feiten	Verkoopt visie, houdt rekening met de context
Houding t.a.v. aansturing	Rapporteert in de hiërarchie	Borgt programma in de organisatie
Scope	Volgt wijzigingsprocedure	Past zich aan aan de zich wijzigende behoeften/ omstandigheden
Tijd	Tijdgedreven	Bewust van aandachtspunten
Budget	Budgetgedreven	Bewust van onzekerheden, leidt budget af van toegevoegde waarde

Tabel 6.02 Conceptuele niveaus van programmamanagement (gebaseerd op: bron OGC)

6.5 Stappen in betrekken belanghebbenden

Het betrekken van belanghebbenden is een cyclisch proces, zoals deze herkenbaar is in de beheerscyclus van Plan-Do-Check-Act (zie figuur 6.01). Het identificeren en beoordelen van belanghebbenden vormen samen de analyse van de belanghebbenden.



Figuur 6.01 Stappen in het betrekken van belanghebbenden (gebaseerd op: bron OGC)

Wezenlijk is dat al in de identificatiefase over het betrekken van belanghebbenden wordt nagedacht. Wie helpt bij het opstellen van het Programmavoorstel? Welk team stelt de programma-definitie op, welke personen worden daarbij betrokken, in welke stappen vindt dit plaats, wie keurt de verschillende documenten goed en hoeveel tijd en budget is hiervoor beschikbaar? Het plan voor de definitiefase moet zeker niet alleen vanuit de inhoud, maar ook vanuit het oogpunt van het betrekken van belanghebbenden worden opgesteld. In de definitiefase wordt het fundament gelegd voor het succes (of falen) van het gehele programma, ook voor wat betreft communicatie.

6.6 Stakeholdermanagementstrategie

De wijze waarop het betrekken van belanghebbenden wordt ingevuld en de aanpak hoe belanghebbenden te betrekken, wordt vervolgens vastgelegd in de Stakeholdermanagementstrategie.

- Criteria voor groepering van belanghebbenden en hoe die belanghebbenden zullen worden gevolgd.
- Hoe de invloed en belang van de belanghebbenden zullen worden gemeten en beoordeeld.
- De wijze waarop belanghebbenden bij het programma zullen worden betrokken.
- Hoe het betrekken van belanghebbenden vanuit de projecten en het programma op elkaar zal worden afgestemd.
- Hoe de terugkoppeling van de belanghebbenden zal worden opgepakt.
- Hoe de effectiviteit van het betrekken van belanghebbenden zal worden gemeten.

Het proces betrekken van belanghebbenden is niet standaard. De Stakeholdermanagementstrategie is afhankelijk van de doelstellingen wat je met het betrekken van de belanghebbenden wilt bereiken en is afhankelijk van:

- de mate waarin culturele, organisatorische en/of maatschappelijke veranderingen binnen het programma moeten worden doorgevoerd;
- de mate waarin verwachtingen moeten worden gemanaged;
- de noodzaak dat belanghebbende zich committeren aan het programma;
- de mate waarin het management ook echt eigenaar moet zijn/worden van het programma;
- de noodzaak dat de doelen en baten helder en eenduidig worden gecommuniceerd.

De Stakeholdermanagementstrategie wordt afgeleid van het Visiedocument, de Blauwdruk en de stakeholdermatrix. De strategie moet bij de start van de uitvoering worden geïmplementeerd. De strategie moet worden geëvalueerd bij de faseovergangen en het afsluiten van het programma.

6.7 Analyse belanghebbenden

Bij de analyse van belanghebbenden is het belangrijk te weten wie de belanghebbenden zijn, wat hun onderlinge relaties zijn en wat hun invloed, belang en houding zijn ten opzichte van het programma. Vaak wordt een dergelijke analyse onderverdeeld in de volgende stappen.

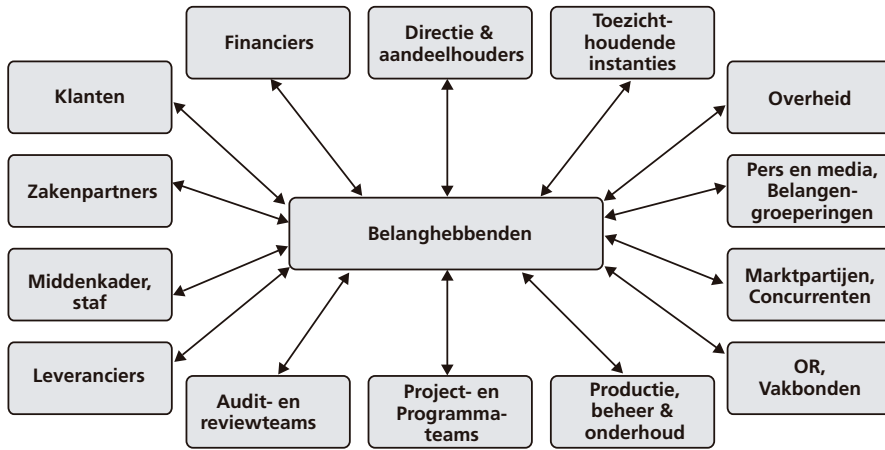
- Identificeren belanghebbenden:
 - inventariseren belanghebbenden;
 - opstellen omgevingskaart;
- Beoordelen belanghebbenden:
 - opstellen stakeholdermatrix;
 - inventariseren belang en invloed;
 - inschatten van de relaties;
 - opstellen Stakeholderprofielen.

6.7.1 Identificeren belanghebbenden

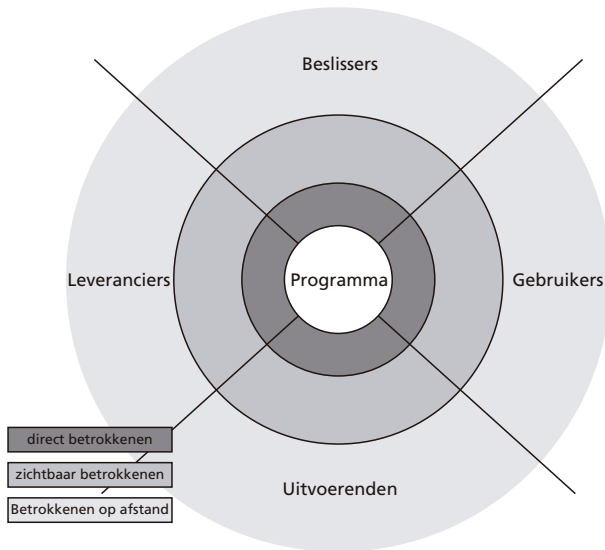
Allereerst is het van belang een inventarisatie te maken van alle belanghebbenden. Voor een overzicht van mogelijke belanghebbenden bij het inrichten en uitvoeren van een programma, zie figuur 6.02.

Bij de inventarisatie moeten zowel de direct betrokkenen als de zichtbaar betrokkenen en de betrokkenen op afstand worden meegenomen. Bij een dergelijke inventarisatie wordt vaak een onderverdeling gemaakt naar gebruikers, beslissers, uitvoerenden en leveranciers (zie figuur 6.03).

Onder de gebruikers wordt begrepen alle personen die direct of indirect met het eindresultaat te maken krijgen. Dat zijn dus zowel de directe gebruikers zelf als het management van de betrokken afdelingen, hun interne en externe klanten, maar ook beheer en onderhoud en al degenen die gemak c.q. last hebben van het resultaat of van het realiseren van het resultaat.



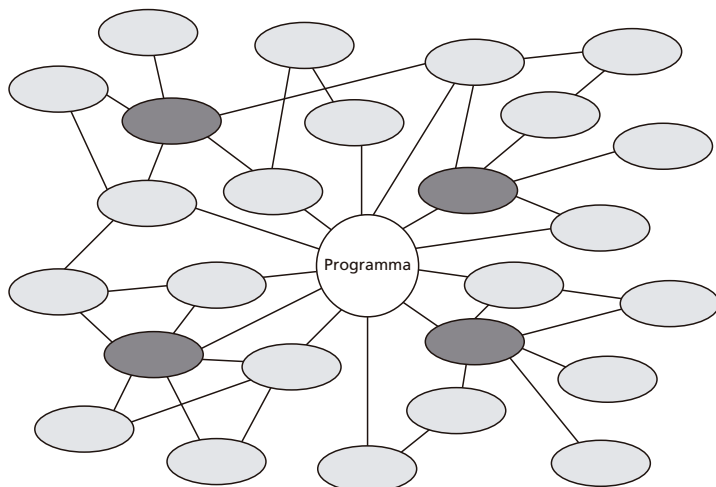
Figuur 6.02 Mogelijk belanghebbende partijen (Gebaseerd op: bron OGC)



Figuur 6.03 Inventarisatie van belanghebbenden (Gebaseerd op: bron Wijnen)

6.7.2 Opstellen omgevingskaart

Nadat de belanghebbenden in kaart zijn gebracht, is het aan te bevelen de onderlinge relaties tussen de belanghebbenden inzichtelijk te maken. Dat wordt meestal gedaan met behulp van een omgevingskaart (zie figuur 6.04). Hierin worden de belangrijkste onderlinge relaties tussen de verschillende belanghebbenden uit de voorgaande inventarisatie aangegeven via meer of minder dikke lijnen. Hoe dikker de lijn hoe sterker de relatie. Soms wordt ook met pijlen aangegeven hoe de relatie is georiënteerd.



Figuur 6.04 Omgevingskaart

Op basis van de omgevingskaart is vrij eenvoudig te onderscheiden welke belanghebbenden als het ware de 'spinnen in het web' zijn. Het is belangrijk deze belanghebbenden te onderkennen en hier met de verdere uitwerking van de Stakeholdermanagementstrategie rekening mee te houden.

6.7.3 Opstellen stakeholdermatrix

Na inventarisatie van de belanghebbenden kunnen de interesses van de verschillende belangstellenden worden vastgesteld. Het gaat hierbij om een grove indicatie van de verschillende belangstellingsgebieden om de toekomstige communicatie te kunnen sturen. Voor deze inventarisatie wordt meestal een stakeholdermatrix opgesteld (zie figuur 6.05).

De stakeholdermatrix geeft in één overzicht de verschillende belanghebbenden met de interessegebieden weer. Het is van belang ondanks de eenvoud van het overzicht toch zo nauwkeurig mogelijk de verschillende interessegebieden te benoemen.

Interessegebieden Belanghebbenden		Interessegebieden								
		Sportsfaciliteiten	Transport-Infrastructuur	Openbaar vervoer	Prestige stad	Locale economie	Huisvesting	Hotelaccommodatie	Landschappelijke omgeving	Locale belastingen
1	Nationale regering	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	Stadsbestuur	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
3	Atleten	✓			✓			✓		
4	Toeristen	✓	✓	✓	✓			✓	✓	
5	Inwoners	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓
6	Werkgevers	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓
7									

Figuur 6.05 Voorbeeld van een stakeholdermatrix (Gebaseerd op: bron OGC)

6.7.4 Inventariseren belang en invloed

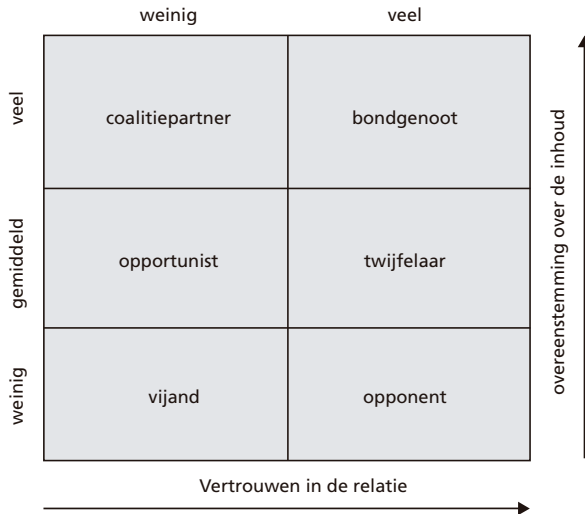
Na het opstellen van een stakeholdermatrix wordt een inventarisatie opgesteld van de verschillende belangen en invloeden van de verschillende belanghebbenden. Hiervoor wordt meestal een schema getekend met op de ene as de mate van invloed van de belanghebbenden op het programma en op de andere as de impact van het programma op de belanghebbenden (zie figuur 6.06).

	Laag	Gemiddeld	Hoog	
Belang belanghebbende in programma				Hoog
				Gemiddeld
				Laag
	Impact programma op belanghebbenden			

Figuur 6.06 Belang-invloedanalyse (gebaseerd op: bron OGC)

6.7.5 Inschatten van de relatie

Na de belang-invloedanalyse wordt bepaald hoe de relatie van de belanghebbende met het programma is. Is deze positief of negatief en is er weinig of veel vertrouwen in de relatie.



Figuur 6.07 Opstelling van belanghebbende (gebaseerd op: bron Wijnen)

Op basis van deze twee variabelen zijn zes basisrelaties te bepalen (zie figuur 6.07).

- Coalitiepartner: er is grote overeenstemming ten aanzien van inhoud, maar weinig vertrouwen in de relatie. Je werkt wel samen, maar pas nadat de vorm en inhoud is uitonderhandeld.
- Bondgenoot: er is grote overeenstemming over de inhoud en er is ook veel vertrouwen in de relatie. Het zijn vaak partijen die elkaar door dik en dun steunen, gebaseerd op een jarenlange samenwerking.
- Opportunist: er is onduidelijkheid over de inhoud. Verder heeft de opportunist weinig vertrouwen in de relatie. De basishouding is er een van 'what is in for me?'
- Twijfelaar: er is onduidelijkheid over de inhoud. De twijfelaar heeft wel veel vertrouwen in de relatie. Ook hun standpunt is onduidelijk, maar er is hier open over te praten. De grondhouding is positief.
- Vijand: zij zijn het niet eens met de inhoud en hebben verder weinig vertrouwen in de relatie. De relatie is vaak emotioneel bepaald door ervaringen uit het verleden met dezelfde personen of met dezelfde situaties.
- Opponent: zij zijn het niet eens over de inhoud, maar er is wel veel vertrouwen in de relatie. Er is een wederzijds respect voor de andere partij.

6.7.6 Opstellen Stakeholderprofielen

Ten slotte wordt de verzamelde informatie per belanghebbende verzameld en vastgelegd in een Stakeholderprofiel. Hierin wordt alle relevante informatie over de betreffende belanghebbende vastgelegd, zoals:

- de interessegebieden belanghebbende;
- de interesse van de belanghebbende voor het programma;
- de invloed van de belanghebbenden op het programma;
- het belang van de belanghebbenden bij het programma;
- de bijdrage die de belanghebbende kan leveren aan het programma;
- de huidige en gewenste relatie met de belanghebbende.

Het geheel van de Stakeholderprofielen kan verkort worden weergegeven in een uitgewerkte stakeholdermatrix door bijvoorbeeld het toevoegen van extra kolommen aan de oorspronkelijke stakeholdermatrix of door het toevoegen van hyperlinks.

6.8 Plannen hoe belanghebbenden te betrekken

Als er belang, de invloed en de relatie van de belanghebbenden ten opzichte van het programma bekend is, kan worden bepaald hoe de verschillende belanghebbenden het beste bij het programma kunnen worden betrokken. Basismogelijkheden zijn (zie ook figuur 6.08):

- niet betrekken;
- informeren;
- consulteren;
- betrekken bij de uitvoering;
- betrekken bij de besluitvorming.

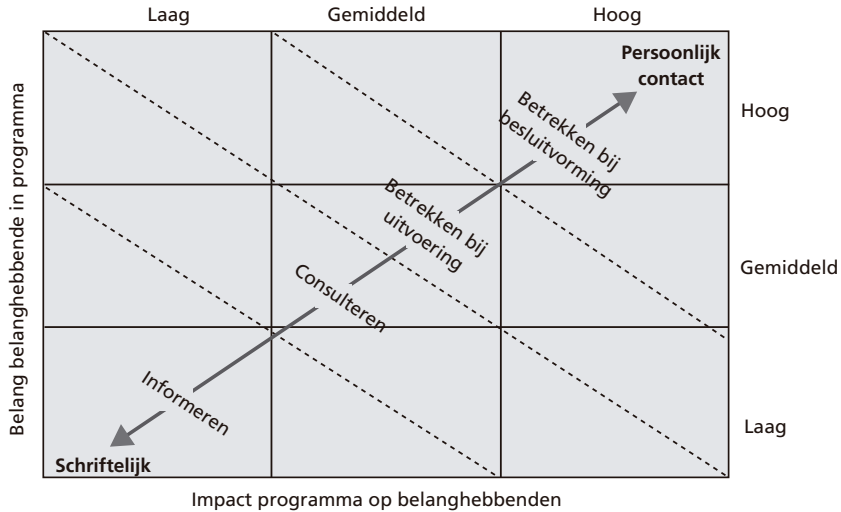
Het alternatief om niet te betrekken en dus zelfs ook niet te informeren, lijkt binnen het kader van een programma niet direct opportuun, maar is dit wel; bijvoorbeeld bij zakelijke concurrenten en dergelijke. Binnen een programma is het negeren van partijen echter geen alternatief.

Belangrijk is de gewenste verschuivingen in de relaties van de verschillende partijen met het programma vast te leggen. Hiervoor kan eenvoudig de relatiekaart worden gebruikt uit figuur 6.07, door daarin naast de bestaande posities ook de gewenste posities aan te geven (zie figuur 6.09). Op basis van deze taakstelling kunnen ook de mogelijke acties worden bepaald.

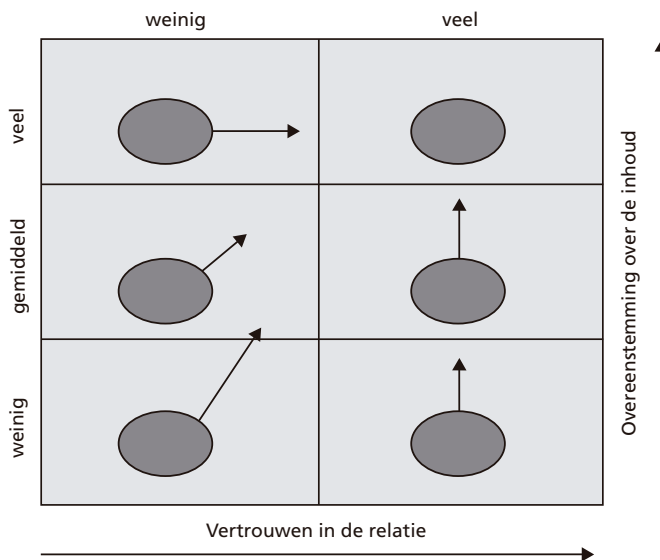
Mogelijke acties naar de verschillende belanghebbenden zijn:

- coalitiepartner: het is vooral belangrijk om concrete afspraken te maken over de samenwerking en het op te leveren resultaat;
- bondgenoot: deze relatie moet worden gekoesterd. Hoe meer kan worden samengewerkt, hoe beter;
- opportunist: het is onduidelijk welk standpunt ze zullen innemen als het er echt op aan komt. Het exploreren van de mogelijke baten en het helder communiceren hierover is hier erg belangrijk;
- twijfelbaar: de onduidelijkheid komt vaak voort uit het feit dat zij nog onvoldoende weten wat het programma voor hen betekent. Door ze beter te informeren en ze bij het project te betrekken, kunnen zij vaak meer baten genereren en de kosten minimaliseren;

- vijand: door duidelijk te zijn over de te realiseren doelen en baten en over de gekozen aanpak, kan vaak toch een zakelijke relatie ontstaan. Het is belangrijk de zakelijke en de emotionele kant te scheiden. Het is vaak beter een vijand via een bondgenoot te benaderen;
- opponent: duidelijkheid is hier van groot belang. Over de verschillen van inzicht is goed te praten. Er kan worden onderhandeld over overlappende en tegenstrijdige belangen.



Figuur 6.08 Betrekken van belanghebbenden (gebaseerd op: bron OGC)



Figuur 6.09 Relatiekaart met de taakstelling van stakeholdermanagement

Wezenlijk daarbij is ook het vaststellen op welke manier de terugkoppeling van de belanghebbenden in het programma wordt meegenomen. Niet pro forma maar daadwerkelijk en met een open vizier. Op welk ogenblik heeft hun bijdrage nog zin? Op welk moment kan het programma of onderdelen daarvan nog daadwerkelijk worden aangepast of geheel anders worden ingestoken, zonder dat dit het proces verstoort? Wat voor inbreng wordt gevraagd en wat is de speelruimte? Binnen welke marge kan men zich bewegen en wie beslist uiteindelijk over hoe verder? Hierover moeten vooraf duidelijke procesafspraken bestaan. Niets frustrleert het proces meer, dan dat partijen achteraf merken dat het proces anders loopt dan dat zij zelf voor ogen hadden.

Bovendien moet daadwerkelijk tijd worden ingebouwd in het proces om deze betrokkenheid ook echt inhoud te geven. Een niet onbelangrijk punt is dat deze invloed van partijen op het programma ook zichtbaar is. Communicatie en de aanpak van het programma in zijn geheel zijn dan ook onverbreeklijk met elkaar verbonden. Communicatie is dan vaak geen afgeleide van de programma-aanpak, maar de programma-aanpak is een afgeleide van de communicatie.

6.8.1 Opstellen communicatieplan

Op basis van de Stakeholdermanagementsstrategie en de Stakeholderprofielen wordt ten slotte het Programmacommunicatieplan opgesteld. Het communicatieplan beschrijft wat door wie, wanneer en via welk medium aan wie wordt gecommuniceerd.

Het communicatieplan heeft tot doel zeker te stellen dat:

- de kernboodschappen van het programma worden uitgedragen;
- het alle belanghebbenden duidelijk is wat de beoogde situatie op het eind van het programma is en wat de te realiseren baten zijn;
- er een commitment wordt gecreëerd bij medewerkers en staf in de betrokken bedrijfseenheden;
- alle betrokkenen worden geïnformeerd over de voortgang zowel voor, gedurende als na de implementatie;
- er wordt getoond dat het hoogste management zich gecommitteerd heeft aan het programma en persoonlijk betrokken is bij het realiseren van de baten.

Het communicatieplan moet antwoord geven op de volgende vragen.

- Wat wil men bereiken met iedere communicatieactiviteit?
- Wat zijn de kernboodschappen in de communicatie?
- Wie zijn de doelgroepen voor de verschillende communicatieactiviteiten?
- Wie moet welke informatie communiceren?
- Wanneer wordt welke informatie vrijgegeven?
- Hoeveel informatie wordt vrijgegeven en in welke mate van detail?
- Op welke wijze wordt de informatie vrijgegeven?
- Hoe kunnen partijen feedback geven, hoe wordt dit gestimuleerd, wat wordt er mee gedaan en hoe wordt het resultaat daarvan duidelijk gemaakt?

Effectieve communicatie is gebaseerd op:

- een heldere consistente boodschap: zorg voor herkenbaarheid, relevantie en creëer vertrouwen;
- een goede analyse van de belanghebbenden: stuur de juiste boodschap aan de juiste persoon;

- het gebruik van een communicatieprocedure: zorg dat de communicatie op tijd en effectief is;
- een systeem van terugkoppeling: verzamel feedback en beoordeel de effectiviteit van het communicatieproces. Houd eventueel een terugkoppelingslogboek bij.

6.8.2 Communicatiekanalen

Belangrijk is om zo veel mogelijk verschillende communicatiekanalen te gebruiken (zie figuur 6.10). Belanghebbenden voelen zich via verschillende kanalen het beste aangesproken. Zoals al is aangegeven, is het wezenlijk de boodschap te herhalen, te herhalen en nogmaals te herhalen. Benader de belanghebbenden actief, maar geef ze ook de gelegenheid de informatie tot zich te nemen als hun het uitkomt.

• Brieven	• Persberichten
• Nieuwsbrieven	• Workshops
• Flyers	• Briefings
• Cd-roms	• Videoconferenties
• E-mail	• Lunchbesprekingen
• Websites/ intranet	• Werkbezoeken
• Extranet	• Inloopavonden
• Video	• Informatiestands

Figuur 6.10 Mogelijke communicatiekanalen

Het programmamanagementteam moet zich daarbij realiseren dat het goede voorbeeld van het management en de sponsors zelf de meest effectieve communicatie is van alles. Echt commitment aan het programma kan niet worden gesimuleerd. Lippendienst is volstrekt onvoldoende. Verder moeten de dagelijkse activiteiten van de managers door de door te voeren veranderingen worden gestuurd en moeten zij dat in hun contacten met hun mensen ook steeds weer laten zien.

Communicatie in een programma is niet iets dat het management er zo maar bij doet of dat iedereen van nature is meegegeven. Het is altijd verstandig hiervoor professionals in te schakelen, al blijft uiteraard de uiteindelijke beslissing voor de communicatie bij het management.

6.9 Betrekken belanghebbenden

Bij de start van de uitvoering van het programma wordt de Stakeholdermanagementstrategie geïmplementeerd en de communicatieactiviteiten opgestart volgens het communicatieplan. De Programmamanager heeft hierin een leidende rol, maar zeker niet alle communicatie zal door hem worden verzorgd. Het betrekken van belanghebbenden vindt plaats op ieder niveau binnen het programma. De projectteams zijn verantwoordelijk voor het betrekken van leveranciers en gebruikers. De Bedrijfsveranderingsmanagers zijn verantwoordelijk voor het betrekken van de verschillende belanghebbenden binnen de eigen bedrijfsonderdelen. De Programmaopdrachtgever is verantwoordelijk voor het betrekken van de sleutelfiguren.

6.10 Meten en beoordelen resultaten

Gedurende de uitvoering moet volgens het normale ‘planning and control’-cyclus de uitvoering van de communicatieactiviteiten worden bewaakt en beheerst: wordt gedaan wat is afgesproken? Naast het bewaken van de communicatieactiviteiten binnen het normale beheersingsproces, moet echter ook de effectiviteit van het betrekken van de belanghebbenden worden getoetst en zo nodig worden bijgesteld. Te vaak gebeurt dit uit de losse pols, niet of veel te laat.

Hoe de effectiviteit van de communicatie moet worden getoetst en door wie en wanneer, moet vooraf worden vastgelegd in de Stakeholdermanagementstrategie. Getoetst moet worden of de doelstellingen die met de communicatie bereikt zouden moeten worden, ook daadwerkelijk worden bereikt. Dit kan direct door middel van enquêtes, interviews, lunchbijeenkomsten en ‘management by walking around’, maar kan ook indirect worden afgeleid van het aantal hits op de website en reacties van belanghebbenden.

De effectiviteit van het betrekken van de belanghebbenden moet in ieder geval bij de faseovergangen en aan het eind van het programma worden gemeten.

6.11 Optimaliseren en identificeren belanghebbenden

Het optimaliseren en identificeren van het betrekken van belanghebbenden is een continu proces. Echter bij alle mijlpalen in het programma en vooral tijdens de faseovergangen in het programma moet nadrukkelijk worden stilgestaan bij het identificeren van nieuwe belanghebbenden en het optimaliseren van de relaties.

6.12 Verantwoordelijkheden

De Programmamanager is verantwoordelijk voor het opstellen van de Stakeholdermanagementstrategie, het communicatieplan en voor het uitvoeren van de Stakeholdermanagementstrategie binnen het programma. De Programmamanager wordt hierbij ondersteund door het programmanagementteam en maakt vaak gebruik van een communicatiedeskundige. De Programmaopdrachtgever is echter eindverantwoordelijk voor de Stakeholdermanagementstrategie en moet ook het communicatieplan goedkeuren.

De communicatieactiviteiten worden uitgevoerd volgens het communicatieplan. Het Programma-bureau ondersteunt de verantwoordelijke personen en zorgt voor het aanleveren van de te communiceren informatie. De Programmamanager bewaakt de uitvoering, zowel de voortgang, de inhoud als de effectiviteit. Verder wordt de beoordeling van de uitvoering en de effectiviteit van de strategie en de communicatie meegenomen in de reviews aan het eind van iedere fase. De Programmaopdrachtgever zit deze reviews voor.

Voor een overzicht van de verantwoordelijkheden voor het betrekken van de belanghebbenden, zie tabel 6.03.

Rollen	Verantwoordelijkheden
Programma-opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> • Betrekken sleutelpersonen en leden Sponsorgroep • Zichtbaar leiderschap op belangrijke communicatiemomenten • Eindverantwoordelijk voor strategie betrekken belanghebbenden
Sponsorgroep	<ul style="list-style-type: none"> • Zichtbaar commitment op belangrijke communicatiemomenten • Oplossen issues belanghebbenden met effect op programma • Informeren Opdrachtgever over issues belanghebbenden
Programma-stuurgroep	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunen Opdrachtgever en nemen verantwoordelijkheid voor betrekken belanghebbenden in eigen organisatieonderdelen • Beoordelen en goedkeuren strategie en Communicatieplan
Programma-manager	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen, implementeren en onderhouden strategie/plan/profielen • Bewaken en afstemmen communicatieactiviteiten • Proactief betrekken belanghebbenden en verzorgen communicatie
Bedrijfs-verander-manager	<ul style="list-style-type: none"> • Betrekken (sleutelpersonen) eigen organisatie bij programma • Informeren Programmamanager over nieuwe belanghebbenden en gewijzigde posities • Informeren, leiden en motiveren eigen veranderteams
Programma-support	<ul style="list-style-type: none"> • Vastleggen documentatie en ondersteunen activiteiten • Bewaken uitvoering en beoordelen effectiviteit

Tabel 6.03 Verantwoordelijkheden van het stakeholdermanagement en communicatie (Gebaseerd op: bron OGC)

7 Batenrealisatiemanagement

7.1 Introductie

De baten, de gewenste effecten; dat is waar het allemaal om begonnen is. Elk programma begint met een visie, een droom naar een betere toekomst. Of het nu is om een probleem weg te nemen of het uitbreiden van kansen in de toekomst, het gaat bij elke verandering om het realiseren van de baten. Het is de toegevoegde waarde die het verantwoord maakt om te investeren in veranderingen.

Grofweg is een programma opgebouwd uit inspanningen (enablers), die nieuwe of verbeterde bekwaamheden opleveren, en het realiseren van de nieuwe of verbeterde prestaties en de daarbij behorende baten. Door middel van de veranderde situatie is een organisatie in staat om ook werkelijk anders te werken en de beoogde doelen en de bijbehorende baten te realiseren. Als de organisatie deze nieuwe manier van werken heeft geadopteerd en de doelen en de bijbehorende baten heeft gerealiseerd, heeft het programma het einddoel bereikt.

Batenmanagement is het proces dat tot doel heeft zeker te stellen, dat de maximaal mogelijke baten binnen het programma worden gerealiseerd. Het batenmanagement omvat het identificeren, kwantificeren en optimaliseren van de baten, het plannen, bewaken en bijsturen van de batenrealisatie en het meten en beoordelen van de gerealiseerde baten. Batenmanagement is daarmee een fundamenteel onderdeel van een programma. Het is een continue activiteit die doorloopt na het einde van het programma. Batenrealisatiemanagement is daarbij het proces dat tot doel heeft het batenmanagement te optimaliseren.

7.2 Doelen batenrealisatiemanagement

De doelen van het batenrealisatiemanagement zijn:

- zeker stellen dat alle baten zijn geïdentificeerd en gedefinieerd en zijn gerelateerd aan de strategische doelen van het programma;
- zeker stellen dat de betrokken bedrijfseenheden zich committeren aan de realisatie van hun baten en zich eigenaar en eindverantwoordelijk voelen voor het batenrealisatieproces;
- het proactief managen van het batenrealisatieproces, inclusief het meten, bewaken en vastleggen van de prestaties en baten als deze worden gerealiseerd.
- het gebruiken van de gedefinieerde baten als een richtsnoer voor het programma en als een richtpunt voor de door te voeren veranderingen.
- zeker stellen dat de doelen van het programma aansluiten op de strategische doelen van de betrokken organisaties.

7.3 Positionering

Batenrealisatiemanagement is belangrijk in de aanloop en gedurende de gehele levenscyclus van het programma. Verwachte baten zijn onderdeel van het Programmamandaat. Verwachte baten worden al aangescherpt in het Programmavoorstel en worden daarbij nadrukkelijk gebruikt als richtpunt van de door te voeren veranderingen. De verwachte baten zijn daarbij hopelijk de basis voor de goedkeuring van het programma en de autorisatie voor het starten van de definitiefase. Zo mogelijk wordt dan al zeker gesteld dat de betrokken bedrijfseenheden zich committeren aan de realisatie van hun baten.

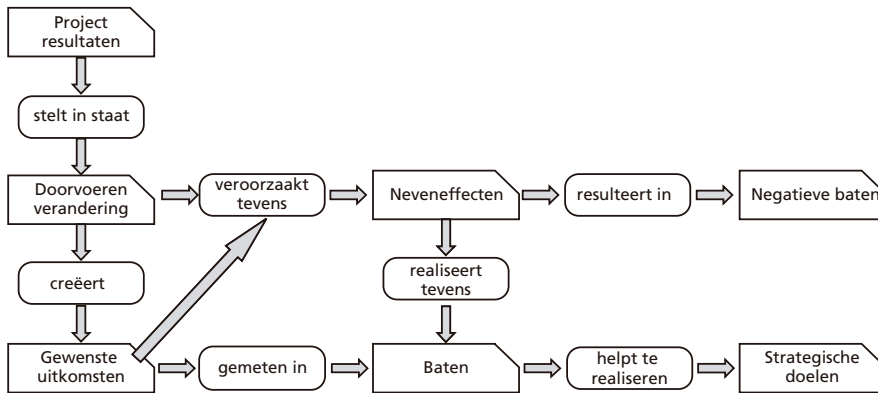
In de definitiefase worden de te realiseren baten nader geïdentificeerd, gedefinieerd en gerelateerd aan de strategische doelen van het programma. De te realiseren baten gelden daarbij als richtsnoer voor het inrichten van het programma. Daarbij moet zeker worden gesteld dat de betrokken bedrijfseenheden zich committeren aan de realisatie van hun baten en zich eigenaar en eindverantwoordelijk voelen voor het batenrealisatieproces.

Tijdens de uitvoering vindt de batenrealisatie plaats in het proces Realiseren van de Baten en wordt het batenrealisatieproces bewaakt vanuit het proces managen van de tranches. De te realiseren baten zijn leidend voor het proces leveren van de bekwaamheden. Het batenmanagementproces moet in ieder geval worden beoordeeld en zo nodig worden geactualiseerd tijdens de faseovergangen en bij de afsluiting van het programma. Tijdens de afsluiting van het programma moet ook het batenrealisatiemanagement worden belegd in de staande organisatie. In sommige organisaties is hiervoor een aparte manager (de Batenrealisatiemanager) aangesteld als permanente functie binnen de organisatie.

7.4 Batenrealisatie en doorvoeren van veranderingen

Batenrealisatie is een onlosmakelijke schakel in de ketting van opleveren van projectresultaten via het leveren van nieuwe bekwaamheden en het realiseren van verbeterde prestaties naar het realiseren van de strategische doelen van het programma. Daarbij moet worden gerealiseerd dat naast gewenste baten ook neveneffecten (kunnen) optreden die negatieve baten veroorzaken (zie figuur 7.01). Deze worden vaak over het hoofd gezien of gebagatelliseerd. Deze negatieve baten zijn er echter vaak de oorzaak van dat programma's mislukken.

Het is dan ook erg belangrijk dat bij het batenidentificatieproces ook de mogelijke neveneffecten en de negatieve baten worden geïdentificeerd en dat deze neveneffecten en negatieve baten ook tijdens het batenrealisatieproces nadrukkelijk worden gevolgd en gemeten en dat daarover (vroegtijdig) wordt gerapporteerd. Neveneffecten en negatieve baten moeten een voortdurende zorg zijn voor het programmamanagement gedurende de gehele levenscyclus van het programma. Ook voor neveneffecten en negatieve baten moeten eigenaren worden benoemd, die deze managen, zij het dan om deze te minimaliseren.



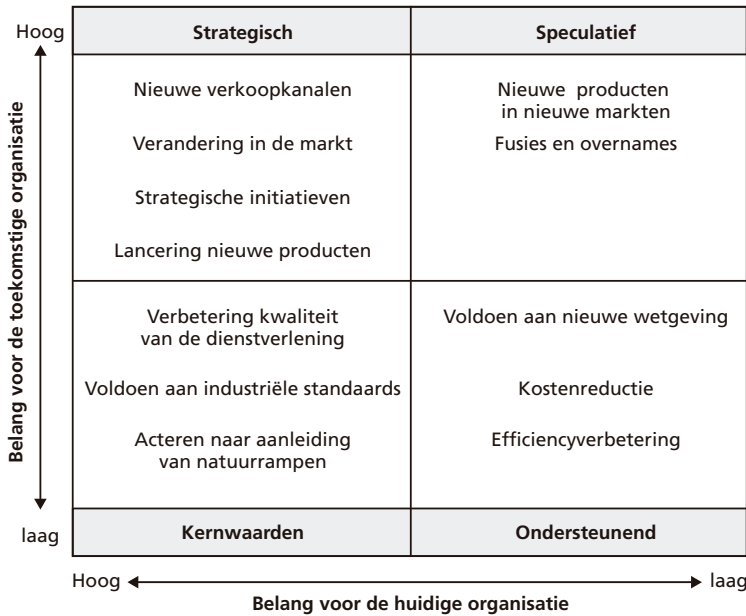
Figuur 7.01 Batenrealisatie en doorvoeren van veranderingen (Gebaseerd op: bron OGC)

7.5 Batenrealisatie en strategie

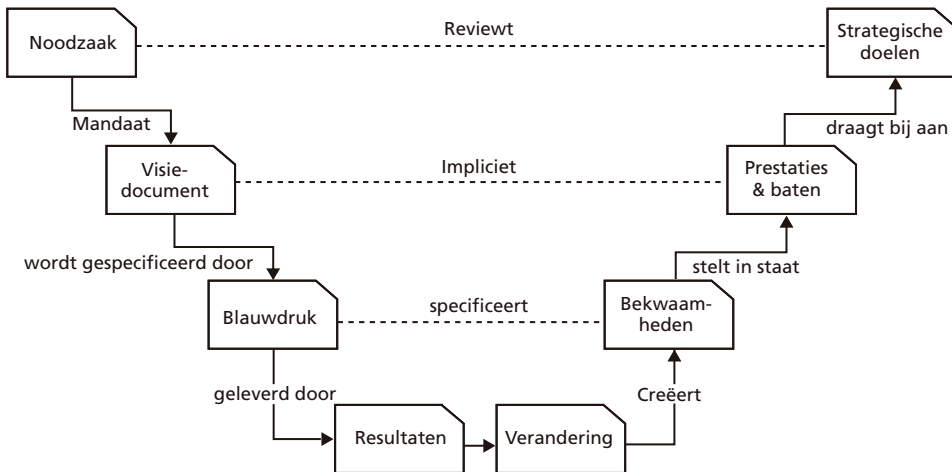
Doorvoeren van veranderingen levert automatisch weerstanden op. Het doorvoeren van veranderingen en het realiseren van baten moet dan ook worden afgezet tegen de noodzaak van de organisatie om te veranderen. Daarbij moet een balans worden gevonden tussen de behoeften van de huidige organisatie en de ontwikkeling van de toekomstige organisatie. Het positioneren van organisatorische veranderingen/ doelstellingen in een dergelijk kader, kan de organisatie helpen een evenwichtige portfolio van projecten en programma's te ontwikkelen, die recht doet aan de verschillende behoeften van de organisatie (zie figuur 7.02).

Het strategisch doel van het programma moet altijd een afgeleide zijn van één of meerdere strategische doelen van de organisatie. Dat is waar ook de legitimiteit van het programma op is gebaseerd. Daarmee levert de organisatiestrategie de context voor het programma als geheel en voor de programmaplaning, de programma-uitvoering en de veranderingen in het bijzonder. De noodzaak om een programma te starten, vindt altijd zijn oorsprong in de noodzaak van de organisatie tot verandering. De resultaten van het programma moeten altijd een bijdrage leveren aan de strategische doelen van de organisatie (zie figuur 7.03).

De verbeterde prestaties van de organisatie en de daarbij behorende baten, maar ook de neveneffecten en de negatieve baten moeten zo mogelijk worden gemeten. Daarvoor moeten per eenheid Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) worden vastgesteld met de te realiseren waarden. Eventueel moeten nieuwe KPI's worden ontwikkeld om de toekomstige situatie adequaat vast te leggen. Daarbij moet men er op bedacht zijn dat toekomstige prestaties kunnen worden veroorzaakt door veranderende omstandigheden of seizoeninvloeden, die losstaan van de doorgevoerde veranderingen.



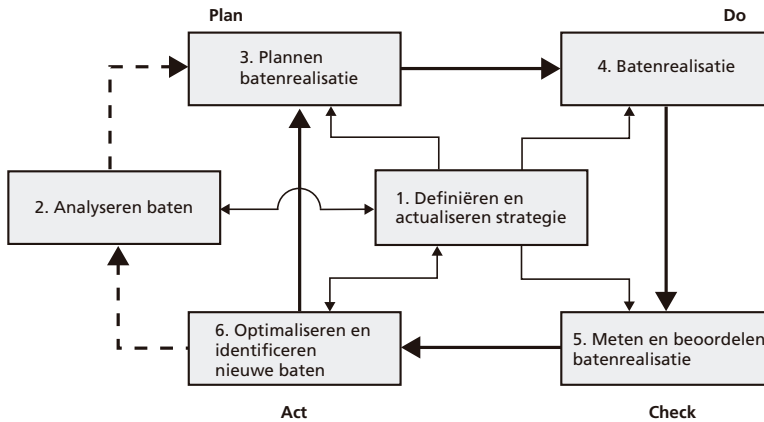
Figuur 7.02 Positionering noodzaak tot verandering naar belang voor de organisatie (Bron: OGC)



Figuur 7.03 Strategische context van een programma (Bron: OGC)

7.6 Batenrealisatieproces

Het batenrealisatieproces is een cyclisch proces, zoals deze herkenbaar is de beheerscyclus van Plan-Do-Check-Act (zie figuur 7.04). Wezenlijk is dat het batenrealisatieproces wordt uitgevoerd door en samen met de verantwoordelijke Bedrijfsverandermanagers en wordt geaccordeerd door de betreffende sponsoren.



Figuur 7.04 Batenrealisatieproces

7.7 Batenmanagementstrategie

In de batenmanagementstrategie wordt beschreven welke soort baten worden nagestreefd, hoe en op welk detailniveau de baten worden vastgelegd, welke meetmethoden er worden gebruikt en wie verantwoordelijk is voor het plannen en realiseren van de baten. *Maak de keuze van de beste batenmanagementstrategie tot een gemeenschappelijk uitgangspunt!*

Een batenmanagementstrategie moet worden getoetst op de volgende aspecten.

- Is het niveau van detail waarop de baten worden vastgelegd gedefinieerd?
- Zijn de relevante belanghebbenden voldoende betrokken geweest bij de ontwikkeling van de strategie?
- Heeft de organisatie voldoende capaciteiten en bekwaamheden om de strategie te realiseren?
- Zijn de personen die operationeel en eindverantwoordelijk zijn voor het realiseren van de baten geïdentificeerd en benoemd?
- Is de strategie geïntegreerd met de andere plannen en strategieën van het programma?

De batenmanagementstrategie wordt afgeleid van het Visiedocument en de Blauwdruk. De strategie moet bij de start van de uitvoering worden geïmplementeerd. De strategie moet worden geëvalueerd bij de faseovergangen en het afsluiten van het programma.

7.8 Analyseren baten

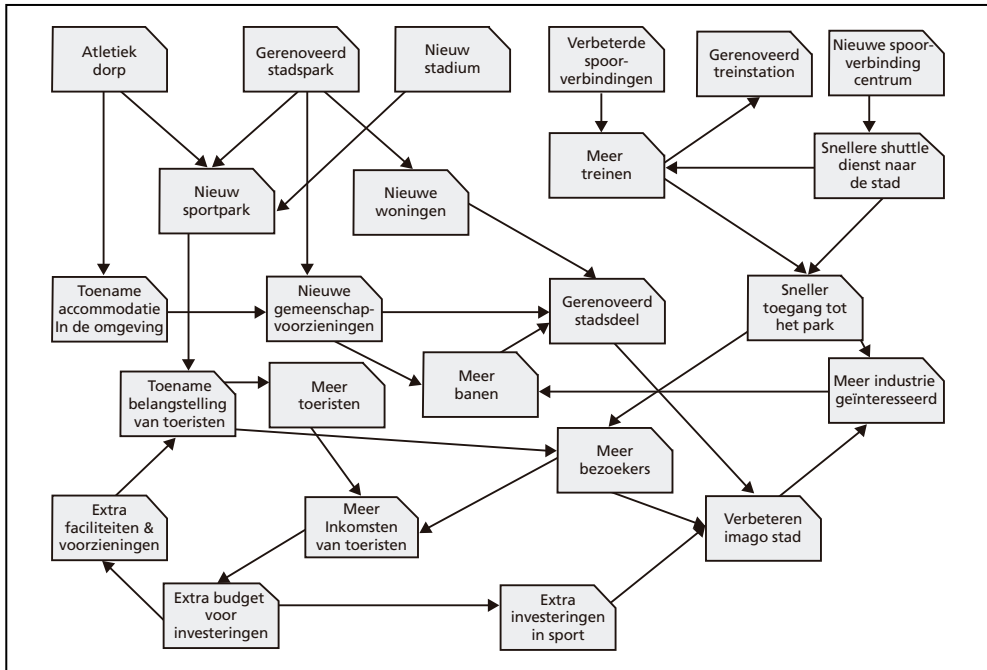
De volgende stap in het batenrealisatieproces is het identificeren en beoordelen van mogelijke baten. Baten kunnen op verschillende wijze worden geïdentificeerd en beoordeeld, namelijk:

- per bedrijfsgebied/categorie bate;
- per belanghebbende;
- naar impact op de organisatie.

7.8.1 Opstellen effecten-relatienetwerk

Een eerste stap in het analyseren van de baten kan zijn het opstellen van een effecten-relatienetwerk. In een dergelijk netwerk worden in een eerste aanzet alle mogelijke resultaten, prestaties en baten aan elkaar gekoppeld, zonder dat er al een structuur in wordt aangebracht (zie figuur 7.05).

Deze techniek stelt het team in staat een gemeenschappelijk beeld te ontwikkelen van de mogelijke impact van het programma op de organisatie inclusief neveneffecten en negatieve baten.

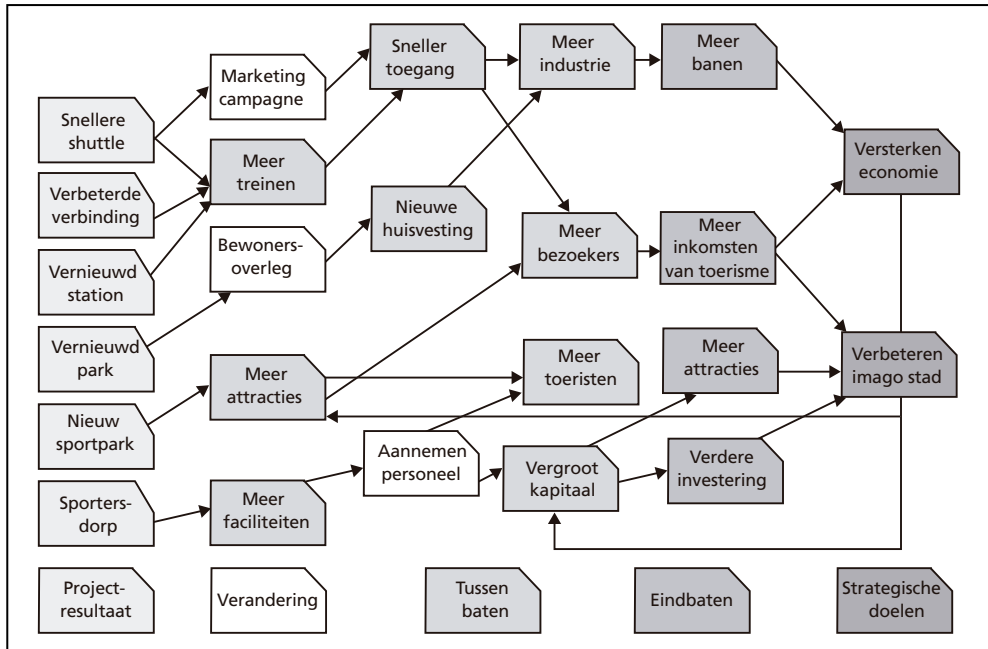


Figuur 7.05 Effecten-relatienetwerk (gebaseerd op: bron OGC)

7.8.2 Opstellen Doelenboom

Na deze eerste analyse wordt vervolgens een Doelenboom opgesteld (zie figuur 7.06). Daarin worden vanuit de strategische programmadoelen topdown via eindbaten en tussenliggende baten de noodzakelijke projecten en activiteiten afgeleid om de noodzakelijke bekwaamheden te realiseren. Na het opstellen van het eerste concept van de Doelenboom, kan deze verder worden ingevuld door de Doelenboom beurtelings bottom-up en top-down door te lopen. De relaties

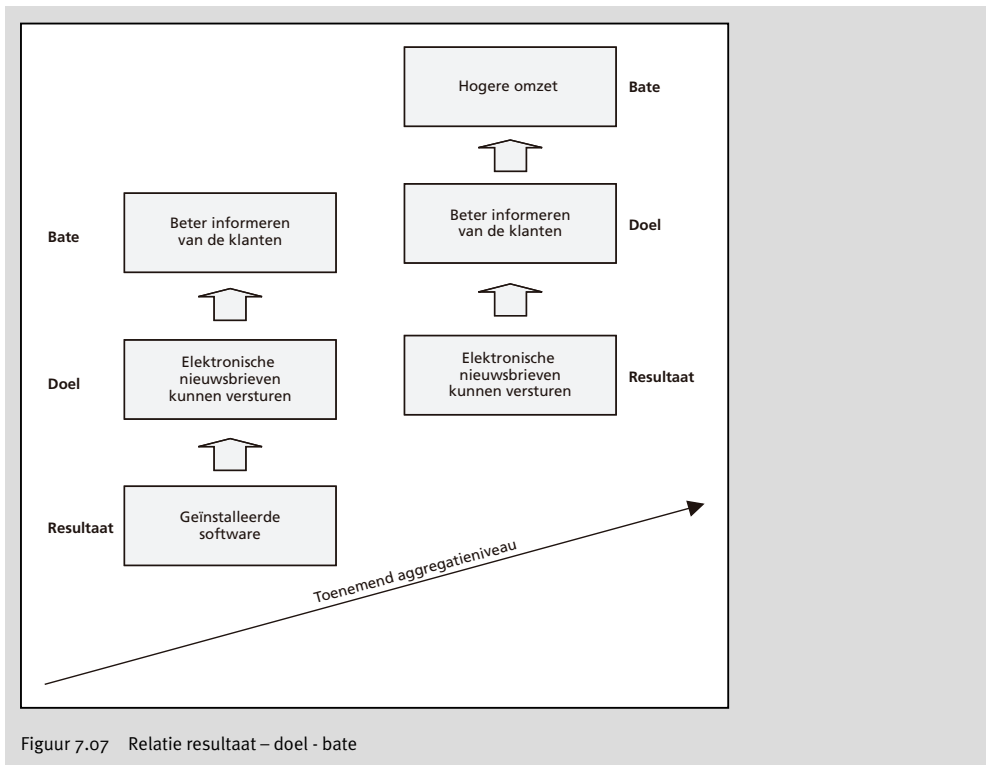
tussen de doelen onderling en tussen de doelen en de inspanningen spelen later een belangrijke rol bij het stellen van prioriteiten van de programma-activiteiten.



Figuur 7.06 Voorbeeld van een Doelenboom (gebaseerd op: bron OGC)

Strategische doelen worden meestal in 'er'-termen weergegeven: beter, sneller, hoger, minder, etc. Aan tactische en operationele doelen zijn KPI's verbonden. Bij 'er'-doelen moet als indicatie 'beter' of 'verbeterd' vermeden worden, omdat dit geen richting aangeeft en daardoor niet specifiek genoeg is.

Een resultaat is een op te leveren of opgeleverde Product of dienst. Een doel is datgene wat men met het resultaat wil bereiken; de verbeterde prestatie. Een Bate is de meetbare verbetering als resultante van die verbeterde prestatie. Het installeren van nieuwe software (resultaat) kan als doel hebben om elektronische nieuwsbrieven te kunnen versturen met de daaraan gekoppelde bate dat regelmatig de relaties kunnen worden geïnformeerd over de nieuwe producten en diensten. Je kunt het resultaat, doel en de bate echter ook op één aggregatieniveau hoger definiëren. Het resultaat is dan het kunnen versturen van elektronische nieuwsbrieven. Het doel is dan het regelmatig kunnen informeren van de relaties over de nieuwe producten en diensten. De mogelijke bate is dan een verwachte hogere omzet op die producten. Het doel van de één is het resultaat van de ander (vaak het naast hoger gelegen management-niveau).



Figuur 7.07 Relatie resultaat – doel - bate

Bij het identificeren van de baten is het van belang ook 'quick-wins' te definiëren naast de baten die op lange termijn kunnen worden gerealiseerd. Quick-wins zijn baten die op korte termijn kunnen worden gerealiseerd. Quick-wins zijn belangrijk voor ieder programma. Quick-wins kunnen belanghebbenden overtuigen van de toegevoegde waarde van het programma en kunnen zo de continuïteit van het programma voor een langere termijn zeker stellen.

7.8.3 Indeling naar bedrijfsgebied/categorie bate

De baten kunnen op een groot aantal bedrijfsgebieden betrekking hebben (zie tabel 7.01). Het is verstandig om de verschillende categorieën baten te evalueren om een eerste beeld te ontwikkelen waaraan het programma een bijdrage kan/moet leveren.

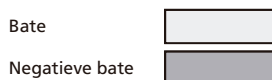
7.8.4 Indeling naar belanghebbende

Een tweede mogelijke indeling is naar belanghebbende. Er wordt dan gebruik gemaakt van de belanghebbendenmatrix zoals deze is opgesteld in het belanghebbendenproces. De interessegebieden worden daarbij vervangen door de betreffende (negatieve) baten die betrekking hebben op de verschillende interessegebieden. Om de overzichtelijkheid van de batendistributiematrix te vergroten, wordt vaak de horizontale en verticale as ten opzichte van de belanghebbendenmatrix omgedraaid (zie figuur 7.08).

Categorie	Omschrijving
Economisch	Voordelen die kostenbesparingen met zich meebrengen zonder dat de productkwaliteit er onder lijdt.
Interne organisatie	Voordelen voor de interne organisatie, zoals verbetering van de kwaliteit van besluitvorming.
Kwaliteit dienstverlening	Voordelen voor klanten, zoals een snellere en adequate dienstverlening of verbeterde informatievoorziening.
Organisatieflexibiliteit	Voordelen die bijdragen tot de mogelijkheid van de organisatie om op veranderde omstandigheden te kunnen reageren.
Strategische ondersteuning	Voordelen die bijdragen aan de realisatie van andere voordelen of initiatieven die binnen de organisatie in ontwikkeling zijn.
Verhoogde motivatie	Een vaak indirect voordeel dat ten grondslag ligt aan andere voordelen, namelijk verlagng van ziekteverzuim, verhoging van flexibiliteit, toename van productiviteit, toename van innovatiebetrokkenheid.
Verhoogde productiviteit	Voordelen die de organisatie in staat stellen om dezelfde taak uit te voeren met minder mensen of middelen, waardoor een verlagng van de productiekosten kan worden bewerkstelligd.
Verlagng van risico's	Een voordeel dat de organisatie beter voorbereidt op de toekomst. Door bijvoorbeeld het verlagen van de afhankelijkheid van een leverancier, het voorkomen van storingen tijdens het productieproces of het verkleinen van de seizoensafhankelijkheid met de afzet van producten.
Verplicht	Eisen die bijvoorbeeld door regelgeving van de overheid worden opgelegd.
Winstvergroting	Voordelen die bijdragen aan een verhoging van de nettowinst van een organisatie of door versnelling van de winst.

Tabel 7.01 Verschillende categorieën van baten (gebaseerd op: bron OGC)

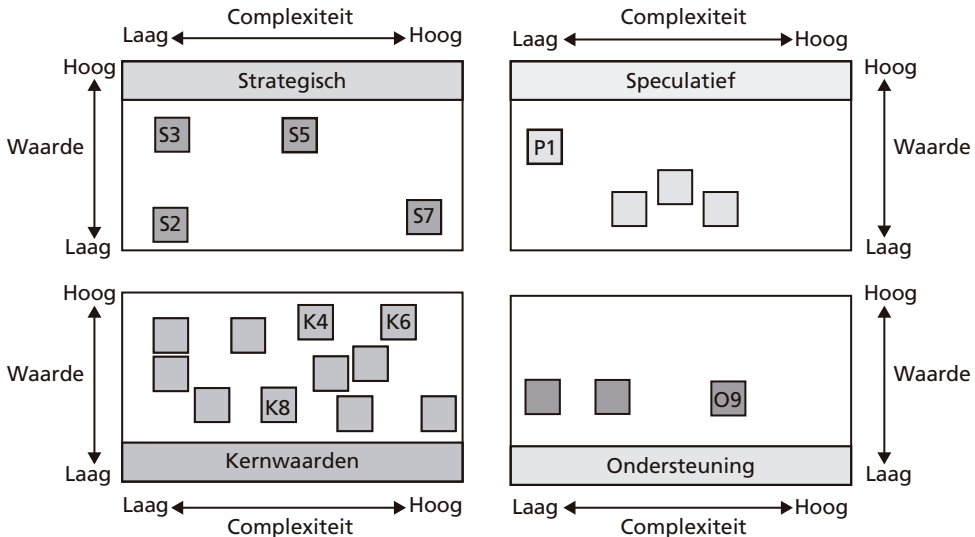
Belanghebbenden		Nationale regering	Stadsbestuur	Atleten	Toeristen	Inwoners	Werkgevers
	Kritische baten						
1	Toegenomen prestige van de stad						
2	Meer trainingsfaciliteiten						
3	Meer hotels						
4	Beter openbaar vervoer						
5	Meer banen						
6	Snellere toegang centrum						
	Kritische negatieve baten						
7	Verdwijnen traditioneel landschap						
8	Toename huizenprijzen						
9	Meer gemeentebelastingen						



Figuur 7.08 Voorbeeld van een batendistributiematrix (Bron: OGC)

7.8.5 Indeling naar impact op de organisatie

Een derde mogelijke indeling is naar impact op de organisatie. Daarbij wordt gebruik gemaakt van het overzicht van figuur 7.02. Daarbij worden de verschillende baten in de kwadranten gepositioneerd naar complexiteit/moeilijkheidsgraad om het te realiseren en de toegevoegde waarde voor de organisatie (zie figuur 7.09). Op basis van deze indeling kan later een nadere selectie van de te realiseren baten worden gemaakt.



Figuur 7.09 Voorbeeld van een indeling naar impact op de organisatie (Bron: OGC)

7.8.6 Kwantificeren van baten

Eerder is al aangegeven dat het kwantificeren van (negatieve) baten belangrijk is voor het managen van de baten. Maar hoe wordt een bate concreet gemaakt? En hoe kan een bate worden gemeten? Baten kunnen worden onderverdeeld naar direct meetbare en niet direct meetbare baten, waarbij de direct meetbare baten verder kunnen worden onderverdeeld naar financiële en niet-financiële baten. Van niet direct meetbare baten en niet-financiële baten moeten bij voorkeur direct meetbare financiële baten worden afgeleid (zie figuur 7.10).

Soms lijkt het alsof een bate alleen maar algemeen omschreven kan worden. Denk maar eens aan 'meer klantvriendelijk handelen'. De vraag is op zo'n moment: wat houdt dat in? Het klantvriendelijk handelen verhogen, kan bijvoorbeeld betekenen dat bij het opnemen van de telefoon u wordt begroet met: 'Goedemorgen, u spreekt met...' in plaats van met: 'Hallo.' Maar ook dat klachten niet meer los door de organisatie zwerven, maar op één plek worden opgevangen en dat vragen in een kortere tijd worden behandeld. In zo'n geval kan een meetcriterium (KPI) de tijdsduur zijn tussen het moment dat een klacht wordt gemeld tot het moment dat de klacht is afgehandeld. Een andere manier om de klantvriendelijkheid te meten, is het houden van een klanttevredenheidsonderzoek, waarbij klanten nagebeld worden en een cijfer mogen geven voor de servicegraad.

Type Bate		Omschrijving	Voorbeelden	
			Financieel	Niet financieel
Direct meetbaar	Definitief	Baten kunnen met zekerheid voorspeld worden	Afname kosten	Minder stappen inproces
	Verwacht	Baten kunnen voorspeld worden op basis van historische trends met een hoge mate van zekerheid	Meer omzet	Snellere taak uitvoering
	Voorzien	De baten worden voorzien maar de waarde is niet met zekerheid vast te stellen	Lagere verzekeringspremies	Hogere mate klant tevredenheid
Niet direct meetbaar		Kan verwacht worden maar is moeilijk te onderbouwen.	Beter Imago	

Figuur 7.10 Onderverdeling van baten (Bron: OGC)

Van iedere bate moet een Kritische Prestatie Indicator, ook wel Key Performance Indicator (KPI), worden bepaald en moet worden vastgesteld hoe deze zal worden gemeten. Daarna moet worden gemeten wat de huidige status is ('nulmeting'). Dan pas kan een norm worden gesteld van de gewenste eindwaarde en van mogelijke gewenste tussenwaarden. Op basis van (tussentijdse) metingen tijdens het programma kan uiteindelijk worden bepaald of de gestelde doelstellingen worden gerealiseerd.

Als je een bate opneemt: kwantificeer, desnoods via aannamen!!

Voor het bepalen van een gewenste eindwaarde moeten altijd aannamen worden gemaakt. Iedere gewenste aanname is altijd gebaseerd op onzekerheden. Het is echter beter om er later achter te komen dat er geen goede aanname is gedaan, dan om helemaal geen indicatie te hebben. Zonder indicatie is er geen norm en zonder norm geen mogelijkheid om aan te tonen of het programma succesvol is of niet.

7.8.7 Opstellen Batenprofielen

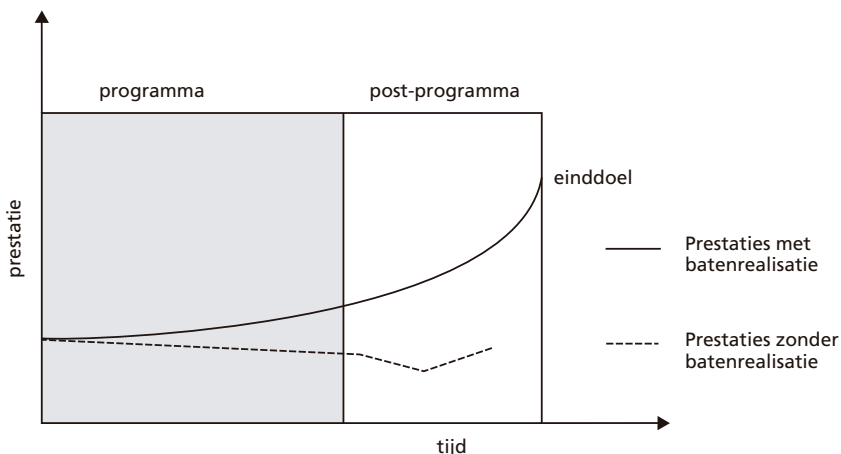
Voor iedere bate moet een Batenprofiel worden opgesteld. Waar in het begin alleen gesproken wordt over algemeen, richtinggevend voordelen, moeten de baten in de Batenprofielen eenduidig worden beschreven en gekwantificeerd. Van 'meer klantgericht werken' naar 'de klanttevredenheid van onze major accounts moet volgend jaar met 15% verbeteren'.

Het Batenprofiel geeft een overzicht van alle relevante informatie van de betreffende bate. Een Batenprofiel is voor een programma gelijk aan een productbeschrijving in een project. Het realiseren van deze baten is waar het in een programma om te doen is. Een heldere en eenduidige beschrijving van de baten geeft focus wat er wanneer moet worden gerealiseerd en biedt helderheid wanneer de afgesproken baten zijn gerealiseerd. Ook de negatieve baten moeten op deze manier beschreven en in kaart worden gebracht.

In een Batenprofiel wordt per bate het volgende aangegeven:

- een beschrijving van de bate;
- project(en) en activiteiten die noodzakelijk zijn om de bate te kunnen realiseren;
- andere baten waarvan de bate afhankelijk is;
- andere baten waar deze bate een bijdrage aan levert;
- wanneer c.q. in welke tijdsperiode de baten zullen worden gerealiseerd;
- KPI waarin de bate wordt uitgedrukt en de wijze waarop de KPI wordt gemeten;
- de huidige en toekomstige prestatiewaarden als geen verandering wordt doorgevoerd;
- KPI's van de bedrijfsprestaties die door de bate toenemen, zowel gedurende als op het eind van het programma als in de toekomst;
- de noodzakelijke veranderingen in de bedrijfsvoering om de baten te kunnen realiseren, zoals veranderingen in cultuur, personeel, beleid, etc.;
- de kosten om de baten te realiseren en te meten, die nog niet in de projectbudgetten of andere budgetten zijn opgenomen;
- afhankelijkheden van andere programma's en projecten die geen onderdeel uitmaken van het eigen programma;
- de risico's die de totale realisatie van de bate bedreigen;
- de financiële waarde van de bate (Netto Contante Waarde, Internal Rate of Return);
- de persoon die verantwoordelijk is voor de realisatie van de bate;
- de bedrijfseenheid waarin de bate wordt gerealiseerd.

Baten moeten niet met de huidige stand van zaken worden vergeleken, maar met de toestand die in de toekomst waarschijnlijk zal optreden wanneer er geen programma wordt ingericht ('what if not' - of nulscenario). De situatie kan dan veel slechter zijn dan nu, omdat allerlei negatieve ontwikkelingen zich kunnen voltrekken zonder dat door te voeren veranderingen in het programma deze ontwikkelingen ten goede ombuigen (zie figuur 7.11).



Figuur 7.11 Vergelijking batenrealisatie met nulscenario (Bron: OGC)

Met een Batenprofiel is het mogelijk na te gaan of de bate ook volgens plan wordt gerealiseerd, waardoor een goede voortgangsbewaking mogelijk is. Een verandermanager is vaak de verantwoordelijke persoon voor het realiseren van een specifieke bate. Het is aan te raden om baten die betrekking hebben op meerdere bedrijfseenheden, op te splitsen in afzonderlijke baten per bedrijfseenheid. Maak zo nodig gebruik van een scenarioanalyse om een gewogen inschatting te kunnen maken van de verbetering van de bedrijfsprestaties en de daaraan gekoppelde baten.

7.9 Plannen batenrealisatie

Het plan voor de realisatie van de baten wordt vastgelegd in het Batenrealisatieplan. Het Batenrealisatieplan geeft een totaal overzicht van alle baten, de onderlinge afhankelijkheden van de baten en de perioden waarin de verbeterde bedrijfsprestaties en de daaraan gekoppelde baten worden gerealiseerd. Het Batenrealisatieplan wordt afgeleid van de Doelenboom en de Batenprofielen en wordt opgesteld mede op basis van de uitgangspunten zoals die zijn vastgelegd in de Batenmanagementsstrategie.

Het Batenrealisatieplan wordt opgesteld samen met het Programmaplan en de Business Case, om zeker te stellen dat deze in lijn met elkaar liggen en om zeker te stellen dat de baten ook volgens het plan kunnen worden gerealiseerd, rekening houdend met de opleverdata van de bekwaamheden, de geraamde kosten en de verwachte risico's. Soms wordt het Batenrealisatieplan ook geïntegreerd in het projectplan. In het Batenrealisatieplan worden ook de data opgenomen wanneer de realisatie van de baten en het batenrealisatieproces worden beoordeeld.

In het Batenrealisatieplan moeten ook de activiteiten worden opgenomen die nodig zijn om de voortzetting van het batenrealisatieproces zeker te stellen na afsluiting van het programma. Vaak worden niet alle baten tijdens het programma gerealiseerd. Het programma wordt dan ontbonden voordat alle baten van het programma zijn gerealiseerd. Dit omdat het efficiënter is de resterende verbeteringen vanuit de bedrijfsorganisatie aan te sturen en/of omdat de prioriteit bij andere/nieuwe programma's komt te liggen.

Belangrijk is Bedrijfsverandermanagers en andere sleutelpersonen bij het ontwikkelen van het Batenrealisatieplan te betrekken. Batenrealisatie en het betrekken van belanghebbenden zijn in dat opzicht nauw met elkaar verbonden.

7.10 Batenrealisatie

Voor een goede batenrealisatie is het nodig dat bateneigenaren:

- meetmethoden vaststellen voor de verschillende baten;
- de noodzakelijke transitieactiviteiten plannen;
- de medewerkers voorbereiden op de veranderingen;
- acceptatie en commitment creëren om de veranderingen door te voeren;
- zorg dragen dat de continuïteit van de bedrijfsprocessen zeker wordt gesteld (tijdens de verbouwing moet de winkel openblijven);
- zorg dragen voor training en ondersteuning;

- zorg dragen dat belemmeringen voor de batenrealisatie worden weggenomen;
- zorg dragen dat de nieuwe bekwaamheden in de organisatie worden geborgd;
- de verbeterde bedrijfsprestaties en de daaraan gekoppelde batenrealisatie monitoren en bewaken.

7.11 Meten en beoordelen batenrealisatie

De batenrealisatie en de effectiviteit van het batenrealisatieproces moeten regelmatig worden geëvalueerd; in ieder geval aan het eind van iedere programmafase en bij het afsluiten van het programma.

De doelen van een batenevaluatie zijn:

- beoordelen van de prestaties van de veranderende bedrijfsorganisatie;
- beoordelen of de baten tot nu toe zijn gerealiseerd volgens planning;
- identificeren van nieuwe potentiële baten;
- nagaan of de baten nog waarde bieden voor de verschillende belanghebbenden;
- nagaan of het totaal van de baten nog aansluiten bij de programmadoelen;
- actualiseren van de Batenprofielen en het Batenrealisatieplan;
- beoordelen van de effectiviteit van het batenmanagement;
- informeren van de belanghebbenden over de voortgang van de batenrealisatie.

Op basis van de batenevaluatie moet, indien noodzakelijk, het Batenrealisatieplan, het DIN, de Batenprofielen en de Batenmanagementstrategie worden aangepast.

7.12 Optimaliseren en identificeren nieuwe baten

Het optimaliseren en identificeren van nieuwe baten vindt niet uitsluitend plaats tijdens de batenevaluaties. Het programmamanagementteam moet steeds alert blijven op het maximaliseren van de gedefinieerde baten, het identificeren van nieuwe baten en het optimaliseren van het batenmanagementproces. Vergeet daarbij niet de mogelijke neveneffecten en negatieve baten. Met name de Bedrijfsverander managers spelen in deze een belangrijke rol.

7.13 Verander capaciteit

Bij het initiëren van verandertrajecten is het enorm belangrijk om na te gaan of een organisatie bereid is en over de benodigde mensen en middelen beschikt om de noodzakelijke veranderingen door te voeren. Als veranderingen te snel achter elkaar worden doorgevoerd, bestaat het gevaar van verandermoedheid. Met name als voorgaande veranderingen niet het resultaat hebben opgeleverd wat men ervan verwacht had.

Aspecten die bij de beoordeling van de verandercapaciteit moet worden meegenomen, zijn:

- het aantal veranderingen die al worden doorgevoerd en hoe de nieuwe veranderingen daarop aansluiten;
- de beschikbare mensen en middelen om de veranderingen te ondersteunen;
- de interne competenties en ervaring met het doorvoeren van deze veranderingen;
- de externe ervaring met dergelijke veranderingen en de kosten om deze in te huren;
- de mobiliteit van arbeid en de mogelijkheid om extra capaciteit in te zetten gedurende de verandering;
- de voorgaande ervaringen met het doorvoeren van veranderingen;
- het type verandering: groei of afslanking;
- de consequentie van de veranderingen op individuele personen en partijen;
- de cultuur van de organisatie en van de individuen.

7.14 Verantwoordelijkheden

De Programmamanager is verantwoordelijk voor het opstellen van de Batenmanagementstrategie en is eigenaar van het Batenrealisatieplan. De verandermanagers zijn verantwoordelijk voor het identificeren en kwantificeren van de baten en zijn eigenaar van de Batenprofielen. Het Programmabureau bewaakt en rapporteert de voortgang van de batenrealisatie. De baten worden gerealiseerd door de bedrijfsorganisatie. De Programmaopdrachtgever is eigenaar van de batenrealisatiestrategie en is voorzitter van de batenbeoordelingen.

Rollen	Verantwoordelijkheden
Programma-opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> • Eigenaar/ eindverantwoordelijk Batenmanagementstrategie • Voorzitter Batenreviews • Input aan en goedkeuring (samen met de Sponsorgroep) van alle baten van het programma zoals vastgelegd in de Batenprofielen • Input aan en goedkeuring van Batenrealisatieplan
Sponsorgroep	<ul style="list-style-type: none"> • Tonen commitment met betrekking realisatie van de baten • Ondersteunen Opdrachtgever door aanbieden geschikte Bedrijfsverandermanagers • Zeker stellen dat baten aansluiten op bedrijfsdoelstellingen • Zeker stellen commitment belanghebbenden voor realisatie baten
Programma-manager	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen Batenmanagementstrategie • Ontwikkelen en eigenaar Batenrealisatieplan • Initiëren batenreviews als onderdeel Batenrealisatieplan
Batenrealisatie-manager	<ul style="list-style-type: none"> • Verschafft uitdagende aanpak en targets voor batenrealisatie • Ondersteunt Programmamanagerteam bij de batenrealisatie
Bedrijfs-verandermanager	<ul style="list-style-type: none"> • Identificeert en kwantificeert baten en eigenaar van de Batenprofielen • Realisatie van de baten als vertegenwoordiger bedrijfs onderdeel in het programma
Programma-support	<ul style="list-style-type: none"> • Bewaakt en rapporteert de voortgang van de batenrealisatie • Zeker stellen informatie voor batenreviews

Tabel 7.02 Verantwoordelijkheden batenrealisatie (Gebaseerd op: bron OGC)

8 Ontwerp en realiseren Blauwdruk

8.1 Introductie

Waar het Visiedocument een klantgeoriënteerde beschrijving geeft van de gewenste eindsituatie, zo beschrijft de Blauwdruk de nieuwe of gewijzigde organisatie die nodig is om de baten van het programma te realiseren.

Bij het ontwikkelen van de Blauwdruk is het verstandig om verschillende opties van de eindsituatie en hoe deze kan worden gerealiseerd met elkaar te vergelijken. De Blauwdruk kan dan ook het beste worden ontwikkeld in de vorm van een haalbaarheidsstudie. Een dergelijke studie kan als een afzonderlijk project worden ingericht.

8.2 Positionering

De Blauwdruk wordt ontwikkeld in de definitiefase. De Blauwdruk wordt afgeleid van het Programmamandaat, het Programmavoorstel en het Visiedocument en wordt ontwikkeld parallel met het Projectendossier, het Programmaplan, het Batenrealisatieplan en de Business Case. Aan het eind van de definitiefase wordt de Blauwdruk goedgekeurd als onderdeel van de programmadefinitie.

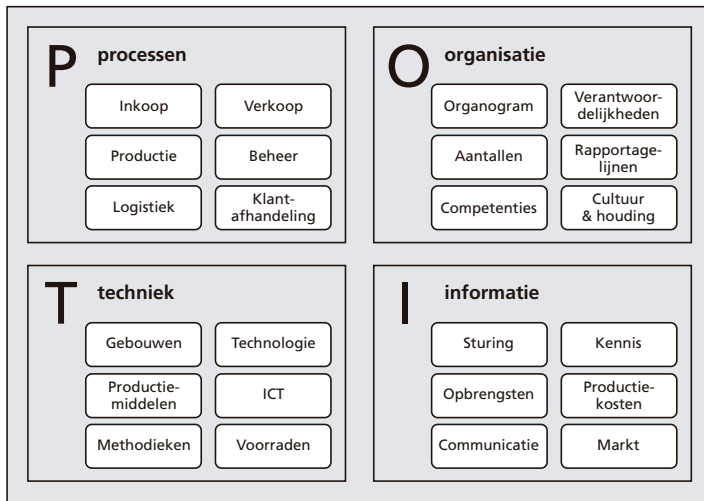
Gedurende de uitvoering wordt de Blauwdruk steeds concreter ingevuld. In de definitiefase is de Blauwdruk vaak niet meer dan een kader of een raamwerk. Later in het programma is de Blauwdruk een gedetailleerde omschrijving van alle wezenlijke aspecten van de nieuwe organisatie.

Aan het eind van iedere programmafase wordt de Blauwdruk geactualiseerd en nader geconcretiseerd. Aan het eind van het programma wordt de Blauwdruk gereviewed en geactualiseerd ter afsluiting van het programma.

8.3 Ontwerp Blauwdruk

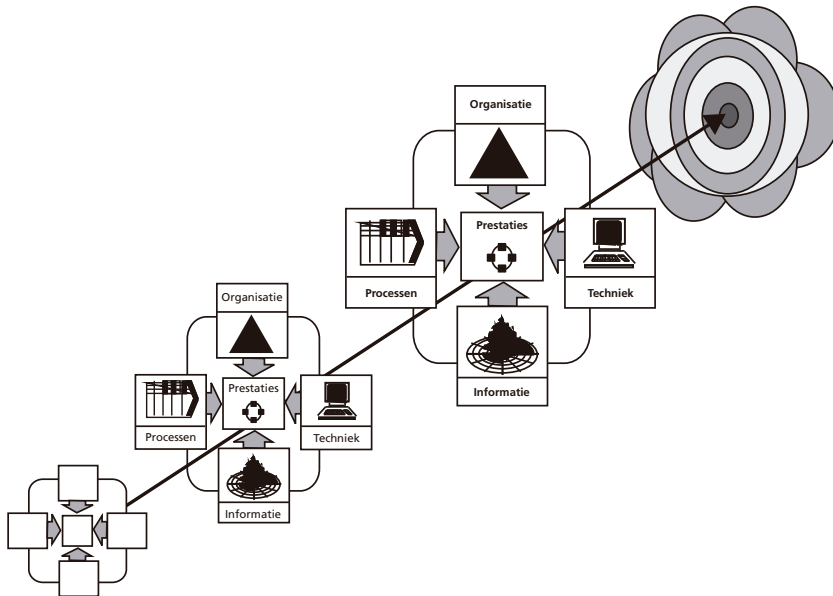
De Blauwdruk beschrijft de nieuwe gewenste situatie van de organisatie als resultaat van het programma. De Blauwdruk omvat een omschrijving van de organisatorische eindsituatie, de nieuwe werkwijzen en werkprocessen, de benodigde infrastructuur en de noodzakelijke informatie over productie, markten, aansturing etc., op basis waarvan de nieuwe bekwaamheden kunnen worden gerealiseerd, zoals deze zijn gedefinieerd in het Visiedocument (zie figuur 8.01).

Naast de beschrijving van de nieuwe en/of gewijzigde eindsituatie wordt in de Blauwdruk ook de huidige situatie en de tusseliggende mijlpalen beschreven. Dit om een eenduidig beeld te krijgen van de verschillen op de verschillende momenten in de tijd. Het zijn juist de verschillen die de nieuwe situatie expliciet maken en waardoor men zich realiseert welke projecten daarvoor moeten worden ingericht.



Figuur 8.01 Blauwdruk

De Programmamanager is ervoor verantwoordelijk dat de Blauwdruk wordt opgesteld en het resultaat wordt verankerd in de organisatie. De Blauwdruk wordt bij voorkeur opgesteld samen met materiedeskundigen, de verantwoordelijke verandermanagers en sleutelfiguren uit de organisatie. Afdelingen verantwoordelijk voor de organisatie-, bedrijfs- en/of ICT-architectuur worden bij het ontwerp van de Blauwdruk betrokken. Waar nodig moeten betrokken personen worden opgeleid of moet externe deskundigheid worden ingeschakeld. Maak indien mogelijk gebruik van derden om zo nodig een ‘mind shift’ binnen de organisatie te bewerkstelligen.



Figuur 8.02 Verschillende mijlpalen van de Blauwdruk (Gebaseerd op: bron AtosOrigin)

8.4 Ontwerp realisatie Blauwdruk

Zoals aangegeven is het bij het ontwikkelen van de Blauwdruk en het prioriteren van de noodzakelijke projecten verstandig om verschillende opties met elkaar te vergelijken. Voor het prioriteren van bekwaamheden en onderliggende projecten zijn meerdere modellen ontwikkeld. Bekende modellen zijn het model van Parker¹ en het THEFD model². Sommige projecten zijn randvoorwaardelijk. Deze projecten moeten natuurlijk altijd worden uitgevoerd.

In de Blauwdruk van het programma van Xantix wordt vastgelegd dat de benodigde extra productie zal worden gerealiseerd door uitbreiding van de bestaande productielijnen in hun fabriek in Arnhem. Andere opties die zijn overwogen, zijn onder andere het oprichten van een nieuwe fabriek in Duitsland, het overnemen van een fabriek in Duitsland, het uitbesteden van de productie of het vergroten van de bestaande productiecapaciteit bij een van hun andere fabrieken in Nederland. Met een multicriteria-analyse is echter vastgesteld dat de uitbreiding in Arnhem de beste optie is.

¹ Information Economics, M. M. Parker, e.a.

² Programmamanagement, Sturen op samenhang, G. Wijnen, e.a.

8.4.1 Prioriteren van projecten

In het model van Parker worden projecten onderling geprioriteerd op basis van een aantal kwalitatieve en kwantitatieve factoren.

- Return on Investment: de mate waarin het project rendement levert voor de organisatie;
- Strategische fit: de mate waarin het project aansluit op de businessplannen en businessstrategieën van de organisatie;
- Concurrentievoordelen: de mate waarin de projecten een bijdrage leveren aan de concurrentiepositie van een bedrijfs onderdeel;
- Concurrentiedruk: de mate waarin het belangrijk is een project uit te voeren uit concurrentieoverwegingen;
- Managementinformatie: de mate waarin de projecten het management ondersteunen in het sturen op operationele, tactische en strategische doelen;
- Project en organisatorische risico's: de mate waarin het succes van het project afhangt van wijzigingen in de organisatie;
- Infrastructurele fit: de mate waarin het project past binnen de toekomstige infrastructurele structuur;
- Onduidelijkheid van de uitkomst: de mate van onzekerheid hoe een bepaald eindproduct er uit moet gaan zien;
- Technische risico's: de mate waarin voldoende technische kennis en kunde aanwezig is om het project te realiseren;
- Operationele risico's: de mate van onzekerheid ten aanzien van het onderhoud en beheer van de op te leveren producten.

Voor elk van de beoordelingsaspecten zijn waarderingscriteria vastgesteld, die uiteraard aan de individuele omstandigheden kunnen worden aangepast. Via een multicriteria-analyse wordt vervolgens een afweging gemaakt welke projecten binnen het programma het beste (als eerste) kunnen worden opgestart.

8.4.2 Het THEFD-model

Het THEFD-model geeft een beoordeling van projecten en activiteiten op basis van vijf algemene criteria.

- Tempo: welk resultaat levert het snelste een bijdrage aan het doel?
- Haalbaarheid: welk resultaat heeft de grootste haalbaarheid (technisch, financieel of maatschappelijk)?
- Efficiëntie: welk resultaat wordt gerealiseerd met het meest efficiënte gebruik van de beschikbare middelen?
- Flexibiliteit: welk Project of activiteit is het makkelijkst te stoppen, bij te stellen of te versnellen?
- Doelgerichtheid: welke resultaten leveren de grootste bijdrage aan het bereiken van de doelen?

De beoordelingen van de projecten en activiteiten op basis van deze criteria worden verwerkt in een prioriteitenmatrix. Net zoals bij de methode van Parker wordt vervolgens via een multicriteria-analyse de afweging gemaakt welke projecten en activiteiten binnen het programma het beste kunnen worden opgestart (zie tabel 8.01).

	Doelgerichtheid	Efficiëntie	Flexibiliteit	Haalbaarheid	Tempo
Project A	4	2	4	3	2
Project B	1	3	2	2	1
Activiteit C	2	1	1	3	4
.....					
Project N	3	3	2	3	3

Tabel 8.01 Voorbeeld van een prioriteitenmatrix (op basis van een schaal 1 tot 5)

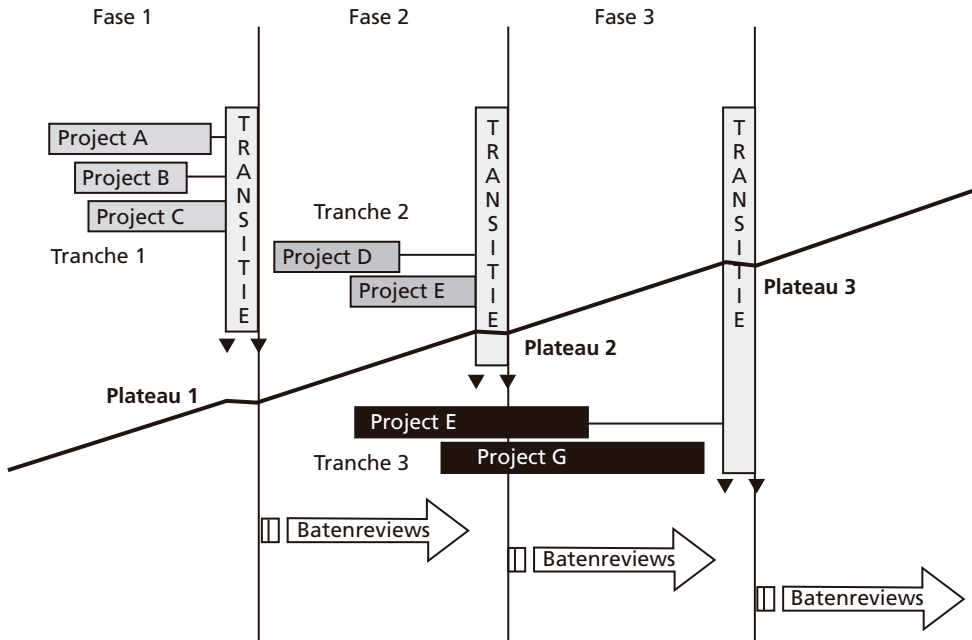
8.5 Veranderingen doorvoeren in tranches

Bekwaamheden kunnen in een enkel project worden gerealiseerd. Echter, nieuwe bekwaamheden worden meestal pas gerealiseerd op basis van een geheel van meerdere projecten: een nieuw stuk infrastructuur, opleiding, nieuwe hardware, nieuwe procedures en een verandering in houding en gedrag samen. Dit geheel van projecten wordt een tranche genoemd. Een tranche is een groep van samenhangende projecten gericht op een onderscheidende verbetering van bekwaamheden en batenrealisatie.

Aan het eind van iedere tranche volgt een transitieperiode waarin de projectresultaten in gebruik worden genomen in de organisatie. Tijdens de transitie worden de eerste baten gerealiseerd die voortkomen uit de opgeleverde bekwaamheden. Op het eind van de transitie moet een batenbeoordeling worden gehouden, waarbij de doorgevoerde veranderingen worden geëvalueerd en de baten worden beoordeeld (zie figuur 8.03). De periode tussen het einde van de opeenvolgende tranches worden fasen genoemd. Fasen zijn volgtijdelijk. Tranches kunnen elkaar overlappen, fasen niet. Iedere tranche brengt de organisatie op een hoger plateau van prestaties.

8.5.1 Incrementele introductie van bekwaamheden

Incrementele introductie van nieuwe of verbeterde bekwaamheden verdient vaak de voorkeur boven introducties in één keer. In het begin van de uitvoering worden vaak nog haalbaarheidsstudies gehouden om verschillende opties nader te onderzoeken. Ook wordt vaak in het begin van de uitvoering van het programma eerst een pilot project of een 'proof of concepts' uitgevoerd, voordat de eigenlijke projecten worden opgestart. De belangrijkste resultaten van dergelijke projecten zijn de leerpunten die worden meegenomen in de vervolprojecten.



Figuur 8.03 Voorbeeld verdeling van projecten in tranches en fasen (gebaseerd op: bron OGC)

8.6 Review en update van de Blauwdruk

Na iedere faseovergang in het programma moet de Blauwdruk worden geëvalueerd en zo nodig worden aangepast. Dit moet gebeuren:

- voor de transitie: om na te gaan of de bekwaamheid die door de fase wordt opgeleverd, overeenkomt met de Blauwdruk;
- na de transitie als onderdeel van de batenbeoordeling: om na te gaan of de nieuwe bekwaamheid de geprognosticeerde prestatieverbeteringen en geprognosticeerde bekwaamheden heeft opgeleverd, c.q. zal gaan opleveren.

Bij iedere beoordeling is het belangrijk om de leerpunten uit de voorgaande periode te evalueren en vast te leggen, zodat deze kunnen worden gebruikt om het resterende deel van het programma te optimaliseren en zo nodig de Blauwdruk aan te passen.

8.7 Verantwoordelijkheden

De Programmamanager is verantwoordelijk voor het opstellen en realiseren van de Blauwdruk. De Programmaopdrachtgever is de eigenaar van de Blauwdruk. De Sponsorgroep moet de Blauwdruk goedkeuren als onderdeel van de programmadefinitie.

Rollen	Verantwoordelijkheden
Sponsorgroep	<ul style="list-style-type: none"> • Verschaffen input en beschikbaar stellen capaciteit • Autorisatie van de Blauwdruk
Programma-opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> • Eindverantwoordelijk voor ontwerp en analyse Blauwdruk • Afstemmen met de Sponsorgroep en sleutelpersonen • Advies en ondersteuning Programma- en Bedrijfsverander managers
Programma-stuurgroep	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunen Opdrachtgever t.a.v. beoordeling en besluitvorming over ontwerp en uitvoering Blauwdruk • Support Opdrachtgever om sleutelpersonen bij het programma te betrekken
Programma-manager	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen Blauwdruk in samenspraak Bedrijfsverander managers • Zeker stellen Blauwdruk is geautoriseerd door Sponsorgroep • Samenwerken met Bedrijfsverander managers om zeker te stellen dat andere managementproducten consistent zijn met de Blauwdruk • Realiseren Blauwdruk als onderdeel van het proces Leveren van de bekwaamheden
Bedrijfs-verander manager	<ul style="list-style-type: none"> • Verschaffen input voor het ontwerp en analyse Blauwdruk • Goedkeuren onderdelen Blauwdruk
Programma-support	<ul style="list-style-type: none"> • Verschaffen input/ondersteuning voor ontwerp en analyse Blauwdruk

Tabel 8.02 Verantwoordelijkheden ontwerp en realisatie Blauwdruk (Gebaseerd op: bron OGC)

9 Planning en beheersing

9.1 Introductie

Planning en beheersing zijn een sleutel tot het succes van een programma. Daarbij moet wel worden gerealiseerd dat voor het opstellen van een Programmaplan een grote hoeveelheid informatie moet worden verwerkt en dat veel overleg moet plaatsvinden met veel verschillende partijen. In het begin zal het Programmaplan daarom nog veel onzekerheden en onduidelijkheden bevatten.

Programmabeheersing bevat naast het plannen ook het bewaken van de voortgang, het nemen van corrigerende maatregelen en het zo nodig weer opnieuw plannen van activiteiten. Beheersing is gericht op het optimaliseren van de resultaten, het minimaliseren van de negatieve consequenties van onzekerheden en het verschaffen van duidelijkheid, voor zover dat mogelijk is.

9.2 Positionering

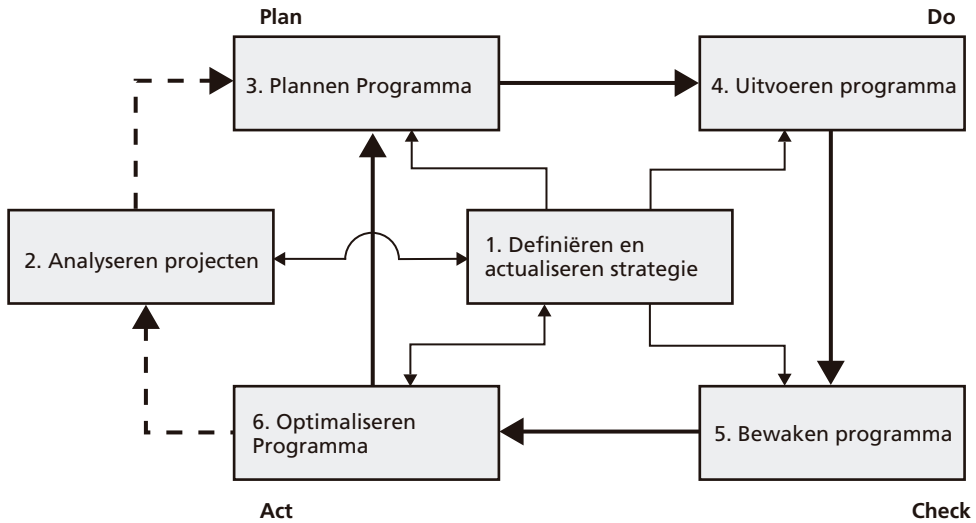
Planning en beheersing van het programma starten al voor de eigenlijke start van het programma. In het Programmavoorstel wordt al een initiële projectenlijst opgenomen van het programma inclusief een eerste indicatie van tijd en budget. Tijdens het identificeren van het programma wordt tevens het plan voor de definitiefase (het Programmavoorbereidingsplan) opgesteld en goedgekeurd als onderdeel van de autorisatie van die fase.

In de definitiefase wordt het Programmaplan opgesteld in directe samenhang met de Blauwdruk, het Projectendossier, de Batenprofielen, de Batenmanagementstrategie, het Batenrealisatieplan en de Business Case. Tevens wordt in de definitiefase de Bewaking- en beheersingsstrategie, de Capaciteitsmanagementstrategie en het Capaciteitsmanagementplan ontwikkeld.

In de uitvoering worden de betreffende strategieën en het Programmaplan en het capaciteitsmanagement geïmplementeerd. Op het eind van iedere tranche worden de strategieën en de plannen geëvalueerd en zo nodig geactualiseerd. Tijdens de afsluiting van het programma worden de strategieën en plannen geëvalueerd ten behoeve van leerpunten voor volgende programma's.

9.3 Planning- en beheersingsproces

Planning en beheersing zijn een cyclisch proces, zoals deze herkenbaar is in de beheerscyclus van Plan-Do-Check-Act (zie figuur 9.01).



Figuur 9.01 Planning- en beheersingsproces

9.4 Bewaking- en beheersingsstrategie

De bewaking- en beheersingsstrategie beschrijft hoe het programma de interne bewaking en beheersing inricht. De strategie wordt ook afgeleid van het besturingsbeleid van de organisatie en van de Blauwdruk, de programmaorganisatie, het Projectendossier en de Batenmanagementstrategie van het programma.

De strategie beschrijft:

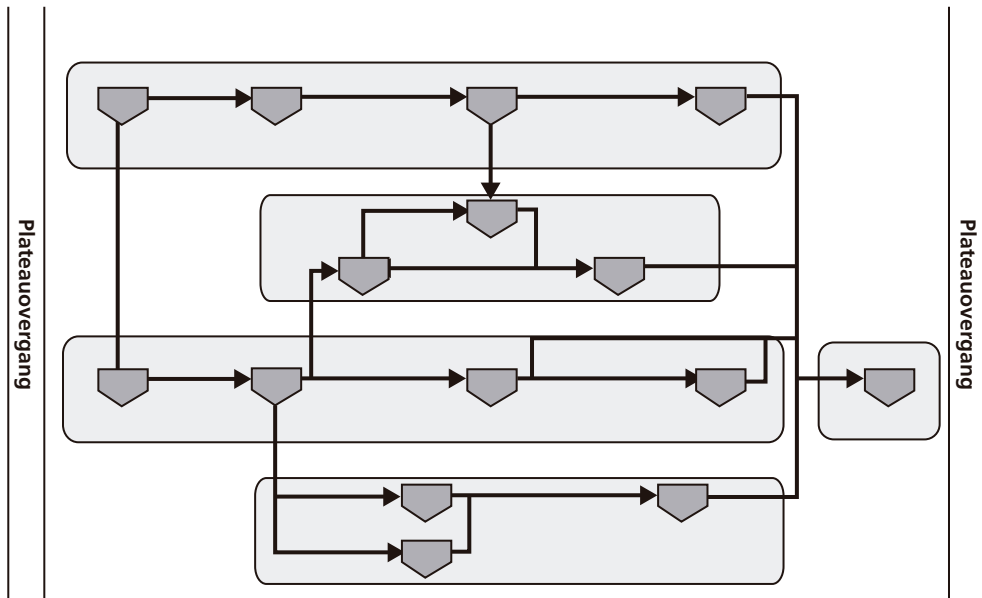
- criteria hoe de effectiviteit van het programma moet worden beoordeeld en hoe dit wordt bewaakt;
- welke standaards in de projecten worden toegepast (bijv. PRINCE2);
- welke informatie van projecten nodig is voor bewaking en hoe hierover wordt gerapporteerd;
- toleranties waarbinnen het programma kan opereren en de escalatieprocedures;
- onafhankelijke borging en gateway reviews.

9.5 Analyseren projecten

De uit te voeren projecten worden afgeleid van de Blauwdruk en de Batenprofielen. De uit te voeren projecten worden vastgelegd in een Projectendossier. Het Projectendossier bevat van ieder project:

- de omschrijving van het project, inclusief de op te leveren producten, tijdsplanning en benodigde budgetten en capaciteiten;
- afhankelijkheden van andere projecten;
- referentie naar de Batenprofielen en het Batenrealisatieplan;
- risico-informatie zoals de risicotolerantie van het project en het aandeel van het project aan het totale risicoprofiel van het programma.

Naast de informatie per project wordt in het Projectendossier ook een afhankelijkheidsnetwerk opgenomen, waarin de afhankelijkheden tussen de verschillende projecten in één overzicht worden weergegeven. Ook afhankelijkheden tussen tussentijds op te leveren producten of diensten wordt in het afhankelijkheidsnetwerk weergegeven (zie figuur 9.02).



Figuur 9.02 Voorbeeld van een afhankelijkheidsnetwerk (Bron: OGC)

Het Projectendossier bevat de basisinformatie voor de Projectvoorstellen, op basis waarvan de afzonderlijke projecten worden geïnitieerd. Een van de doelstellingen van het Projectendossier is om heldere en eenduidige verantwoordelijkheden vast te leggen voor de verschillende projecten. Dit kan worden bereikt door de scope van de projecten zo te definiëren, dat de interne cohesie in het project maximaal is en de externe afhankelijkheden tussen de projecten minimaal is. Het ontwerpen van projecten gebeurt meestal op basis van de uit te voeren discipline, naar locatie of naar op te leveren resultaat.

Voor een goede beheersing van de projecten is het aan te raden om:

- grote projecten op te splitsen in enkele kleinere projecten;
- binnen projecten afzonderlijke werkpakketten te definiëren;
- tekening te houden met de capaciteiten die in meerdere projecten moeten worden ingezet;
- binnen projecten eenzelfde standaard te hanteren;
- projecten regionaal op te splitsen.

9.6 Opstellen Programmaplan

Het Programmaplan is niet alleen maar een optelling van de verschillende projectplannen en beheersingsafspraken. Het Programmaplan is een kerndocument van het programma en is een

resultante van de visie, de te realiseren Blauwdruk en baten en de onzekerheden en aannamen die gemaakt zijn bij de afstemming tussen het programma en de bedrijfsdoelen. Het Programmaplan is een kader voor de individuele projectplannen en niet andersom. In het Programmaplan worden ook de hoofdlijnen van de transitieplannen opgenomen, waardoor de directe relatie wordt gewaarborgd met het Batenrealisatieplan.

Het Programmaplan bevat:

- totaal tijdschema van de projecten;
- Projectendossier inclusief het afhankelijkheidsnetwerk;
- hoofdpunten van de individuele schema's en plannen t.a.v. budget, capaciteit, kwaliteit, informatie, batenrealisatie, transitie en communicatie;
- overdrachtmomenten van de projectresultaten aan de bedrijfsonderdelen en de belangrijkste transitieactiviteiten nodig om de nieuwe bekwaamheden te verankeren in de organisaties;
- toelichting van de groepering van projecten in tranches en de momenten waarop de beoordelingen aan het eind van de tranches worden gehouden;
- referentie naar het Risicoregister als toelichting op de calamiteitenplannen die zijn opgenomen;
- implementatieactiviteiten van bewaking en besturing en de prestatiecriteria hoe de effectiviteit van het programma moet worden beoordeeld.

Risico's zijn kritisch in programma's. Projectrisico's kunnen een afbreukrisico opleveren voor het programma in zijn geheel. Alle belangrijke aannamen in het programma moeten worden gemanaged als risico's. Risicomaatregelen en risicovoorzieningen moeten worden opgenomen in het Programmaplan.

Bij het opstellen van het Programmaplan is het belangrijk een gevoel te ontwikkelen voor welke mate van detaillering noodzakelijk is om het programma te bewaken en te beheersen. Welke technieken kunnen het beste gebruikt worden om de voortgang te bewaken en de gerealiseerde prestaties te meten? Hoe kan het beste de status en de voortgang van het programma worden gepresenteerd aan de betreffende belanghebbenden? Welke informatie uit het Programmaplan moet worden verspreid, aan wie, wanneer en op welke wijze? Dit laatste als onderdeel van de geplande communicatieactiviteiten.

9.7 Uitvoeren programma

Een programma vereist een voortdurende afstemming tussen projecten onderling en tussen projecten, transities en het realiseren van baten. Verder moet rekening worden gehouden met externe projecten, programma's en initiatieven. De focus van de uitvoering van het programma ligt op het optimaliseren van deze afstemming binnen en buiten het programma.

9.7.1 Initiëren van projecten

Vanuit het Programma moet de Programmamanager de individuele projecten initiëren. Projecten kunnen daarbij het beste worden gestart op basis van een projectvoorstel. Een projectvoorstel bevat:

- een projectdefinitie met daarin de op te leveren resultaten, scope, afbakening, randvoorwaarden en afhankelijkheden van het project;
- een beschrijving hoe het projectresultaat bijdraagt aan de te realiseren bekwaamheden, bedrijfsprestaties en baten;
- kwaliteitsverwachtingen en acceptatiecriteria;
- een projectplan op hoofdpunten;
- Business Case op hoofdlijnen: kosten versus geraamde opbrengsten en risico's;
- projecttoleranties: de toegestane afwijking van de doelstellingen waarbinnen het projectteam zelfstandig kan opereren en niet naar het programmateam hoeft te escaleren.

Daarnaast moet het programma aangeven welke standaards in het project moeten worden toegepast, welke informatie van het project nodig is voor bewaking vanuit het programma en hoe hierover moet worden gerapporteerd.

9.7.2 Projectinrichting

Voor ieder project moet een eigen besturingssysteem worden ingericht. De projectopdrachtgever is bestuurlijk eindverantwoordelijk voor het opleveren van het projectresultaat aan het programma in overeenstemming met een gespecificeerde Business Case. De projectmanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het project en de aansturing van de verschillende teamleiders. De leverancier is verantwoordelijk voor het realiseren van het projectresultaat. De gebruiker is verantwoordelijk voor het aanleveren van het programma van eisen en het beoordelen of de opgeleverde producten en diensten geschikt zijn voor gebruik.

De projectopdrachtgever kan zich in de aansturing van het project laten ondersteunen door een seniorgebruiker en seniorleverancier in een projectstuurgroep. Om zeker te stellen dat het project wordt uitgevoerd volgens de gemaakte afspraken kunnen de leden van de stuurgroep zich laten assisteren door een aparte projectborging.

Voor een goede afstemming tussen het project en het programma en tussen het project en de andere projecten in het programma, is het aan te bevelen om regelmatig te toetsen in hoeverre het projectteam de relatie tussen het project en het programma en tussen het project en de andere projecten onderkent en zich het belang daarvan realiseert.

9.7.3 Integratie van informatie

De belangrijkste aspecten waarop de informatie van de projecten en het programma op elkaar moeten worden afgestemd, zijn:

- relevante wijzigingen in het programma, bijvoorbeeld aanpassingen in het Visiedocument, de Blauwdruk of de Business Case;
- verantwoordelijkheden en eigenaarschap van risico's en issues die worden gemanaged op programmaniveau, maar die ook een invloed hebben op de projecten;
- projecttoleranties t.a.v. tijd, geld, kwaliteit, scope, risico's en baten;
- allocatie van mensen en middelen;
- mijlpalen en beslispunten in het project.

9.8 Bewaken programma

Bij de start van de uitvoering moet de bewaking en beheersing van het programma worden ingericht. De bewaking en beheersing moeten ervoor zorgen dat tijdig problemen binnen het programma worden opgepakt, om te voorkomen dat de resultaten van het programma niet kunnen worden gerealiseerd. De focus van de bewaking van het programma moet zijn gericht op de afhankelijkheden tussen de projecten binnen het programma, op de afhankelijkheden van buiten het programma én op het realiseren van de gedefinieerde baten.

De Programmamanager moet voorkomen dat hij zich te veel in detail gaat bemoeien met de projecten in uitvoering. Tussen de projecten en het programma moeten duidelijke toleranties worden afgesproken, waarmee een heldere scheiding wordt gecreëerd tussen de verantwoordelijkheden van het projectteam en de Programmamanager.

Door een te grote aandacht voor het opleveren van de bekwaamheden, verliest de Programmamanager al gauw het overzicht van het programma in totaal. Dit kan er snel toe leiden dat de aandacht voor de batenrealisatie verdampt en uiteindelijk batenrealisatie in geheel niet meer wordt gemanaged. Het programma verwordt dan tot een portfolio van projecten. Dat is desastreus voor het programma en voor de toegevoegde waarden die de organisatie met het programma wil realiseren.

Tijdens de uitvoering van de projecten is het verder belangrijk dat de actualisatie van de projectplannen wordt verwerkt in het Programmaplan. De Programmamanager moet reageren op de dreigende overschrijdingen van de projecttoleranties, die vanuit de projecten worden geëscaleerd.

9.8.1 Managen faseovergangen

Het einde van een fase is een beslispoint in het programma, waarbij een formele beoordeling van de voortgang en batenrealisatie wordt gehouden en de effectiviteit van het programma wordt getoetst. Soms worden ook tussentijdse beoordelingen gehouden. Dat is vooral opportuun als er een lange periode zit tussen de verschillende faseovergangen. Het kan dan wenselijk zijn tussentijds te reviewen of naar verwachting de geprognostiseerde baten nog steeds worden gerealiseerd.

De beoordelingen tijdens de faseovergangen kunnen bestaan uit een collegiale toetsing, een interne audit tot aan een externe scrutiny, afhankelijk van het soort programma en de eisen die aan de besturing worden gesteld. Dergelijke beoordelingen vragen een grote hoeveelheid informatie, die correct, actueel en consistent moet zijn. Het is van belang om vanaf de start van het programma er rekening mee te houden, dat dergelijke informatie moet worden aangeleverd.

Aan het eind van een fase wordt een verantwoording opgesteld van de afgelopen periode, wordt het programma geactualiseerd, wordt het plan tot de volgende faseovergang opgesteld en worden de leerpunten van de afgelopen fase verzameld en vastgelegd. Bij de faseovergang moet ook worden vastgesteld of de nog te genereren baten nog steeds opwegen tegen de inspanningen, of dat de gelden en de inspanningen beter aan andere bedrijfsdoelen kunnen worden besteed. Ook moet worden nagegaan of het eventuele vervolgetraject nog binnen het kader van het programma moet worden uitgevoerd of dat de werkzaamheden beter kunnen worden teruggelegd in de lijn.

Mocht besloten worden dat het programma niet wordt doorgezet, dan moet het programma formeel worden afgesloten en de resterende werkzaamheden worden overgedragen aan de afzonderlijke bedrijfseenheden.

9.9 Optimaliseren programma

Het prioriteren van de verschillende projecten en activiteiten is een belangrijk instrument van de Programmamanager. De Programmamanager moet zich hierbij concentreren op de sleutelactiviteiten, die:

- randvoorwaardelijk zijn voor andere projecten en activiteiten;
- een specifieke competentie vragen;
- quick-wins kunnen opleveren.

Daarnaast moet specifiek aandacht worden besteed aan de capaciteitsplanning van het programma als geheel. Capaciteitsconflicten zijn vaak kritisch voor de voortgang van het programma in het geheel.

9.10 Plannen en beheersen van de capaciteit

Onderdeel van het plannen en beheersen van het programma is het plannen en beheersen van de capaciteit, die nodig is in het programma. Onder de capaciteit wordt in deze verstaan zowel de inzet van mensen en middelen als de benodigde budgetten om het programma te kunnen uitvoeren. Het plannen en beheersen van de capaciteit kent eenzelfde beheerscirkel als het plannen en beheersen van het programma.

9.10.1 Capaciteitsmanagementstrategie

De Capaciteitsmanagementstrategie beschrijft hoe in het programma de inzet van de benodigde mensen en middelen wordt beheerst. De strategie wordt afgeleid van het beleid van de eigen organisatie, het Programmaplan en de programmaorganisatie.

De Capaciteitsmanagementstrategie beschrijft:

- de administratieve procedures voor kosten, uitgaven en het aftekenen van facturen;
- de inkoopprocedures en de lopende afspraken met 'preferred suppliers' en partners;
- de procuratieprocedure voor het verstrekken van opdrachten en doen van uitgaven;
- de procedures voor de financiële bewaking en rapportage binnen het programma en naar de staande organisatie;
- de wijze waarop de financiering van het programma wordt verkregen en volgens welke procedures dit verloopt.

Ook beschrijft de Capaciteitsmanagementstrategie hoe het volgende zal worden gemanaged:

- de manbezetting van het programma en van de individuele projecten en activiteiten, inclusief de afstemming tussen de projecten en het programma;
- de inbreng van de noodzakelijke kennis en ervaring in de bedrijfsorganisatie om de veranderingen door te voeren;

- de wijzigingen van de manbezetting in de verschillende bedrijfseenheden als consequentie van de doorgevoerde veranderingen;
- de balans tussen de inzet van de interne en externe capaciteit in het programma;
- de capaciteitconflicten binnen het programma en tussen het programma en de staande organisatie.

9.10.2 Capaciteitsmanagementplan

Het Capaciteitsmanagementplan beschrijft de implementatie van de Capaciteitsmanagementstrategie, de benodigde inzet van mensen en middelen tijdens het programma en wie deze beschikbaar stelt. Het Capaciteitsmanagementplan wordt direct afgeleid van de Capaciteitsmanagementstrategie en het Programmaplan.

Het Capaciteitsmanagementplan beschrijft:

- de noodzakelijke activiteiten om de strategie te implementeren en te actualiseren;
- wie verantwoordelijk is voor:
 - capaciteitsbeheersing van het programma als geheel;
 - capaciteitsmanagementactiviteiten, bijvoorbeeld aanname van personeel;
- de frequentie van de capaciteitsbewaking en data van reviews.

Plus:

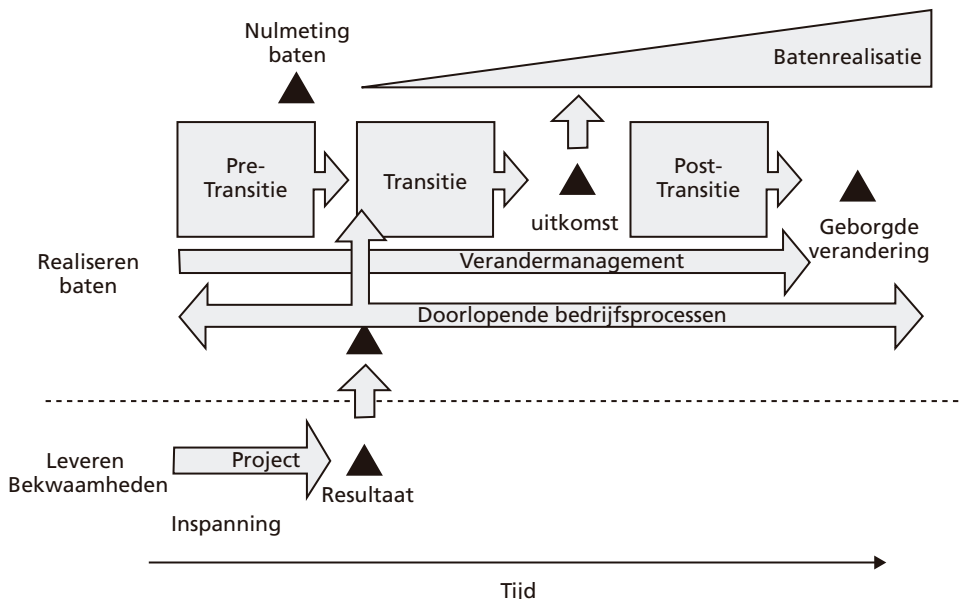
- de benodigde capaciteiten gedurende de looptijd van het programma en op welke wijze deze worden verkregen, waaronder:
 - benodigde faciliteiten, infrastructuur en diensten voor het programma;
 - materiedeskundigen noodzakelijk voor de uitvoering van het programma;
 - kritische capaciteiten die nodig zijn voor meerdere projecten en activiteiten in het programma;
- het totale kosten- en uitgavenprofiel gedurende de looptijd van het programma;
- de totale financiering noodzakelijk om het programma uit te voeren en de liquiditeitsbehoefte gedurende de looptijd van het programma.

Kritische capaciteiten voor een programma zijn naast de benodigde faciliteiten, infrastructuur en diensten vaak de manbezetting en de benodigde informatie.

9.11 Plannen en beheersen van de transitie

De transitie is de implementatie en invoering van de nieuwe of gewijzigde bekwaamheden in de bedrijfsorganisatie om één of meer gedefinieerde doelstelling(en) te realiseren. Transitie management vormt daarmee de schakel tussen het realiseren van projecten en het realiseren van baten. Bij de transitie zijn te onderscheiden de voortransitie-, de transitie- en de posttransitieperiode (zie figuur 9.03).

Belangrijk daarbij is dat de oude werkwijze wordt losgelaten en een nieuwe werkwijze wordt geaccepteerd en getransformeerd naar een nieuwe 'business as usual'. Het aanpassen van houding en gedrag is daarbij een van de meest kritische aspecten.



Figuur 9.03 Transitie management

Tijdens het opstellen van het Programmaplan is een raming van de lengte van de transitieperiode vaak voldoende. Voor de start van de transitie moet echter een gedetailleerd transitieplan worden opgesteld. Dit is vaak pas mogelijk tijdens de uitvoering van de projecten, die de noodzakelijke bekwaamheden opleveren om de geplande veranderingen door te voeren. Een gedetailleerd transitieplan kan pas worden opgesteld als duidelijk is wat de producten en diensten zijn die worden opgeleverd en wat de veranderbereidheid en de verandercapaciteit is van de betreffende organisatieonderdelen. Planning en beheersing van de transitie moet daarbij doorlopen, totdat de veranderingen geheel ingebed zijn in de organisatie en zijn getransformeerd tot de nieuwe ‘business as usual’.

Bij de transitie moet rekening worden gehouden met de planning en controlecyclus en met eventuele seizoenafhankelijke productieschommelingen in de organisatie. Tevens moet men zich realiseren dat bedrijfseenheden vaak te maken krijgen met het doorvoeren van veranderingen van meerdere projecten en programma’s tegelijk. Het is belangrijk deze veranderingen nadrukkelijk op elkaar af te stemmen. Een centraal Programmabureau of portfolio bureau kan hierin een belangrijke rol spelen.

De Bedrijfsverandermanager is verantwoordelijk voor het opstellen van de transitieplannen voor zijn eigen bedrijfsonderdelen. De Bedrijfsverandermanager werkt in deze echter nauw samen met de Programmamanager.

9.11.1 Pretransitieperiode

In de periode voorafgaand aan de eigenlijke transitie, moeten de noodzakelijke voorbereidende activiteiten en maatregelen worden genomen om de transitie succesvol te laten verlopen, zoals:

- de voorbereiding van de organisatie op de implementatie en ingebruikneming van de projectresultaten. Daarbij moet rekening worden gehouden met de mogelijkheid dat onvoorzien de implementatie moet worden teruggedraaid;
- het verkopen van de ophanden zijnde verandering: waarom is de verandering nodig? Wat is de oplossing die de verandering biedt? Wat zijn de voordelen die de verandering oplevert?;
- het identificeren van bezwaren en weerstanden om de veranderingen door te voeren en het voorbereiden van activiteiten om deze bezwaren en weerstanden weg te nemen;
- het vaststellen van de wijze waarop de veranderingen en baten zullen worden gemeten en het uitvoeren van een nulmeting.

9.11.2 Transitieperiode

Tijdens de transitie worden de eigenlijke projectresultaten geïmplementeerd en in gebruik genomen. De managementactiviteiten tijdens de transitie omvatten:

- inrichten van tijdelijke ondersteuning voor de implementatie en ingebruikneming;
- opstarten van de geplande transitieactiviteiten;
- stoppen van de oude werkwijze en de daaraan gekoppelde gewoonten. Dit voorkomt onduidelijkheden en verwarring bij de betrokken medewerkers;
- verankeren van de nieuwe support voor de nieuwe werkwijze.

Het kan verstandig zijn om de oude en de nieuwe werkwijze voor een beperkte periode toch nog naast elkaar te laten bestaan, om zeker te stellen dat de continuïteit van de bedrijfsvoering wordt gewaarborgd.

De transitieperiode loopt tot het moment dat de nieuwe werkwijze geheel is ingevoerd. De eerste prestatieverbeteringen en baten kunnen dan al worden gerealiseerd. Deze eerste resultaten moeten worden gemeten en vastgelegd door de Bedrijfsverandermanager. Deze eerste resultaten kunnen belangrijke informatie bevatten voor de rest van de transitie. Bepaalde onverwachte blokkades kunnen daarmee aan het licht komen. Zo nodig moeten de geplande duur en intensiteit van de transitie worden aangepast. De eerste resultaten kunnen ook helpen om weerstanden te verminderen en het commitment voor de verandering te vergroten. Pas er echter voor op dat het meten en vastleggen van de eerste prestaties niet de bedrijfsvoering verstoren en op zichzelf weerstanden oproepen.

9.11.3 Posttransitieperiode

In de posttransitieperiode moet de nieuwe werkwijze worden verankerd in de organisatie door:

- het ondersteunen van de nieuwe houding en gedrag behorende bij de nieuwe werkwijze. Het risico is groot dat werknemers na een korte periode van nieuw gedrag weer terugvallen in hun oude gewoonten.
- het ondersteunen van het realiseren van de baten, totdat deze voldoende zijn ingebed in de nieuwe organisatie.
- het meten en vastleggen van baten die pas worden gerealiseerd als de nieuwe werkwijze geheel is ingevoerd.

- te helpen met het stroomlijnen van de nieuwe organisatie. Beëindigen van tijdelijke ondersteuning.
- het wegnemen nieuwe blokkades. Invulling geven aan nieuwe eisen. Blokkades en nieuwe eisen moeten door de Bedrijfsverandermanager worden gerapporteerd aan de Programmamanager als issues.
- het bewaken en rapporteren van de prestaties en baten ten opzichte van de oorspronkelijke waarden en ten opzichte van de overeengekomen doelstellingen.

Een belangrijk aspect van transitie management is dat men erop toeziet dat tijdens de transitie het niveau van de bestaande dienstverlening op z'n minst wordt gehandhaafd en dat contracten en overeenkomsten worden nagekomen.

Het doel van de transitie is om de gewenste situatie te realiseren en te borgen in de organisatie. Belangrijk voor de transitie is dat de verantwoordelijkheid voor het transitie management eenduidig wordt vastgelegd en wel bij de Bedrijfsverandermanagers en dat de transitie gedetailleerd wordt gepland en bewaakt. Het ontbreken van een eenduidige verantwoordelijkheid voor het transitie management is de belangrijkste reden dat veranderingen niet worden doorgevoerd, dat baten niet worden gerealiseerd en dat programma's mislukken.

Het is ook belangrijk dat voor transities en de daarbij behorende activiteiten budgetten worden gereserveerd, op dezelfde wijze als dit gebeurt voor projecten. Het is aan te raden deze budgetten te beleggen in het programma, om zeker te stellen dat de beschikbaar gemaakte budgetten ook daadwerkelijk voor de transities ter beschikking komen.

9.12 Verantwoordelijkheden

De Programmamanager is verantwoordelijk voor het opstellen en implementeren van de Bewakings-, beheersing- en de Capaciteitsmanagementstrategieën en van de programma- en Capaciteitsmanagementplannen. De Bedrijfsverandermanagers zijn verantwoordelijk voor het opstellen en implementeren van de transitieplannen. Ook moeten zij zeker stellen dat het Projectendossier en het Programmaplan de geplande batenrealisatie op een optimale manier faciliteert. Het Programmabureau ondersteunt de Programmamanager bij de ontwikkeling en implementatie van de planning en beheersingsactiviteiten en is verantwoordelijk voor het verzamelen, registreren en distribueren van de informatie die nodig is voor de aansturing van het programma.

Voor een overzicht van de verantwoordelijkheden voor de programmaplanning- en beheersing, zie tabel 9.01.

Rollen	Verantwoordelijkheden
Programma-opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> • Goedkeuren Programmaplan • Aansturen bewaking en beheersing van het programma
Programma-stuurgroep	<ul style="list-style-type: none"> • Zeker stellen veranderingen worden doorgevoerd en tegelijkertijd zeker stellen 'business as usual' • Beschikbaar stellen capaciteit voor projecten en activiteiten
Programma-manager	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen en implementeren Programmaplan en de capaciteit-, bewaking- en beheersingsstrategie
Bedrijfs-verandermanager	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunen PM bij ontwerpen en plannen Projectendossier • Zeker stellen projectresultaten geschikt zijn om de veranderingen in de organisatie door te voeren • Plannen transitie, zorgen dat de organisatie gereed is voor de verandering en tegelijkertijd zorgen voor 'business as usual'
Programma-support	<ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunen van de Programmamanager • Inrichten en beheren de informatie- en rapportagesystemen • Verzamelen en registreren meetwaarden en voortgangsgegevens • Zeker stellen dat informatie- en rapportagestandaards in de projecten worden toegepast
Projectteams	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren projecten/ opleveren projectresultaten • Rapporteren aan/ afstemmen met Programmasupport

Tabel 9.01 Verantwoordelijkheden planning en beheersing (Gebaseerd op: bron OGC)

10 Business Case management

10.1 Introductie

De Business Case geeft de zakelijke rechtvaardiging van een programma. Het omvat informatie over de te realiseren doelen en de bijbehorende baten en de kosten, tijd en risico's om het programma uit te voeren. De Business Case geeft tevens aan hoe het programma de doelen en strategieën van de bedrijfsorganisatie ondersteunt.

10.2 Ontwikkeling Business Case

Gebruikelijk wordt de levensvatbaarheid van een programma al onderzocht voordat het programma wordt geautoriseerd. Meestal vindt een dergelijk onderzoek al plaats voordat het Programmamandaat wordt gegeven aan de toekomstige Programmaopdrachtgever.

Vaak vindt een dergelijk onderzoek plaats als onderdeel van de bedrijfsplanning voor de komende jaren. Soms vindt een dergelijk onderzoek plaats in een aparte haalbaarheidstudie of 'masterplan study'. Voor ieder alternatief binnen een dergelijke studie wordt een Business Case op hoofdlijnen vastgesteld. Op basis van de uitkomsten van de studie wordt een ontwikkelrichting gekozen, wordt het initiatief tot het opstarten van het betreffende programma genomen en wordt het Programmamandaat gegeven om het programma voor te bereiden (zie figuur 10.01).

10.2.1 Programmamandaat

Het Programmamandaat is het initiatief van het Bedrijfsmanagement om een programma te starten. Het initiatief wordt bij voorkeur vastgelegd in één document waarin het programma op hoofdlijnen wordt gedefinieerd en gepositioneerd in het kader van de bedrijfsmissie, doelstellingen, strategieën en andere initiatieven van de organisatie. Het Programmamandaat is de aanleiding om het proces 'identificeren van een programma' te starten.

In het Programmamandaat wordt het volgende vastgelegd.

- Strategische doelen die met het programma moeten worden gerealiseerd.
- Baten die mogelijk met het programma kunnen worden gerealiseerd.
- Inschattingen ten aanzien van de investeringen en de duur van het programma
- Hoe de programmadoelen aansluiten op de bedrijfsstrategie en –missie.
- Lopende investeringen die deel (gaan) uitmaken van het programma
- Externe kansen en bedreigingen die aanleiding zijn om het programma te starten.
- Omschrijving van de huidige organisatie als startpunt van door te voeren veranderingen.
- Context waarbinnen het programma moet worden uitgevoerd.
- Mogelijke benaderingen om het programma te realiseren.

en geactualiseerd om de levensvatbaarheid van het programma zeker te stellen. De programma Business Case wordt bij het afsluiten van het programma geëvalueerd ten behoeve van leerpunten voor volgende programma's.

10.3 Inhoud Business Case

De Business Case geeft de toegevoegde waarde van het programma en daarmee de investeringsonderbouwing van het programma voor de organisatie.

In de Business Case worden omschreven:

- de redenen: waarom moet het programma worden uitgevoerd en hoe sluit het programma aan op de bedrijfsstrategie? Wat is de 'sence of urgency' om het programma uit te voeren?;
- de opties: de verschillende alternatieven die zijn bekeken om de strategische doelen te realiseren, inclusief de redenen waarom daar niet voor is gekozen;
- de baten: de te realiseren baten/opbrengsten, die met het programma moeten worden gerealiseerd;
- de risico's: de belangrijkste risico's en het totale risicoprofiel van het programma;
- de kosten en tijdsplanninglijn: de te verwachte noodzakelijke investeringen en de overall planning van het programma;
- de uitgave- en liquiditeitsplanning van het programma in totaal;
- een investeringsvergelijking: de vergelijking van de kosten, baten en risico's van het programma en de beoordeling of het op basis hiervan valide is het programma op te starten of voort te zetten;
- het advies: het advies aan de opdrachtgever op basis van de investeringsvergelijking en mogelijke te ondernemen acties.

Bij de opties moet altijd de nuloptie worden meegenomen: wat gebeurt er als we niets doen? De nuloptie geldt als basisoptie voor de Business Case. De andere opties worden altijd met de nuloptie vergeleken.

De verschillende baten moeten we concreet en meetbaar formuleren. Ook is het belangrijk om een inschatting te maken, wanneer we een bate kunnen verwachten en hoe we deze moeten meten.

10.3.1 Scenarioanalyse en GAP-analyse

Bij de inschatting van de baten is het belangrijk meerdere scenario's door te rekenen (scenario-analyse). Scenario's hebben betrekking op mogelijke ontwikkelingen in de toekomst, bijvoorbeeld: is er een sterke reactie van de concurrente of juist niet? Deze toekomstige ontwikkelingen zijn niet vooraf vast te stellen, maar kunnen wel worden doorgerekend. Per scenario kan worden bepaald wat de effecten zijn van die ontwikkeling op de te realiseren toegevoegde waarde van de investering. Daarnaast kan worden geschat wat de kansen zijn dat een bepaald scenario zich voordoet. De vermenigvuldiging van de kansen en toegevoegde waarden over de verschillende scenario's geeft de gewogen verwachte toegevoegde waarde van de investering.

In scenarioanalyses wordt vaak gewerkt met een optimistisch, een gemiddeld en een pessimistisch scenario. Dit wordt ook wel een gevoeligheidsanalyse of GAP-analyse genoemd (Good-Average-Poor).

10.3.2 Nulmeting en toegevoegde waarde

Belangrijk is om aan het begin van het programma een nulmeting te doen om de huidige stand van zaken te bepalen. Op basis van de nulmeting wordt de nuloptie doorgerekend, evenals de verwachte baten ten opzichte van deze nuloptie als het programma wel wordt uitgevoerd. Dit verschil geeft de toegevoegde waarde van het programma. Deze meting moet elke keer dat de Business Case wordt geactualiseerd, worden herhaald met behulp van de stand van zaken op dat moment. Op deze wijze kan worden nagegaan of er nog steeds een zakelijke rechtvaardiging is om het programma voort te zetten. De al gemaakte kosten, de zogenaamde 'sunk costs', moeten bij een dergelijke actualisatie niet meer worden meegenomen.

10.3.3 Kosten van een programma

In een programma en dus in de Business Case, moeten een veelheid van verschillende kosten worden meegenomen (zie tabel 10.01).

Type kosten	Omschrijving	Bron
Project-, investerings- c.q. ontwikkelingskosten	Kosten om de projectresultaten op te leveren	Blauwdruk, Projectendossier, Capaciteitsmanagementplan, Project Business Cases
Batenrealisatiekosten	Kosten voor het meten en rapporteren over de batenrealisatie	Batenmanagementstrategie, Batenprofielen
Transitie en veranderkosten	Kosten voor managen en doorvoeren transitie	Programmaplan, Capaciteitsmanagementplan
Toename operationele kosten (negatieve bate)	Toename operationele kosten in de nieuwe situatie t.o.v. nuloptie	Batenrealisatieplan, Batenprofielen,
Programmamanagementkosten	Operationele- en stafkosten om het programma uit te voeren	Capaciteitsmanagementstrategie, Capaciteitsmanagementplan
Kapitaalkosten	Eenmalige investeringskosten om het Programma uit te voeren	Capaciteitsmanagementplan

Tabel 10.01 Kosten in een programma en negatieve baten (Gebaseerd op: bron OGC)

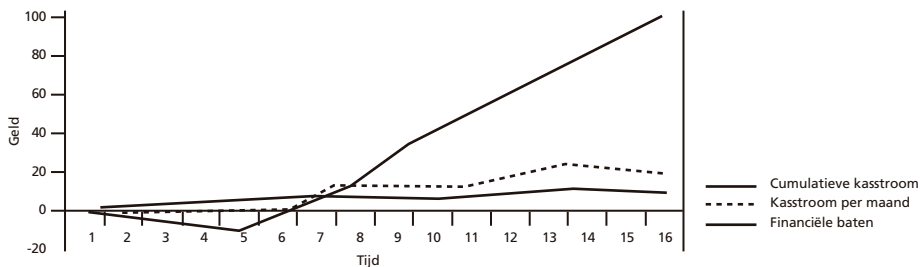
De kosten van een programma zijn de projectkosten, de batenrealisatiekosten, de transitie- en veranderkosten, de programmamanagementkosten en de kapitaalkosten van het programma. De toename van de operationele kosten zijn negatieve baten die we als negatieve waarde aan de batenkant moeten meenemen.

10.3.4 Investeringsvergelijking

Bij de vergelijking van de investeringskosten en de baten van het programma moet worden gerealiseerd dat er in feite wordt gewerkt met verschillende grootheden. Inkomsten en uitgaven in de verschillende jaren kunnen namelijk niet eenvoudig bij elkaar worden opgeteld. Inkomsten over 10 jaar en uitgaven van nu hebben een heel andere economische en emotionele waarde.

Het verschil in economische waarde wordt bepaald doordat toekomstige bedragen met veel kleinere bedragen nu kunnen worden gegenereerd door simpelweg het geld op de bank te zetten of van de bank te lenen. Binnen bedrijven wordt gerekend met een interne verdisconteringsvoet, die gelijk is met het gemiddelde langetermijnrendement van de onderneming. Voor een goede vergelijking tussen inkomsten en uitgaven over verschillende jaren is het daarom gebruikelijk alle bedragen terug te rekenen naar het einde jaar op basis van deze verdisconteringsvoet (Netto Contante Waarde-methode). Het verschil in emotionele waarde ligt in het feit dat toekomstig geld meer onzeker is en dat er minder direct gebruik van kan worden gemaakt. De flexibiliteit van gebruik of van ondernemen is minder.

Het is daarom belangrijk de verwachte inkomsten en uitgaven uit te zetten in de tijd. Pas echter op voor de schijnnaauwkeurigheid. Bij dergelijke berekeningen moeten veel aannamen worden gemaakt. Het doorrekenen met twee cijfers achter de komma is dan ook niet zinvol. Voor korte perioden kan uiteraard wel met nominale waarden worden gewerkt (zie figuur 10.02).



1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	Maand
0	1	2	2	3	6	7	8	9	9	10	12	13	12	11	11	Financiële baten
-1	-4	-5	-3	-6	-7	-3	-3	-1	-1							Programmakosten
-1	-3	-3	-1	-3	-1	4	5	8	8	10	12	13	12	11	11	Netto kasstroom
-1	-4	-7	-8	-11	-12	-8	-3	5	13	23	35	48	60	71	82	Cumulatieve kasstroom

Figuur 10.02 Voorbeeld van een investeringsvergelijking (zonder NCW-berekening) (Bron: OGC)

10.3.5 Link met projecten

Binnen het kader van het programma zijn er afzonderlijke Business Cases voor afzonderlijke (tranches van) projecten. Resultaten die met behulp van projecten worden opgeleverd, kunnen op meer dan één manier worden gerealiseerd en leveren ieder voor zich andere baten op. Ieder project heeft daarom ook weer zijn eigen Business Case nodig, omdat voor ieder project afzonderlijk moet worden vastgesteld of er voldoende rechtvaardiging is om dit specifieke project uit te voeren (zie figuur 10.01).

De programma Business Case is echter meer dan de optelling van de Business Cases van de afzonderlijke projecten, zoals de totale kosten voor het programma meer zijn dan alleen de investeringen in de projecten. De totale baten van een programma zijn ook meer dan de baten van de individuele projecten. Het geheel is meer dan de som der delen.

10.4 Beoordeling Business Case

De Business Case is een van de kerndocumenten die moet worden beoordeeld en goedgekeurd, voordat de Sponsorgroep op het eind van de definitiefase het programma goedkeurt en autorisatie geeft voor de uitvoering van het programma. Verder moet de Business Case minimaal worden getoetst en geactualiseerd aan het eind van iedere programmafase, maar bij voorkeur ten minste iedere zes maanden.

Bij beoordeling van de Business Case moeten de volgende vragen worden gesteld.

- Kunnen we ons het programma nog steeds veroorloven? Is er voldoende financiering?
- Kan het resultaat nog steeds worden gerealiseerd? Is dit realistisch?
- Levert het programma nog steeds voldoende toegevoegde waarde voor de organisatie?
- Is het programma nog steeds solide? Hoe kwetsbaar is de Business Case van het programma voor kleine wijzigingen en/of vertragingen?
- Zijn de alternatieven serieus beoordeeld? Is het Projectendossier nog steeds de optimale mix van projecten?
- Ondersteunt het programma nog steeds de strategische doelen van de organisatie?

De Business Case zelf is de basis van de beoordeling van de impact van een issue als de toegestane toleranties van het programma ten aanzien van kosten, tijd, scope, baten of risico's dreigen te worden overschreden.

10.5 Managen van de Business Case

De Business Case is in principe geen document met een hoge mate van detaillering. De onzekerheden ten aanzien van de omgeving, de bedrijfsdoelen, de te realiseren baten en de kosten en tijd om de benodigde bekwaamheden te realiseren, zijn daarvoor te groot. Weerstand in de organisatie en kansen in de markt zijn weerbarstige begrippen. Daar is geen eenvoudige formule op los te laten.

Toch moet er aan een programma worden gerekend. Berekeningen zijn nodig om de besluitvorming te faciliteren. Er zijn vele andere projecten en programma's die ook gouden bergen beloven. Concrete berekeningen leggen nu eenmaal meer waarde in de schaal dan mooie woorden. Een beste schatting is daarbij beter dan helemaal geen schatting. De schattingen moeten echter niet het niveau van berekeningen krijgen, zoals bij concrete projecten of bij boekhoudkundige nacalculaties. Het niveau van berekening zal eerder gelijk zijn aan het niveau van berekeningen die ten grondslag liggen aan de bedrijfsplannen en bedrijfsstrategieën.

Uiteraard leveren de computermodellen die gebruikt worden voor de berekening van de Business Case exacte getallen. Dit is echter een schijnnaauwkeurigheid. Kleine veranderingen van de input in deze modellen leveren vaak grote verschillen op in de output. Het is daarom aan te raden meerdere scenario's door te rekenen. Dit geeft een veel beter beeld over de hardheid van de zakelijke rechtvaardiging, dan een enkele berekening, hoe nauwkeurig ook.

Na afsluiting van het programma eindigt de Business Case niet. De Programmaopdrachtgever moet ook na de afsluiting zich ervoor blijven inzetten dat de organisatie de nog resterende doelen en baten van het programma realiseert.

10.6 Verantwoordelijkheden

De Programmamanager is verantwoordelijk voor het opstellen en actualiseren van de Business Case en voor het managen van de uitgaven versus het investeringsplan. De Bedrijfsverander-managers identificeren en kwantificeren de baten en stellen vast wat de beste meetmethode is. Ook zorgen zij voor het doorvoeren van de verandering en het realiseren van de baten. Het Programmabureau verzamelt en onderhoudt de benodigde informatie. De Programmaopdracht-gever is eindverantwoordelijk voor het realiseren van het einddoel van het programma en het zeker stellen dat het programma blijft aansluiten op de bedrijfsstrategie.

Voor een overzicht van de verantwoordelijkheden voor het management van de Business Case, zie tabel 10.02.

Rollen	Verantwoordelijkheden
Programma-opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> Eindverantwoordelijk in de Programmastuurgroep voor de Business Case en daarmee eigenaar van de Business Case Zeker stellen financiering voor het Programma Zeker stellen dat het programma blijft aangesloten op de strategische doelen van de organisatie Zeker stellen dat de voortgang van het programma blijft overeenkomen met hetgeen hierover is vastgelegd in de Business Case Zeker stellen dat de Business case regelmatig wordt geactualiseerd
Sponsorgroep	<ul style="list-style-type: none"> Doorvoeren en opleveren van de overeengekomen veranderingen Ondersteunen afstemming programma op strategische doelen organisatie Vroegtijdig signaleren relevante wijzigingen en initiatieven
Programma-stuurgroep	<ul style="list-style-type: none"> Ondersteunen Opdrachtgever bij het identificeren significante kosten & baten Ondersteunen bij het optimaliseren van de Business Case Ondersteunen bij validatie en beoordeling van de Business Case
Programma-manager	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen en actualiseren Business Case Managen van de programma-uitgaven t.o.v. de geaccordeerde investeringen
Bedrijfs-verandermanagers	<ul style="list-style-type: none"> Bepalen (negatieve) baten en de bijbehorende kosten Zeker stellen van de uitvoering als de veranderingen worden doorgevoerd Managen v.d. operationele risico's, die van belang zijn voor de Business Case Beoordelen baten en operationele risico's tijdens de reviews
Programma-support	<ul style="list-style-type: none"> Verzamelen en onderhouden benodigde informatie voor de Business Case Ondersteunen Opdrachtgever en Programmamanager bij het samenstellen en actualiseren van de Business Case Faciliteren van de Business Case reviews

Tabel 10.02 Verantwoordelijkheden van het management Business Case (Gebaseerd op: bron OGC)

11 Risico- en Issuemanagement

Elk programma kent kansen, bedreigingen en issues. MSP kent een integrale risico- en issue-managementaanpak. MSP definieert een risico als een onzekere gebeurtenis of omstandigheid die een effect heeft op de te realiseren doelen. Een risico is een kans of een bedreiging voor het programma.

Een issue of aandachtspunt is een gebeurtenis of situatie die *is* opgetreden, die invloed heeft op een project of programma en waarvoor aandacht van het management nodig is om het op te lossen. Issues kunnen risico's bevatten. Als een risico een werkelijkheid wordt, wordt het een issue.

11.1 Positionering

Het managen van risico's en issues begint al vóór de eigenlijke start van het programma. In het proces 'identificeren van een programma' worden risico's en issues al geïdentificeerd, die een belangrijke impact kunnen hebben op het programma. De geïdentificeerde risico's en issues worden vastgelegd in respectievelijk het Risicoregister en het Issueregister. De belangrijkste risico's en issues worden vastgelegd in het Programmavoorstel. Deze risico's en issues zijn input voor de besluitvorming om het programma goed te keuren en de start van de definitiefase te autoriseren.

Tijdens de ontwikkeling van de programmadefinitie worden de Risico- en Issueoplossingsstrategieën opgesteld voor het programma en worden het Risicoregister en het Issueregister geactualiseerd. Risico's en issues maken steeds deel uit van de besluitvorming tijdens die ontwikkeling van de Programmadefinitie. Risico- en issuemaatregelen worden geïncorporeerd in de diverse plannen.

Risico- en issuemaatregelen worden geïmplementeerd tijdens de uitvoering. Risico- en issue-management vormen een integraal onderdeel van de aansturing van het programma. In ieder geval moet bij de faseovergangen van het programma de effectiviteit van het risico- en issue-management geëvalueerd en zo nodig geactualiseerd worden. Tijdens de afsluiting van het programma wordt het risico- en issue-management geëvalueerd ten behoeve van leerpunten voor volgende programma's.

11.2 Introductie risicomanagement

Het ene programma heeft te maken met meer of zwaardere risico's dan het andere, maar aan elke verandering en dus aan elk programma zijn risico's verbonden. Het goed omgaan met die risico's is van essentieel belang voor het slagen van het programma. Risicomanagement zorgt ervoor dat het programmamanagement beschikt over de juiste informatie om beslissingen te kunnen nemen.

De praktijk leert dat het traject waarmee de grootste baten kunnen worden gerealiseerd, ook vaak het traject is waar de grootste risico's aan kleven. Risicomanagement en batenrealisatie zijn

dan ook nauw verwant aan elkaar en zullen in het programma in samenhang moeten worden gemanaged.

Het doel van risicomanagement is het voorkomen van ongewenste situaties en het maximaliseren van kansen. Door risicomanagement is het programmamanagement in staat om de kosten en de tijd te minimaliseren, die nodig zijn om issues af te handelen en is het programmamanagement in staat de kans van slagen van het programma te verhogen. Bij het managen van risico's gaat het dus om het maximaliseren van de kans dat het programma de verwachte doelen gaat bereiken.

Via de Risicomanagementstrategie wordt aangegeven hoe binnen het programma risico's worden geanalyseerd en gemanaged. Deze strategie is ook het kader voor de risicomanagementaanpak van de onderliggende projecten.

Het risicomanagement moet volledig worden geïntegreerd in de managementprocessen van het programma en van de projecten. Het is daarbij beter een pragmatische aanpak te volgen en daarover helder te communiceren, dan het invoeren van een dogmatische leer. Het gaat om het gebruik van het gezonde verstand samen met het gebruik van een goede methode.

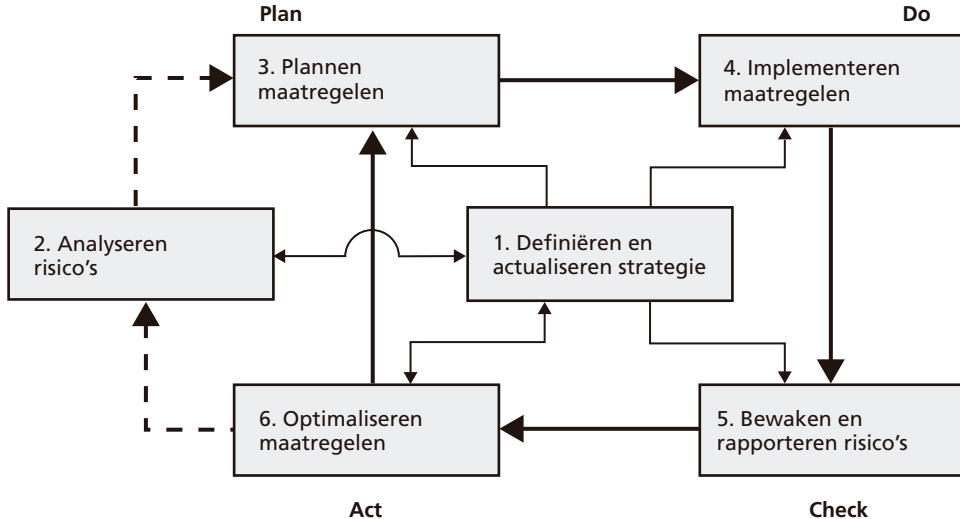
11.3 Principes van risicomanagement

Risicomanagement is gebaseerd op een negental principes. Op basis van deze principes kunnen risico's effectief worden gemanaged. Deze principes zijn:

- begrijp de context van het programma. Dat is nodig om de kansen en bedreigingen van het programma goed te kunnen identificeren;
- betrek alle belanghebbenden, zowel de leden van de Programmastuurgroep als de (overige) Bedrijfsverandermanagers, de sponsors en de overige sleutelpersonen uit de organisatie. Door hen erbij te betrekken krijg je een grotere input in het proces en creëer je draagvlak voor de uitkomsten;
- stel duidelijke en meetbare doelen vast. Risicomanagement gaat over het maximeren van de kans dat het programma de verwachte doelen gaat bereiken. Om hierop te kunnen sturen, is het nodig dat de programmadoelen eenduidig en meetbaar zijn;
- stel een risicomanagementaanpak op. Zonder duidelijke en eenduidige procedures kan risicomanagement niet effectief worden gemanaged;
- stel duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op ten aanzien van risicomanagement. Als de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden niet duidelijk zijn, zullen de betrokken personen niet hun verantwoordelijkheid nemen of treden er afstemverliezen op;
- rapporteer regelmatig over risico's. Personen kunnen niet hun verantwoordelijkheid nemen als zij niet weten wat de status is van de risico's;
- creëer een open en ondersteunende cultuur om risico's te bespreken. Zonder een dergelijke cultuur zullen personen ervoor waken risico's aan te kaarten en zullen zij wachten met rapporteren tot het te laat is;
- bewaak indicatoren die vroegtijdig waarschuwen dat risico's mogelijk gaan optreden. Stel vooraf de waarden vast wanneer moet worden geëscaleerd;
- richt een verbetercyclus in en probeer het managen van risico's continu te verbeteren.

11.4 Risicomanagementproces

Het risicomanagementproces is een cyclisch proces, zoals deze herkenbaar is in de beheerscyclus van Plan-Do-Check-Act (zie figuur 11.01). Elke stap levert een bijdrage om de risico's van een programma te beheersen.



Figuur 11.01 Risicomanagementproces

11.5 Risicomanagementstrategie

De Risicomanagementstrategie beschrijft de wijze hoe risico's binnen het programma moeten worden gemanaged. De strategie geeft ook het kader voor het managen van risico's binnen de afzonderlijke projecten en op welke wijze de afstemming tussen de projecten en het programma over de risico's moet worden ingevuld.

De Risicomanagementstrategie beschrijft:

- de belangrijkste rollen in het programma en hun verantwoordelijkheden ten aanzien van risicomanagement;
- de processen en procedures voor risicomanagement en hoe deze procedures aansluiten op het risicomanagementhandboek van de staande organisatie;
- de toe te passen schaalverdeling voor kans en impact met de criteria voor de afzonderlijke waarden;
- de technieken, templates en applicaties die te gebruiken zijn in de onderscheidenlijke stappen van het risicomanagementproces;
- hoe de kans en impact moet worden berekend voor de verschillende soorten risico's;
- de categorieën risicomaatregelen voor bedreigingen en kansen;
- het budget voor risicomanagement gedurende de duur van het programma;
- de te gebruiken waarschuwingsindicatoren voor de verschillende soorten risico's;
- de tijdstippen en gebeurtenissen wanneer risicoanalyses en evaluaties moeten worden gehouden;

- de risicorapportages; wanneer, van wie, aan wie; onafhankelijk of als onderdeel van meer geriekie rapportages;
- de criteria om de effectiviteit van het risicomanagement te beoordelen;
- de toe te passen interne of externe risicomanagementstandaards.

Indien aanwezig moet de Risicomanagementstrategie van het programma worden gebaseerd op risicomanagementbeleid en het risicomanagementhandboek van de staande organisatie. In het beleid wordt beschreven hoe risicomanagement moet worden geïmplementeerd binnen de gehele organisatie: de risicoprocedures, de rollen en verantwoordelijkheden, de risicobereidheid, de risicocapaciteit en de risicotoleranties. In het handboek worden de stappen en instructies beschreven hoe risicomanagement operationeel moet worden toegepast binnen de gehele organisatie. Ook kan gebruik worden gemaakt van leerpunten van vorige programma's en van de persoonlijke ervaringen van betrokken partijen.

De Programmamanager is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van de Risicomanagementstrategie. De Programmaopdrachtgever keurt de strategie goed.

11.6 Analyseren risico's

De risicoanalyse omvat het identificeren en het beoordelen van de risico's. Het identificeren is weer onder te verdelen in het verzamelen van informatie en het eigenlijke identificeren van de risico's zelf. Het beoordelen van risico's is onder te verdelen in het beoordelen van de kans en impact van de risico's ten opzichte van de programmadoelen en de vertaling van de impact naar financiële waarden.

- Identificeren:
 - informatie verzamelen;
 - risico's vaststellen;
- Beoordelen:
 - impact inschatten ten opzichte van de programmadoelen;
 - impact naar financiële waarden.

11.6.1 Informatie verzamelen

Het verzamelen van informatie is met name gericht op het begrijpen wat het programma inhoudt. Vraagpunten hierbij zijn:

- Wat zijn de programmadoelen?
- Welke baten moeten worden gerealiseerd?
- Welke aannamen zijn gemaakt bij de programmering?
- Wie zijn de belanghebbenden en wat zijn hun belang en invloed?
- Hoe past het programma in de strategische doelen van de organisatie?
- Hoe compleet is de verzamelde informatie?

11.6.2 Risico's vaststellen

Het vaststellen van risico's is een creatief proces en leidt tot een lijst met mogelijke kansen en bedreigingen. Het is belangrijk de verschillende belanghebbende partijen bij dit proces te betrekken. Ook is het belangrijk bij het vaststellen van de risico's om een zo breed mogelijk spectrum

van risico-oorzaken te onderzoeken. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van een checklijst van risicocategorieën (zie figuur 11.02).

• Commerciële risico's	• b.v. faillissement leverancier
• Economische, financiële en marktrisico's	• b.v. inflatie en wisseling wisselkoersen
• Juridische en wettelijke risico's	• b.v. wijziging wetgeving
• Organisatorische en HRM risico's	• b.v. incompetentie teamleden
• Politieke en maatschappelijke risico's	• b.v. regeringswijziging
• Omgevingsrisico's ('Act of God')	• b.v. natuurramp
• Technische/ operationele/ infrastructurele risico's	• b.v. ontwerpfout

Figuur 11.02 Risicocategorieën

Voor een goede risicovaststelling is het belangrijk om zowel de risico-oorzaak als het risicogevoel te beschrijven, plus de consequenties van het risico op de programmadoelen. Een risico kan daarmee het beste worden gedefinieerd als:

<mogelijke gebeurtenis/conditie>, waardoor <gevolg>, met als resultaat dat <consequentie>'

Een risico-oorzaak kan verschillende gevolgen hebben met ieder een andere consequentie voor het programma. Deze verschillende oorzaak-gevolg-consequentiecombinaties moeten als verschillende risico's worden gemanaged.

Het is niet haalbaar alle risico's voor het programma te identificeren en te managen. Het is daarom praktischer zich te concentreren op de belangrijkste 20% van de risico's, die meestal verantwoordelijk zijn voor 80% van de mogelijke impact van de risico's op het programma. Om het risicomanagement nog verder beheersbaar te houden, is het aan te raden om zich op ieder managementniveau te beperken tot de belangrijkste 10 tot 20 risico's. Als er meer belangrijke risico's zijn, wordt aanbevolen de risico's te clusteren en op een lager niveau uit te splitsen.

Naast het risico moet ook per risico de risicocategorie en de mogelijke risico-eigenaar worden bepaald. De risico-eigenaar is de persoon die verantwoordelijk is voor het managen van één of meerdere specifiek aan hem toegewezen risico's. Hij is voor deze risico's verantwoordelijk dat ongewenste situaties worden voorkomen, c.q. dat kansen worden gemaximeerd. Het risico, de risicocategorie en de naam van de mogelijke risico-eigenaar moeten worden vastgelegd in het Risicoregister.

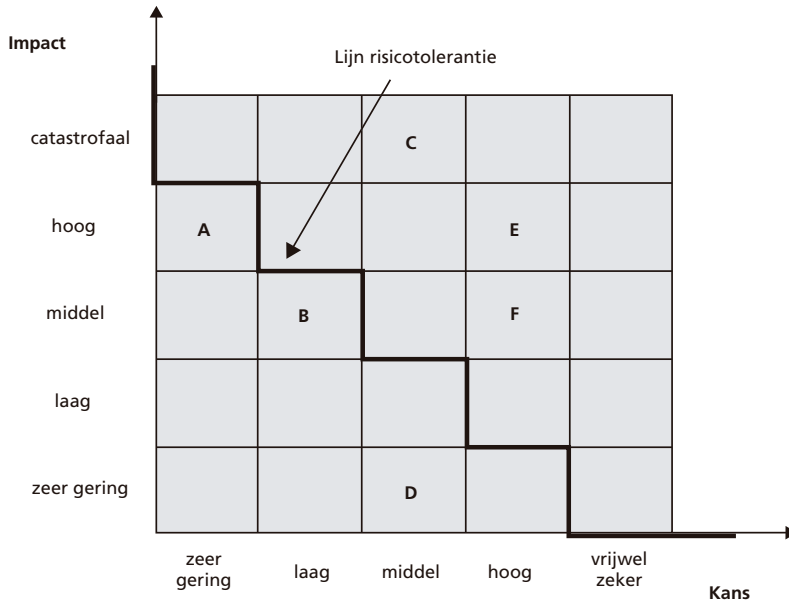
11.6.3 Risico's inschatten

Van elk van de geïdentificeerde risico's moet worden bepaald hoe groot de kans is dat het risico optreedt, wat de impact is van het risico als het risico optreedt en op welke termijn het risico zich afspeelt (risiconabijheid). Bij de impact moet worden gekeken naar de consequentie op de kosten, de doorlooptijd en de mogelijke baten.

De kans x impact van een risico geeft de verwachtingswaarde van het risico. De kans, de impact, de verwachtingswaarde en de risiconabijheid worden vastgelegd in het Risicoregister.

Voor het totaal van alle risico's kan een kans-effectmatrix worden opgesteld. De verwachtingswaarden van de afzonderlijke risico's geven een indicatie van de onderlinge prioriteit van de risico's (zie tabel 11.01).

De verschillende risico's in een programma kunnen ook worden gevisualiseerd in een risicoprofiel (zie figuur 11.03). In een risicoprofiel worden kans en impact op de verschillende assen weergegeven. Dit versterkt de visualisering van de positie van de risico's ten opzichte van elkaar.



Figuur 11.03 Voorbeeld risicoprofiel van een zestal risico's (Gebaseerd op: bron OGC)

In het risicoprofiel kan eenvoudig de risicotolerantie worden weergegeven. De risicotolerantie is de grens waarbinnen de risico's aanvaardbaar zijn voor het management. Als een verwachtingswaarde van een risico boven de risicotolerantie ligt, moeten risicomaatregelen worden genomen en moet de Programmamanager dit escaleren naar de Programmastuurgroep.

11.6.4 Risico's evalueren (verwachte geldwaarde bepalen)

De verwachte geldwaarde van een risico is gelijk aan de kans x financiële consequentie van het risico als het risico optreedt (zie tabel 11.02). Voor de berekening van de financiële consequentie op termijn van de verschillende risico's wordt vaak gebruik gemaakt van de Netto Contante Waarde-methode. De verwachte geldwaarde van een risico is de vertaling van de verwachtingswaarde in geld.

Risico	Kans	Impact	Prioriteit
A	1	4	4
B	2	3	6
C	3	5	15
D	3	1	3
E	4	4	16
F	4	3	12

Risico	Impact	Kans	Geldwaarde
A	€ 50.000	30%	€ 15.000
B	€ 25.000	60%	€ 15.000
C	€ 100.000	20%	€ 20.000
Totaal			€ 50.000

Tabel 11.01 en 11.02 Voorbeelden van een kans-effectmatrix zonder en met verwachte geldwaarde

11.7 Plannen maatregelen

Tegenmaatregelen kunnen worden genomen om de waarschijnlijkheid en/of de impact van het risico op het project of programma te beheersen. Daarbij moeten we een onderscheid maken tussen maatregelen om een bedreiging te beperken en maatregelen om een kans te maximaliseren.

Bij het beheersen van een bedreiging zijn de volgende maatregelen te onderscheiden.

- Verwijderen – De maatregel voorkomt dat het risico überhaupt nog aan de orde is. Dit kan meestal alleen als er voor een totaal andere aanpak wordt gekozen.
- Beperken – De impact en/of de waarschijnlijkheid van het risico wordt verkleind.
- Overdragen – Een bijzondere vorm van beperken. Het risico wordt bij een andere partij ondergebracht; denk hierbij aan een leverancier of een verzekering.
- Delen – Eveneens een bijzondere vorm van beperken. Het risico wordt gedeeld met anderen, bijvoorbeeld een partner.
- Accepteren – Niets doen, omdat het risico onder de risicotolerantie ligt.

Naast de bovengenoemde maatregelen kan ook een calamiteitenplan worden opgesteld. Een calamiteitenplan is ook een bijzondere vorm van beperken. De risicomaatregelen worden gepland, maar worden pas geïnitieerd als het risico ook daadwerkelijk optreedt.

Bij het beheersen van een kans zijn de volgende maatregelen te onderscheiden.

- Realiseren – De maatregel zorgt ervoor dat de kans wordt gegrepen en het voordeel zeker wordt gesteld. Dit kan meestal alleen als er voor een andere aanpak wordt gekozen.
- Optimaliseren – De toegevoegde waarde en/of de waarschijnlijkheid van de kans wordt vergroot.
- Uitnutten – Een bijzondere vorm van vergroten. De scope of de invulling zodanig vergroten dat de mogelijke baten worden gemaximaliseerd.
- Delen – Een bijzondere vorm van vergroten. De kans wordt vergroot door met een andere partij in een initiatief mee te doen.
- Afwijzen – Niets doen, omdat de kans onder de kanstolerantie ligt.

Bij het accepteren van bedreigingen en kansen wordt besloten om vooralsnog geen maatregelen te nemen. Ten aanzien van de bedreiging of kans moet echter wel de vinger aan de pols worden gehouden. Dit is wat anders dan negeren.

Vaak zijn er voor één kans of bedreiging meerdere maatregelen mogelijk. Er moet op zo'n moment gekeken worden welke maatregelen voor het programma het meest effectief zijn. Vaak wordt ook gekozen voor een combinatie van maatregelen.

Bij de afweging van de verschillende maatregelen zal een kosten-batenanalyse moeten worden gemaakt. Maatregelen kunnen zelf ook weer nieuwe kansen en bedreigingen introduceren of andere bestaande kansen en bedreigingen vergroten of verkleinen. Een zorgvuldige afweging is noodzakelijk om te komen tot een optimale mix van maatregelen. De geaccordeerde maatregelen moeten worden vastgelegd in het Risicoregister en moeten worden opgenomen in de uitvoeringsplannen.

11.8 Implementeren maatregelen

Allereerst worden de maatregelen in meer detail uitgewerkt en opgenomen in het betreffende uitvoeringsplan. Het aangepaste plan wordt vervolgens weer voorgelegd aan de besluitvormende partijen voor een definitieve goedkeuring. Na goedkeuring wordt het Risicoregister bijgewerkt en worden de betrokken partijen overeenkomstig geïnformeerd. De middelen die nodig zijn voor de uitvoering van de plannen worden vrijgemaakt en de maatregelen worden doorgevoerd.

De risico-uitvoerder is de persoon die verantwoordelijk is voor de uitvoering van de afgesproken risicomaatregelen. De risico-uitvoerder is normaliter de manager die verantwoordelijk is voor het taakgebied waarbinnen de risicomaatregelen vallen.

11.9 Bewaken en rapporteren risico's en maatregelen

Het bewaken en rapporteren van de risicomaatregelen ligt binnen de normale rapportagelijnen van de uitvoering en is de verantwoordelijkheid van de risico-uitvoerder. Apart daarvan moeten echter ook de geïdentificeerde risico's worden bewaakt. Hiervoor is de risico-eigenaar verantwoordelijk. Neemt ten gevolge van de risicomaatregelen de bedreiging volgens de verwachting af, c.q. nemen de kansen volgens verwachting toe, of moeten nog aanvullende maatregelen worden genomen? De risico-eigenaar kan de dagelijkse bewaking van het risico delegeren aan derden. Ook hiervoor geldt dat hij de toezichthoudende taken wel kan delegeren, maar de verantwoordelijkheid niet.

Als ontbreken van draagvlak een risico is, dan kan een kantinebijeenkomst een goede maatregel zijn om dit risico voor het programma te minimaliseren. Verantwoordelijk voor dit risico kan de betreffende Bedrijfsverandermanager zijn. Het organiseren van de bijeenkomst kan hij echter delegeren aan het secretariaat. Het bewaken en rapporteren over het draagvlak in dat betreffende bedrijfs onderdeel kan hij indien mogelijk delegeren aan het veranderteam van dat bedrijfs onderdeel. Naar het programma blijft hij echter de risico-eigenaar van dat specifieke risico. Op basis van de informatie die hij krijgt van zijn veranderteam, rapporteert hij daar tweewekelijks over aan de Programmamanager.

Door middel van rapportage kan de Programmamanager (het bewaken van de) geïdentificeerde risico's in het oog houden en waar nodig aanzetten tot aanvullende acties. Als de status van een risico verandert, moet het Risicoregister worden aangepast. Waar nodig moeten aanvullende risicomaatregelen worden genomen.

Bij het communiceren over risico's is het belangrijk om de boodschap af te stemmen op de doelgroep. Kijk op welke manier de informatie het beste kan worden overgebracht. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van matrixoverzichten. Risiconiveaus kunnen worden aangegeven met kleuraanduidingen (verkeerslicht: rood – geel – groen). Ook het detailniveau waarop gecommuniceerd wordt, kan verschillen. Naar de Sponsorgroep zullen alleen de meest belangrijke risico's op strategisch- en programmaniveau worden weergegeven.

11.10 Optimaliseren maatregelen

Naast het beoordelen of de risicomaatregelen voldoende effectief zijn, moet ook regelmatig worden nagegaan of het risicomanagement zelf effectief is. Deze beoordeling moet minimaal aan het eind van iedere fase worden gehouden. Welke issues had men kunnen voorzien? Bij welke risico's waren andere maatregelen effectiever geweest? Deze ervaringen kunnen worden opgenomen in het leerpuntenrapport en worden gebruikt gedurende de rest van het programma.

Ten slotte moet worden nagegaan of de gekozen Risicomanagementstrategie de beste strategie is in de gegeven omstandigheden. Zijn de gekozen procedures en de toegewezen verantwoordelijkheden nog steeds adequaat of is het beter om deze aan te passen? Treedt er een verbetering op in de wijze waarop in het programma wordt omgegaan met risicomanagement? Is het risicomanagement echt verankerd in het management van het programma? Neemt de volwassenheid ten aanzien van risicomanagement in het programma toe?

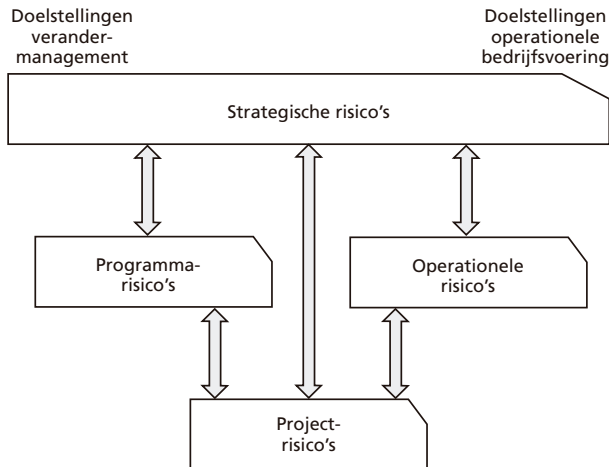
11.11 Soorten risico's

Binnen MSP wordt verder een onderscheid gemaakt tussen strategische, programma, project en operationele risico's (zie figuur 11.04).

11.11.1 Strategische risico's

Strategische risico's zijn risico's die een mogelijke impact hebben op de positie van het programma in de context van de gehele organisatie, bijvoorbeeld door:

- oorzaken van buitenaf, zoals een nieuwe wetgeving of een veranderende markt;
- het ontbreken van commitment op strategisch niveau in de bedrijfsorganisatie;
- andere programma's en afhankelijkheden tussen de programma's;
- andere/nieuwe initiatieven in de organisatie;
- interne politieke druk.



Figuur 11.04 Samenhang van soorten risico's (Bron: OGC)

11.11.2 Programmarisico's

Programmarisico's zijn risico's die een mogelijke impact hebben op de te realiseren uitkomst en de te realiseren baten van het programma, bijvoorbeeld door:

- het ontbreken van commitment van belanghebbenden;
- complicaties bij het samenwerken tussen de verschillende organisatie-eenheden;
- een slechte afstemming tussen de projecten en het programma en de projecten onderling;
- een slechte kwaliteit van de projectresultaten, waardoor baten niet kunnen worden gerealiseerd;
- organisatorische issues, zoals het mislukken van het doorvoeren van de noodzakelijke veranderingen in houding en gedrag;
- incompetentie en wisselingen in de staf;
- het ontbreken van voldoende financiering.

11.11.3 Projectrisico's

Projectrisico's zijn risico's die een mogelijke impact hebben op het realiseren van het projectresultaat, bijvoorbeeld door:

- het ontbreken van voldoende capaciteit;
- ontwerpfouten;
- faillissement van leveranciers;
- een slecht of incompleet programma van eisen.

Om op het gebied van risico's een goede afstemming te creëren tussen het programma en de projecten is het belangrijk dat in de projectvoorstellen de programmarisico's worden aangegeven, die ook van belang zijn voor de projecten. Verder is het van belang dat vanuit het programma de risicomangementstandaards voor de projecten worden voorgeschreven en dat vanuit de projecten periodiek over de status van de risico's wordt gerapporteerd.

11.11.4 Operationele risico's

Operationele risico's zijn risico's die een mogelijke impact hebben op de inrichting en uitvoering van de nieuwe bedrijfsprocessen, bijvoorbeeld door:

- het ontbreken van capaciteit om de nieuwe werkzaamheden uit te voeren;
- het ontbreken van de benodigde verandercapaciteit of veranderbereidheid;
- te veel veranderingen die tegelijkertijd ten gevolge van de gehele portfolio van projecten en programma's moeten worden doorgevoerd;
- de noodzaak om de niveau van de bestaande dienstverlening te handhaven en lopende contracten en overeenkomsten na te komen;
- het niet op elkaar afgestemd zijn van de verschillende opgeleverde systemen, infrastructuur en diensten.

11.12 Introductie Issuemanagement

Een issue is een gebeurtenis of situatie die is opgetreden, die invloed heeft op een project of programma en waarvoor aandacht van het management nodig is om het op te lossen. Het issue-management is het proces dat verantwoordelijk is voor het zeker stellen dat issues worden beheerst.

Issuemanagement in een programma heeft tot doel om op efficiënte wijze te voorkomen dat een issue het bereiken van de doelen van het programma belemmert. Issuemanagement zorgt er mede voor dat het programmamanagement beschikt over de juiste informatie om tot besluitvorming ten aanzien van programma-issues te komen. De Programmamanager is verantwoordelijk voor het managen van de programma-issues.

11.13 Issue-oplossingsstrategie

De Issue-oplossingsstrategie beschrijft hoe het issue-managementproces moet worden ingericht en hoe de afstemming tussen het issue-managementproces binnen de projecten en binnen het programma moet worden vormgegeven. Ook definieert de strategie de rollen en verantwoordelijkheden van degene die betrokken zijn bij het managen van issues en hoe het eigenaarschap van de issues moet worden belegd.

Omdat er binnen een programma grote hoeveelheden issues kunnen voorkomen, is het belangrijk om te kunnen prioriteren. In de Issue-oplossingsstrategie worden daarom ook de criteria gedefinieerd op basis waarvan in het programma de prioriteit van issues kan worden vastgesteld. Ten slotte geeft de strategie aan op welke wijze de effectiviteit van de corrigerende maatregelen en van het proces moet worden bewaakt en beoordeeld.

De Issuemanagementstrategie wordt afgeleid van het issue-managementbeleid van de staande organisatie en van de Stakeholder- en Risicomanagementstrategie van het programma.

11.14 Issuemanagementproces

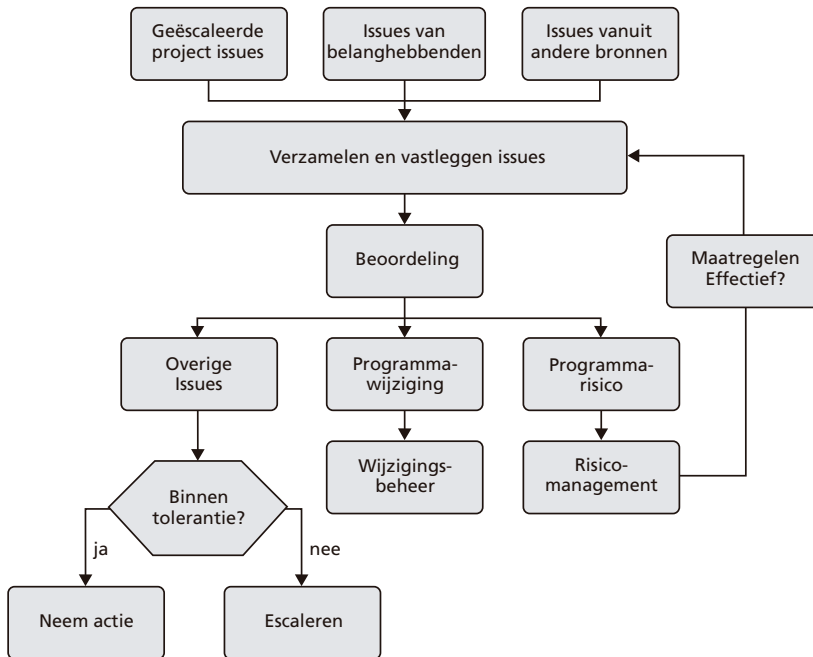
Het issuemanagementproces omvat het verzamelen, registreren en analyseren van de issues, de besluitvorming over de issues en de initiatie en de bewaking van de overeengekomen acties (zie figuur 11.05).

Issues in een programma kunnen zijn: een eerder gedefinieerd risico dat is opgetreden, een wijzigingsverzoek of een probleem of vraag die betrekking heeft op één of meer onderdelen van het programma. Een issue kan zich op elk moment tijdens een programma voordoen. Issues kunnen door eenieder worden aangedragen. De meeste issues worden echter geïnitieerd vanuit projecten en door de directe belanghebbenden.

Alle issues worden eerst verzameld en geregistreerd, waarna de impact van de issue op het programma wordt onderzocht. Daarbij moet worden gekeken naar de consequenties voor de lopende fase en naar de consequenties voor het programma als geheel en dan zowel naar de inputzijde (kosten, tijd, capaciteit) als naar de outputzijde (prestaties en baten).

Als de consequentie van het issue binnen de overeengekomen toleranties valt, kan de Programmamanager zelfstandig corrigerende maatregelen nemen. Als de consequentie van het issue dreigt de overeengekomen toleranties te overschrijden, dan moet de Programmamanager het issue escaleren naar de Programmastuurgroep. De resultaten van de verschillende stappen in het issuemanagementproces worden in het Issueregister vastgelegd. Mogelijke risico's worden vastgelegd in het Risicoregister. Wijzigingen worden afgehandeld via wijzigingsbeheer.

De planning, uitvoering en bewaking van de overeengekomen maatregelen volgen verder de normale planning- en beheersingscyclus. Als de overeengekomen maatregelen zijn uitgevoerd en geen verdere aandacht van het management meer nodig is, wordt het issue afgesloten. Het prioriteren van issues naar ernst en urgentie, is een kritisch onderdeel van het issuemanagementproces.



Figuur 11.05 Issuemanagementproces (Bron: OGC)

11.15 Issuemanagement

11.15.1 Bronnen van issues

Issues kunnen uit verschillende bronnen komen. Zeker binnen grote en complexe programma's kunnen deze bronnen heel divers zijn, bijvoorbeeld:

- vanuit voortgangsbewaking, budgetbewaking en capaciteitsmanagement;
- vanuit de afhankelijkheden en relaties tussen de projecten onderling;
- vanuit de afstemming tussen projecten en de batenrealisatie;
- vanuit operationele processen;
- vanuit batenmanagement en transitieactiviteiten;
- van de leden van het programmamanagementteam;
- van degenen die belang hebben bij de resultaten van het programma;
- van andere projecten, programma's en initiatieven binnen de organisatie;
- vanuit de externe en interne omgeving van de staande organisatie.

11.15.2 Programmaoverstijgende issues

Sommige issues hebben ook effect op andere projecten en programma's of zelfs op de staande organisatie als geheel. Dergelijke issues hebben een hoge prioriteit in verband met de mogelijke grote impact op het programma en de bedrijfsorganisatie. Deze issues moeten worden geëscaleerd naar het topmanagement van de organisatie. Vanuit de beheersing van het programma is het echter noodzakelijk dergelijke issues ook te blijven managen binnen het issuemanagementproces van het programma.

Issues die een impact hebben op meerdere programma's kunnen onder andere voortkomen uit capaciteitsproblemen bij de inzet van mensen en middelen, relaties met belanghebbenden en uit knelpunten ten aanzien van kosten en de financiering van de programma's.

Het is belangrijk dat de verantwoordelijke leden van het programmamangementteam een effectieve communicatie onderhouden met het topmanagement van de organisatie, vooral in perioden waarin veel van dergelijke programmaoverstijgende issues optreden.

11.15.3 Wijzigingsbeheer

Wijzigingsbeheer binnen het programma betreft het managen van wijzigingen van programma-uitgangspunten, zoals deze zijn vastgelegd in de managementdocumenten van het programma. Wijzigingsbeheer in een programma moet in ieder geval worden toegepast op de sleuteldocumenten van het programma zoals de Blauwdruk, het Programmaplan en de Business Case. Het managen van wijzigingen in projecten en van de op te leveren projectresultaten is onderdeel van het wijzigingsbeheer van de projecten.

Wijzigingen binnen een programma moeten nauwkeurig worden bewaakt. Een wijziging van de programma-uitgangspunten kan een enorme impact hebben op de levensvatbaarheid van het programma en mag nooit ongeautoriseerd worden doorgevoerd en/of lichtzinnig worden toegestaan.

Een mogelijke procedure voor het wijzigingsbeheer omvat:

- Vastleggen van het wijzigingsverzoek in het Issueregister. Het vaststellen van de eerste prioriteit. Het reageren op misverstanden. Het informeren van de aanvrager over de registratie;
- het analyseren van de consequenties van de wijziging op de verschillende programma-documenten zoals de Blauwdruk, het Programmaplan en de Business Case. Vooral de consequenties op de risico's en de te realiseren baten moeten niet worden vergeten;
- het herevalueren van de prioriteit van het wijzigingsverzoek;
- het opstellen van het wijzigingsverzoek voor besluitvorming;
- het actualiseren van het Issueregister na besluitvorming en het terugkoppelen van de besluitvorming aan de aanvrager;
- het doorvoeren van de overeengekomen wijzigingen, het bewaken van de acties en van het resultaat en het vastleggen van het eindresultaat in het logboek.

11.16 Relatie projecten, programma en de betrokken bedrijfsonderdelen

Alle projectrisico's en projectissues moeten zichtbaar zijn op programmaniveau. De individuele projectteams hebben namelijk niet altijd het inzicht welke risico's en issues impact kunnen hebben op andere projecten binnen het programma en/of op het programma in zijn geheel. De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor het risico- en issuemangement van alle risico's en issues binnen het programma ligt daarom op het programmamangementniveau en met name bij de Programmamanager.

In de praktijk is het echter verstandig de risico's en issues daar te beheersen waar de partijen het meeste zicht hebben op deze risico's en issues, er de meeste 'last' van ondervinden en de meeste invloed kunnen uitoefenen op het verdere verloop van deze risico's en issues. Dat kan zeer goed liggen op het individuele projectniveau.

De Programmamanager moet ten aanzien van risico's en issues ook een nauw contact onderhouden met de Bedrijfsverandermanagers en andere sleutelfiguren die bij het programma betrokken zijn. Ook voor operationele risico's en issues geldt dat deze vaak beter op 'lokaal' niveau kunnen worden gemanaged, terwijl voor de impact op het programma het toch noodzakelijk is, dat deze risico's en issues op programmaniveau zichtbaar zijn.

Het is niet verstandig om alle risico's en issues te managen vanuit het programmamanagement-niveau. Het is ook niet verstandig het management van alle risico's en issues neer te leggen bij de individuele projecten en bedrijfsonderdelen. Het is daarom van belang een balans te vinden tussen het beheersen van risico's en issues op programmaniveau en de mogelijke administratieve en bureaucratische rompslomp die dit met zich mee kan brengen en het delegeren van het issue- en risicomangement naar de individuele project- en veranderteams.

Deze ambivalentie kan het beste worden opgelost door het inrichten van een centraal Risicoregister en een centraal Issueregister voor projecten, programma's en bedrijfsonderdelen. Ook kunnen tolerantieniveaus worden afgesproken voor risico's en issues. Zodra risico's en issues de overeengekomen toleranties dreigen te overschrijden, moeten de risico's en issues door de projectteams en veranderteams naar het programmamanagement worden geëscaleerd.

Bovendien is het aan te raden om de risico- en issuemanagementprocessen te standaardiseren voor alle project- en veranderteams binnen het programma. Daarbij kan het beste het Programmbureau een centrale rol krijgen in het risico- en issuemanagementproces van zowel het programma als van de projecten en de betrokken bedrijfsonderdelen. Het Programmbureau kan dan de verschillende processen eenvoudig stroomlijnen en een effectieve communicatie onderhouden tussen alle betrokken partijen.

11.17 Verantwoordelijkheden

De Programmaopdrachtgever is eindverantwoordelijkheid voor het risico- en issuemanagement van het programma. De Programmamanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering van het risico- en issuemanagement. De Bedrijfsverandermanagers moeten zeker stellen dat risico's en issues met betrekking tot hun eigen baten goed worden gemanaged. Het Programmbureau is verantwoordelijk voor de opvolging van de risico- en issuemanagementprocedures binnen het programma. De risico-eigenaren moeten de vinger aan de pols houden van de aan hen toegewezen risico's. Het programmamanagement geeft het kader en de tolerantiegrenzen aan voor het risico- en issuemanagement voor de onderliggende projecten en bedrijfsonderdelen.

Voor een overzicht van de verantwoordelijkheden voor het risico- en issuemanagement, zie tabel 11.03.

Rollen	Verantwoordelijkheden
Programma-opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> • Goedkeuren Risico- en Issueoplossingsstrategie • Zeker stellen risico- en issuemanagement is effectief • Initiëren reviews om effectiviteit te beoordelen • Eigenaar van strategische risico's en issues
Programma-manager	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkel en implementeer risico- en Issueoplossingsstrategie • Uitvoeren risico- en issuemanagement/ beheren logboeken • Zorgen dat impact van risico's en issues wordt begrepen door de belanghebbenden
Bedrijfs-verandermanager	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgen dat operationele risico's en issues worden geïdentificeerd • Eigenaar van operationele risico's binnen het programma
Programma-support	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhouden risico- en issueprocedures en logboeken
Risico-eigenaar	<ul style="list-style-type: none"> • Management specifieke risico incl. risicomaatregelen
Risico-uitvoerder	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoering specifieke risicomaatregel • Support Risico-eigenaar

Tabel 11.03 Verantwoordelijkheden voor risico- en issuemanagement (Gebaseerd op: bron OGC)

12 Kwaliteitsmanagement

12.1 Introductie

Kwaliteitsmanagement in een programma stelt zeker dat de belanghebbenden de grootste kans hebben dat hun geplande baten worden gerealiseerd en dat zij tevreden zijn met het eindresultaat van het programma. Daarom moet kwaliteitsmanagement een integraal onderdeel zijn van het dagelijkse management in het programma. Kwaliteit moet actief worden gemanaged tijdens de totale duur van het programma, maar ook nog erna.

In een project is kwaliteitsmanagement vooral gericht op het zeker stellen dat het opgeleverde resultaat geschikt is voor gebruik ('fit for use') en geschikt is voor hetgeen het bedoeld is ('fit for purpose'). In een programma is kwaliteitsmanagement meer gericht op het zeker stellen dat met het resultaat de strategische doelen van het programma worden gerealiseerd. Deze doelen kunnen tijdens de levensduur van het programma wijzigen, om aan te blijven sluiten op de strategische doelen van de staande organisatie.

Kwaliteitsmanagement in een programma moet zeker stellen dat het volledig duidelijk is wat deze bedrijfsdoelen zijn en dat de Blauwdruk en de bijbehorende plannen, ook als deze doelen veranderen, daarop blijvend zijn afgestemd.

12.2 Kritische succesfactoren

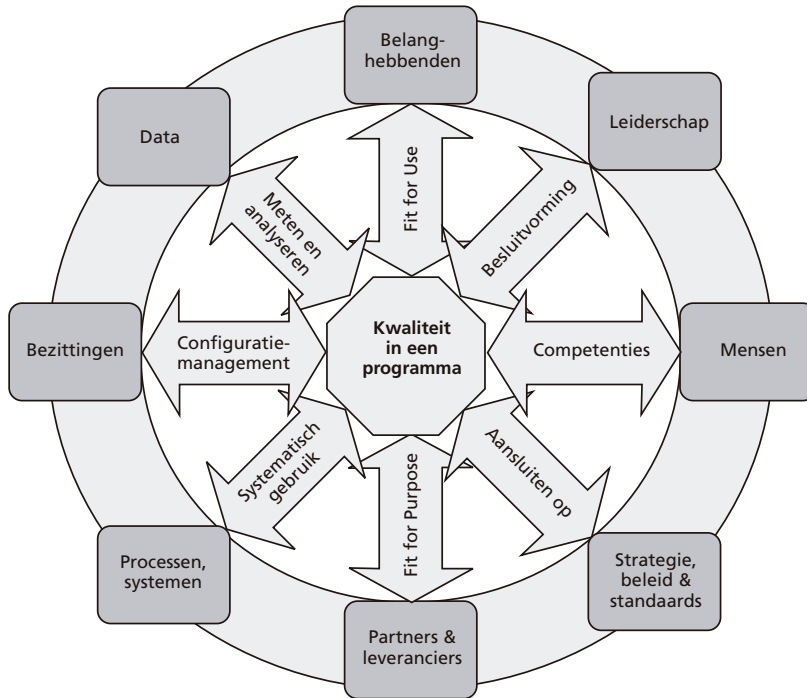
Kritische succesfactoren in een programma zijn die factoren, die er in sterke mate toe bijdragen dat het programma succesvol is. Door het identificeren van deze factoren, kan het programma effectief worden aangestuurd. Het identificeren van deze factoren is een voorwaarde voor het ontwikkelen van een effectieve Kwaliteitsmanagementstrategie.

Bij het identificeren van deze factoren moet worden gekeken naar een breed spectrum van aandachtsgebieden. Een succesfactor zou kunnen zijn:

- managen van de door te voeren veranderingen als de omgevingsfactoren in sterke mate invloed op het programma zouden kunnen hebben;
- zorg dragen dat programmadoelen blijven aansluiten op de bedrijfsdoelen als de bedrijfsdoelen sterk aan verandering onderhevig zouden kunnen zijn;
- aanpassen van het programma aan de capaciteit als de beschikbaarheid van de mensen en middelen om de veranderingen te kunnen doorvoeren beperkt is. Dit kan door externe capaciteit in te huren, de grootte van de door te voeren verandering te verkleinen, of de doorlooptijd van het programma te vergroten, of uiteraard door een combinatie van deze factoren;
- meer tijd nemen voor het betrekken van belanghebbenden als de totale veranderdruk in een organisatie te groot is, of de veranderbereidheid in de organisatie te gering is.

12.3 Scope van kwaliteit in een programma

Kwaliteit in een programma heeft betrekking op veel verschillende gebieden (zie figuur 12.01). De aanpak hoe men de kwaliteit in de organisatie zeker kan stellen, wordt beschreven in de Kwaliteitsmanagementstrategie. De actuele kwaliteitsactiviteiten, zoals de te houden reviews en audits, worden vastgelegd in het Kwaliteitsmanagementplan.



Figuur 12.01 Scope kwaliteit in een programma (Bron: OGC)

12.3.1 Belanghebbenden

Gebruikers zijn belanghebbenden die te maken krijgen met het resultaat van de veranderingen. Kwaliteit in een programma moet zeker stellen dat deze gebruikers in die mate tevreden zijn met de resultaten van het programma, zoals dat door het management van de organisatie gewenst wordt.

Om dit te realiseren is nodig dat:

- de individuele (groepen) van belanghebbenden worden geïdentificeerd en dat een goede werkerelatie met hen wordt ontwikkeld;
- deze relaties gedurende de totale looptijd van het programma worden onderhouden, om te kunnen anticiperen op hun actuele behoeften en verwachtingen;
- de ervaringen en de beeldvorming van deze belanghebbenden worden bewaakt en dat snel actie wordt ondernomen als daarbij problemen ontstaan.

Kwaliteitsmanagement moet in deze zich vooral richten op het beoordelen van de beeldvorming van de belanghebbenden en de kwaliteit van de relaties, om zeker te stellen dat er van beide zijden geen verrassingen zijn.

12.3.2 Leiderschap

Leiderschap is kritisch voor het succes van een programma. Goede leiders dragen een heldere en consistente boodschap uit naar alle belanghebbenden en dragen zorg voor een goed besturingsraamwerk, dat voorziet in effectieve niveaus van besturing en de delegatie van eenduidige taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het is daarbij essentieel dat leiders van het programma continu de doelen van het programma uitdragen in hun eigen communicatie naar derden en dat zij zelf het goede voorbeeld geven van een kwaliteitsgerichte benadering van het werk.

Een kwaliteitsgerichte benadering van het werk kan door de Programmaopdrachtgever uitgedragen en ondersteund worden door:

- het programmateam aan het eind van de definitiefase te vragen aan te tonen dat de geplande kwaliteitsactiviteiten voldoende zijn;
- het team te vragen hoe men moet omgaan met onzekerheden bij het oplossen van issues;
- bij reviews bewijs te vragen, dat het kwaliteitsmanagement effectief is;
- gebruik te maken van de diensten van derden om dit onafhankelijk te toetsen;
- de kwaliteitsstandaards te handhaven, ook als het programma onder druk staat.

Kwaliteitsmanagement moet in deze zeker stellen dat een heldere en consistente boodschap wordt uitgedragen en dat er een goed besturingsraamwerk is ingericht.

12.3.3 Inzet capaciteit

Mensen zijn het belangrijkste kapitaal van de organisatie en van een programma. Om mensen optimaal te kunnen inzetten is het belangrijk dat zij begrijpen:

- wat de betere toekomst is, wat men met het programma wil realiseren;
- wat hun specifieke bijdrage is aan het programma en hoe zij in staat zullen zijn om die bijdrage te leveren;
- wat de standaards en procedures zijn die zij moeten volgen;
- welke mensen en middelen beschikbaar zijn (en welke niet).

Daarnaast is het belangrijk om een omgeving te creëren, waarbij geleerd kan en mag worden van ervaring.

Kwaliteitsmanagement moet in deze zeker stellen dat alle aspecten van humanresourcesmanagement (HRM) adequaat worden ingevuld en dat daarbij met name het functioneren van de individuele personen en de teams regelmatig wordt beoordeeld en ontwikkeld.

12.3.4 Strategie, beleid en standaards

Het is belangrijk dat er een gestructureerde afstemming plaatsvindt tussen de programmadoelen en de bedrijfsdoelen. Een goede informatie-uitwisseling kan zeker stellen dat besluiten op organisatieniveau genomen worden op basis van de juiste en de beschikbare informatie. Als tweede

kan deze informatie-uitwisseling zeker stellen dat programma's de consequenties van toekomstige veranderingen vroegtijdig kunnen beoordelen en zich daar efficiënter en effectiever aan kunnen aanpassen.

Daarnaast hebben de meeste organisaties een kwaliteitssysteem ingericht om zeker te stellen dat de producten en diensten die zij opleveren voldoen aan de behoeften en verwachtingen van hun klanten. Nieuwe werkwijzen moeten blijven voldoen aan een dergelijk kwaliteitssysteem, of het vingerende kwaliteitssysteem moet worden aangepast aan de nieuwe werkwijze.

Verder moeten programma's worden uitgevoerd binnen de besturingsregels van de staande organisatie. De meeste programma's hebben immers te maken met één of meerdere wettelijke regelingen. Sommige programma's zijn zelfs speciaal opgezet om ervoor te zorgen dat de organisatie kan gaan voldoen aan nieuwe wettelijke regelingen.

Kwaliteitsmanagement moet in deze zeker stellen dat de afstemming tussen de programmadoelen en de bedrijfsdoelen adequaat wordt ingevuld en dat het programma voldoet aan de huidige c.q. toekomstige regelgeving en standaarden, c.q. moet zeker stellen dat de toekomstige standaarden adequaat worden aangepast.

12.3.5 Partners en leveranciers

Opdrachtgevers en leveranciers zijn wederzijds afhankelijk van elkaar. Daarbij geldt dat een relatie op termijn alleen effectief kan zijn als deze relatie voor beide partijen een toegevoegde waarde oplevert. Een dergelijke houding resulteert meestal in:

- effectievere selectie van de belangrijke leveranciers;
- meer open communicatie tussen de partijen;
- gemeenschappelijke ontwikkeling van producten en diensten;
- betere balans tussen kortetermijnwinst en langetermijnvoordelen.

Kwaliteitsmanagement moet in deze zeker stellen dat leveranciers en partners producten en diensten leveren die geschikt zijn voor hetgeen het programma ermee wil bereiken ('fit for purpose').

12.3.6 Processen en systemen

Een proces is een set van gerelateerde activiteiten die in een specifieke volgorde moeten worden uitgevoerd. Een systeem is een geheel van samenhangende of elkaar beïnvloedende elementen. Een systeem bevat één of meerdere processen.

Programma's kunnen worden beschouwd als systemen die producten en diensten, maar ook prestaties en baten moeten opleveren, die moeten voldoen aan de eisen, die de klant (de staande organisatie) ervan verwacht. Als een programma wordt beschouwd als een systeem, leidt dit tot een beter inzicht in:

- afhankelijkheden tussen de verschillende entiteiten;
- taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende rollen;
- wat de kritische processen zijn;
- de capaciteiten die nodig zijn;

- de samenhang tussen de activiteiten om de gewenste resultaten te realiseren;
- welke factoren kritisch zijn om de programmadoelen te realiseren.

Kwaliteitsmanagement in deze moet zeker stellen dat de programmamanagementprocessen worden geïncorporeerd in het programma, afgestemd op de specifieke omstandigheden van het programma en de omgeving.

12.3.7 Bezittingen en configuratiemanagement

Configuratiemanagement is het beheer van alle ‘bezittingen’ (Configuratie-items) van een organisatie, die van essentieel belang zijn voor het succes. Voor een programma zijn dat:

- alle managementproducten die op het programma zijn uit te voeren;
- alle interfaces tussen de projecten en het programma, zoals de rapportages;
- alle producten en diensten die door de projecten worden opgeleverd.

Programma-informatie en -documentatie moeten worden beschouwd als een kritisch bezit van een programma, dat moet worden gemanaged en daarmee moet vallen onder configuratiemanagement. Daarbij zijn te onderscheiden:

- scope (boundary) documenten – Deze bepalen de richting, reikwijdte en de omvang van het programma. Dit zijn het Programmamandaat en het Programmavoorstel en het Visiedocument, de Blauwdruk en de Batenprofielen;
- uitwerking (programma)documenten – Dit zijn de Doelenboom, het Projectendossier en de Business Case;
- besturing (Governance) documenten – Dit zijn alle strategieën en de programmaorganisatie;
- middelen (Tools) documenten – Dit zijn alle plannen en logboeken, maar ook de Stakeholderprofielen en de stakeholdermatrix.

Kwaliteitsmanagement moet in deze zeker stellen dat de bezittingen van het programma op een adequate wijze worden beheerd, zodat het programma effectief kan worden gemanaged.

12.3.8 Meten en analyseren van data

Data in een programma zijn nodig om de voortgang van de verschillende projecten en activiteiten te meten, maar ook om de prestatieverbeteringen en de baten te meten in de betrokken bedrijfseenheden. Effectieve beslissingen kunnen echter pas worden genomen als er juiste, relevante en accurate gegevens beschikbaar zijn. Het is dan ook enorm belangrijk voor het succes van het programma, dat vooraf wordt bepaald welke gegevens nodig zijn en hoe deze zullen worden gemeten, maar ook dat dit dan volgens afspraak gebeurt en ten slotte dat deze resultaten periodiek worden geanalyseerd.

Het kwaliteitsmanagement in deze moet zeker stellen dat dit alles plaatsvindt en dat daarmee de juiste, relevante en accurate gegevens beschikbaar komen en worden geanalyseerd, zodat binnen het programma effectieve beslissingen kunnen worden genomen.

12.4 Kwaliteitsmanagementstrategie

De Kwaliteitsmanagementstrategie beschrijft de aanpak hoe kwaliteitsmanagement binnen het programma wordt ingevuld. De Kwaliteitsmanagementstrategie geeft ook het kader voor het managen van de kwaliteit voor de onderliggende projecten en activiteiten binnen het programma.

De Kwaliteitsmanagementstrategie omschrijft onder andere:

- de aspecten binnen het programma die via het kwaliteitssysteem zullen worden beheerst en de kwaliteitscriteria die daarbij van toepassing zijn;
- de functies, rollen en verantwoordelijkheden voor het kwaliteitsmanagement;
- op basis waarvan kwaliteitsactiviteiten worden geïnitieerd (periodiek, gebeurtenis gedreven of risicogedreven);
- welke corrigerende maatregelen er zullen worden genomen, afhankelijk van de uitkomsten van de beoordelingen en de daarbij behorende toleranties;
- de criteria waarop het programma zal worden beoordeeld;
- de interfaces en afhankelijkheden tussen het programma en het bedrijfsmanagement en tussen de projecten en het programma en de daarvoor benodigde informatie;
- Richtlijnen voor audits en reviews.

De Programmamanager is verantwoordelijk voor het opstellen van de strategie en moet zeker stellen dat de kwaliteitsactiviteiten worden uitgevoerd volgens de overeengekomen strategie. De Programmaopdrachtgever is eindverantwoordelijk voor de te kiezen strategie en de integrale kwaliteit van het programma.

12.5 Kwaliteitsmanagementplan

Het Kwaliteitsmanagementplan beschrijft hoe de Kwaliteitsmanagementstrategie wordt geïmplementeerd. Het plan geeft:

- een overzicht van activiteiten die nodig zijn om de Kwaliteitsmanagementstrategie te implementeren;
- plannen en data voor de uit te voeren audits en reviews;
- de benodigde capaciteit om de kwaliteitsactiviteiten uit te voeren.

12.6 Beoordelen kwaliteit

Het beoordelen van kwaliteit is niet iets wat alleen aan het eind van het programma plaatsvindt. Net zoals bij het beoordelen van de voortgang, is het beoordelen van kwaliteit een regelmatig terugkerende activiteit. Verstandig is om het beoordelen van kwaliteit te koppelen aan mijlpalen en beslispunten in het programma. Dit zijn vaak momenten, waarbij het helder is wat de voortgang van het programma is en wat het kwaliteitsniveau is van de verschillende elementen in het programma.

Er kunnen verschillende soorten beoordelingen worden onderscheiden:

- verificatie (audit): een objectieve onafhankelijke toetsing dat het programma effectief is en volgens de afspraken wordt uitgevoerd;
- beoordeling (review): een formele evaluatie of datgene wat is opgeleverd, voldoet aan de vooraf gestelde eisen ('fit for use' en 'fit for purpose');
- externe beoordeling ('external scrutiny'): een formeel onderzoek door externe partijen om na te gaan of het programma effectief wordt uitgevoerd en datgene oplevert wat is overeengekomen;
- collegiale beoordeling ('peer review'): een interne onafhankelijke beoordeling door collega's uit de eigen organisatie of gerelateerde organisaties. De collegiale beoordeling kan op ieder gewenst moment tijdens het programma worden uitgevoerd;
- onafhankelijke expertise beoordeling ('independent expert scrutiny'): een onafhankelijke beoordeling door experts of het programma effectief is en datgene oplevert wat is overeengekomen;
- programmabeoordeling ('programme review'): een evaluatie om te bepalen of de vooraf vastgestelde doelstellingen zijn of worden behaald. Deze evaluatie kan ook dienen om de successen en fouten in het programmamanagementproces te analyseren;
- beslispuntbeoordeling ('Gateway Review'): een formele evaluatie bij een beslispunt (go/no go) ofwel overgang van een fase, om zeker te stellen dat het programma effectief is en datgene oplevert wat is overeengekomen;
- postprogrammabeoordeling ('post-programme review'): één of meerdere evaluaties die na het afsluiten van het programma worden uitgevoerd, om te bepalen of het verwachte einddoel en de verwachte baten zijn of worden gerealiseerd.

12.6.1 Audits

Een audit is, zoals al is aangegeven, een objectieve onafhankelijke toetsing of het programma effectief is en volgens de overeengekomen criteria wordt uitgevoerd. Een audit kan kijken naar specifieke aspecten van het programma of naar het programma als geheel (zie tabel 12.01). De criteria voor een audit zijn de afspraken zoals deze zijn vastgelegd in de verschillende programmastrategieën, maar audits kunnen ook worden gebaseerd op interne standards en procedures, externe voorschriften en regelgeving, contractafspraken, accounting standards en 'gewoon' best practici. Audits kunnen worden uitgevoerd door interne partijen, maar ook door externen c.q. officiële instanties. Audits kunnen in het programma worden ingebouwd ter ondersteuning van de aansturing van het programma. Bij audits kan gebruik worden gemaakt van checklijsten, zoals een gezondheidstoets ('health check').

Proces	Aandachtsgebieden van audits
Identificeren van een programma	<ul style="list-style-type: none"> • Aansluiting van het programma op de bedrijfsstrategieën en procedures
Definiëren van een programma	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen van alternatieve strategieën, plannen en beheersmethodieken
Sturen van een programma	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen van organisatie, beheersinstrumenten en beheersmechanismen
Uitvoeren van een programma	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen van effectiviteit en efficiency van de uitvoering van het programma
Afsluiten van een programma	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen van leerpunten, toegevoegde waarde en de tevredenheid van belanghebbenden

Tabel 12.01 Aandachtsgebieden van audits

Audits toetsen of de dingen goed gedaan worden. Audits worden echter in de praktijk vaak uitgebreid met vragen als: ‘Doen we de goede dingen?’ en ‘Werken we volgens planning’ of ‘Wat is de levensvatbaarheid van het programma?’. Het moet vooraf voor alle partijen duidelijk zijn welke vragen aan bod komen tijdens de audit.

Om gedurende het programma effectief audits te kunnen uitvoeren, moet vanaf het begin de noodzakelijke informatie worden verzameld. Hieronder staan de vraagpunten die daarbij beantwoord moeten worden.

- Welke informatie is op dit moment noodzakelijk voor de audits?
- Hoe moet de informatie worden opgeslagen?
- Zijn de programmamangementprocessen voldoende gedocumenteerd?
- Hoe lang moet de informatie worden bewaard?
- Hoe kan de authenticiteit van de informatie worden aangetoond?

12.6.2 Reviews

Een review is een formele evaluatie of datgene wat is opgeleverd voldoet aan de vooraf gestelde eisen. Een review geeft daarmee eigenlijk antwoord op de vraag: ‘Doen we de dingen goed?’ Reviews heb je in alle maten en vormen. Reviews kunnen worden gehouden als onderdeel van een vergadering tussen de Programmaopdrachtgever en de Programmamanager. Reviews kunnen ook worden gehouden als officiële beoordelingspunten aan het eind van een fase. Het is aan te bevelen om de officiële reviews van tevoren vast te leggen in het Kwaliteitsmanagementplan. Een bekende review is de ‘gateway review’ bij de faseovergangen/beslispunten in een programma.

12.7 Informatiemanagementstrategie en -plan

Zoals al eerder is aangegeven, is informatie een kritische factor in projecten en programma's. Het is dan ook belangrijk de informatie te managen, met name in programma's waar vaak grote hoeveelheden informatie verwerkt moeten worden. Het is cruciaal de hoeveelheid informatie te beheersen en zorg te dragen dat alleen de benodigde informatie volgens de overeengekomen indeling op de afgesproken momenten aan de juiste personen wordt verstrekt.

Kritische succesfactoren voor het beheersen van informatie zijn:

- beschikbaarheid – Heeft eenieder, waarvoor het nodig is, toegang tot de informatie?
- actualiteit – Is alle informatie actueel?
- vertrouwelijkheid – Is de toegang tot de informatie beveiligd? Krijgen alleen de personen die geautoriseerd zijn kopieën?
- integriteit – Klopt de administratie? Hebben we de juiste versie? Zijn de documenten op elkaar afgestemd?
- nakoming regelgeving – Voldoen we aan de wettelijke bewaartermijnen? Voldoen we aan de wettelijke regelgeving, bijvoorbeeld t.a.v. de wet op de privacy?

De Informatiemanagementstrategie beschrijft de aanpak hoe informatie wordt gemanaged binnen het programma.

In de Informatiemanagementstrategie wordt onder andere beschreven:

- op welke wijze de informatie zal worden opgeslagen;
- welke informatie onder informatiemanagement zal worden beheerst;
- de rollen en verantwoordelijkheden voor het informatiemanagement;
- hoe aan de kritische succesfactoren voor het informatiemanagement zal worden voldaan;
- de procedures voor configuratiemanagement en wijzigingsbeheer;
- de criteria voor hoe de effectiviteit van informatiemanagement zal worden beoordeeld;
- de richtlijnen voor hoe informatiemanagement zal worden getoetst.

Het Informatiemanagementplan beschrijft hoe de Informatiemanagementstrategie wordt geïmplementeerd. Het plan geeft:

- een overzicht van activiteiten die nodig zijn om de strategie te implementeren;
- een overzicht van beschikbare sjablonen;
- een schema wanneer welke informatie beschikbaar wordt gesteld voor de verschillende audits en reviews.

En beschrijft:

- hoe en wanneer informatiemanagement zelf zal worden beoordeeld;
- wie verantwoordelijk is voor het informatiemanagement.

Kwaliteit is sterk afhankelijk van goed informatiemanagement. Kwaliteitsmanagement moet zeker stellen dat informatiemanagement effectief wordt gemanaged. Omdat kwaliteitsmanagement en informatiemanagement zo sterk afhankelijk van elkaar zijn, is voor het gemak informatiemanagement ondergebracht onder kwaliteitsmanagement. In werkelijkheid zijn dit echter gescheiden gebieden.

12.8 Verantwoordelijkheden

De Programmaopdrachtgever is eindverantwoordelijkheid voor de kwaliteit in een programma. De Programmamanager is operationeel verantwoordelijk voor de coördinatie en het management van de kwaliteit in het programma. Het Programmabureau is verantwoordelijk voor de uitvoerende taken ter ondersteuning van de Programmamanager, zoals het configuratiemanagement en wijzigingsbeheer en het inrichten van audits, reviews en andere borgingsprocessen.

Voor een overzicht van de verantwoordelijkheden van het kwaliteitsmanagement, zie tabel 12.02.

Rollen	Verantwoordelijkheden
Programma-opdrachtgever	<ul style="list-style-type: none"> • Eindverantwoordelijk voor alle kwaliteitsaspecten binnen het programma
Programma-manager	<ul style="list-style-type: none"> • Ontwikkelen en implementeren van kwaliteit- en informatie-managementstrategieën en –plannen • Initiëren, coördineren van de projecten • Opleveren projectresultaten ‘fit for use’ & ‘fit for purpose’
Bedrijfs-verandermanager	<ul style="list-style-type: none"> • Implementeren van de projectresultaten in de organisatie • Doorvoeren van de veranderingen en realiseren baten
Programma-support	<ul style="list-style-type: none"> • Administratie van de procedures voor wijzigingsbeheer en configuratiemanagement • Verzamelen en vastleggen van de noodzakelijke informatie
Specialisten	<ul style="list-style-type: none"> • Uitvoeren van reviews en audits indien noodzakelijk • Ondersteunen programmteam indien noodzakelijk

Tabel 12.02 Verantwoordelijkheden van kwaliteitsmanagement (gebaseerd op: bron OGC)

Processen programmamanagement

Dit deel van het boek beschrijft de activiteiten, de input en output, de te nemen beslissingen en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden gedurende de levenscyclus van programma's.

Dit deel is onder te verdelen in:

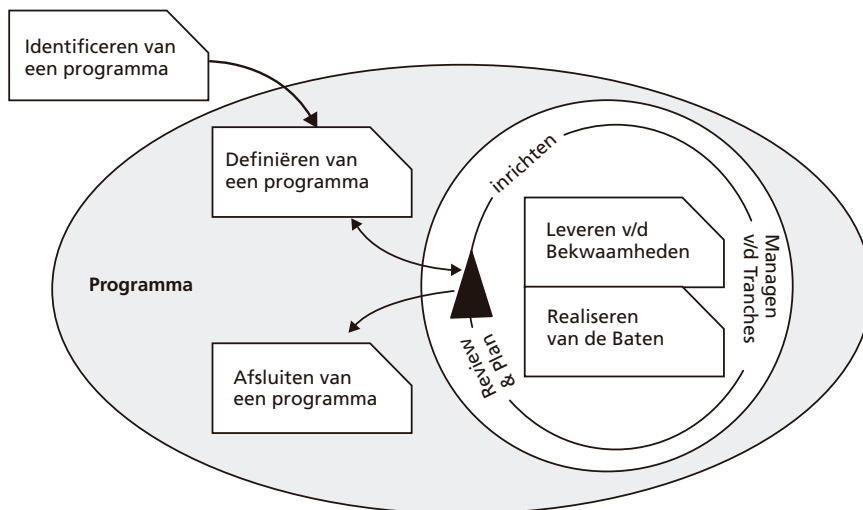
- een overzicht van processen en producten;
- het identificeren van een programma;
- het definiëren van een programma;
- het managen van de tranches;
- het leveren van de bekwaamheden;
- het realiseren van de baten;
- het afsluiten van een programma.

13 Transformatieproces

13.1 Introductie

MSP kent een serie van iteratieve processtappen waarlangs de transformatie wordt gerealiseerd. Elk proces kan meerdere keren worden doorlopen voordat met de volgende processtap wordt begonnen. Dit geldt zeker voor de processtappen 'Leveren van de Bekwaamheden en 'Realiseren van de Baten', die over het algemeen in meerdere tranches de verandering realiseren (zie figuur 13.01).

Het initiatief om een programma op te starten, kan vanuit alle lagen van de organisatie komen. Het initiatief is echter pas levensvatbaar als het gesteund wordt door het hoogste management-niveau in de organisatie. Gestart wordt met het Programmamandaat aan de toekomstige Programmaopdrachtgever. Om de scope van het programma helder te krijgen, zal de Programmaopdrachtgever allereerst een Programmavoorstel opstellen ('Identificeren van een Programma') voor accordering door het betrokken hoogste bedrijfsmanagement (Sponsorgroep).



Figuur 13.01 Programmaprocessen en hoofdproducten (gebaseerd op: bron OGC)

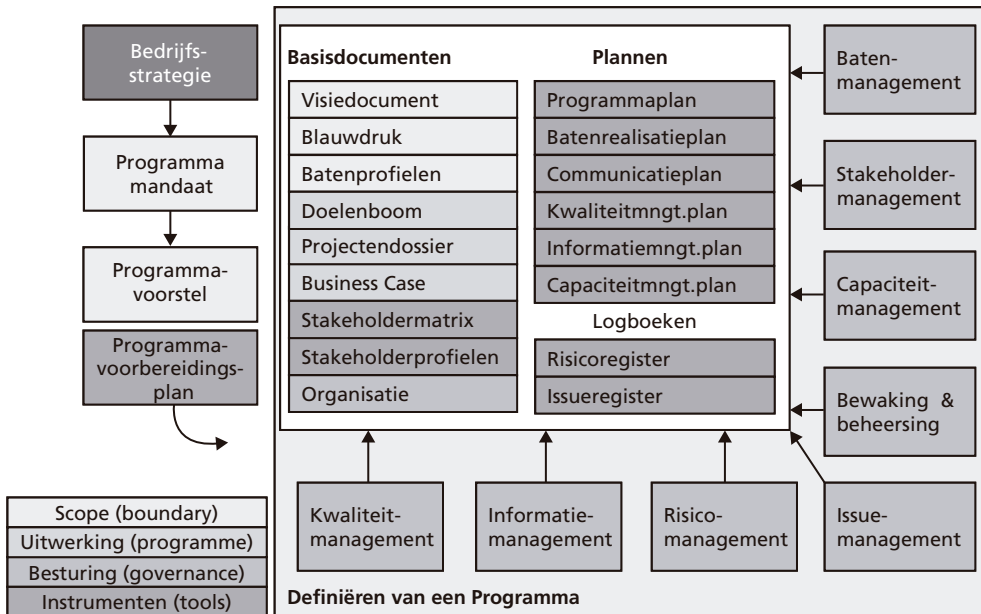
Het programma start na goedkeuring van het Programmavoorstel en de autorisatie van het programma door de Sponsorgroep. Na akkoord stelt een programmateam onder verantwoordelijkheid van de Programmaopdrachtgever op basis van het Programmavoorstel de programma-definitie op, de bijbehorende plannen en de strategieën voor de aansturing van het programma en richt de benodigde logboeken in ('Definiëren van een Programma'). Na review en goedkeuring door de Sponsorgroep van alle documenten aan het eind van 'Definiëren van een Programma' kan met de uitvoering van het programma worden gestart. Allereerst zal de eigenlijke besturing van het programma moeten worden ingericht inclusief het Programmabureau. Tijdens het programma zal het programma moeten worden aangestuurd en de voortgang en de bereikte prestaties

ties worden beoordeeld ('Managen van de Tranches'). Deze besturing van het programma begint feitelijk al bij de aansturing van IP en DP. Dit wordt echter niet als een afzonderlijke processtap onderscheiden.

Projecten moeten worden opgestart en al bestaande projecten, die voor de uitvoering van het programma van belang zijn, moeten onder de besturing van het programma worden gebracht. De projecten moeten onderling worden gecoördineerd en in afstemming met het schema wanneer de verschillende baten moeten worden gerealiseerd en ten opzichte van de steeds wijzigende omgeving ('Leveren van de Bekwaamheden'). De projecten leveren samen de nieuwe capaciteiten ofwel bekwaamheden op, waarmee de veranderingen kunnen worden doorgevoerd. De betreffende bedrijfsonderdelen moeten voorbereid worden op de veranderingen. De nieuwe capaciteiten moeten worden geïmplementeerd. De veranderingen moeten worden doorgevoerd. De nieuwe werkwijze moet worden ingebed in de organisatie om te worden tot een nieuwe 'business as usual' en de beoogde baten moeten worden gerealiseerd ('Realiseren van de Baten').

Als de programmadoelstellingen zijn bereikt of als geconcludeerd wordt dat de resterende te realiseren baten niet opwegen tegen het handhaven van een aparte programmaorganisatie, moet het programma worden afgesloten. Het programma moet voor de laatste keer worden beoordeeld. De programmaorganisatie moet worden ontbonden. De resterende activiteiten moeten worden overgeheveld naar de betreffende bedrijfsonderdelen. De verantwoordelijkheid voor de nog te realiseren baten en de daaraan gerelateerde prestatietelingen moet worden belegd in de organisatie ('Afsluiten van een Programma').

13.2 Programmamanagementinformatie



Figuur 13.02 Programmamanagementinformatie

De relevante informatie voor het programma wordt vastgelegd in een serie vaak afzonderlijke documenten (zie figuur 13.02). Daarbij kan een onderscheid worden gemaakt naar:

- scope: documenten die in essentie de scope van het programma bepalen;
- besturing: documenten die bepalen hoe het programma wordt ingeregeld;
- uitwerking: documenten die de scope van het programma nader definiëren;
- instrumenten: documenten op basis waarvan de Programmamanager de uitvoering van het programma kan managen.

Deze informatie is nodig om het programma te kunnen aansturen en de voortgang te kunnen meten, en is ook noodzakelijk voor de review- en auditteams, die namens de belanghebbenden het proces en de resultaten van het programma moeten beoordelen.

In het proces DP worden feitelijk alle voor de uitvoering van het programma noodzakelijke documenten opgesteld. Op het eind van dit proces wordt tevens het Programmadefinitiedocument samengesteld. Dit document is de managementsamenvatting van alle in de DP opgestelde documenten en is bedoeld als basis voor de besluitvorming door de Sponsorgroep om de uitvoering van het programma te autoriseren.

	IP	DP	MT start	MT eind	LB	RB	AP
Programmamandaat	RU						
Programmavoorstel	CR						
Programmavoorbereidingsplan	CR	IM					
Visiedocument	CR*	RU					
Blauwdruk		CR	IM	RU			RU
Batenprofielen	CR*	RU		RU		IM	RU
Doelenboom		CR	IM	RU		RU	RU
Projectendossier	CR*	RU	RU	RU	IM		RU
Business Case	CR*	RU		RU			RU
Stakeholdermatrix/profielen		CR	RU	RU	RU	RU	RU
Organisatiestructuur		CR	IM	RU			RU
Plannen		CR	IM	RU			RU
- Programmacommunicatieplan		CR	IM	RU	IM	IM	RU
- Batenrealisatieplan		CR	IM	RU		RU	RU
Logboeken	CR*	RU	RU	RU	RU	RU	RU
Strategieën		CR	IM	RU			RU
Programmadefinitie		CR		RU			

CREëren
IMplementatie
Review / Update

*Als onderdeel
Programma-
voorstel

Tabel 13.01 Matrix programma-informatie en -processen (Gebaseerd op: bron OGC)

Bij de start van de uitvoering wordt het programma ingericht op basis van de goedgekeurde documenten. Het Projectendossier wordt geïmplementeerd in het proces ‘Leveren van de Bekwaamheden (LB)’. De Batenprofielen worden geïmplementeerd tijdens het proces ‘Realiseren van de Baten’ (RB). Het Programmacommunicatieplan moet in ‘Managen van de Tranches’ (MT) maar ook tijdens de processen LB en MB worden geïmplementeerd. Alle documenten moeten in ieder

geval aan het eind van iedere fase en tijdens het proces 'Afsluiten van een Programma' (AP) worden geëvalueerd en geactualiseerd. Het Risicoregister, het Issueregister en de Stakeholderprofielen moeten ook tussentijds worden gereviewd en bijgewerkt.

13.3 Samenhang met thema's en principes

De besturingsthema's worden op specifieke momenten gedurende het Transformatieproces gebruikt. In de hoofdstukken met betrekking tot de processtappen wordt hiernaar verwezen. De programmamanagementprincipes zijn op elke stap van toepassing en zullen herkenbaar zijn in de aanpak.

13.4 Hoofdstukindeling

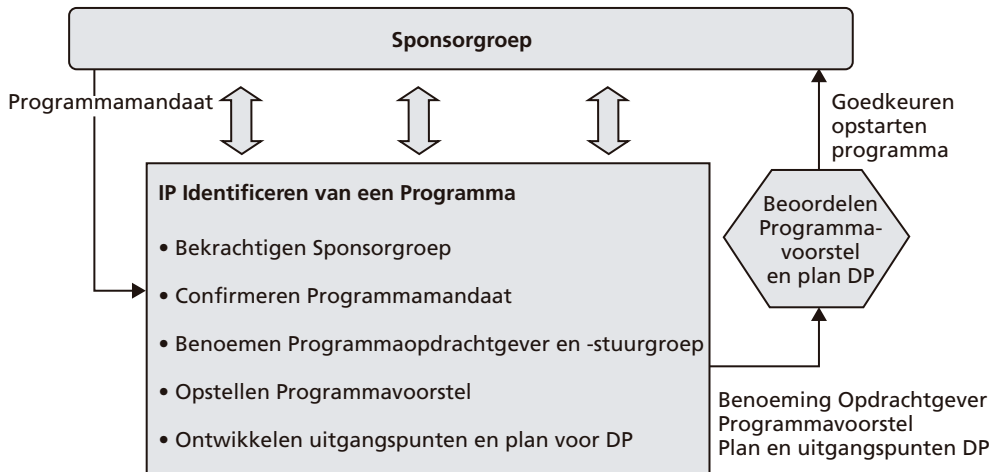
Elke processtap wordt uitgewerkt in een apart hoofdstuk, waarbij de context, de besturingsprincipes en een beschrijving van de processtap wordt gegeven. Ook wordt een overzicht gegeven van de inputs en outputs van de processtap en een overzicht van de verantwoordelijkheden.

14 Identificeren van een programma

14.1 Context

Het proces 'Identificeren van een Programma' (IP) wordt uitgevoerd in de aanloop naar het programma, voor de start van het eigenlijke programma. IP levert de benodigde informatie om de start van een programma te kunnen rechtvaardigen. Het proces IP duurt relatief kort, soms slechts enkele weken.

Het proces IP wordt gestart door het verstrekken van het Programmamandaat door de Sponsorgroep. Het proces eindigt met de benoeming van de Programmaopdrachtgever, de vaststelling van het Programmavoorstel, de vaststelling van het plan en de uitgangspunten voor de programmadefinitiefase, de bekrachtiging van deze documenten door de Sponsorgroep en de goedkeuring door de Sponsorgroep om met het proces DP te starten (zie figuur 14.01).



Figuur 14.01 Activiteiten 'Identificeren van een Programma'

Voordat het Programmamandaat wordt verstrekt, is meestal al een relatief lang traject doorlopen. Het Programmamandaat komt voort uit een noodzaak die door het management van een organisatie wordt gevoeld om veranderingen in de eigen organisatie door te voeren.

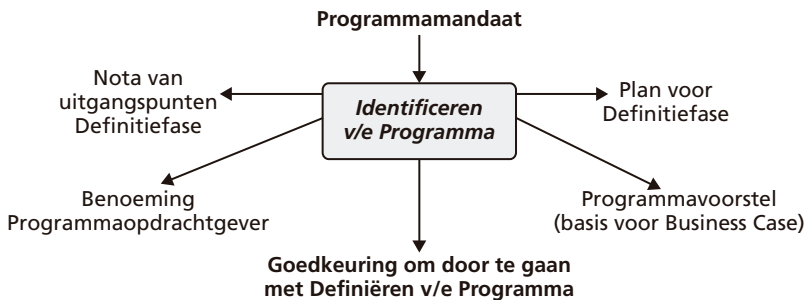
Voor het programma is het belangrijk deze noodzaak voor verandering, die de directe aanleiding is voor het programma, scherp in het vizier te houden tijdens het totale programma en bij voortdurende te communiceren binnen de eigen organisatie. Belangrijk is ook dat de veranderbereidheid en het commitment bij het topmanagement, de belangrijkste belanghebbenden en de rest van de organisatie wordt vastgesteld. Het is beslist niet automatisch zo, dat de veranderbereidheid van de verschillende betrokken partijen in lijn ligt met de kansen en/of bedreigingen die door één of meerdere partijen binnen de organisatie worden gevoeld. Zelfs als deze kansen en bedreigingen en de voorgenomen veranderingen keurig zijn vastgelegd in allerlei mooie businessplannen.

Het managen van de veranderbereidheid van de belanghebbenden is een belangrijk onderdeel van het programma. De visie op de toekomst van het bedrijf en de veranderbereidheid van het topmanagement om deze visie te realiseren, moet zeker zijn gesteld voor de aanloop van de start van het programma en zelfs voor aanloop van het IP.

14.2 Basisprincipes

Voordat met een programma kan worden gestart, moet duidelijk zijn wat met het programma moet worden bereikt en wat de beoogde baten zijn voor de organisatie en de verschillende belanghebbenden. Op basis daarvan moet het management een beslissing kunnen nemen of het gerechtvaardigd is om het programma te starten. Als het programma niet aansluit op de bedrijfsdoelstellingen en niet aansluit op de urgentie zoals die bij de organisatie wordt gevoeld, is het onverstandig om met het programma te beginnen. Het programma is dan bij voorbaat tot mislukken gedoemd, ten koste van veel geld, tijd, energie en geloofwaardigheid.

Voor de start van het programma moet bovendien duidelijk zijn wie er bestuurlijk verantwoordelijk is voor het programma en wat de verschillende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voor de belangrijkste partijen zijn binnen het programma.



Figuur 14.02 Resultaten Identificeren van een Programma

Tot slot moge duidelijk zijn dat men niet aan de werkzaamheden van een programma kan beginnen als niet op z'n minst de uitgangspunten en het plan voor de eerste fase zijn vastgesteld. Wat moet aan het einde van de definitiefase worden opgeleverd, aan welke eisen moeten deze documenten voldoen en wie doet wat, hoe en wanneer? Belangrijk is ook om vast te stellen hoe de belangrijkste belanghebbenden bij het programma worden betrokken en hoe met andere belanghebbenden in deze fase moet worden gecommuniceerd.

De belangrijkste besturingsprincipes tijdens de IP zijn:

- toetsing van de plannen op de bedrijfsstrategie;
- afstemming met de Sponsorgroep;
- formele beoordeling en goedkeuring om met de DP te kunnen starten.

14.3 Procesbeschrijving

Zodra het proces IP wordt gestart, moet de sponsoring van het programma worden verzekerd via de inrichting van de Sponsorgroep. De Sponsorgroep is het hoogste niveau in de organisatie en spreekt zijn betrokkenheid bij het programma uit door het bevestigen van het Programmamandaat. Vanuit de Sponsorgroep wordt de Programmaopdrachtgever benoemd. Deze persoon wordt bestuurlijk verantwoordelijk voor het programma en is daarom ook de persoon die verantwoordelijk moet zijn voor het proces dat de start van het programma voorbereidt. Hij benoemt op zijn beurt de Programmastuurgroep.

Het Programmavoorstel en de uitgangspunten en het plan voor de DP moeten worden opgesteld. Tot slot moet worden beoordeeld in hoeverre de organisatie in staat is de doelstellingen en de baten zoals die benoemd zijn in het voorstel te realiseren.

Het resultaat van de verschillende activiteiten binnen IP moet door de Sponsorgroep worden bekrachtigd. De Sponsorgroep moet het programma goedkeuren en de start van de definitiefase van het programma autoriseren.

14.3.1 Bekrachtigen van de Sponsorgroep

Ieder programma moet worden gedragen door de betrokkenen op het allerhoogste niveau binnen de organisatie. Lippendienst is hierbij volstrekt onvoldoende. Ieder eindverantwoordelijke manager van de betrokken bedrijfseenheden moet zich realiseren wat zijn eigen bijdrage en de bijdrage van zijn bedrijfseenheid moet zijn, om de einddoelen van het programma te kunnen realiseren. Zonder dat veranderingen in de eigen bedrijfseenheid worden doorgevoerd en zonder dat de baten binnen de eigen bedrijfseenheid worden gerealiseerd, zal het programma niets opleveren.

Het is belangrijk dat de leden van de Sponsorgroep ieder individueel actief en positief betrokken zijn en blijven bij het realiseren van het programma en dat ieder zijn eigen rol en verantwoordelijkheid in deze kent, accepteert en zich daaraan committeert. Het kan zelfs verstandig zijn om dit expliciet publiekelijk door eenieder afzonderlijk te laten bevestigen. Een publicatie met 'samen sterk' doet vaak wonderen.

14.3.2 Confirmeren van een Programmamandaat

Het Programmamandaat beschrijft de strategische doelen van het programma, de te volgen strategie om die doelen te realiseren, de verbeteringen die daaruit naar verwachting zullen voortvloeien en hoe het programma past binnen het geheel van bedrijfsdoelen, businessplannen en andere initiatieven van de organisatie.

Deze informatie kan uiteraard al in één geheel samenhangend document staan beschreven. Meer gebruikelijk is dat deze informatie uitsluitend is te destilleren uit een veelheid van strategische documenten die binnen de organisatie al zijn geproduceerd. Dit heeft echter het gevaar in zich dat er verschillende beelden en interpretaties bestaan of zullen ontstaan van wat nu eigenlijk is afgesproken.

Het is daarom noodzakelijk één samenhangend totaaldocument op te stellen, waarin alle aspecten van het mandaat zijn samengevat en die de status beschrijft wat tot nu toe het meest actueel

hierover is vastgelegd. Hiervoor is het vaak nodig dat aanvullende workshops, interviews en discussies worden belegd met sponsors, leden van het managementteam en andere sleutelfiguren. Het is aan te bevelen om dit Programmamandaat door de Sponsorgroep te laten bevestigen.

Het verdient de voorkeur deze vaststelling van het Programmamandaat niet over te slaan en niet direct over te gaan naar het opstellen van het Programmavoorstel. Het Programmavoorstel is een uitwerking van het Programmamandaat. Door niet eerst de huidige status te confirmeren, ontstaat het gevaar dat de individuele personen afhaken in het proces van ontwikkeling. Dit leidt verderop in het programma onherroepelijk tot verwarring, veel verspilde energie en minder draagvlak binnen de organisatie.

14.3.3 Benoemen van de Programmaopdrachtgever en Programmastuurgroep

De Programmaopdrachtgever is de bestuurlijk verantwoordelijke persoon voor het programma. Het is de ‘champion’, de ‘vlaggendrager’, het ‘gezicht’ van het programma. De Programmaopdrachtgever moet zelf lid zijn van de Sponsorgroep. Binnen de Sponsorgroep moet hij het liefst al de kartrekker zijn van het te realiseren programmadoel en de primus inter paris.

De Programmaopdrachtgever wordt ook wel de programmadirecteur genoemd, of binnen MSP de ‘Senior Responsible Owner’. Deze laatste naam geeft goed weer wat de uiteindelijke rol en verantwoordelijkheid van de Programmaopdrachtgever is.

Het is belangrijk dat de Programmaopdrachtgever al vóór het uitwerken van het Programmavoorstel wordt benoemd. Het is essentieel voor het programma, zelfs al in de voorfase, dat er een vlaggendrager is. Het is verder voor het succes van het programma essentieel dat de Programmaopdrachtgever het programma tot ZIJN programma maakt en al hetgeen dat wordt opgesteld en geproduceerd verinnerlijkt. Hij moet volledig eigenaar zijn/worden van het programma. Met name voor de processen IP en DP moet hij de spil zijn van het programma.

Vaak wordt de Programmaopdrachtgever direct aangesteld in de bestuursvergadering die de Programmamandaat bevestigt en die leidt tot het opstarten van het programma. Vervolgens zal de Programmaopdrachtgever de Programmastuurgroep aanwijzen en benoemen. Dit kan meteen, maar zou ook kunnen wachten tot de start van DP. Vaak formeert de Programmaopdrachtgever een klein team, dat hem eerst helpt bij het opstellen van het Programmavoorstel.

14.3.4 Opstellen van een Programmavoorstel

Het Programmavoorstel beschrijft in hoofdlijnen de einddoelen van het programma, de te realiseren verbeteringen (hoe) en de te realiseren baten (wat levert het op). Verder worden in het Programmavoorstel aangegeven: schattingen van kosten en tijd én onderkende onzekerheden, aandachtspunten, aannamen en randvoorwaarden. Indien mogelijk worden in het Programmavoorstel al tussenliggende prestatiestappen aangegeven.

Zonder een goed Programmavoorstel wordt vaak binnen het programma veel zinloos en onnuttig werk verricht, terwijl eigenlijk op basis van een gedegen Programmavoorstel al van tevoren had kunnen worden geconcludeerd, dat de gekozen doelstelling en strategie niet levensvatbaar zijn. Het is daarom belangrijk dat, naast de hoofddoelen en te realiseren verbeteringen in het Programmavoorstel, ook een inschatting wordt gemaakt van de kosten, tijd, risico's, enzovoort.

Het Programmavoorstel is de basis om de levensvatbaarheid van het programma bij de start van het programma te kunnen bepalen. Tevens is het Programmavoorstel in deze fase het basisdocument om het programma te communiceren naar de betreffende belanghebbenden.

14.3.5 Opstellen van uitgangspunten en plan voor de definitiefase

In het proces 'Definiëren van een Programma' (DP) wordt de programmadefinitie opgesteld, de plannen gemaakt voor de uitvoering van het programma en het ontwerp gemaakt voor de aansturing van het programma. Deze werkzaamheden in de DP moeten vooraf worden gepland om een efficiënte en effectieve uitvoering van deze werkzaamheden zeker te kunnen stellen. Ook moeten de uitgangspunten, aannamen en randvoorwaarden worden vastgesteld op basis waarvan het plan voor de werkzaamheden wordt opgesteld. Door dit plan realiseert de Sponsorgroep zich hoeveel tijd, geld en capaciteit het kost om de definitiefase uit te voeren en hoe deze fase wordt aangepakt.

Wat moet precies worden opgeleverd, door wie, hoe en wanneer? Wie wordt waarbij betrokken, hoe wordt gecommuniceerd en aan wie, wie heeft welke zeggenschap in de besluitvorming en hoe worden wijzigingen (die zich onherroepelijk voordoen) geautoriseerd en doorgevoerd, etc.? Gaat een apart team aan de slag of leggen we de werkzaamheden in hoofdzaak bij de sponsoren zelf? Allemaal vragen waar vooraf over moet worden nagedacht.

De aanpak van de werkzaamheden in de DP heeft een groot effect op de kosten en de doorlooptijd van deze fase, maar heeft ook een wezenlijk effect op de kwaliteit van de uitkomst en de acceptatie van het resultaat. In DP wordt de basis gelegd voor het programma. Alle reden dus om zeker te stellen dat dit in één keer goed gaat. Je krijgt nooit meer een eerste kans!

Het is daarom essentieel om deze werkzaamheden te plannen, maar nog belangrijker is om de uitgangspunten voor DP vast te stellen. Willen we de ondernemingsraad en/of het middenmanagement bij de besluitvorming betrekken of willen we hen slechts met het resultaat confronteren? Hoe willen we hun inbreng vormgeven en wie neemt uiteindelijk de besluiten? Het is beter hier vooraf goed over na te denken en dit vooraf goed te communiceren, dan achteraf allerlei verwachtingen van partijen te moeten bijstellen en opposanten opnieuw voor je te moeten winnen.

14.3.6 Beoordelen van een Programmavoorstel en plan DP

Het Programmavoorstel mag niet het resultaat zijn van een kleine groep. Zelfs als er meerdere partijen bij betrokken zijn, is het verstandig het voorstel te laten beoordelen door onafhankelijke personen, die niet bij het opstellen van het document zijn betrokken.

Alle belanghebbende partijen moeten zichzelf overtuigen dat het Programmavoorstel levensvatbaar is en tegemoetkomt aan de doelstelling van het bedrijf. Zijn de gedefinieerde doelstellingen realistisch, sluit de programmadoelstelling aan op de bedrijfsdoelstellingen en zijn de baten door de organisatie te realiseren? Zijn de inschattingen realistisch, zijn de benodigde capaciteiten beschikbaar en zijn de onderkende risico's op hun juiste waarde geschat?

De belanghebbenden hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheid bij het realiseren van het programma. Dan zullen zij ook hun eigen oordeel over het Programma(voorstel) moeten kunnen vormen.

Voor deze beoordeling van het Programmavoorstel wordt meestal gebruik gemaakt van een intern reviewteam, maar soms ook van externe experts of van een extern reviewteam. Dat laatste komt regelmatig voor als er sprake is van wettelijke of publieke belangen. De Programmaopdrachtgever initieert deze reviews.

14.3.7 Goedkeuren van het opstarten van een Programma

Het Programmavoorstel en de uitgangspunten en het plan voor DP moeten ten slotte officieel worden goedgekeurd. De Programmaopdrachtgever geeft aan dat de eisen van de business zijn afgedekt, de Programmastuurgroep zegt de steun voor de oplevering toe en de Sponsorgroep is bereid de capaciteiten beschikbaar te stellen en de Programmaopdrachtgever te steunen. Daarmee wordt het programma ook officieel vastgesteld en kan de Sponsorgroep de start van DP autoriseren.

Goedkeuring is echter geen automatische keuze. Het is zeer legitiem om het programma niet goed te keuren. Het programma kan een te zware wissel trekken op de organisatie. Er is te veel weerstand c.q. er is te weinig draagvlak. De kansen dat de beoogde doelstellingen en voordelen kunnen worden gerealiseerd zijn (nog) onvoldoende. Andere doelen en/of andere strategieën sluiten beter aan op de bedrijfsdoelstellingen of hebben eenvoudig meer kans van slagen.

Als anders besloten wordt, is de energie die gestoken is in IP zeker geen weggegooid geld. Het is waarschijnlijk een zeer goede investering geweest, omdat anders veel meer geld was gestoken in het ongecontroleerd opstarten van het programma met alle consequenties van dien.

14.4 Input en output

Voor een overzicht van de input en output van het proces 'Identificeren van een Programma', zie tabel 14.01.

<p>Input</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programmamandaat • Bedrijfsstrategie • Lopende projecten en activiteiten met huidige status en plannen 	<p>Identificeren van een Programma</p>	<p>Output</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bevestigd Programmamandaat • Goedgekeurd Programmavoorstel • Beslissingen over lopende projecten en activiteiten • Plan voor DP en nota van uitgangspunten • Benoemde Programmaopdrachtgever en programmastuurgroep • Goedkeuring om 'definiëren van een programma' te starten
--	--	--

Tabel 14.01 Input en output van 'Identificeren van een Programma' (gebaseerd op: bron OGC)

14.5 Verantwoordelijkheden

Voor een overzicht van de verantwoordelijkheden van de verschillende leden van het programmanagementteam voor het proces ‘Identificeren van een Programma’, zie tabel 14.02.

Verantwoordelijkheden	Sponsorgroep	Programma-opdrachtgever	Programma-stuurgroep	Kleinteam	Bedrijfsverander-manageers	Programma-support
Volgorde stappen						
Bekrachtigen sponsorgroep	A	R				
Confirmeren Programmamandaat	A	R				
Benoemen Programmaopdrachtgever	A	R				
Benoemen Programmastuurgroep	A	R	C			
Opstellen programmavoorstel		A	C	R		
Opstellen uitgangspunten en plan DP		A	C	R		
Beoordelen Programmavoorstel en plan DP	A	R	C	C		
Goedkeuren opstarten programma	A	R	C	I		
R: Responsible Verantwoordelijk Verantwoordelijk realisatie A: Accoutable Eindverantwoordelijk Verantwoordelijk goedkeuring, R rapporteert aan A C: Consulted Adviesgevend Ondersteunt, heeft informatie of moet verplicht erbij betrokken worden I : Informed Geïnformeerd Moet geïnformeerd worden, maar hoeft niet betrokken te worden bij realisatie						

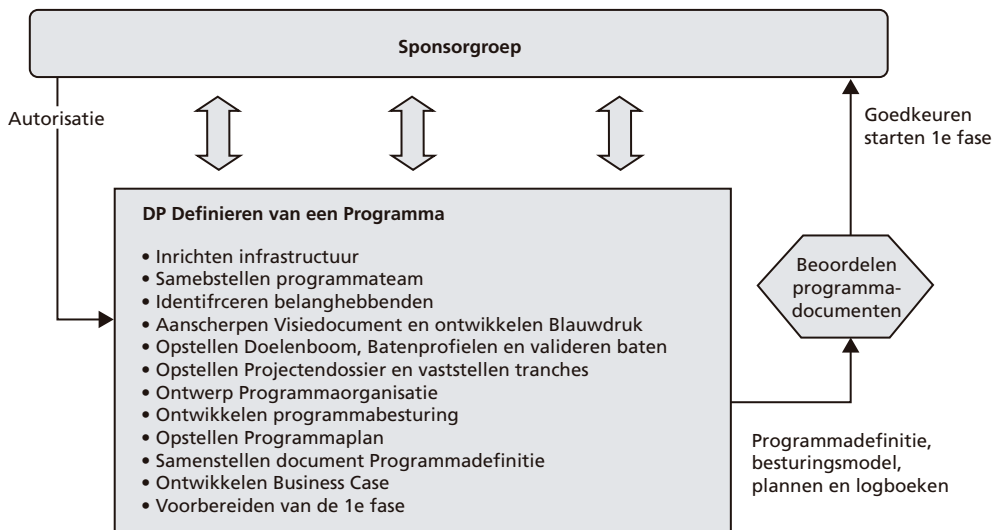
Tabel 14.02 Verantwoordelijkheden van ‘Identificeren van een Programma’ (gebaseerd op: bron OGC)

15 Definiëren van een programma

15.1 Context

Het proces 'Definiëren van een Programma' (DP) begint na de goedkeuring van het Program-mavoorstel, het plan voor DP en de autorisatie van het programma door de Sponsor-groep. Met het proces DP begint officieel het programma.

Het proces 'Definiëren van een Programma' legt de basis voor het programma. In dit proces wordt de programmadefinitie bepaald, worden de benodigde plannen opgesteld, worden de stra-tegieën ontwikkeld en worden de benodigde logboeken ingericht (zie figuur 15.01).



Figuur 15.01 Activiteiten van 'Definiëren van een programma

In het proces 'Definiëren van een Programma' wordt niet alleen bepaald wat door wie wanneer moet worden gedaan, maar ook wie er betrokken worden bij het programma. Welke doelstellingen moeten worden gerealiseerd, welke veranderingen moeten worden doorgevoerd, maar ook welke baten moeten deze veranderingen opleveren en wie is verantwoordelijk voor het incasseren van welke baten en op welke termijn?

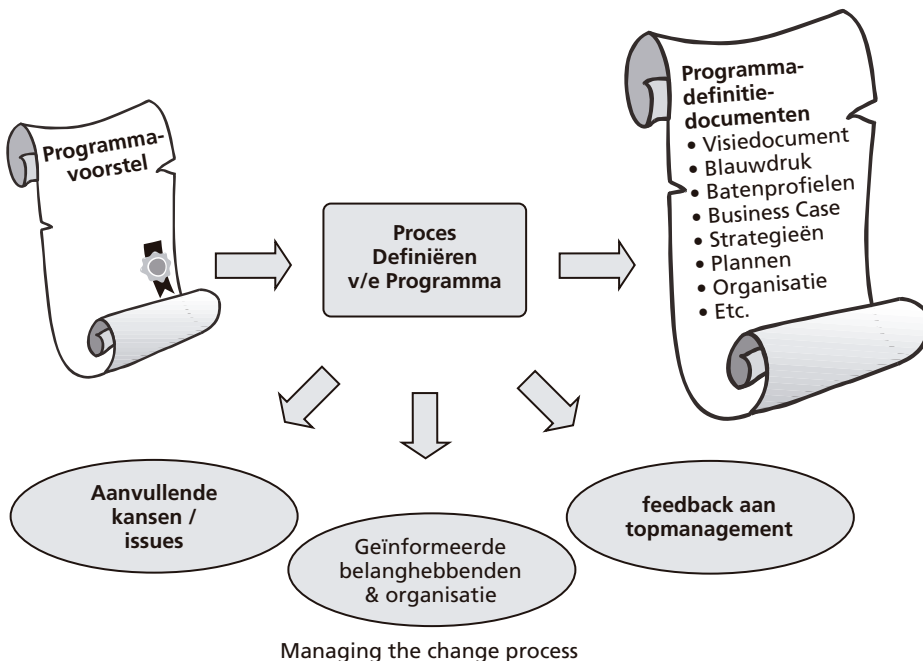
Ook wordt nagegaan of de te verwachten baten opwegen tegen de benodigde inzet van mensen en middelen en de onzekerheden die het programma in zich heeft. Deze Business Case speelt een sleutelrol binnen het programma.

Bij afsluiting van het proces 'Definiëren van een Programma' worden de onder de verantwoording van de Programmaopdrachtgever opgestelde documenten beoordeeld in een formele program-

mareview. Ten slotte keurt de Sponsorgroep de documenten goed en autoriseert de uiteindelijke start van de uitvoering van het programma.

15.2 Basisprincipes

Voor het succesvol realiseren van een programma is het noodzakelijk dat voor eenieder die bij het programma wordt betrokken, duidelijk is welke doelstellingen moeten worden gerealiseerd, welke veranderingen daarvoor moeten worden doorgevoerd, welke baten deze veranderingen opleveren en wie binnen dit geheel waarvoor verantwoordelijk is (zie figuur 15.02). Dit is een essentiële voorwaarde om richting te geven, om te zorgen dat de betreffende personen hun verantwoordelijkheid nemen en om draagvlak te creëren. Zonder richting, verantwoordelijkheid en draagvlak is ieder programma bij voorbaat gedoemd te mislukken.



Figuur 15.02 Resultaten van 'Definiëren van een programma

De basisdocumenten zijn ook nodig om de belanghebbenden een gefundeerd oordeel te kunnen laten geven over de noodzaak, de haalbaarheid en de validiteit van het programma. Is het noodzakelijk en zinvol om het programma te starten? Sluit het programma aan bij de bedrijfsdoelstellingen? Is de juiste aanpak gekozen, is het financieerbaar en levert het programma (op tijd) voldoende op? Het realiseren van een programma kost erg veel tijd, geld en capaciteit. Er mag zeker niet te lichtvaardig aan de uitvoering van een programma worden begonnen. Er moet commitment zijn van de verantwoordelijke partijen, dat het investeren in dit programma het beste is wat de organisatie op dit moment kan doen.

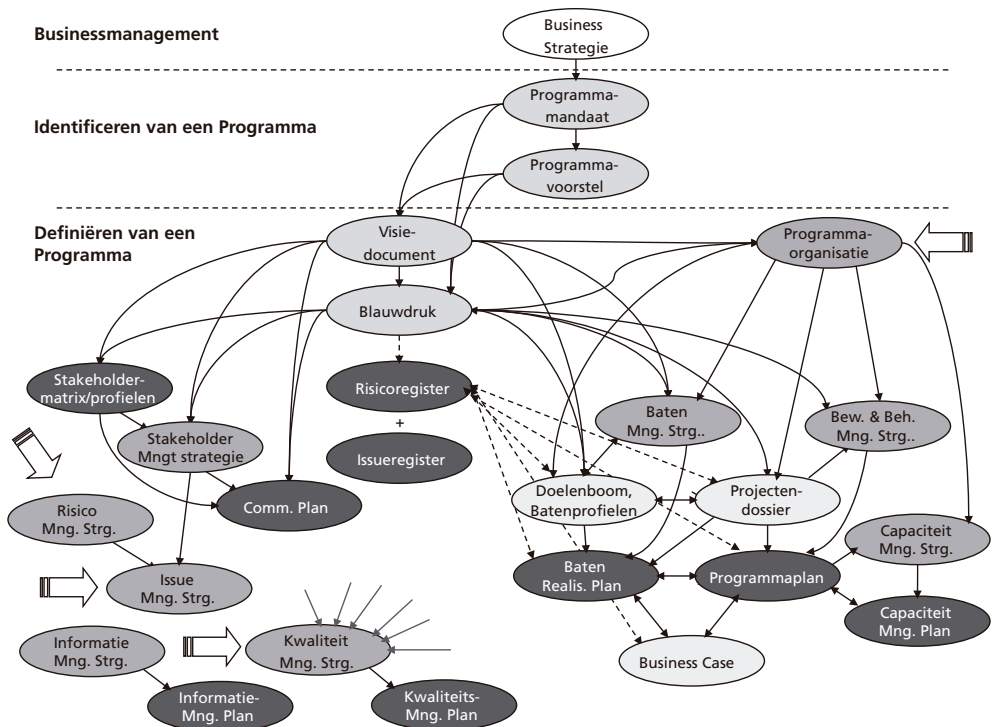
De basisdocumenten zijn ook nodig om het programma in te richten en uit te voeren, om de voortgang te bewaken en om te kunnen bijsturen. Goed gemanagede programma's hebben een grotere kans op succes dan programma's die niet of slecht worden gemanaged.

De belangrijkste besturingsprincipes tijdens DP zijn:

- tussentijdse afstemming van de Business Case met de Programmaopdrachtgever;
- goedkeuring door Sponsorgroep om met de uitvoering van het programma te starten.

15.3 Procesbeschrijving

Zodra het proces 'Definiëren van een Programma' wordt gestart, is het verstandig dat de Programmaopdrachtgever een team samenstelt dat hem gaat helpen met het uitvoeren van de benodigde werkzaamheden. Hiervoor moeten ook meteen de benodigde facilitaire zaken, zoals kantoren, IT-middelen en het configuratiemanagement geregeld worden. De programmadefinitie moet worden opgesteld, de strategieën die nodig zijn voor het inrichten van het besturingsmodel moeten worden ontwikkeld, de benodigde plannen moeten worden opgesteld en de logboeken moeten worden ingericht (zie figuur 15.03). De belanghebbenden moeten geïdentificeerd en betrokken worden en hun belangen moeten worden meegenomen in de plannen.



Figuur 15.03 Programmeren is net zo mooi als vuurwerk

Vanuit de programmdefinities worden de strategieën ontwikkeld en de plannen opgesteld. De definitie, de strategieën en de plannen beïnvloeden elkaar wederzijds en moeten dan ook in onderlinge samenhang worden bepaald. Hiermee worden ook de kaders en lijnen uitgezet voor de onderliggende tranches en projecten.

Het Risicoregister en het Issueregister heeft men direct vanaf het begin van het proces DP nodig. Deze logboeken vervullen al in de DP een sleutelrol als register waarin de onderkende risico's, issues en de afgesproken tegenmaatregelen worden vastgelegd. Deze logboeken zijn het geweten van de Programmaopdrachtgever en het programmateam bij het ontwikkelen van de benodigde basisdocumenten.

Al met al levert het proces 'Definiëren van een Programma' een veelheid van producten op, die sterk onderling afhankelijk zijn. Nieuwe baten kunnen consequenties hebben voor het stakeholdermatrix, het Projectendossier, het Programmaplan, enzovoort. Alles staat met elkaar in verband. Kerndocumenten in deze zijn het Visiedocument en de daarvan afgeleide Blauwdruk. Het opstellen van de basisdocumenten voor een programma is net als vuurwerk en net zo interessant als vuurwerk (zie figuur 15.03).

15.3.1 Inrichten van de infrastructuur

Voordat een team aan de slag kan, is het noodzakelijk dat de basisfaciliteiten worden ingericht. Er moeten werkplekken zijn voor de medewerkers, gebruikersaccounts, het configuratiemanagement en de toegang moeten zijn geregeld, alsook printers, telefoons en kopieerapparaten. Pas als dit soort zaken is georganiseerd, kan het team echt aan de slag. Het ontbreken van één of meer benodigde facilitaire zaken leidt vaak tot inefficiëntie en irritatie. Het devies is 'zorg voor een goede start!'

15.3.2 Samenstellen van het programmateam

De Programmaopdrachtgever heeft in deze fase een eigen team nodig dat hem ondersteunt bij het opstellen van de benodigde documenten en om de communicatie met de Sponsorgroep en andere belanghebbenden te verzorgen. Een dergelijk team bestaat meestal uit enkele personen, waarvan één of twee volledig zijn vrijgemaakt en enkele anderen die de werkzaamheden in deeltijd uitvoeren.

Het team wordt samengesteld op basis van de uitgangspunten en het plan voor DP zoals dat in IP is opgesteld. Belangrijk is dat de teamleden beschikken over voldoende achtergrond, kennis, ervaring en vaardigheden om hun rol adequaat te kunnen invullen. Het is verstandig om de teamleden zo nodig te trainen. Een gemeenschappelijke training aan het begin van DP versterkt tevens de teamvorming.

In het geval van een programma dat ontstaat vanuit bestaande projecten, kan het belangrijk zijn om goed te kijken naar de competentie van de aanwezige medewerkers. Voldoet die aan de eisen van de nieuwe situatie? Dit is hét moment om de organisatie tegen het licht te houden en zo nodig aan te passen.

De teamleden gaan later vaak een rol vervullen bij de uitvoering van het programma. Veel voorkomende rollen zijn Bedrijfsverandermanager en hoofd programmasupport. Ook is het aan te bevelen in deze fase al de Programmamanager te benoemen en in het team op te nemen.

15.3.3 Identificeren van de belanghebbenden

Alle partijen die te maken krijgen met het programma en hun belangen, moeten vroegtijdig geïdentificeerd en betrokken worden. Daarbij moet worden gekeken naar de partijen die betrokken zijn bij het realiseren van de programmadoelen en de daarmee verband houdende baten, alsook de partijen waarvoor het programma (mogelijk) negatief uitpakt. Ten slotte moeten die partijen worden geïdentificeerd die een bijdrage moeten leveren aan de realisatie van het programma en de partijen die te maken krijgen met de realisatie.

Het is belangrijk om een stakeholdermatrix op te stellen met alle belanghebbenden op de ene as en de verschillende belangen op de andere as. Een dergelijk overzicht geeft door zijn eenvoud een sterke basis voor het opstellen van de Stakeholdermanagementstrategie en het te ontwikkelen Communicatieplan.

15.3.4 Aanscherpen van het Visiedocument

Het Visiedocument beschrijft vanuit het klantperspectief het gewenste einddoel van het programma met de daarbij beoogde nieuwe en/of verbeterde bekwaamheden uitgedrukt in verbeterde prestatienormen, serviceniveaus en kostenniveaus. Het Visiedocument wordt afgeleid van het Programmamandaat en is op hoofdlijnen opgenomen in het Programmavoorstel.

De directie van Xantix, een organisatie die allerlei soorten margarine verkoopt in Nederland, realiseert zich dat zij een Europese speler moeten worden om op termijn te kunnen overleven. In het MT wordt besloten te expanderen en wel door interne groei. Het eerste land voor expansie is Duitsland. Daarvoor wordt een programma ingericht met als einddoel om binnen 3 jaar 30% van de omzet van Xantix te realiseren op de Duitse markt.

Het Visiedocument is een leidend document voor het programma. Het document geeft richting en focus en is daarmee ook een van de belangrijkste documenten voor communicatie naar de verschillende betrokken partijen en de basis om draagvlak te creëren bij de belanghebbenden. De Programmaopdrachtgever is eindverantwoordelijk en eigenaar van het Visiedocument. Het is zijn 'State of the Union'.

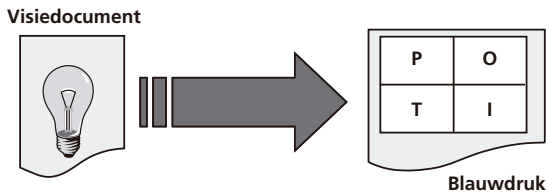
15.3.5 Ontwikkelen van een Blauwdruk

De Blauwdruk wordt in de definitiefase ontwikkeld, maar wordt tijdens de uitvoering van de projecten van het programma steeds bijgewerkt en verder uitgewerkt. In de definitiefase is de Blauwdruk vaak niet meer dan een kader of een raamwerk. Later in het programma is de Blauwdruk een gedetailleerde omschrijving van alle wezenlijke aspecten van de nieuwe organisatie.

De Blauwdruk wordt gewoonlijk opgesteld door de Programmamanager of, als deze nog niet is benoemd, door het programmateam dat de Programmaopdrachtgever ondersteunt. De Blauwdruk wordt afgeleid van het Programmamandaat, het Programmavoorstel en het Visiedocument. De te realiseren doelen en de daaraan gerelateerde baten voor het programma vormen de belangrijkste input voor de Blauwdruk.

De Blauwdruk wordt gedurende het totale programma gebruikt en bijgehouden om de focus gericht te houden op de te realiseren bekwaamheden. Er zijn vele wegen die naar Rome leiden, zo zijn er ook vele manieren om bepaalde doelstellingen te realiseren. Het is belangrijk dat gedurende het programma een consistent en samenhangend beeld van de te realiseren bekwaamheden wordt vastgehouden waar binnen het programma naartoe wordt gewerkt.

In de Blauwdruk van het programma van Xantix wordt vastgelegd dat de benodigde extra productie zal worden gerealiseerd door uitbreiding van de bestaande productielijnen in hun fabriek in Arnhem. Andere opties, die zijn overwogen, zijn onder andere het oprichten van een nieuwe fabriek in Duitsland, het overnemen van een fabriek in Duitsland, het uitbesteden van de productie of het vergroten van de bestaande productiecapaciteit bij een van hun andere fabrieken in Nederland.



Figuur 15.04 Van Visie naar Blauwdruk

Verder moet worden bewaakt dat de te realiseren Blauwdruk tijdens het programma niet onnodig uitdijt of verschuift om tegelijkertijd allerlei andere belangen te dienen. Het programma verliest daardoor zijn focus, wordt inconsistent en topzwaar en loopt uiteindelijk vast op gebrek aan mensen en middelen, financiering, maar vaker nog door het verlies aan draagvlak en snelheid.

De Blauwdruk kan worden gerealiseerd in de vorm van een haalbaarheidsstudie. Een dergelijke studie kan het best als een afzonderlijk project worden ingericht. Tijdens het ontwerp van de Blauwdruk moet steeds een afweging worden gemaakt tussen de te realiseren baten en de daarmee samenhangende kosten en inspanningen voor realisatie. Het is daarom belangrijk dat de Business Case, de Doelenboom en het Projectendossier voor het programma in directe samenhang met de Blauwdruk wordt ontwikkeld. De initiële Business Case voor het programma is dan ook een noodzakelijk resultaat van de hiervoor genoemde haalbaarheidsstudie.

15.3.5.1 Ontwikkelen van Batenprofielen

Het is belangrijk de (negatieve) baten uit te werken en voor iedere substantiële bate een Batenprofiel op te stellen. Een Batenprofiel omvat een gedetailleerde omschrijving van de bate, welke bekwaamheden moeten zijn gerealiseerd om de bate mogelijk te maken, wanneer de bate wordt gerealiseerd en hoe deze moet worden gemeten (zie tabel 15.01).

Een Batenprofiel is noodzakelijk om de focus op de te realiseren baten vast te houden, maar ook om vast te leggen wie ervoor verantwoordelijk is, waar deze bate van afhankelijk is en wanneer deze bate moet worden gerealiseerd. Zonder deze focus zal het programma vaak wel de benodigde bekwaamheden realiseren, maar worden de baten nooit geïncasseerd.

De Batenprofielen geven de mogelijkheid om de baten te plannen, te bewaken en te beheersen. Op basis van de Batenprofielen wordt het Batenrealisatieplan opgesteld. Tijdens de uitvoering van het programma worden de Batenprofielen zo nodig aangevuld en uitgewerkt.

Ieder Batenprofiel moet tenminste vastleggen	
Omschrijving	Wat is precies de toegevoegde waarde?
Vershil	Welk verschil kan worden waargenomen voor en na de implementatie?
Locatie	Waar of binnen welke bedrijfseenheid zal de bate optreden?
Meting	Hoe wordt de bate gemeten?

Tabel 15.01 Kernvragen bij het opstellen van een Batenprofiel

Om de extra productie naar Duitsland te vervoeren, wordt binnen het programma van Xantix een zestal vrachtwagens aangeschaft. De huidige capaciteit staat namelijk al enorm onder druk en er wordt door de chauffeurs al enorm veel overuren gemaakt. Zonder een goede bewaking van de te realiseren baten zullen de nieuwe vrachtwagens worden ingezet binnen Nederland zelf en zullen binnen het programma wel de kosten worden gemaakt, maar niet de geplande baten worden gerealiseerd.

De Batenprofielen zijn voor het Batenrealisatieplan van eenzelfde orde en belang als het Projectendossier voor het Programmaplan en als de productbeschrijvingen voor de projectplannen.

15.3.6 Opstellen van de Doelenboom en verfijnen van de profielen

De belangrijkste strategische baten worden afgeleid van het Programmavoorstel en het Visiedocument. Het is belangrijk deze baten in de definitiefase verder uit te werken om te komen tot een complete set van te realiseren baten. Hierbij moeten ook de niet te voorkomen negatieve effecten, die het realiseren van het einddoel met zich meebrengt, worden meegenomen.

Via een Doelenboom kan het overzicht van alle baten verkregen worden. In een Doelenboom wordt het gewenste einddoel uitgesplitst in subdoelen en gekoppeld aan de benodigde bekwaamheden en inspanningen. De Batenprofielen kunnen overeenkomstig worden verfijnd en aangevuld.

15.3.7 Valideren van de baten

Door validatie van de geïdentificeerde baten wordt gekeken of de investering in tijd, geld en resources opweegt tegen de toegevoegde waarde van de bate. Ook om te voorkomen dat geïnvesteerd wordt in het behalen van onrealistische baten, moeten de baten worden gevalideerd. Iedere bate moet gelinkt zijn aan een hogere bate en moet uiteindelijk een bijdrage leveren aan de gewenste uitkomst van het programma.

De eerste officiële validatie is tijdens de interactieve ontwikkeling van de Blauwdruk, de Doelenboom en het Projectendossier van waaruit de Business Case ontstaat. Tijdens de iteratieslagen moet de Programmaopdrachtgever steeds de Business Case en de onderliggende onderbouwing van kosten en baten beoordelen en valideren om te toetsen of het geheel nog voldoet aan de eisen van de organisatie.

15.3.8 Opstellen van een Projectendossier

Het Projectendossier omvat de projecten en daarmee samenhangende activiteiten die nodig zijn om de nieuwe gewenste situatie te realiseren (zie tabel 15.02). Het Projectendossier wordt direct afgeleid van de Blauwdruk, de Doelenboom en de Batenprofielen. Op basis van het Projectendossier kan het Programmaplan worden opgesteld. Tijdens de uitvoering van het programma wordt het Projectendossier aangevuld en uitgewerkt.

Tijdens de opstart van een programma worden vaak al meerdere projecten en activiteiten uitgevoerd die een bijdrage leveren aan het te realiseren einddoel van het programma. Het is dan verstandig deze activiteiten en projecten onder de verantwoordelijkheid te brengen van het programma. Het kan verstandig zijn om projecten samen te voegen of aan te passen. Nieuwe projecten zullen tijdens het programma moeten worden geïnitieerd. Al deze projecten moeten worden vastgelegd in het Projectendossier.

Iedere projectomschrijving binnen de Projectendossier moet tenminste vastleggen	
Omschrijving	Wanneer wordt het project gestart en wat wordt wanneer opgeleverd?
Relaties	Wat zijn de afhankelijkheden met andere projecten?
Bijdrage	Voor welke baten is het op te leveren projectresultaat noodzakelijk?

Tabel 15.02 Kernvragen bij het opstellen van het Projectendossier

De oudste productielijn in de fabriek van Xantix in Arnhem moet worden vervangen. De onderhoudskosten worden te hoog en de kwaliteit van de producten kan niet meer worden gewaarborgd. Het hoofd Productie heeft hiervoor al een project opgestart. In het project wordt nu de leveranciersselectie uitgevoerd. Binnen de fabriek in Arnhem moeten door vertrek van enkele oudgedienden een tiental nieuwe medewerkers worden aangenomen. Besloten wordt de vervanging van de productielijn en het aantrekken van nieuwe medewerkers onder verantwoordelijkheid van het programma te brengen en het project en de activiteit aan te passen aan de te realiseren programmadoelstelling.

Het Projectendossier maakt het mogelijk helderheid en overzicht te verschaffen in de kluwen van projecten, met de verschillende doelen en oplossingsrichtingen en de vele afhankelijkheden. De scope van de individuele projecten kan eenduidig en in samenhang met elkaar worden vastgesteld. De verantwoordelijkheden kunnen beter worden vastgelegd. De aansluiting van de projecten op het te realiseren einddoel kan worden geoptimaliseerd. Tegenstrijdigheden tussen projecten ten aanzien van de gekozen oplossingsrichtingen kunnen expliciet worden gemaakt en worden aangepakt.

15.3.9 Vaststellen van de tranches

De looptijd van een programma kan meerdere jaren in beslag nemen. Veelal heeft dit tot gevolg dat in het begin niet in detail kan worden overzien, wat in de latere fasen van het programma opgeleverd moet worden. Voor het verkrijgen van meer overzicht is het aan te bevelen de projecten in het Projectendossier te clusteren in tranches. Niet zelden leidt het opstellen van het Projectendossier op zichzelf al tot een directe winst, door indikking en stroomlijning van de bestaande projecten. Projecten die niet in lijn liggen met de nieuwe Blauwdruk worden aangepast of afgesloten en sterk samenhangende projecten worden samengevoegd.

Vanuit het overzicht en de optimalisatie door het clusteren van de projecten in tranches, kan gekeken worden naar volgordelijkheid en fasering. Het is niet waarschijnlijk dat in één keer het einddoel van het programma kan worden gerealiseerd. Veelal zijn over de looptijd van een programma tranches te onderscheiden die het programma en daarmee de organisatie steeds op een hoger competentieniveau brengen. De eerste tranche kan nog onderzoekend van aard zijn (haalbaarheidsstudie). Gedurende de looptijd van het programma zal het steeds helderder worden wat van de toekomstige tranches verwacht mag worden. Dit geeft grip en vertrouwen en kan de Sponsorgroep helpen met de besluitvorming rondom voortgang of afsluiten van het programma.

15.3.10 Ontwerpen van de programmaorganisatie

De organisatiestructuur voor het aansturen en managen van het programma moet worden ontworpen en worden ingevuld. De programmaorganisatie moet in staat zijn om zowel de aansturing als het managen en de benodigde communicatie in het programma en tussen het programma en de bedrijfsorganisatie te kunnen verzorgen. De programmaorganisatie staat naast de bedrijfsorganisatie en ligt daar vaak als in een matrixstructuur overheen.

De programmaorganisatie moet de verschillende bedrijfsmanagementlagen vertegenwoordigen. Per rol moeten de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden beschreven en de daarvoor benodigde competenties. De verschillende rollen moeten worden ingevuld. De rol-inhoud moet worden besproken met de direct betrokkenen en hun management, en de mogelijke aanstelling moet worden geaccordeerd als groen licht wordt gegeven voor de uitvoering van het programma. Direct daarvan afgeleid moet worden vastgesteld welke trainingen voor de verschillende betrokkenen wenselijk of noodzakelijk zijn. De programmaorganisatie kan sterk verschillen per type organisatie en per type programma.

Voor de meeste rollen is het gewenst dat de verantwoordelijke personen de werkzaamheden in het programma gaan uitvoeren naast hun 'normale' bedrijfstaken. Zorgvuldig moet worden nagegaan in hoeverre de beide rollen conflicteren in verantwoordelijkheid en/of in capaciteit. Ten aanzien van het eerste zal moeten worden nagegaan of de juiste persoon op de juiste plaats staat. Ten aanzien van het tweede zal moeten worden nagegaan of een deel van de werkzaamheden elders kan worden belegd of hoe de betreffende persoon in zijn werkzaamheden kan worden ondersteund. Het is niet ondenkbaar dat niet alle benodigde capaciteiten intern aanwezig zijn en dat externe resources (competentie en capaciteit) moeten worden aangetrokken. Voor enkele rollen, zoals voor de Programmamanager, is het legitiem om externen in te schakelen. Het is verstandig de afdelingen HRM en Inkoop hier vroegtijdig bij te betrekken. Mocht resourcing een aandachtspunt zijn, dan moet dit terugkomen in het Risicoregister.

15.3.11 Ontwikkelen van programmabesturing

De besturing van het programma beschrijft hoe richting zal worden gegeven aan het programma tijdens de uitvoering en hoe het programma zal worden bewaakt en bijgestuurd. Het beschrijft ook hoe men om moet gaan met de onzekerheden en nieuwe situaties die onvermijdelijk zullen optreden en hoe belanghebbenden bij het programma zullen worden betrokken. Deze aansturing wordt vastgelegd in de verschillende strategieën van het programma.

Batenmanagement

De Batenmanagementstrategie beschrijft de baten van het programma, waar zij manifest worden, en de onderlinge afhankelijkheden tussen de baten. Verder beschrijft de strategie de verantwoordelijkheden voor de identificatie, planning, opvolging en realisatie van de baten en hoe, door wie en wanneer de baten zullen worden gemeten. De Batenmanagementstrategie is een basis voor het opstellen van het Batenrealisatieplan en het Programmaplan. In het Batenrealisatieplan wordt de koppeling gelegd tussen de baten en de bekwaamheden die nodig zijn voor het realiseren van die baten.

Informatiemanagement

Elk veranderingstraject staat of valt met de tijdige beschikbaarheid van de juiste en volledige informatie. Om dit te kunnen garanderen voor het programma is een samenhang van systemen, tools, processen en beleid nodig. Dit staat in de Informatiemanagementstrategie beschreven en wordt in het Informatiemanagementplan uitgewerkt. Gedurende de looptijd is het mogelijk dat de eisen aan het informatiemanagement wijzigen. Daarom moeten de Informatiemanagementstrategie en het Informatiemanagementplan regelmatig worden geactualiseerd.

Risicomangement en issuemanagement

De Risicomangementstrategie beschrijft hoe risico's geïdentificeerd, geanalyseerd en geëvalueerd worden, hoe maatregelen om risico's te beheersen worden vastgesteld, hoe risico's moeten worden bewaakt en beheerst en wie waar verantwoordelijk voor is. Met name wordt aandacht gegeven aan de verbanden tussen de strategische risico's, programmarisico's, projectrisico's en operationele risico's: wie is waarvoor verantwoordelijk en hoe worden de onderlinge afhankelijkheden hiertussen gemanaged?

De issueafhandelingsstrategie beschrijft hoe issues geïdentificeerd, geanalyseerd en geëvalueerd worden, hoe maatregelen om problemen op te lossen worden vastgesteld, hoe deze oplossingen zullen worden bewaakt en beheerst en wie waar verantwoordelijk voor is. Net als bij risicomangement wordt aandacht gegeven aan de verbanden tussen de strategische issues, programma, issues, project issues en operationele issues.

Bewaking en beheersing

Hoe de voortgang te beheersen wordt vastgelegd in de Bewaking- en beheersingsstrategie. Het omvat alle onderdelen van de beheerscirkel: Plan–Do–Check–Act. Het betreft zowel het bewaken en beheersen van de voortgang van het programma als de bewaking en beheersing van de projecten op hoofdpunten en in hun onderlinge samenhang.

Kwaliteitsmanagement

De Kwaliteitsmanagementstrategie beschrijft hoe de kwaliteit zeker wordt gesteld ten aanzien van alle aspecten van het programma. Het beschrijft het kwaliteitssysteem, de kwaliteitsprocessen, de kwaliteitsborging, de kwaliteitsplanning en de kwaliteitsbeoordeling binnen het programma.

In het Kwaliteitsplan wordt uitgewerkt wie waarvoor verantwoordelijk is en wat de benodigde capaciteit van mensen en middelen is om het benodigde kwaliteitsniveau zeker te kunnen stellen. Wat is het kader voor de individuele projecten en activiteiten? Wie is daarbinnen verantwoordelijk en hoe wordt de kwaliteit van het resultaat zeker gesteld?

Capaciteitenmanagement

De Capaciteitsmanagementstrategie beschrijft de capaciteiten die nodig zijn voor het programma en op welke wijze deze zullen worden aangetrokken en gemanaged. Capaciteiten omvatten budget, personeel, infrastructuur en technologie. Het Capaciteitsmanagementplan beschrijft de activiteiten die nodig zijn om de Capaciteitsmanagementstrategie te implementeren en de benodigde capaciteiten gedurende de looptijd van het programma. Het Capaciteitsmanagementplan moet aansluiten op het Programmaplan.

Stakeholdermanagement en communicatie

De Stakeholdermanagementstrategie beschrijft hoe het programma de verschillende belanghebbenden bij het programma wil betrekken, inclusief de wijze waarop de inbreng van de belanghebbenden in het programma zal worden gestimuleerd en hun inbreng zal worden opgenomen. Ook wordt vastgesteld op welke wijze de resultaten daarvan zullen worden teruggekoppeld en hoe het effect van deze activiteiten op het betrekken van de belanghebbenden bij het programma zal worden gemeten. De Stakeholdermanagementstrategie is de basis voor het communicatieplan.

Het communicatieplan omvat zowel de communicatieactiviteiten binnen het programma als de communicatie van het programma naar de belanghebbenden en van de belanghebbenden naar het programma. Het communicatieplan beschrijft onder andere wat, wanneer, door wie, aan wie, op welke wijze en met wel medium wordt gecommuniceerd en de activiteiten om de effectiviteit van deze communicatie te meten.

15.3.12 Ontwikkelen van een Programmaplan

Het Programmaplan is een van de centrale documenten van het programma. Het plan omvat de kostenraming en de tijdsplanning van de projecten en activiteiten in het programma, de afhankelijkheden tussen de projecten, de groepering van projecten in tranches en de belangrijkste beoordelingsmomenten. Verder omvat het plan een overzicht van de belangrijkste risico's en aannames, de belangrijkste communicatieactiviteiten en risicobeheersingsactiviteiten, de kwaliteitsbeoordelingen op programmaniveau en de transitieplannen op hoofdlijnen. Ten slotte omvat het Programmaplan de voortgangsbewaking- en besturingsactiviteiten, de benodigde informatie, de te realiseren prestatieniveaus en de verantwoordelijkheden voor de verschillende activiteiten.

Het Programmaplan wordt opgesteld op basis van de Blauwdruk, het Projectendossier, de Batenprofielen, het Batenrealisatieplan en de Business Case. Het plan heeft verder een directe link met het Capaciteitsmanagementplan.

15.3.13 Samenstellen van het Programmadefinitiedocument

Om gedurende het totale programma een referentiedocument te hebben waartegen elke wijziging kan worden afgemeten, wordt het Programmadefinitiedocument samengesteld. In dit document wordt alle informatie uit alle in DP geproduceerde documenten samengevoegd. Soms wordt ervoor gekozen van alle documenten slechts een samenvatting op te nemen en verder te verwijzen naar de originele documenten.

15.3.14 Ontwikkelen en bevestigen van de Business Case

De Business Case geeft de zakelijke rechtvaardiging voor het programma op basis van de kosten, baten, tijdsplanning en de onzekerheden van het programma. De Business Case beschrijft ook de

bedrijfsomgeving en de bedrijfsdoelstellingen en maakt helder hoe het programma op deze omgeving en deze doelstellingen aansluit. De Business Case geeft de 'value for money' en daarmee de levensvatbaarheid van het programma in totaal. In de Business Case worden ook de niet uit te voeren alternatieven kort opgenomen met de redenen waarom niet daarvoor is gekozen om de keuze voor het programma en de programmastrategie te onderbouwen.

De Business Case wordt zo vroeg mogelijk in het programma opgesteld (zie ook 15.3.5) en wordt bij de verdere detaillering van het programma steeds verder uitgewerkt. Aan het einde van DP als de benodigde detaillering en samenhang tussen de strategieën en plannen is bewerkstelligd, wordt de finale versie van de Business Case vrijgegeven voor goedkeuring. Tijdens de uitvoering van het programma wordt de Business Case geactualiseerd bij de overgangen van de fasen en als er zich belangrijke nieuwe ontwikkelingen voordoen.

De mate van detaillering van de Business Case hangt af van de hoeveelheid onzekerheid binnen en buiten het programma, maar hangt ook af van de mate van bewaking die opportuun is. Het is wenselijk eenzelfde mate van detaillering van de kosten aan te houden als die worden gehanteerd voor de baten. Zeer gedetailleerde kostenberekeningen hebben weinig toegevoegde waarde als de baten slechts op een zeer abstract niveau kunnen worden doorgerekend.

15.3.15 Voorbereiden van de eerste fase

Naast de goedkeuring voor het gehele programma, zal de Sponsorgroep ook goedkeuring gevraagd worden voor de uitvoering van de eerste fase. Tegen het einde van DP zijn alle plannen dusdanig uitgewerkt dat duidelijk is wat verwacht mag worden van deze eerste fase. Welke projecten worden gestart om welke resultaten op te leveren, wat gaat dat kosten, wat levert het op en wie zijn daarvoor nodig?

Op basis hiervan worden de voorbereidingen getroffen om tot uitvoering over te gaan. De specifieke plannen voor communicatie, batenrealisatie, capaciteit en kwaliteit worden gemaakt, de mensen en middelen gemobiliseerd en de benodigde infrastructuur ingericht. De projecten wordt gevraagd de benodigde plannen te maken en aan te leveren. Startklaar!

Dit proces van voorbereiding wordt telkens aan het eind van een fase herhaald ter voorbereiding op de volgende fase.

15.3.16 Goedkeuring voor het starten van de eerste fase

Het goedkeuringsproces voor de eerste fase kent een viertal stappen.

1. Goedkeuring door de Programmaopdrachtgever en de Programmastuurgroep. De Programmaopdrachtgever zal samen met de Programmastuurgroep alle plannen beoordelen en goedkeuren. Dit is het finale moment om het ZIJN programma te maken en het geheel aan te bieden bij de Sponsorgroep.
2. Bevestiging door de Sponsorgroep. De Sponsorgroep zal controleren of het programma voldoet aan hun eisen en wensen.
3. Onafhankelijke beoordeling. Een onafhankelijke audit kan worden uitgevoerd om een onpartijdige beoordeling te krijgen over de kwaliteit van de aanpak en planvorming van het programma. In situaties waarin meerdere organisaties samen investeren en samen risico dragen, zal een onafhankelijke audit een veel gebruikte tussenstap zijn.

4. Autorisatie door de Sponsorgroep. Als laatste zal de Sponsorgroep zijn goedkeuring geven aan het programma en het vertrouwen uitspreken naar de Programmaopdrachtgever. Daarmee geven ze ook de benodigde budgetten vrij. In situaties waarin het budget voor het gehele programma nog onvoldoende duidelijk is of gewerkt wordt met vrijgave van budgetten in een jaarcyclus, zal vaak alleen voor de eerste fase het budget worden vrijgegeven.

15.4 Input en output

Voor een overzicht van de Input en output van het proces 'Definiëren van een Programma', zie tabel 15.03.

Input <ul style="list-style-type: none"> • Projectvoorstel • Bedrijfstrategie • Uitgangspunten en plan DP • Lopende projecten en activiteiten met huidige status en plannen • Beslissingen over lopende projecten en activiteiten 	Definiëren van een programma	Output <ul style="list-style-type: none"> • Beëindigde lopende projecten en activiteiten • Risico's en issues vastgelegd in de logboeken • Document Programmadefinitie • Besturingstrategieën en regelingen • Diverse plannen (Programmaplan, Batenmanagementplan, Communicatieplan) • Goedgekeurde Business Case • Goedkeuring start eerste fase of de beslissing om te stoppen
---	------------------------------	--

Tabel 15.03 Input en output van 'Definiëren van een Programma' (gebaseerd op: bron OGC)

15.5 Verantwoordelijkheden

Voor een overzicht van de verantwoordelijkheden van de verschillende leden van het programmanagementteam voor het proces 'Definiëren van een Programma', zie tabel 15.04.

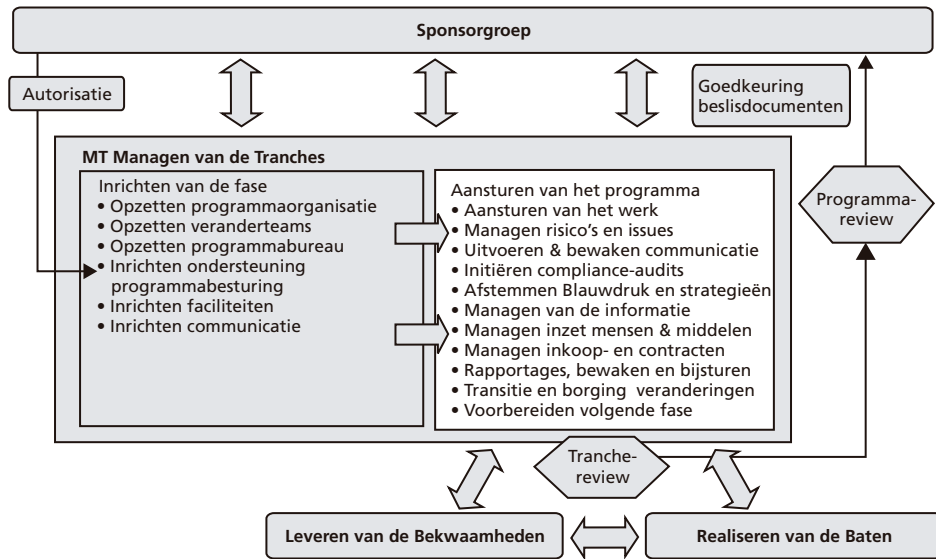
Verantwoordelijkheden	Sponsorgroep	Programma-opdrachtgever	Programma-stuurgroep	Programma-manager/team	Bedrijfsverander-managers	Programma-support
Volgorde stappen						
Inrichten infrastructuur voor DP		A	I	R	I	C
Samenstellen programmteam voor DP		A	C	R	C	C
Identificeren belanghebbenden	C	A	C	C	R	C
Verfijnen Visiedocument	C	A	C	R	C	I
Ontwikkelen Blauwdruk	C	A	C	R	C	C
Opstellen batendocumenten en valideren baten		A	C	C	R	C
Opstellen Projectendossier en vaststellen fasen		A	C	R	C	C
Ontwikkelen en opstellen Programmadefinitie		A	C	R	C	C
Ontwikkelen en bevestigen Business Case		A	C	R	C	C
Voorbereiden voor 1 ^e cluster		A	C	R	C	C
Autorisatie starten 1 ^e cluster	A	R	C	I	I	I

Tabel 15.04 Verantwoordelijkheden van 'Definiëren van een Programma' (gebaseerd op: bron OGC)

16 Managen van de tranches

16.1 Context

Managen van de tranches start zodra de uitvoering van het programma is goedgekeurd door de Sponsorgroep. Het proces omvat het inrichten van de besturing van het programma en de besturing zelf.



Figuur 16.01 Activiteiten van het proces 'Managen van de Tranches'

Het proces 'Managen van de Tranches' verzorgt de leiding van het programma, de aansluiting van het programma op de bedrijfsorganisatie en de controle over de voortgang van zowel de projecten die de nieuwe bekwaamheden moeten leveren als het batenmanagement dat moet zorgen dat de doelen en de daaraan gekoppelde baten van het programma worden gerealiseerd (zie figuur 16.01). Het proces 'Managen van de Tranches' is dan ook de paraplu waaronder de processen 'Leveren van de Bekwaamheden' en 'Realiseren van de Baten' worden uitgevoerd.

Bij de faseovergangen worden vanuit het proces 'Managen van de Tranches' ook de noodzakelijke programmareviews geïnitieerd en uitgevoerd. De resultaten van deze programmareviews worden ter besluitvorming voorgelegd aan de Sponsorgroep. De Sponsorgroep besluit of het programma moet worden voortgezet, moet worden aangepast of moet worden afgesloten.

16.2 Basisprincipes

Programma's realiseren grote veranderingen in de organisatie en hebben altijd effect op zowel de strategie, het personeel, het management, de systemen, de structuur als de cultuur. Het is

dan ook noodzakelijk dat er een kader wordt ingericht, waarbinnen deze veranderingen worden doorgevoerd.

De Programmaopdrachtgever is eindverantwoordelijk voor het programma. De Programmamanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse leiding van het programma. De Bedrijfsverander managers zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen en de daaraan gekoppelde baten. Samen vormen zij het programmamanagementteam. Ieder heeft zijn eigen verantwoordelijkheid voor het sturen van het programma, naast de meer operationele werkzaamheden die direct verband houden met het managen van de projecten en het realiseren van de baten.

Op het overstijgende niveau moet worden getoetst of de beoogde resultaten ook worden gerealiseerd en of het programma overeenkomstig de plannen wordt uitgevoerd, of de programmadoelen blijven aansluiten op de bedrijfsdoelen en of er nog steeds een zakelijke rechtvaardiging is om het programma voort te zetten.

De belangrijkste besturingsprincipes tijdens MT zijn:

- werken conform standaarden, wet- en regelgeving;
- werken conform de geaccordeerde strategieën;
- tussentijdse beoordeling van de risico's en issues;
- batenreviews;
- gateway reviews aan het eind van de fasen;
- beoordelen en actualiseren van de Business Case.

16.3 Procesbeschrijving

Zodra de Sponsorgroep het groene licht geeft voor de uitvoering van het programma wordt allereerst het programma ingericht. De programmaorganisatie wordt benoemd op basis van de voorbereidingen aan het eind van DP. De Programmamanager zal het Programmabureau opzetten en zorg dragen voor de primair benodigde faciliteiten. Het Programmabureau zal vervolgens de actuele besturing opzetten en de overige benodigde faciliteiten inrichten.

De eigenlijke sturing van het programma omvat de rapportage, bewaking en bijsturing van het programma, het zorg dragen voor consistentie met de strategie, het risico- en issue management op programmaniveau, het informatiemanagement, de communicatieactiviteiten en de benodigde HR- en inkoopactiviteiten. Tijdens de faseovergangen worden de benodigde programmareviews geïnitieerd en gehouden.

16.3.1 Inrichten van de fase

16.3.1.1 Opzetten van een programmaorganisatie

De programmaorganisatiestructuur wordt ingericht. De Programmaopdrachtgever benoemt de Programmamanager, als deze niet al in een eerder stadium is benoemd. De Programmaopdrachtgever stelt zeker dat de andere rollen binnen het programma goed worden ingevuld.

Voor alle leden in het programmamanagementteam moeten de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden eenduidig worden overeengekomen en worden vastgelegd. Bij de selectie moet zeker worden gesteld dat de individuele leden van het team beschikken over de juiste kennis, ervaring, houding en gedrag voor de rol die zij moeten gaan vervullen en de juiste positie hebben binnen de eigen organisatie. Indien nodig moeten de deelnemers een aanvullende training ondergaan.

16.3.1.2 Opzetten van veranderteam(s)

De individuele sponsoren van de Sponsorgroep benoemen de Bedrijfsverandermanager(s) binnen hun eigen bedrijfseenheid. Zij zijn er verantwoordelijk voor dat de door het programma opgeleverde bekwaamheden door de staande organisatie worden opgepakt en gebruikt om de beoogde effecten te realiseren. Hiertoe worden veranderteams ingericht. Een veranderteam vertegenwoordigt de staande operatie in het programma en zorgt ervoor dat de organisatie wordt betrokken en goed wordt voorbereid op de veranderingen. Het is dus noodzakelijk dat de Bedrijfsverandermanagers en de leden van de veranderteams het vertrouwen hebben van de staande operatie.

16.3.1.3 Opzetten van een Programmabureau

De Programmamanager is verantwoordelijk voor het opzetten van het Programmabureau, de benoeming van het hoofd van het Programmabureau en de inrichting van de structuur voor de aansturing. Het Programmabureau is verantwoordelijk voor de informatievoorziening: de data-verzameling, de bewerking en de rapportage over de voortgang van het programma. Daarnaast verleent een Programmabureau meestal ook professionele ondersteuning aan het programma in de vorm van opstellen van plannings, budgetbewaking, programma-architectuur en andere consultancyachtige werkzaamheden. Soms voert het Programmabureau ook audits uit op programmaonderdelen. Hierbij is het wel van belang dat het Programmabureau voldoende afstand kan nemen van het programma en onafhankelijk kan blijven kijken naar wat er gebeurt.

16.3.1.4 Inrichten van ondersteuning en programmabesturing

Het Programmabureau zorgt voor de actuele inrichting van de programmabesturing en het inrichten van de verschillende ondersteunende systemen. Belangrijkste uitgangspunt hierbij is dat de besluitvorming binnen het programma maximaal wordt ondersteund. Hiertoe wordt informatie verzameld, geanalyseerd en aangeleverd.

16.3.1.5 Inrichten van faciliteiten

De benodigde faciliteiten voor het programma moeten worden ingericht. Hierbij valt te denken aan kantoren, ICT-voorzieningen, communicatiemiddelen, transportmiddelen, ondersteunende programmatuur, maar ook aan een eigen intranet- en/of internetwebsite. Dit kan uiteraard nieuw worden aangeschaft, maar ook worden verkregen van organisatieonderdelen binnen de eigen of bevriende organisaties.

Er zijn verschillende systemen die kunnen worden gebruikt om de besturing effectief en efficiënt in te richten. Typische systemen die in een programma worden gebruikt, zijn:

- planning-, begroting- en budgetbewakingsystemen;
- systemen voor de voortgangsbewaking zoals voor het uitvoeren van 'Earned Value Analyses';

- systemen voor het uitvoeren van risicomanagement, kwaliteitsmanagement en financieel management;
- systemen voor het uitvoeren van Business Case-analyses zoals voor het uitvoeren van Netto Contante Waarde-berekeningen;
- configuratiemanagement en wijzigingsbeheerssystemen;
- document- en registratiemanagementsystemen.

Indien mogelijk zal gebruik (moeten) worden gemaakt van de systemen uit de staande organisatie. Vaak zullen ook aanvullende systemen moeten worden ingericht.

16.3.1.6 Inrichten van communicatie

Het communicatieplan geeft aan wie, wanneer, door wie en op welke wijze wordt geïnformeerd en hoe de feedback van de verschillende belanghebbende partijen binnen het programma zeker wordt gewaarborgd. In deze fase moet de communicatie conform het communicatieplan worden ingericht en geborgd.

16.3.2 Aansturen van het programma

De noodzakelijke projecten worden geïnitieerd en bewaakt in het proces ‘Leveren van de Bekwaamheden’. Het doorvoeren van de veranderingen wordt geïnitieerd en bewaakt in het proces ‘Realiseren van de Baten’. Alle andere besturingsactiviteiten worden echter in het proces ‘Managen van de Tranches’ opgepakt.

16.3.2.1 Managen van risico’s en issues

Onzekerheden met een mogelijk effect op de te realiseren doelstellingen en de daaraan gekoppelde baten van het programma moeten tijdens het totale programma in de gaten worden gehouden en beheerst. Knelpunten die een succesvolle uitvoering van het programma belemmeren, moeten adequaat worden aangepakt. Het is daarom van essentieel belang dat de onderkende risico’s en issues en de overeengekomen beheersmaatregelen centraal worden vastgelegd in een Risicoregister en een Issueregister en worden gemanaged.

Het risico- en issuemanagement van het programma moet rechtstreeks afstemmen met het risico- en issuemanagement binnen de verschillende projecten en binnen de verschillende betrokken bedrijfsonderdelen. De strategie voor het managen van risico’s en issues binnen het programma zijn vastgelegd in de Risicomanagementstrategie en de issueafhandlungsstrategie zoals deze zijn opgesteld in het proces ‘Definiëren van een Programma’.

Aan het begin van elke fase worden de belangrijkste risico’s van die fase geïdentificeerd, gelogd en beoordeeld. Na deze eerste risicoanalyse en de opvolging daarvan, zal het aantal risico’s voor de fase gewoonlijk steeds verder afnemen. Het aantal issues is gerelateerd aan de kwaliteitsmomenten in het programma en zal toenemen rondom kwaliteitsborgingactiviteiten. Rond de transitie zouden de openstaande risico’s normaalgesproken alleen nog gerelateerd moeten zijn aan de transitie en zou het aantal issues snel moeten afnemen.

16.3.2.2 Uitvoeren en bewaken van communicatieactiviteiten

Het is belangrijk dat de betrokken partijen zo vroeg mogelijk in het programma worden geïnformeerd over de noodzaak voor het programma, de te realiseren doelen, de veronderstelde

baten, de uiteindelijke nieuwe organisatie (de Soll-situatie) en de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende personen binnen het programma. Ook moet worden gecontroleerd in hoeverre de belanghebbenden de informatie hebben begrepen. Het programma loopt anders het risico dat draagvlak en betrokkenheid afnemen. Tijdens de uitvoering van het programma moeten de belanghebbenden worden geïnformeerd over de voortgang van het programma, de eventuele aandachtspunten en wijzigingen en de nog te realiseren en al gerealiseerde baten.

De communicatie binnen het programma is bedoeld om de belanghebbenden continu te betrekken en zeker te stellen dat de benodigde steun en inzet door de betrokken partijen wordt gegeven. Het kan gebeuren dat er persoonswijzigingen optreden in de groep van belanghebbenden. Binnen de Stakeholdermanagementstrategie moet opgenomen zijn hoe deze wijzigingen worden bijgehouden en verwerkt.

16.3.2.3 Initiëren van compliance-audits

Een andere methode om te zorgen dat de belanghebbenden vertrouwen houden in het programma, de opgeleverde resultaten en de te realiseren baten, is het houden van audits. Deze moeten regelmatig worden uitgevoerd om de prestaties en effectiviteit van de programmamanagementprocessen, projecten en doorgevoerde veranderingen tegen het licht te houden. Het kan ook zijn dat een betrokken partij vraagt om een audit of er een initieert. Behalve dat dit een goede mogelijkheid is om te beoordelen hoe het programma het doet, is dit ook een aanleiding om verder in gesprek te gaan met de betrokken partij. Wat is de reden om dit aan te vragen? Voelt het niet goed? Geen vertrouwen in de afloop? Onvoldoende betrokken?

16.3.2.4 Zeker stellen van de consistentie van de Blauwdruk en strategie

Een belangrijk aspect is het zeker stellen dat de te realiseren nieuwe status van de organisatie (de Blauwdruk) intern consistent is en blijft en consistent is en blijft met de te realiseren doelstellingen. Ook moet ervoor gezorgd worden dat het programma in lijn blijft met de bedrijfsstrategie en dat bij strategische wijzigingen in de organisatie de impact op het programma wordt getoetst. Wat is de toegevoegde waarde van een programma dat niet meer in lijn ligt met de strategie of bedrijfsdoelstellingen? Het afsluiten van een dergelijk programma kan dan de beste oplossing zijn.

16.3.2.5 Managen van de informatie

De verschillende programmadocumenten moeten gedurende de uitvoering van het programma verder worden uitgewerkt en geactualiseerd. Dit moet minimaal plaatsvinden aan het eind van iedere fase, voordat de programmareview wordt gehouden, maar liefst vaker. Dit levert gedurende de looptijd van het programma een grote hoeveelheid documenten en informatie op. Informatiemanagement is dan met name het volgen en controleren van al die informatie. Hiertoe is een goed ingericht en uitgevoerd Configuratiemanagement noodzakelijk.

16.3.2.6 Managen van de capaciteit

De Capaciteitsmanagementstrategie omvat onder andere de procedures en de benodigde inzet van het HRM in het programma.

Mensen en middelen worden vaak tegelijkertijd ingezet in meer dan één project of programma, terwijl medewerkers vaak ook nog hun reguliere lijnwerkzaamheden moeten blijven uitvoeren.

Dit kan leiden tot grote persoonlijke spanningen en kan ook problemen opleveren voor de voortgang van de individuele projecten en programma's. Een centraal bedrijfsbureau kan in dergelijke situaties uitkomst bieden, omdat het zicht heeft op het totaal aan beschikbare capaciteit en in staat is, om in afstemming met de bedrijfsleiding, prioriteiten te stellen.

Tegen het eind van een project of een programmafase speelt een ander issue. Medewerkers zijn dan vaak onzeker over de continuïteit van hun werk of moeten andersoortige werkzaamheden gaan uitvoeren. Als het gaat om organisatieveranderingen moeten medewerkers worden begeleid in omscholing en herplaatsing of is stafreductie onvermijdelijk. Al deze veranderingen moeten met de grootste zorgvuldigheid worden begeleid. Ook is dan intensief overleg nodig met de OR en met de vakbonden. Er wordt in programma's dan ook vaak een zware wissel getrokken op het HRM en een tijdelijke versterking van dit management is vaak een noodzaak. Ook is het regelmatig nodig om speciale procedures voor het HRM af te spreken in het kader van de beoogde veranderingen.

16.3.2.7 Inkoop- en contractmanagement

Programma's leggen vaak een enorm beslag op de beschikbare mensen en middelen in de eigen organisatie, die niet altijd voldoende aanwezig zijn. Naast het programma moeten ook de normale werkzaamheden doorgaan. Het is dan ook vaak noodzakelijk dat voor de uitvoering en het management van programma's extra capaciteit wordt aangetrokken. Dit kan worden betrokken van zuster-, dochter- of moederorganisaties, maar ook extern. In beide gevallen is een zorgvuldige selectie en contractering van de extra mensen uiterst belangrijk. Tevens moet dan regelmatig gekeken worden naar de prestaties van leveranciers ten opzichte van wat nodig is in het programma en is afgesproken in het contract. De procedures voor inkoop- en contractering worden vaak direct afgeleid van de ontwikkelde standaards binnen de eigen organisatie. Het kan ook nodig zijn aanvullende afspraken op te stellen speciaal voor de werkzaamheden binnen het programma.

16.3.2.8 Rapporteren, bewaken en bijsturen

Periodieke rapportages over de voortgang van de projecten en van de gerealiseerde baten zijn nodig om een overzicht te houden over de voortgang van het programma in totaal. Afspraken en activiteiten hieromtrent staan beschreven in de Bewakings- en beheersingsstrategie. Aandachtspunten moeten worden geïdentificeerd en zo nodig worden geëscaleerd en corrigerende maatregelen moeten worden genomen om het programma op schema te houden. Van essentieel belang is dat er consistentie blijft tussen de levering van bekwaamheden door de projecten en de gewenste eindsituatie zoals die is beschreven in de Blauwdruk. Dat er dus wordt geleverd wat is afgesproken in de Blauwdruk. Bij grote specificatiegedreven programma's kan het dan ook nodig zijn om een inhoudelijk architect toe te voegen aan het team dat deze consistentie inhoudelijk borgt.

Rapportages en reviews zijn belangrijke elementen voor de Programmaopdrachtgever en de Programmastuurgroep. Aspecten waar in de rapportages goed op gelet moet worden, zijn de te nemen besluiten zoals die zijn vastgelegd in de Bewakings- en beheersingsstrategie, bijvoorbeeld beslissingen over de in te zetten capaciteit, de projectresultaten, de gerealiseerde baten en de afwijkingen daarop.

16.3.2.9 Transitie en borgen van veranderingen in de staande operatie

Tijdens de verbouwing gaat de verkoop gewoon door. Als dat niet het geval is, is op het eind de operatie geslaagd, maar de patiënt overleden.

Voordat met de transitie kan worden begonnen, moet de nulmeting over de prestaties van de huidige staande organisatie zijn afgerond. Hiertegen kunnen te zijner tijd de effecten van de doorgevoerde verandering worden afgezet en de prestatieverbetering worden gemeten. Ook moet iedere betrokkene op de verandering voorbereid zijn, zodat onderbrekingen van de operatie tot een minimum worden beperkt en de baten maximaal kunnen worden gehaald. Of nog erger, dat draagvlak voor de verandering afneemt en men geneigd is terug te vallen in de oude situatie.

Het is daarom belangrijk dat de nieuwe werkwijzen, services en diensten gedurende het programma voortdurend blijven aansluiten op de bestaande bedrijfsvoering. De overgang van oud naar nieuw moet zorgvuldig worden gepland en op elkaar worden afgestemd. Dit wordt beschreven in de transitieplannen en vereist aansturing op het hoogste niveau binnen het programma en tussen het programma en de betrokken bedrijfseenheden. Het kan ook nodig zijn om extra ondersteuning in te zetten rond de implementatie om de organisatie bij te staan. Dit kan helpen de veranderingen door te voeren en draagvlak te behouden.

De transitie is pas klaar als alle veranderingen zijn doorgevoerd en een stabiele operatie is bereikt waarin de veranderde situatie is geborgd. Dan kan ook pas bepaald worden of de beoogde doelstellingen zijn behaald.

Gezien het belang van de transitie is de formele goedkeuring van de Programmaopdrachtgever en de Programmastuurgroep nodig om met de transitie te starten. Zij moeten zich er ook van vergewissen of de transitie versneld kan worden doorgevoerd als dit nodig is, of juist kan worden vertraagd als de prestaties dit vereisen.

16.3.2.10 Voorbereiding van de volgende fase

Zodra het eind van de fase in zicht komt, is het ook tijd om vooruit te kijken en de volgende fase te gaan plannen en voor te bereiden. Voordat het plan voor de komende fase wordt gemaakt, moet echter eerst de programmadocumentatie worden geüpdate. Zo moet het Programmaplan worden bijgewerkt en het Batenrealisatieplan worden geactualiseerd. Ook moet de Blauwdruk, de Batenprofielen en het Projectendossier worden bijgewerkt. Zo wordt ook bepaald wat moet worden bereikt in de komende fase, welke projecten en activiteiten daarvoor nodig zijn en wie daarbij betrokken moeten worden. Dit kan ook betekenen dat er wijzigingen moeten worden doorgevoerd in de gebruikte faciliteiten of in de programmaorganisatie. In ieder geval moet worden gekeken naar de geleerde lessen van de huidige fase en de consequenties daarvan voor de komende fase. De Business Case moet worden geüpdate op basis van het nieuwe faseplan.

16.3.2.11 Eindfasereview en afsluiting fase

Het programma Business Case, de gerealiseerde baten en het batenmanagementproces moeten minimaal aan het eind van iedere fase worden beoordeeld in een programmareview. Bij een dergelijke review wordt beoordeeld of het programma nog steeds levensvatbaar is, wat er al is gerealiseerd en wat nog moet worden gerealiseerd en of dit realistisch is en aansluit op de te realiseren doelstelling van het programma.

De programmareview wordt ook gebruikt om na te gaan of het programma op zichzelf voldoende efficiënt en effectief is en overeenkomt met de vooraf opgestelde programmadefinitie, plannen en strategieën.

Op basis van de resultaten van de eindfasereview zal de Programmaopdrachtgever afstemmen met de Sponsorgroep om officieel goedkeuring te krijgen voor de start van de volgende fase, waarna de huidige fase kan worden afgesloten.

16.4 Input en output

Voor een overzicht van de input en output van het proces 'Managen van de Tranches', zie tabel 16.01.

<p>Input</p> <ul style="list-style-type: none"> • Programma documenten • Besturingstrategieën en regelingen • Stakeholder status • Externe veranderingen 	<p>Managen van de Tranches</p>	<p>Output</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beheerste risico's en issues • Nageleefde standaarden • Geïmplementeerde programma management infrastructuur • Leerpunten • Geleverde bekwaamheden • Gerealiseerde doelstellingen • Gemeten baten (tot dusver) • Voorbereiding volgende cluster • Goedkeuring om cluster af te sluiten en om een nieuwe cluster te starten, aan te passen of te stoppen
---	--------------------------------	--

Tabel 16.01 Input en output 'Managen van de Tranches' (gebaseerd op: bron OGC)

16.5 Verantwoordelijkheden

Voor een overzicht van de verantwoordelijkheden van de verschillende leden van het programmanagementteam voor het proces ‘Managen van de Tranches’, zie tabel 16.02.

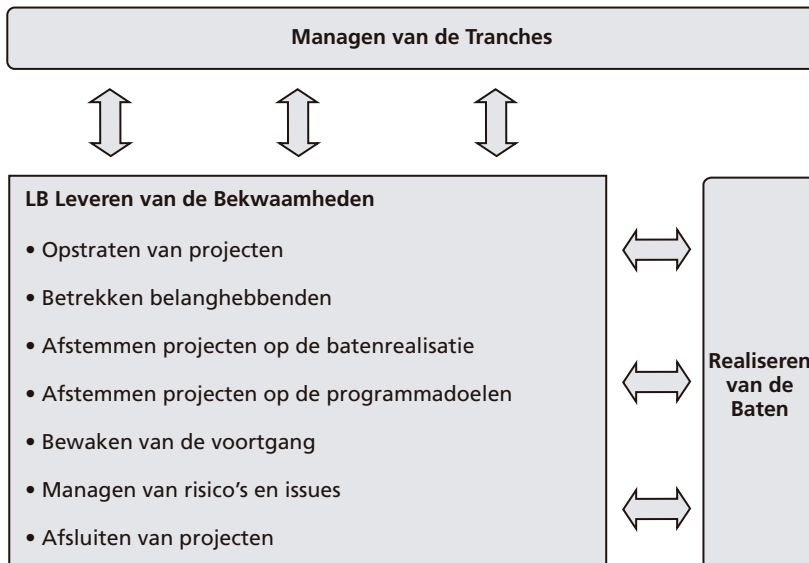
Verantwoordelijkheden	Sponsorgroep	Programma-opdrachtgever	Programma-stuurgroep	Programma-manager	Bedrijfsverander-- managers	Programma-support
Volgorde stappen						
Inrichten van een fase		A	C	R	I	C
Managen risico's & issues		A	C	R	I	C
Uitvoeren en bewaken communicatie	A	R	C	R	C	C
(Initiëren) compliance-audits		A	C	C	I	C
Afstemmen Blauwdruk en strategieën		A	C	R	C	C
Managen van informatie		A	C	R	C	C
Managen inzet mensen en middelen		A	C	R	C	C
Managen inkoop en contracten		A	C	R	I	I
Rapporteren, bewaken en bijsturen	I	A	C	R	C	C
Transitie en borgen verandering		A	C	C	R	C
Vorbereiden volgende fase	C	A	C	R	C	C
Afsluiting fase	C	A	C	R	C	C
- Einde fasereview	A	R	C	C	C	C
- Decharge fase en autorisatie volgende fase	A	R	C	I	I	I

Tabel 16.02 Verantwoordelijkheden van ‘Managen van de Tranches’ (gebaseerd op: bron OGC)

17 Leveren van de Bekwaamheden

17.1 Context

Het proces ‘Leveren van de Bekwaamheden’ omvat de dagelijkse coördinatie van projecten en activiteiten onder de complete aansturing van het programma, zoals gedefinieerd is in het proces ‘Managen van de Tranches’. Het proces ‘Leveren van de Bekwaamheden’ levert de nieuwe bekwaamheden op die nodig zijn om de programmadoelstellingen te realiseren (zie figuur 17.01). De bestaande en nieuwe bekwaamheden leveren samen de nieuwe organisatie zoals beschreven in de Blauwdruk.



Figuur 17.01 Activiteiten van het proces ‘Leveren van de Bekwaamheden’

Het proces ‘Leveren van de Bekwaamheden’ is direct gekoppeld aan het proces ‘Realiseren van de Baten’. De output van ‘Leveren van de Bekwaamheden’, namelijk de bekwaamheden, is de directe input voor het proces ‘Realiseren van de Baten’. Beide processen moeten dan ook sterk op elkaar worden afgestemd om een effectieve realisatie van het programmadoel en de daaraan gekoppelde baten mogelijk te maken.

17.2 Basisprincipes

Er is coördinatie nodig tussen de verschillende projecten en activiteiten binnen een programma om zeker te stellen dat er een interne en externe consistentie is en blijft tussen de resultaten van deze projecten en activiteiten en de bekwaamheden die zij moeten opleveren.

De belangrijkste besturingsprincipes tijdens het proces LB zijn:

- voorschrijven van de te gebruiken projectmanagementstandaards (bijv. PRINCE2);
- voorschrijven welke informatie van de projecten nodig is en hoe hierover moet worden gerapporteerd;
- opstellen projectvoorstellen inclusief acceptatiecriteria en toleranties;
- bewaken van de overall-voortgang van projecten vanuit het programma;
- evalueren en afsluiten van projecten.

17.3 Procesbeschrijving

Binnen het programma vallen ongetwijfeld enkele projecten die al bestonden en projecten die in het kader van het programma nog moeten worden opgestart. Binnen het proces ‘Leveren van de Bekwaamheden’ moeten de al bestaande projecten onder de aansturing van het programma worden gebracht. Nieuwe projecten en activiteiten moeten worden geïnitieerd. De nieuwe en al bestaande projecten moeten worden afgestemd op de te realiseren programmadoelen en op de te realiseren baten.

De voortgang van de projecten moet worden bewaakt en zo nodig moeten de projecten worden bijgestuurd. De risico's van de projecten voor het programma en omgekeerd, moeten worden gemanaged en knelpunten moeten worden opgelost. Projecten moeten worden opgeleverd en overgedragen aan de bedrijfseenheden die daarmee de doelstellingen en de bijbehorende baten moeten realiseren. Leerpunten van de afgesloten projecten moeten ten goede komen aan de nog lopende projecten en aan de projecten die nog moeten starten.

17.3.1 Opstarten van projecten

De Programmamanager is verantwoordelijk voor het opstarten van de nieuwe projecten en activiteiten. Hij moet zorg dragen dat de geschikte teamleden worden benoemd, zoals de projectopdrachtgever en de projectmanager en de eventuele overige leden van de projectstuurgroep naast de projectopdrachtgever.

De Programmamanager moet ook ervoor zorgen dat de verantwoordelijke teamleden doordrongen zijn van wat moet worden opgeleverd, wanneer, binnen welk budget en wat het programma met het projectresultaat wil bereiken. En hoe het project moet worden gerealiseerd en welke afspraken binnen het programma zijn gemaakt ten aanzien van de inzet van mensen en middelen.

De Programmamanager moet met de projectopdrachtgever de tolerantieniveaus afstemmen binnen welke kaders het projectresultaat moet worden opgeleverd. Voor de aspecten geld, tijd, scope, kwaliteit, baten, inzet en risico's moeten met het projectteam afspraken worden gemaakt over de toegestane afwijkingen ten opzichte van het projectplan.

Procedures moeten worden vastgesteld ten aanzien van de kwaliteitsborging en de projectbeheersing; de 'go/no go'-momenten tijdens de uitvoering van het project, de rapportagestructuren, de procedures voor het configuratiemanagement, wijzigingsbeheer, risicomanagement en de escalatieprocedure.

De Programmamanager verstrekt voor het opstarten van een project een projectmandaat. Het projectteam stelt het Programmavoorstel op (zie tabel 17.01). Na goedkeuring van het voorstel kan het Projectinitiatiedocument (PID) worden opgesteld. Na goedkeuring van het PID kan met de uitvoering van het project worden gestart.

Achtergrond	Context en aanleiding tot het project
Projectdefinitie	Projectdoelstelling, scope, resultaat, afbakening, randvoorwaarden en relaties met andere projecten
Hoofdpunten Business Case	Beschrijving hoe het project bijdraagt aan de programmadoelstellingen, zo mogelijk in meetbare eenheden
Kwaliteitsverwachtingen	Welke aspecten van belang zijn voor het op te leveren resultaat
Acceptatiecriteria	De waarden in kwaliteit die moeten worden gerealiseerd
Risico's	Onderkende risico's die voor het project van belang zijn
Hoofdpunten projectplan	Een eerste indicatie van de kosten en tijdsduur of gewenste opleverdatum

Tabel 17.01 Inhoud van een projectvoorstel

17.3.2 Managen van belanghebbenden

Het betrekken van de belanghebbenden is één van de succesfactoren van projecten en programma's. Het is dus zaak om hen ook bij het inrichten en uitvoeren van projecten te betrekken. In de projecten is vaak ook de specifieke inzet vanuit de belanghebbenden nodig. Denk bijvoorbeeld aan hun inzet bij het vaststellen van de gebruikerseisen en het uitvoeren van acceptatietesten.

Als Programmamanager kan het dus van enorm belangrijk zijn om het projectteam te ondersteunen als het contact wil opnemen met bepaalde sleutelfiguren. Dit kan bijdragen aan hun gevoel van medeverantwoordelijkheid bij niet alleen het project, maar ook bij het programma als geheel.

17.3.3 Afstemmen van projecten met de batenrealisatie

De Bedrijfsverandermanager is ervoor verantwoordelijk dat de baten die gerelateerd zijn aan de individuele projecten, ook worden gerealiseerd nadat het projectresultaat wordt opgeleverd. De Bedrijfsverandermanager moet zich er dan ook van vergewissen dat het project, zoals het is omschreven in het projectvoorstel en later het PID, dit mogelijk maakt. Tijdens de uitvoering van de projecten moet de Bedrijfsverandermanager zeker stellen dat de projecten blijven opleveren wat hij nodig heeft om zijn eigen verantwoordelijkheid te kunnen nemen. Waar nodig zal de Bedrijfsverandermanager de betreffende Batenprofielen en het Batenrealisatieplan hierop moeten aanpassen.

17.3.4 Afstemmen projecten op de programmadoelen

Al bestaande projecten die van (strategisch) belang zijn voor het programma, moeten onder de aansturing van het programma worden gebracht. Het PID van de projecten moeten worden beoordeeld op de consistentie met het programma. Zo nodig moet het project worden aangepast om aan te sluiten op de op te leveren bekwaamheden zoals die zijn gedefinieerd in de Blauwdruk, het Programmaplan en het Batenrealisatieplan.

Voor nieuw te starten projecten geldt dat deze afstemming initieel plaatsvindt tijdens de opstartfase en het schrijven van het projectvoorstel. Aangezien de afstemming tussen de projecten en

programmadoelen een continue activiteit is, geldt voor alle projecten dat dit gedurende de looptijd van het project regelmatig en in ieder geval bij elke faseovergang moet worden getoetst.

17.3.5 Bewaken van de voortgang

De voortgang van ieder project ten opzichte van het eigen projectplan moet worden bewaakt. Iedere afwijking buiten de overeengekomen toleranties moet worden beoordeeld op haar consequenties voor de rest van het programma. De Programmamanager is verantwoordelijk voor een goede afstemming van de projecten op het programma, voor het managen van de onderlinge afhankelijkheden tussen de projecten in het Projectendossier en voor het afhandelen van escalaties.

De status van het project moet worden beoordeeld op:

- op te leveren resultaten: voldoet deze nog steeds aan de eisen die hieraan door de latere gebruikers er aan worden gesteld?;
- tijdsplanning: wordt het resultaat op tijd opgeleverd? Sluit de oplevering aan op de opleverdata van de andere projecten en op de geplande transitie en batenrealisatie?;
- kosten: worden de geraamde kosten niet overschreden? De kosten hebben een directe invloed op de te realiseren Business Case;
- scope: wijzigingen in de scope kunnen dramatische gevolgen hebben voor het project zelf, maar ook voor de rest van het programma;
- baten: wat zijn de verwachte baten die worden beoogd met het op te leveren resultaat?;
- inzet mensen en middelen: dat omvat zowel de inzet van personeel als van middelen, maar ook de financiering;
- risico's, issues en uitgangspunten: projecten in een programma zijn vaak zeer sterk van elkaar afhankelijk. Dit brengt vaak zeer grote risico's met zich mee. Issues moeten dan ook direct worden opgepakt. Verschillen in uitgangspunten kunnen later leiden tot zeer onaangename verrassingen.

17.3.6 Managen van risico's en issues

Programma's kunnen nooit 100% volgens plan kunnen worden uitgevoerd. De omgeving wijzigt continu. Er treden vertragingen op. Uitgangspunten en inzichten veranderen. Nieuwe bedreigingen doen zich voor. Het is daarom noodzakelijk dat de Programmamanager continu de vinger aan de pols houdt ten aanzien van de omstandigheden die effect kunnen hebben op het totale programma en op de projecten in bijzonder. Acties moeten worden ondernomen om te reageren op nieuwe aandachtspunten en risico's.

Als de onzekerheden groter worden dan vooraf afgesproken moet de Programmamanager escaleren naar de Programmaopdrachtgever. De Programmaopdrachtgever is eindverantwoordelijk voor het programma en daarmee eindverantwoordelijk voor het beheersen van de risico's en het oplossen van de issues van het programma. Dit is ook beschreven in de Risicomanagement- en de issueafhandlungsstrategie. Voor de projecten is de wijze van omgaan met risico's en issues opgenomen in het projectvoorstel.

17.3.7 Afsluiten van projecten

Bij afsluiting van de projecten moet het projectresultaat worden opgeleverd en overgedragen aan het programma en van het programma weer aan de bedrijfseenheden, die daarmee de voorgeno-

men doelstellingen en baten moeten realiseren. De oplevering is het startpunt van de transitie van het resultaat in de bedrijfsorganisatie en het begin van het doorvoeren van de geplande veranderingen.

Bij oplevering moet zeker worden gesteld dat de aanbevelingen voor vervolgacties en het leerpuntenrapport worden opgesteld. De aanbevelingen omvatten alle aandachtspunten die voor de gebruiksfase belangrijk kunnen zijn, bijvoorbeeld opleidingen, maar ook nog niet-doorgevoerde wijzigingen en/of aanvullingen. Het leerpuntenrapport omvat alle aanbevelingen die van nut kunnen zijn voor de nog lopende projecten en de projecten die nog moeten starten. De Programmanager is ervoor verantwoordelijk dat de aanbevelingen voor vervolgacties en het leerpuntenrapport bij de juiste partijen terechtkomt.

Ten slotte moet worden beoordeeld of de geprognoseerde baten ook daadwerkelijk zijn/worden gerealiseerd. Dit kan echter pas worden beoordeeld als het resultaat enige tijd in gebruik is. Het is verstandig om een dergelijke postprojectreview op te nemen in de schema's van programmareviews zoals deze vooraf zijn overeengekomen.

17.4 Input en output

Voor een overzicht van de input en output van het proces 'Leveren van de Bekwaamheden', zie tabel 17.02.

<p>Input</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blauwdruk • Programmaplan • Projectendossier • Business case • Communicatieplan • Issues en risico's • Batenprofielen en realisatieplannen • Huidige projecten 	<p>Leveren van Bekwaamheden</p>	<p>Output</p> <ul style="list-style-type: none"> • Projectvoorstellen • Gestarte projecten • Veranderingen; hergedefinieerde projecten • Escalaties van projecten • Communicatie-evenementen • Goedgekeurde en opgeleverde projectresultaten • Projectleerpunten en evaluatie- bijeenkomsten • Geactualiseerd processen, procedures en instrumentarium
---	---------------------------------	---

Tabel 17.02 Input en output van 'Leveren van de Bekwaamheden' (Gebaseerd op: bron OGC)

17.5 Verantwoordelijkheden

Voor een overzicht van de verantwoordelijkheden van de verschillende leden van het programmanagementteam voor het proces ‘Leveren van de Bekwaamheden’, zie tabel 17.03.

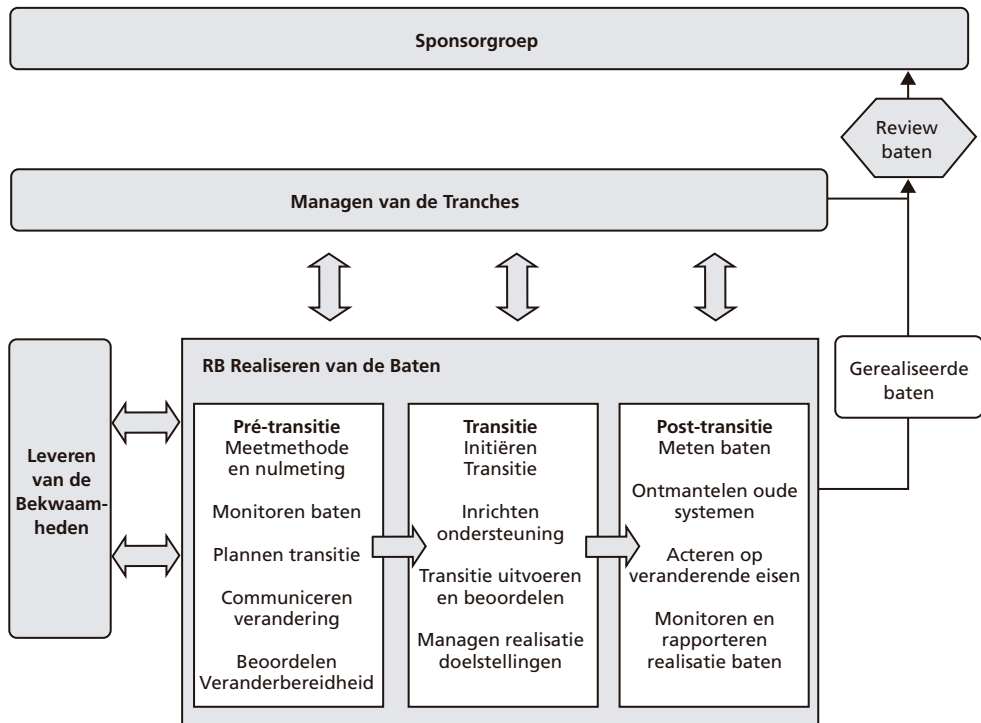
Verantwoordelijkheden	Sponsorgroep	Programma-opdrachtgever	Programma-stuurgroep	Programma-manager	Bedrijfsverander-manageers	Programma-support
Volgorde stappen						
Opstarten van projecten		A	C	R	C	C
Betrekken belanghebbenden		A	C	R	C	C
Afstemmen projecten op de batenrealisatie		A	C	R	C	C
Afstemmen projecten op de programmadoelen		A	C	R	C	C
Bewaken van de voortgang		A	C	R	C	C
Afsluiten van de projecten		A	C	R	C	C

Tabel 17.03 Verantwoordelijkheden van ‘Leveren van de Bekwaamheden’ (Bron: OGC)

18 Realiseren van de Baten

18.1 Context

Het proces 'Realiseren van de Baten' omvat het totale traject van identificeren van de baten tot en met het doorvoeren van de veranderingen en het realiseren en meten van de toegevoegde waarden tijdens de uitvoering van het programma. Het brengt de organisatie in drie te onderscheiden stappen van de Ist naar de Soll en zorgt voor een stabiele operatie tijdens de veranderingsperiode.



Figuur 18.01 Activiteiten van het proces 'Realiseren van de Baten'

Het proces 'Realiseren van de Baten' (RB) valt onder de algehele aansturing van het programma, zoals gedefinieerd is in het proces 'Managen van de Tranches' (zie figuur 18.01). Het 'Realiseren van de Baten' is direct gekoppeld met het proces 'Leveren van de Bekwaamheden'. De output van 'Leveren van de Bekwaamheden', namelijk de bekwaamheden, is de directe input voor het proces RB. Beide processen moeten dan ook op elkaar worden afgestemd om een effectieve realisatie van het programmadoel en de daaraan gekoppelde baten mogelijk te maken.

18.2 Basisprincipes

Het daadwerkelijk realiseren van de individuele baten is een verantwoordelijkheid van de betrokken sponsors en de betrokken bedrijfsonderdelen zelf. Deze verantwoordelijkheid brengt met zich mee dat vanuit hun positie zij verantwoordelijkheid moeten nemen voor het totale proces van identificatie tot en met de realisatie en de meting van de baten, vanaf het moment dat de uitvoering van het programma is goedgekeurd.

Deze verantwoordelijkheid is binnen het programma neergelegd bij de Bedrijfsverandermanagers. De Bedrijfsverandermanager is binnen het eigen bedrijfsonderdeel hierover verantwoording schuldig aan zijn sponsor en binnen het programma aan de Programmaopdrachtgever. De Bedrijfsverandermanager stemt in deze af met en rapporteert aan de Programmamanager.

De belangrijkste besturingsprincipes tijdens het proces RB zijn:

- Batenmanagementstrategie en -plan;
- Doelenboom en Batenprofielen;
- transitieplannen;
- batenreviews.

18.3 Procesbeschrijving

Het proces 'Realiseren van de Baten' begint met het vaststellen van de meetmethode en het vaststellen van de huidige situatie (nulmeting). Het is van belang om uit te kunnen gaan van de juiste en meest recente gegevens. Tijdens de uitvoering van het programma moeten de baten regelmatig worden bewaakt en moeten de Batenprofielen worden verfijnd en geactualiseerd: zijn de geprognosticeerde baten nog relevant gezien de nieuwe situatie? Kunnen nieuwe baten worden geïdentificeerd? Komen geprognosticeerde baten te vervallen?

Na oplevering van de projectresultaten moeten de bekwaamheden worden geïmplementeerd, moeten de veranderingen worden doorgevoerd en moet het bereikte resultaat worden gemeten.

18.4 Pretransitie

18.4.1 Vastleggen van de meetmethode en de nulmeting

Om de baten van de door te voeren veranderingen te kunnen meten, moet allereerst bekend zijn wat de huidige waarden zijn van de prestaties. Het is daarom essentieel dat men aan het begin van het programma een nulmeting uitvoert. Deze nulmeting kan al zijn uitgevoerd in de aanloop tot het programma, in de definitiefase of direct bij de start van de uitvoering.

Met de nulmeting wordt ook de wijze van meten van de baten vastgelegd. Denk daar niet te licht over. Het is belangrijk om de waarden te definiëren die redelijk onafhankelijk zijn van omgevingsfactoren of andere gerealiseerde verbeteringen. Soms zijn baten eenvoudig te meten als financiële uitkomst van een bepaalde activiteit. Andere keren moet een combinatie van waarden inzicht geven in de verbetering, bijvoorbeeld een combinatie van Economie (door te voeren

kostenreductie), Efficiency en Effectiviteit (de 3 E's). Voor moeilijk kwantificeerbare baten, zoals klantentevredenheid en werknemerstevredenheid, kan een combinatie van indicatoren worden vastgesteld met een afgeleide financiële onderbouwing.

Het is belangrijk om de relevantie van de indicatoren vooraf vast te stellen en met de betrokken partijen overeen te komen. Ga ook na wat de betekenis is van de verschillende indicatoren als tijdens het programma de omgeving van het programma wijzigt. Ga na wat de inspanningen zijn om de verschillende indicatoren tussentijds te meten. De inspanning die een prestatiemeting kost, moet in verhouding staan met de toegevoegde waarde van de baten, die met deze indicator wordt gemeten.

18.4.2 Monitoren van de realisatie van de baten

Gedurende het totale programma moet de voortgang worden gemeten ten opzichte van de Business Case, het Programmaplan, de Blauwdruk en het Batenrealisatieplan.

Een belangrijk aspect bij het bewaken van het programma en de onderliggende projecten is het bewaken van de te realiseren baten. Zijn de te realiseren baten nog valide of niet? De te realiseren baten kunnen sterk wijzigen, toenemen, maar soms ook helemaal verdwijnen of omslaan in negatieve baten door wijzigende omstandigheden. Belangrijke oorzaken van wijzigingen zijn veranderingen in de bedrijfsorganisaties van de sponsors, wijzigingen in de plannen die moeten worden doorgevoerd op basis van de leerpunten uit eerdere projecten, omgevingsfactoren en wijzigingen in de doelen van het programma.

De Batenprofielen moeten gedurende het programma verder worden uitgewerkt en geactualiseerd. De Batenprofielen moeten continu de laatste status van de baten weergeven in het programma. De mate van detaillering van de Batenprofielen moet overeenkomen met de mate van detaillering van het kostenniveau van de inspanning om de baten te realiseren. Kosten en baten zijn even belangrijk voor het programma. Het is dan ook zinloos om de kosten tot twee cijfers achter de komma door te rekenen als de baten slechts in hele grote eenheden kunnen worden benaderd en omgekeerd.

18.4.3 Plannen van de transitie

Veranderen doe je niet zomaar. Het moet zorgvuldig worden voorbereid en gepland. Tijdens de verbouwing blijft de winkel open en dus moet goed gekeken worden naar de continuïteit van de business en eventuele uitwijkplannen, mocht er iets niet goed gaan tijdens de transitie. Is de organisatie er klaar voor? Zijn er extra ondersteunende faciliteiten nodig tijdens de transitie?

De benodigde werkzaamheden voor de implementatie worden vastgelegd in het transitieplan. Het transitieplan is in hoofdlijnen al vastgelegd in het Programmaplan. Het uitgewerkte transitieplan kent uiteraard meer detaillering. Het transitieplan wordt uitgewerkt en geactualiseerd aan het eind van de voorgaande fase. Bij de autorisatie van de fase waarbinnen de transitie plaatsvindt, wordt het transitieplan goedgekeurd en de daarvoor benodigde inzet van mensen en middelen vrijgegeven. Voor de afzonderlijke implementaties worden afzonderlijke transitieplannen opgesteld.

18.4.4 Communiceren van de verandering

Communicatie wordt wel eens de belangrijkste succesfactor van programma's genoemd. Met een goede communicatie kun je belanghebbenden meenemen in de verandering en voorbereiden op dat wat gaat gebeuren. Goede communicatie geeft de mensen de mogelijkheid om zich achter de verandering te scharen. Wordt te laat of verkeerd gecommuniceerd, dan zal dat veelal weerstand oproepen, met als gevolg grote risico's voor het realiseren van de beoogde doelstellingen.

In het communicatieplan van het programma worden de kaders geschetst voor een effectieve communicatie met de belanghebbenden. De verschillende plannen, het Risicoregister, het Visiedocument, de Blauwdruk en de Batenprofielen geven veel informatie die gebruikt kan worden in de communicatie.

18.4.5 Beoordelen van de veranderbereidheid

De Bedrijfsverandermanager is ervoor verantwoordelijk dat de belanghebbenden in de eigen organisatie betrokken worden bij de verandering. Het moment dat de projectresultaten worden opgeleverd en overgedragen worden aan de staande organisatie is vaak spannend. Het kan resulteren in grote onzekerheid bij de betrokken personen. Zijn we er wel klaar voor? Is dit nu wat we wilden? Is er voldoende capaciteit beschikbaar om de verandering te gaan benutten?

De organisatie moet bereid en in staat zijn de verandering door te voeren. Het kan de organisatie helpen als al eerder (succesvol) ervaring is opgedaan met het doorvoeren van veranderingen of als het veranderteam vertrouwen uitstraalt en er ondersteuning aanwezig is en gevoeld wordt. Dat er voldoende capaciteit beschikbaar is om de verandering op een goede manier te gaan gebruiken. Ook moet de organisatie de overtuiging hebben dat de geboden nieuwe werkwijze aansluit op hun behoefte en dat zij de aan hen gestelde eisen ermee kunnen waarmaken. Dit helpt allemaal mee om bereidheid te creëren om te veranderen.

18.5 Transitie

18.5.1 Initiëren van de transitie

De bedrijfsorganisaties moeten de projectresultaten implementeren in de bedrijfsvoering om de beoogde veranderingen te kunnen doorvoeren. De implementatie moet worden voorbereid om zeker te stellen dat de veranderingen kunnen worden doorgevoerd en dat tegelijkertijd de normale bedrijfsvoering wordt doorgezet. De veranderingen, zoals die zijn beschreven in het transitieplan, kunnen in één slag worden doorgevoerd of worden doorgevoerd in een serie van kleine stappen.

18.5.2 Inrichten van de ondersteuning

Het doorvoeren van de veranderingen vraagt vaak veel aandacht voor de individuele medewerkers. Veranderingen in de strategie, structuur, management, organisatie, systemen en infrastructuur van een organisatie hebben ook vrijwel altijd consequenties voor de inzet van personeel en de cultuur van de organisatie. Een belangrijke rol is dan ook vaak in programma's weggelegd voor het HRM. Van de Bedrijfsverandermanager en het veranderteam wordt verwacht dat ze snel inspelen op situaties en waar nodig duidelijke besluiten en aanwijzingen kunnen geven.

18.5.3 Uitvoeren van de transitie

Als alle voorbereidingsactiviteiten zijn uitgevoerd en de Programmaopdrachtgever in overleg met de Programmastuurgroep akkoord heeft gegeven, kan de transitie ook werkelijk beginnen. Iedere betrokkene kent zijn rol en weet hoe de besluitvorming gedurende de transitie in elkaar zit.

Gedurende de transitie wordt de voortgang gemeten en de stabiliteit van de (veranderde) operatie bijgehouden. Zo kan de verandering gecontroleerd worden doorgevoerd en bij problemen kan snel worden ingesprongen en de implementatie mogelijk afgebroken of teruggedraaid worden, als dat nodig mocht zijn.

18.5.4 Beoordelen van de transitie

Zodra de verandering is doorgevoerd, start de nazorgfase. In nauw contact met de organisatie wordt gekeken hoe de nieuwe werkwijze verloopt en wordt draagvlak voor de nieuwe werkwijze geborgd. Ook wordt een review gehouden om te bepalen hoe de verandering is doorgevoerd ten opzichte van het transitieplan. De geleerde lessen worden vastgelegd en verspreid en mogelijke vervolgacties worden ingezet.

18.5.5 Realiseren van de doelstellingen

Het kan handig zijn de nazorgfase als pilot te benoemen en te gebruiken om de andere werkwijze te laten inslijten in de organisatie tot 'business-as-usual'. De projecten hebben hun verantwoordelijkheid overgedragen aan het programma en worden afgesloten. Het is nu aan de Bedrijfsverandermanager om ervoor te zorgen dat er voldoende ondersteuning blijft om de verandering te borgen.

Het kan gevaarlijk zijn te vroeg te roepen dat de verandering succesvol is geweest, dus eerst managen, borgen, meten en dan pas vieren. Het is wel zaak om het behalen van de uitkomsten te gebruiken in de communicatie. Het communicatieplan van het Programma geeft hier invulling aan.

18.6 Posttransitie

18.6.1 Meten van de baten

De Batenprofielen definiëren de baten die moeten worden gerealiseerd. De meetcriteria en meetmethode zijn al in een eerder stadium vastgelegd, de nulmeting is al uitgevoerd. Als sluitstuk van de ketting moeten nu ook de gerealiseerde baten gemeten en vergeleken worden met de doelstellingen. Afhankelijk van de baten en de wijze van meten kan dit periodiek en/of tijdens de programmareviews. Sommige baten lenen zich minder voor een periodieke meting en worden slechts gemeten aan het einde van een fase tijdens de programmareviews. Wees wel alert op historische gegevens en trends, evenals op seizoensgebonden cycli. Dit kan een vertekend beeld geven.

18.6.2 Ontmantelen van oude systemen

Een veel vergeten onderdeel is het ontmantelen van de oude systemen en mogelijkheden van de oude werkwijze. Zodra de nieuwe werkwijze stabiel en standaard is geworden, moet de Be-

drijfsverandermanager de oude systemen laten ontmantelen. Het voorkomt dat de organisatie terugvalt in ‘oud gedrag’ zodra de aandacht van het programma verslapt. Het is verstandig de ontmanteling mee te nemen in het transitieplan.

18.6.3 Acteren op veranderende eisen

Gedurende de transitie en de nazorgfase wordt er voor het eerst echt gewerkt met de nieuwe systemen of werkwijze en zullen er allerlei ideeën of problemen naar boven komen. Het is de kracht van het programmamanagementproces om hier goed mee om te gaan. Van belang is om dit soort issues vast te leggen en te bepalen welke consequenties ze hebben voor het programma. Op basis daarvan kan de Programmamanager bepalen wat ermee moet gebeuren.

Er kan gekozen worden om het punt te accepteren en er niets mee te doen of te beleggen in de lijnorganisatie. Het wordt echter vaak als een openstaand punt belegd bij één van de projecten van het Projectendossier of een nieuw project te starten.

18.6.4 Monitoren en rapporteren van batenrealisatie

Na de transitie worden de baten in de lijn gerealiseerd en moet dit worden gevolgd, gemeten en gerapporteerd. De Bedrijfsverandermanagers leveren op basis van de metingen input voor batenbeoordelingen. Mochten er afwijkingen optreden buiten de afgesproken toleranties, dan moet er geëscaleerd worden naar de Programmaopdrachtgever en de sponsor. De Batenprofielen en het Batenrealisatieplan moeten worden geüpdate en verwerkt volgens de afspraken in de Batenmanagementstrategie.

De Bedrijfsverandermanagers moeten ook input leveren over in hoeverre belanghebbenden tevreden zijn met de doorgevoerde veranderingen en de gerealiseerde verbeteringen. Zodra duidelijk is dat de beoogde doelen worden gehaald, kan het programma zijn verantwoordelijkheid overdragen aan het lijnmanagement.

18.7 Input en output

Voor een overzicht van de input en output van het proces ‘Realiseren van de Baten’, zie tabel 18.01.

<p>Input</p> <ul style="list-style-type: none"> • Visiedocument • Batenprofielen en realisatieplannen • Batenmanagementstrategie • Communicatieplan • Blauwdruk • Programmaplan • Voorgang projecten • Wijzigingen in projecten 	<p>Realiseren Baten</p>	<p>Output</p> <ul style="list-style-type: none"> • Update batendocumenten • Voorbereiding veranderingen • Afgeronde veranderingen • Nieuwe operaties geborgd • Veranderingen in operaties • Realisatie van uitkomsten • Batenmetingen
--	-------------------------	---

Tabel 18.01 Input en output van ‘Realiseren van de Baten’ (gebaseerd op: bron OGC)

18.8 Verantwoordelijkheden

Voor een overzicht van de verantwoordelijkheden van de verschillende leden van het programmanagementteam voor het proces 'Realiseren van de Baten', zie tabel 18.02.

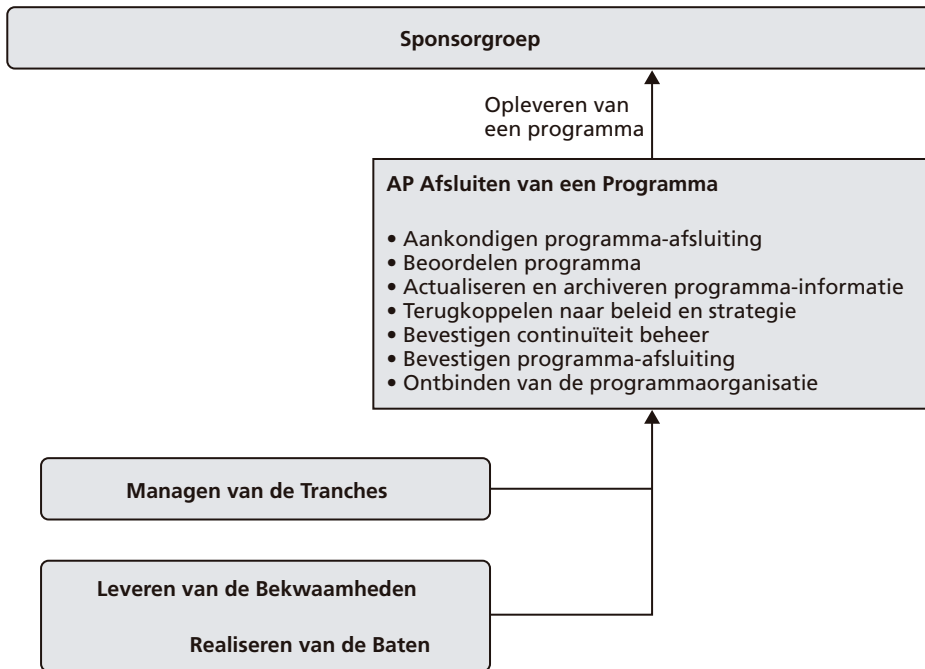
Verantwoordelijkheden	Sponsorgroep	Programma-opdrachtgever	Programma-stuurgroep	Programma-manager	Bedrijfsverander-managers	Programma-support
Volgorde stappen						
Managen van pretransitie		A	C	C	R	C
Managen van transitie		A	C	C	R	C
Managen posttransitie		A	C	C	R	C

Tabel 18.02 Verantwoordelijkheden van 'Realiseren van de Baten' (gebaseerd op: bron OGC)

19 Afsluiten van een programma

19.1 Context

Het proces 'Afsluiten van een Programma' is het laatste proces van het programma. Met dit proces worden de andere processen zoals 'Managen van de Tranches', 'Leveren van de Bekwaamheden' en 'Realisatie van de Baten' afgerond. De projecten zijn dan meestal al afgesloten. De batenrealisatie wordt overgedragen aan de afzonderlijke bedrijfseenheden. Het programma wordt beëindigd.



Figuur 19.01 Activiteiten van het proces 'Afsluiten van een Programma'

De Blauwdruk van de nieuwe organisatie is dan meestal bereikt of in ieder geval één of meerdere kwaliteitsstappen daarvan. Bepaalde baten zijn gerealiseerd. Andere baten moeten echter nog worden gerealiseerd of moeten nog verder stijgen voordat het uiteindelijke doel van het programma ook volledig wordt bereikt. Het managen van het realiseren van de resterende baten wordt overgedragen aan de betreffende bedrijfseenheden.

Ook kan het proces 'Afsluiten van een Programma' worden geïnitieerd door een besluit tot vroegde afsluiting van het programma, voortkomend uit nieuwe ontwikkelingen of nieuwe inzichten van de organisatie.

19.2 Basisprincipes

Een programma eindigt niet vanzelf, maar moet bewust worden afgesloten zodra de conclusie kan worden getrokken dat de toegevoegde waarde van het afzonderlijk realiseren van de doelen via het programma minder toegevoegde waarde oplevert dan de energie en de managementaandacht die het kost een afzonderlijk programma in stand te houden of als er belangrijker aspecten zijn die deze energie en managementaandacht rechtvaardigen.

Zonder een bewust afsluiten van een programma, kunnen programma's jaren doorlopen en uiteindelijk zelfs een vast onderdeel gaan uitmaken van de staande organisatie. De singuliere bedrijfsorganisatie wordt dan (op onderdelen) een matrixorganisatie.

De belangrijkste besturingsprincipes tijdens het proces AP zijn:

- de Blauwdruk;
- het Programmaplan;
- de resultaten van de batenreviews;
- Risico's en issues;
- Business Case.

19.3 Procesbeschrijving

Aan de belanghebbenden wordt bevestigd dat het programma wordt afgesloten. De afsluitende programmareview wordt gehouden, de programmadocumentatie wordt afgesloten, het programmamanagementteam wordt ontbonden, aan de Programmamanager en aan de Programmaopdrachtgever wordt decharge verleend.

De belanghebbenden in deze zijn zowel de personen die te maken hebben/krijgen met het eindresultaat van het programma als wie de benodigde mensen en middelen hebben geleverd.

19.3.1 Aankondigen van de programma-afsluiting

Een programma kan worden afgesloten zodra het laatste project is opgeleverd en het projectresultaat is geïmplementeerd in de bedrijfsorganisatie en de nieuwe bekwaamheden volgens de Blauwdruk stabiel en totaal zijn geïntegreerd in de betreffende bedrijfseenheden.

Na het afsluiten van het programma moet het realiseren van de baten worden doorgezet en vaak zelfs nog verder worden uitgebouwd om het einddoel van het programma te kunnen (blijven) realiseren. Binnen de betreffende bedrijfseenheden moet hiervoor de ondersteuning worden zeker gesteld en moet ervoor worden gezorgd dat ook het meten van de gerealiseerde baten wordt doorgezet.

Vaak duurt het jaren voordat de nieuwe werkwijze echt 'business as usual' is geworden en er geen kans meer bestaat op terugval naar oude gewoonten en werkwijzen. Dit duurt veelal langer dan de levensduur van de programma's zelf. Het is dan ook essentieel dat het realiseren van het einddoel en het realiseren van de baten bij afsluiting van het programma stevig wordt verankerd in

de bedrijfsorganisatie zelf en dat hiervoor de nodige ondersteuning voor het bedrijfsmanagement wordt geregeld.

Om het programma goed tot afsluiting te brengen, is het belangrijk om tijdig het programma-einde aan te kondigen bij de programmaorganisatie, de belanghebbenden en het Programmabureau. Ook is het handig hiervoor een planning op te stellen.

19.3.2 Beoordelen van een programma

Aan het eind van het programma vindt een formele beoordeling plaats om na te gaan of alle overeengekomen bekwaamheden, doelen en baten zijn gerealiseerd. Tijdens deze beoordeling wordt ook nagegaan of het programma effectief is geweest en is uitgevoerd overeenkomstig de afspraken. Ook wordt nagegaan welke lessen kunnen worden getrokken uit het verloop van het programma die waardevol kunnen zijn voor andere programma's.

De review kan ook bestaan uit een formeel onderzoek door externe partijen vanuit bijvoorbeeld de holding, de overheid, andere officiële instanties of de politiek.

Na afsluiting van het programma kunnen nog één of meerdere beoordelingen worden gehouden om na te gaan of de afgesproken doelen en baten, die moeten worden gerealiseerd na het programma, zijn en/of worden gerealiseerd. Meestal worden dergelijke post-programmabeoordelingen voorgezeten door de oorspronkelijke Programmaopdrachtgever. Een punt ter evaluatie bij dergelijke beoordelingen is in hoeverre de betreffende bedrijfsorganisaties in staat zijn en de 'drive' hebben om de overeengekomen verbeteringen te blijven doorvoeren, of dat interne en externe omstandigheden de situatie zodanig hebben veranderd dat dit streven niet meer opportuun is. De post-programmabeoordelingen worden nog wel gepland tijdens het programma. Deze beoordelingen zelf maken echter geen deel meer uit van het programma.

19.3.3 Actualiseren en archiveren van de documentatie

De programmadocumentatie moet worden opgeschoond, geactualiseerd en gearhiveerd voor eventuele toekomstige beoordelingen. Alle uitstaande risico's en aandachtspunten moeten worden afgesloten of worden overgedragen aan de betreffende bedrijfseenheden. De Programmaopdrachtgever moet zeker stellen dat de overgedragen issues en risico's ook worden afgehandeld.

19.3.4 Terugkoppelen naar beleid en strategie

De bijdrage die het programma levert aan de strategische bedrijfsdoelstellingen moeten eveneens aan de organisatie worden teruggekoppeld. Dit kan de strategie en het beleid van de organisatie versterken.

19.3.5 Bevestigen van de continuïteit van het beheer

Om zeker te stellen dat de veranderingen in de organisatie vlekkeloos kunnen verlopen, is het belangrijk om het beheer van de nieuwe of veranderde werkwijze te borgen. Tot aan het eind van het programma kan ondersteuning vanuit het programma worden geleverd. Een van de laatste stappen in het proces 'Afsluiten van een Programma' is dan ook het bevestigen van de continuïteit van dit beheer door de lijnorganisatie.

19.3.6 Bevestigen van de programma-afsluiting

Het bevestigen van de programma-afsluiting omvat de formele bevestiging dat aan de Business Case is voldaan, dat de ondersteuning voor het realiseren van het einddoel en de afgesproken baten zijn geregeld voor na het programma en dat alle benodigde resterende activiteiten vanuit het programma zijn overgedragen aan de betreffende bedrijfseenheden.

Als een programma vroegtijdig wordt afgesloten voordat de Blauwdruk geheel is gerealiseerd, dan moeten de nog lopende projecten die worden doorgezet, worden overgedragen aan het bedrijfsmanagement van de meest betrokken bedrijfseenheid of aan andere programma's. Andere projecten moeten worden beëindigd.

De Programmaopdrachtgever en de Sponsorgroep bevestigen de afsluiting van het programma en wat het programma heeft opgeleverd aan de belanghebbenden. Ook moeten zij de belanghebbenden informeren over 'hoe verder': hoe wordt het einddoel en de te realiseren baten zeker gesteld door de betreffende bedrijfseenheden na afsluiting van het programma?

19.3.7 Ontbinden van de programmaorganisatie

Het programmateam moet worden ontbonden. De betreffende leveranciers van de mensen en middelen moeten worden geïnformeerd. Personen moeten hun werk binnen het programma beëindigen en de verantwoordelijkheid voor hun inzet moet worden overgedragen aan de verantwoordelijke bedrijfseenheid. Soms houdt dit in dat het personeel fysiek weer terug moet gaan naar hun werkplek die zij hadden voordat zij in het programma werden ingezet. Dit vraagt zeker de nodige begeleiding en moet vooraf zorgvuldig worden gepland. Door de ervaringen binnen het programma zullen veel programmamedewerkers een persoonlijke groei hebben doorgemaakt, waardoor een één op één terugplaatsing in hun oude functie niet altijd opportuun is.

Het Programmabureau moet worden ontbonden, faciliteiten moeten worden ontmanteld en kantoren moeten worden ontruimd. Contracten voor personeel, producten en diensten moeten worden beëindigd of overgedragen aan relevante bedrijfseenheden. De Programmaopdrachtgever verleent decharge aan de Programmamanager. De Sponsorgroep verleent decharge aan de Programmaopdrachtgever.

19.4 Input en output

Voor een overzicht van de input en output van het proces 'Afsluiten van een Programma', zie tabel 19.01.

<p>Input</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle programma-informatie 	<p>Afsluiten van een Programma</p>	<p>Output</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bevestiging van programma- afsluiting • Ontbonden programmateam • Leerpunten • Review incl. programma beoordeling • Plan voor postprogrammabaten- beoordeling
---	------------------------------------	--

Tabel 19.01 Input en output 'Afsluiten van een Programma' (gebaseerd op: bron OGC)
 Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.
 For information and printed versions please see www.vanharen.net

19.5 Verantwoordelijkheden

Voor een overzicht van de verantwoordelijkheden van de verschillende leden van het programmanagementteam voor het proces 'Afsluiten van een Programma', zie tabel 19.02.

Verantwoordelijkheden	Sponsorgroep	Programma-opdrachtgever	Programma-stuurgroep	Programma-manager	Bedrijfsverander-managers	Programma-support
Volgorde stappen						
Aankondigen programma-afsluiting	I	A	C	R	C	I
Beoordelen programma	C	A	C	R	C	C
Actualiseren en archiveren informatie		A	C	R	I	C
Terugkoppelen aan beleid en strategie	C	A	C	R	C	
Bevestigen continuïteit beheer		A	C	R	R	C
Bevestigen programma-afsluiting	A	R	C	I	I	I
Ontbinden programmaorganisatie		A	C	R	I	C

Tabel 19.02 Verantwoordelijkheden van 'Afsluiten van een Programma' (gebaseerd op: bron OGC)

Bijlagen

Dit deel omvat de volgende bijlagen:

- Programma's versus Projecten
- Doorvoeren van veranderingen
- Invoeren programmamanagement
- Rollen programmamanagementteam
- Opzet managementproducten
- Begrippenlijst
- Vertaallijst
- Literatuurlijst
- Referentielijst
- Contactadressen

20 Programma's versus projecten

Projecten, grote projecten en programma's. Allemaal begrippen die voor veel verwarring zorgen. In de praktijk blijkt grote onduidelijkheden te bestaan over het verschil tussen de beide begrippen. Dat komt mede doordat de laatste jaren een sterke inflatie is ontstaan in de functienamingswijze van personen die in projecten werken. projectmanagers van toen heten nu Programmamanager, projectdirecteur of programmadirecteur.

Vragen die moeten worden beantwoord voordat kan worden begonnen met de verdere behandeling van programmamanagement zijn: wat is een project, wat is een programma en wat is het verschil? Wat houdt programmamanagement in? Wat is het verschil tussen een groot project en een programma? Wat is multiprojectmanagement?

20.1 Projectmanagement

Er bestaan veel verschillende definities van wat een project is. Volgens Gert Wijnen en Geert Groote³ is een project 'een tijdelijke resultaatgerichte samenwerkingsverband tussen mensen, waarin gebruik gemaakt wordt van schaarse middelen'. Teun van Aken⁴ definieert een project als 'een geheel van samenhangende activiteiten, uitgevoerd ten behoeve van een vooraf overeengekomen resultaat, met een begin- en een eindtijdstip, gebruikmakend van begrensde middelen en menskracht en meestal eenmalig van aard'. Volgens PRINCE2⁵ is een project 'een tijdelijke organisatievorm die is opgezet met als doel één of meer bedrijfsproducten op te leveren volgens een gespecificeerde Business Case'. Volgens de Nederlandse Competence Baseline (NCB) is een project 'een geheel van samenhangende activiteiten in een tijdelijke organisatie om, binnen gestelde condities, een van tevoren gedefinieerd resultaat op te leveren'.

Deze definities verschillen qua omschrijving, maar komen inhoudelijk sterk met elkaar overeen. Binnen het kader van dit boek willen wij de definitie van een project aanhouden volgens de NCB⁶:

'Een geheel van samenhangende activiteiten in een tijdelijke organisatie om, binnen gestelde condities, een van tevoren gedefinieerd resultaat op te leveren.'

Projectmanagement kan dan worden gedefinieerd als:

'De gecoördineerde organisatie en aansturing van een samenhangend geheel van activiteiten om een van tevoren gedefinieerd resultaat op te leveren.'

³ Projectmatig werken, Geert Groote

⁴ Op weg naar projectsucces, Teun van Aken

⁵ Projectmanagement, een introductie op basis van PRINCE2

⁶ Nederlandse Competence Baseline, IPMA-Nederland

De kenmerken van een project zijn:

- samenhangende activiteiten: de samenhang tussen de activiteiten bestaat uit het doel om binnen de gestelde kaders zo effectief mogelijk het resultaat op te leveren;
- tijdelijke organisatie: dat wil zeggen dat de organisatie wordt ingericht voor de duur van het project;
- gestelde condities: ofwel binnen vooraf vastgestelde kaders. Bij andere definities wordt dit beperkt tot begrensde of schaarse middelen. PRINCE2 koppelt de condities aan een zakelijke rechtvaardiging;
- van tevoren gedefinieerd: een project houdt een planmatige werkwijze in, waarbij van tevoren is vastgesteld wat moet worden opgeleverd. De mate van definiëring kan verschillen en zal zich gedurende het project verder uitkristalliseren;
- resultaat: dit is het product dat of de dienst die wordt opgeleverd en overgedragen aan de klantorganisatie.

20.2 Programmamanagement

MSP definieert een programma als:

‘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 (zie paragraaf 1.7):

- samenhangende projecten en activiteiten: een programma omvat meer dan alleen projecten. Naast (activiteiten in) projecten moeten ook lijnactiviteiten worden uitgevoerd om de beoogde doelstellingen te kunnen realiseren;
- tijdelijke organisatie: dat wil zeggen dat een 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 meer en anders dan die binnen een project;
- van tevoren gedefinieerd: ook dit komt overeen met een project. 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;
- doelstellingen: een programma realiseert één of meer doelstellingen. Daarmee is een programma een substituut voor de bedrijfsorganisatie van de klant. De doorlooptijd van een programma is daardoor langer dan de doorlooptijd van de gerelateerde projecten;
- 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 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 wordt belegd in de lijn.

20.3 Verschillen projecten en programma's

Op basis van het voorgaande kunnen de volgende verschillen tussen projecten en programma's worden onderkend (zie figuur 20.01).

- In tegenstelling tot een project, waarbij vooraf gedefinieerde resultaten worden opgeleverd, is het programma verantwoordelijk voor het realiseren van de doelstellingen. Het programma maakt voor het realiseren van doelstellingen gebruik van de producten en diensten die voortkomen uit de projecten én activiteiten.
- Een programma heeft een andere organisatiestructuur en andere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden dan een project. Deze andere structuur komt voort uit de verantwoordelijkheid van een programma om doelstellingen te realiseren.
- Een project heeft een duidelijk begin- en eindpunt. Het project eindigt bij oplevering van het projectresultaat. Een programma realiseert doelstellingen. Het eind van een programma is daarmee veel minder duidelijk.
- Een programma heeft een veel langere looptijd dan een project. Tijdens de looptijd van een programma worden de resultaten van meerdere projecten opgeleverd.
- Doelstellingen en de bijbehorende toegevoegde waarden moeten niet alleen na afloop van een programma worden gerealiseerd, maar ook al tijdens de looptijd van het programma zelf en vallen ook onder de verantwoordelijkheid van het programma

Project	Programma
<ul style="list-style-type: none"> • Omvat projectactiviteiten • Coördineert werkpakketten • Levert een product of dienst op • Eindigt bij oplevering resultaat • Baten worden gerealiseerd na afloop • Kortere tijdspanne 	<ul style="list-style-type: none"> • Omvat projecten en bedrijfsactiviteiten • Coördineert projecten • Realiseert doelstellingen • Moet bewust worden afgesloten • Baten worden gerealiseerd tijdens en na afloop • Langere tijdsspanne

Figuur 20.01 Verschillen tussen projecten en programma's

- Een programmadoelstelling kan vaak niet zelfstandig worden gerealiseerd met de producten en diensten die binnen één project worden opgeleverd. Over het algemeen zijn de resultaten van meerdere samenhangende projecten nodig om specifieke doelstellingen te realiseren. Toch kunnen de resultaten van de individuele projecten essentieel zijn voor het realiseren van de programmadoelstellingen.
- Een programma moet bewust worden gestopt. Bij een programma zal de afweging moeten worden gemaakt hoe lang de baten van het in stand houden van een aparte programmaorganisatie nog opwegen tegen de extra kosten. Er zal een moment komen dat het niet meer wenselijk is om het managen van de veranderingen apart te organiseren vanuit een programma, maar dat dit beter kan worden teruggelegd in de bedrijfsorganisatie. Het programma wordt dan beëindigd en de programmaorganisatie wordt dan ontbonden en decharge verleend. Het eind van een programma moet dus zelf worden bepaald en geïnitieerd. Dit in tegenstelling tot een project, waar de oplevering van het projectresultaat automatisch het eind van het project inluit.

Er ontstaan vaak spanningen tussen de druk op projecten om de resultaten op tijd en binnen het budget op te leveren en de noodzaak de bovenliggende doelstellingen zoals geformuleerd in

het programma te realiseren. Deze afstemming kan niet worden overgelaten aan de individuele projectteams, maar moeten worden gecoördineerd door het programmamanagement.

20.4 Multiprojectmanagement

Multiprojectmanagement omvat het managen van een groep van (bestaande en toekomstige) projecten, die geen andere onderlinge samenhang hebben dan dat deze projecten gebruik maken van dezelfde mensen en middelen.

Projecten gaan uit van een klant-leveranciersomgeving. De leverancier realiseert de eigenlijke resultaten van het project en stelt hiervoor de mensen en middelen beschikbaar. De klant en de leverancier kunnen deel uitmaken van dezelfde organisatie, maar ook van verschillende organisaties. Multiprojectmanagement is de verantwoordelijkheid van het bedrijfsmanagement van de leveranciersorganisatie.

Binnen multiprojectmanagement vindt een optimalisatie plaats van de aansturing en van de inzet van mensen en middelen bij de – op zichzelf los van elkaar staande – projecten. Hierbij zijn de volgende zaken van belang.

- De ontwikkeling van een gemeenschappelijke rapportagestructuur en van gemeenschappelijke methoden en technieken kan leiden tot een betere afstemming tussen de projecten en de bedrijfsorganisatie.
- De bundeling van projectgerelateerde activiteiten binnen een bedrijfseenheid kan ervoor zorgen dat andere eenheden zich kunnen blijven concentreren op hun primaire verantwoordelijkheden.
- De gemeenschappelijke inkoop van producten en diensten en/of het gemeenschappelijk inhuren van een staf kan leiden tot 'economy of scales', maar ook tot een verdere professionalisering van inkoop en inhuur.
- Het inrichten van een gemeenschappelijk projectbedrijfsbureau kan leiden tot een betere ondersteuning van projecten, zowel kwantitatief als kwalitatief.
- De inzet van mensen en middelen kan worden verbeterd door gebruik te maken van 'pools'.

Bij meerdere individuele projecten zonder een gemeenschappelijke doelstelling is het moeilijk om tot een rationele beslissing te komen bij de toedeling van mensen en middelen. De projecten met de meest sterke sponsors en opdrachtgevers kunnen gaan overheersen, zonder dat dit in het belang is van de bedrijfsorganisatie. Echter ook in een multiprojectomgeving hebben projecten een samenhang die uitstijgt boven het gebruik van dezelfde mensen en middelen. Vaak worden meerdere projecten uitgevoerd voor dezelfde opdrachtgever en ontstaat er op deze wijze een afhankelijkheid. Ook kan worden gestuurd op het feit dat projecten ontstaan vanuit een bepaalde markt of vanuit een bepaalde competentie die men verder wil ontwikkelen.

Bij multiprojectmanagement kan gebruik worden gemaakt van de methode en technieken zoals die zijn ontwikkeld binnen het programmamanagement.

20.5 Portfoliomanagement

Portfoliomanagement omvat het managen van een groep van projecten, die gezamenlijk nieuwe bekwaamheden ('capabilities') opleveren, die nodig zijn om één of meerdere gemeenschappelijke doelen te realiseren.

Zoals gezegd, gaan projecten uit van een klant–leveranciersomgeving. De klant is een persoon of groep die opdracht heeft gegeven tot de uitvoering van het project en die van het eindresultaat zal profiteren. Portfoliomanagement is de verantwoordelijkheid van de klantorganisatie.

Vanuit de klantorganisatie zijn meerdere individuele projecten in het nadeel ten opzichte van een groep samenhangende projecten. Individuele projecten hebben een kleinere kans dat zij voldoende aandacht krijgen vanuit het topmanagement, dan projecten in een portfolio. Daardoor is de kans groter dat de individuele projecten minder goed aansluiten op de bedrijfsdoelen dan projecten in een portfolio. Vanuit te realiseren doelen en de daarvoor benodigde door te voeren verbeteringen enerzijds en de beschikbare inzet van mensen en middelen anderzijds, wordt een prioritisering van de projecten bepaald en worden projecten in onderlinge samenhang aangestuurd. De verschillende projecten leveren soms solitair en soms in tranches resultaten op die de organisatie de mogelijkheden bieden haar doelstellingen te realiseren.

Binnen portfoliomanagement worden de verschillende projecten in hun onderlinge samenhang gemanaged, zodat het bedrijfs- of programmamanagement de toegevoegde waarden kan realiseren. Het totale portfolio van projecten in een organisatie kan bestaan uit meerdere programma's, projectgroepen, die vanuit het topmanagement van de verschillende bedrijfseenheden worden aangestuurd en onderhouds- en exploitatieprojecten, die vallen onder de verantwoordelijkheid van de verschillende diensten binnen die bedrijfseenheden. Binnen de programma's, binnen de verschillende bedrijfseenheden en binnen de afzonderlijke diensten, moeten de afzonderlijke portfolio's afzonderlijk worden gemanaged. Programma's kunnen dus onderdeel uitmaken van portfolio's, een portfolio maakt dus onderdeel uit van een programma.

20.6 Een groot project

Een groot project is niet gelijk aan een programma. Er is een duidelijk verschil tussen beide begrippen. Programma's en grote projecten moeten dan ook op een andere wijze worden gemanaged.

Een groot project lijkt een relatief begrip. Wat de één onder een groot project verstaat, is voor de ander de dagelijkse praktijk. Vanuit het management van projecten is het echter niet belangrijk of een project uitzonderlijk is of dagelijkse praktijk. Vanuit het management gezien is een groot project een project met meerdere deelprojecten, die ieder op zich weer worden aangestuurd als een project. Een groot project kent dan ook vaak meerdere projectstuurgroepen op verschillende niveaus binnen het project als geheel. Een groot project heeft vaak een langere doorlooptijd dan een 'gewoon' project. Vaak zijn er ook meerdere organisaties bij de totstandkoming van het project betrokken. De samenstelling van de partijen kan wijzigen gedurende de looptijd van het project.

Een groot project blijft echter een project; het realiseert producten en diensten. Het management van het project zelf is niet verantwoordelijk voor het realiseren van de bovenliggende bedrijfsdoelstellingen en is niet verantwoordelijk voor het realiseren van de toegevoegde waarde voor de bedrijfsorganisatie.

Het is wezenlijk deze verschillen te onderkennen bij het vaststellen of een project of een programma moet worden opgezet. Alles hangt samen met de keuze voor de toewijzing van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de individuele partijen. Overeenkomstig moet de tijdelijke organisatie anders worden ingericht; volgens een projectmodel of volgens een programma-model.

Voor een groot project kan natuurlijk wel gebruik worden gemaakt van een deel van de methoden en technieken van een programma. Het grootste verschil blijft dat het management van (een groot) project de bedrijfsdoelstellingen niet hoeft te realiseren.

20.7 Kenmerken portfolio, programma en projecten

Kenmerken van een portfolio:

- focus op leiderschap en aansluiting op de bedrijfsstrategieën;
- Visie en Blauwdruk betreffen de gehele organisatie;
- bevat projecten, programma's en belangrijke initiatieven die bijdragen aan het realiseren van de bedrijfsdoelen;
- tijdsplanning is vaag of het betreft een continue activiteit;
- risico's en issues worden beschouwd vanuit bedrijfs- en continuïteitsperspectief;
- planning wordt geoptimaliseerd op basis van de mate waarin resultaten van projecten en programma bijdragen aan de bedrijfsstrategieën en het oplossen van (capaciteits)conflicten;
- baten worden gerealiseerd in alle afdelingen van de organisatie;
- besturing wordt geëffectueerd door het vaststellen van beleid en standaards;
- stakeholdermanagement is strategisch en extern georiënteerd;
- kwaliteit is gericht op de effectiviteit en de mate waarop de portfolio aansluit op de bedrijfsstrategieën;
- de Business Case voor de portfolio is vaak niet of slechts rudimentair aanwezig.

Kenmerken van een programma:

- focus op aansturing en bijdrage aan de bedrijfsstrategieën;
- Visie en Blauwdruk worden gedefinieerd binnen de context van het programma;
- bevat projecten en activiteiten die bijdragen aan het opleveren van de bekwaamheden en het realiseren van de baten;
- tijdsplanning is vastgesteld op hoofdlijnen, maar er is wel een einddatum;
- focus van risico's is gericht op het totaal van de projectrisico's en de transformatie van de staande organisatie met een escalatieprocedure voor strategische en operationele risico's;
- het oplossen van issues is gericht op projectoverstijgende aandachtspunten en issues die te maken hebben met de batenrealisatie;
- Planning is gericht op het managen van projectafhankelijkheden en het realiseren van baten en doelen via tranches;

- batenrealisatie is leidend, met een focus op Batenprofielen en batenrealisatie;
- besturing vindt plaats via een specifiek gedefinieerde programma-aanpak en toepassing van de bestaande portfolio- en organisatiestandaarden;
- stakeholdermanagement is gericht op de interne belanghebbenden in alle lagen van de organisatie en de belangrijkste externe belanghebbenden;
- kwaliteit is gericht op de beheersing en het continu leren;
- de Business Cases is gericht op de batenrealisatie versus de kosten van de individuele projecten en het programma in geheel.

Kenmerken van een (groot) project:

- focus op management en coördinatie van activiteiten;
- gericht op het opleveren van projectresultaten op tijd, binnen budget en conform specificaties;
- bevat projectactiviteiten en werkpakketten;
- tijdsplanning is gericht op het opleveren van het eindresultaat via vooraf gedefinieerde fasen en tussenresultaten;
- focus van de risico's is gericht op het op tijd, binnen het budget en conform de specificaties opleveren van het resultaat;
- issues zijn gericht op wijzigingsbeheer en het 'fit-for-purpose' opleveren van het resultaat;
- planning is product en activiteit-georiënteerd;
- focus op de baten is gericht op het zodanig opleveren van het resultaat, dat na oplevering het programma of staande organisatie de baten kan realiseren;
- besturing is gericht op het beheersen van de werkpakketten (plan-do-check-act);
- stakeholdermanagement is gericht op het betrekken van de gebruikers en de leveranciers bij het realiseren en het opleveren van het projectresultaat;
- kwaliteit is gericht op het opleveren van 'fit-for-use' van het eindresultaat;
- de Business Case is gericht op het beheersen van de kosten van het project versus de gedefinieerde te realiseren toegevoegde waarde.

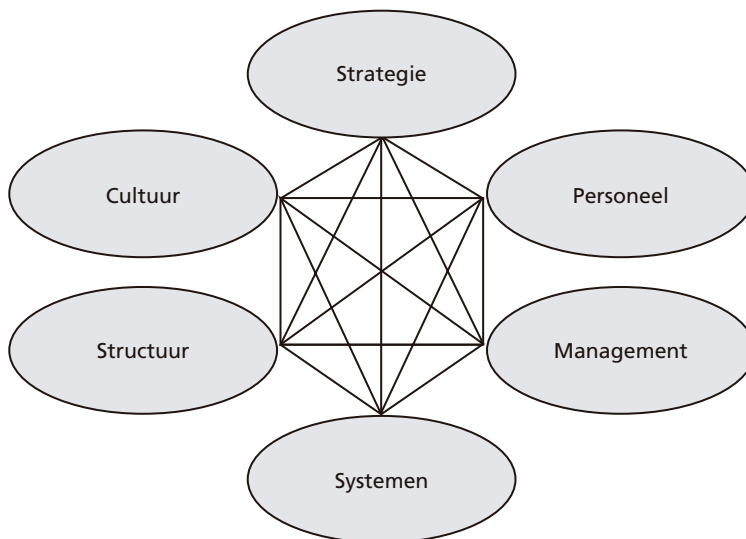
21 Doorvoeren van veranderingen

21.1 Verandermethoden

Er zijn vele verschillende methodieken die zich richten op veranderingstrajecten. In dit hoofdstuk wordt een aantal van deze methoden naast MSP gelegd. Weggeman onderkent een zestal elementen die van belang zijn voor een organisatieverandering. OGC, De Caluwé, Lewin, Kotter en Wijnen hebben stappen gedefinieerd hoe veranderingen moeten worden doorgevoerd.

21.2 Weggeman⁷

Vaak worden projecten en programma's door organisaties gebruikt om structuur te geven aan veranderingsprocessen. En tegengesteld zijn veranderingen in organisaties aan de orde van de dag. Veranderingen veroorzaken echter vaak onrust in de organisatie. Om de kans op succes van een verandering zo groot mogelijk te maken, kan gebruik worden gemaakt van methoden en technieken die structuur bieden aan het veranderingsproces. In het boek *Ondernemen binnen de onderneming* onderkent Weggeman een zestal elementen die van belang zijn voor een organisatieverandering (zie figuur 21.01).



Figuur 21.01 Elementen van organisatieveranderingen (Bron: Weggeman)

Deze zes elementen zijn van belang bij iedere verandering in een onderneming en kunnen niet los van elkaar worden gezien. Wijzigingen in het ene element hebben consequenties voor alle andere elementen. Bij een veranderingsproces kan een indeling volgens deze elementen houvast

⁷ Weggeman

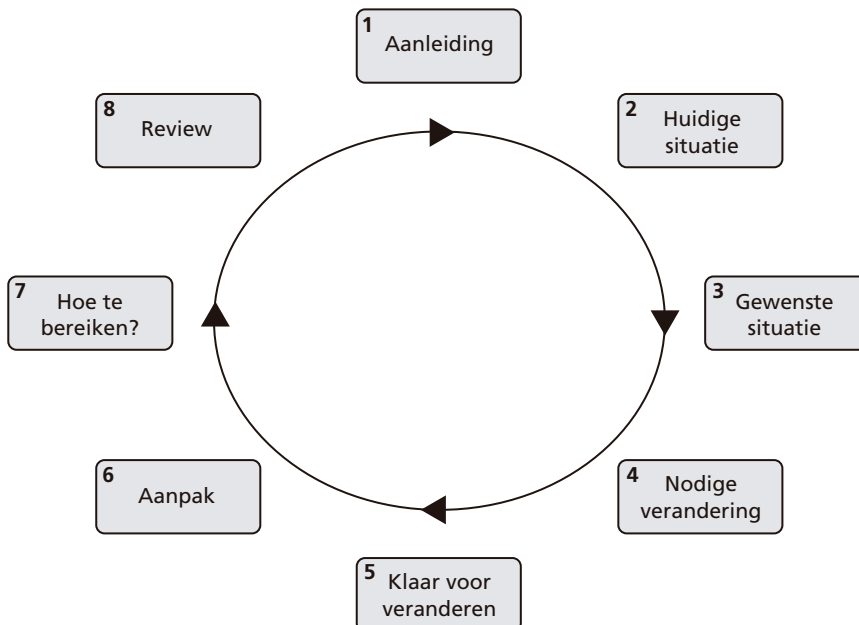
bieden aan het proces. Per element kan bekeken worden in hoeverre de verandering consequenties heeft voor de organisatie. Dit kan weer inzicht geven in de verandering en zo de kans op succes vergroten.

21.3 How to manage Change⁸

OGC heeft naast de methode MSP ook enkele andere methodieken ontworpen en uitgegeven. Een van de minder bekende methoden is de methode 'How to manage Business Change'. Deze methode sluit geheel aan bij de MSP-methode.

In 'How to manage Business Change' van OGC (2001) wordt een 'process of change' beschreven, hoe via een achttal stappen een verandering wordt uitgevoerd. Bij nadere beschouwing blijken deze stappen een bewustwording bij de lezer te willen bereiken ter voorbereiding aan de verandering. Tussen stap 7 en 8 wordt de verandering werkelijk doorgevoerd, waarbij in stap 8 een review wordt uitgevoerd om te achterhalen in hoeverre de nieuwe situatie overeenkomt met de gewenste situatie (als beschreven in de Blauwdruk). Figuur 21.02 is een weergave van het veranderproces van OGC.

Dit veranderingsproces volgt een cyclus van het definiëren van de aanleiding, het vastleggen van de beginsituatie, de gewenste eindsituatie, de stappen daartussen, het zorg dragen van de capaciteit van de organisatie om te veranderen, de aanpak die het beste gevolgd kan worden en hoe de doelstellingen bereikt kunnen worden, naar de review wat er intussen bereikt is.



Figuur 21.02 Veranderingsproces (Bron: OGC)

⁸ How to manage Change, OGC

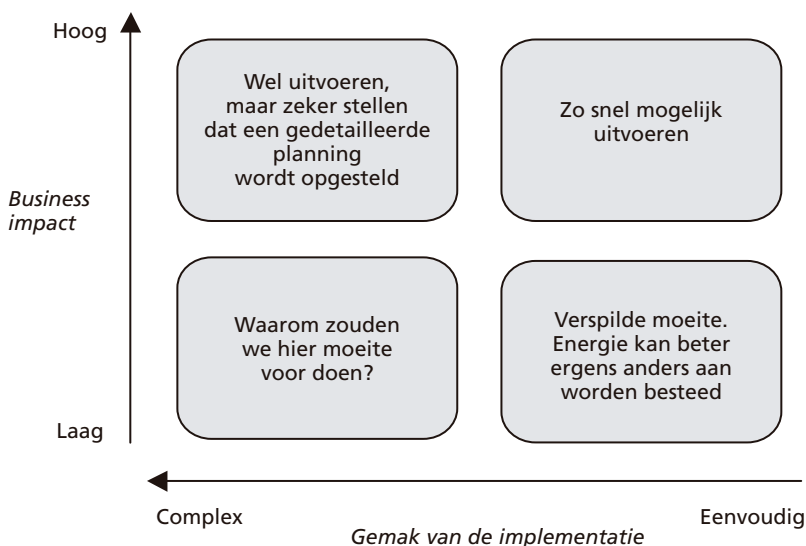
21.3.1 Stap 1 Aanleiding

Als basis wordt aandacht besteed aan de aanleiding voor de verandering. Het is voor mensen veel makkelijker om te accepteren dat dingen veranderen als ze weten waarom dat moet gebeuren. Door het weten van de reden van de verandering, kunnen betrokkenen de verandering ook in een context plaatsen. Veranderingen brengen veel onzekerheid met zich mee en het is dan ook cruciaal om de zekerheid die er wel is, zo goed mogelijk te communiceren.

21.3.2 Stap 2 Huidige situatie

In deze stap gaat het erom een goed beeld te krijgen van wat er nu is. Dit wordt ook wel nulmeting of IST-situatie genoemd. Een SWOT-analyse (sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen) is een goede manier om de huidige situatie in beeld te brengen. Uit zo'n analyse komt naar voren waar de organisatie goed in is en wat beter kan en welke kansen er zijn voor de organisatie en welke bedreigingen er zijn als men doorgaat op de ingeslagen weg. Vanuit de analyse zal een gevoel ontstaan van de noodzaak van eventuele veranderingen. Gesproken wordt over de 'pijn' die een organisatie voelt bij de huidige situatie. Vanuit dit gevoel zal er een 'sense of urgency' ontstaan, die bepalend is voor de keuze of er veranderingen moeten worden doorgevoerd en zo ja, op welke wijze en met welke prioriteit.

OGC heeft het over een 'pain/gain'-matrix waarbij de mate van impact voor de organisatie wordt afgezet tegen de mate van eenvoud van implementeren (zie figuur 21.03). Hierdoor wordt een grove prioriteitsindeling gemaakt van 'Why bother at all' tot 'Take forward as quickly as possible'.



Figuur 21.03 Pain/gain matrix (Bron: OGC)

21.3.3 Stap 3 Gewenste situatie

Vanuit dit beeld kan de vergelijking worden gemaakt met het gewenste toekomstperspectief. De gewenste situatie, of SOLL-situatie, wordt in MSP verwoord in het Visiedocument en de Blauwdruk. Het geeft een eenduidig en helder beeld van hoe de situatie er na de verandering uitziet.

Hierbij is het belangrijk om te zorgen voor een helder kader (scope) van wat wel en wat niet moet gebeuren en de voordelen die dat voor de organisatie zal opleveren.

21.3.4 Stap 4 Nodige verandering

Door het verschil tussen de IST- en SOLL-situatie te analyseren, kan worden vastgesteld wat er moet gebeuren en kan een plan worden gemaakt om de veranderingen door te voeren: hoe te komen van IST naar SOLL? Dit komt in MSP overeen met het Programmaplan. Op basis van de tot nu toe verzamelde gegevens kan een eerste Business Case worden opgesteld.

21.3.5 Stap 5 Klaar voor verandering

Nu duidelijk is waar de organisatie staat en hoe het er in de toekomst uit wil zien, is het van belang om te kijken of de organisatie ook alles ‘in huis’ heeft om de verandering aan te kunnen. De centrale vraag is: ‘Is de organisatie klaar om te veranderen?’ Hierbij moet gedacht worden aan randvoorwaardelijke zaken als bijvoorbeeld voldoende resources en de juiste infrastructurele behoeftes (bijv. IT of logistieke aspecten). Maar ook culturele en emotionele aspecten spelen daarin een rol. Is er voldoende veranderbereidheid in de organisatie om deze verandering tot een succes te maken? Het kan zijn dat niet iedereen vindt dat zijn belangen door deze verandering het beste wordt gediend.

De term ‘cultuur’ wordt ook wel omschreven als ‘de manier waarop we de dingen hier doen’. Het bestaat uit ongeschreven regels, de eigen geschiedenis, een waarden- en normenstelsel en machtsverhoudingen. De belanghebbenden bij het veranderingstraject (stakeholders) zijn onderdeel van de organisatie en zijn van dezelfde cultuur. Persoonlijke en zakelijke belangen kunnen elkaar soms bijten en het is dan goed om in beeld te hebben wat je van een belanghebbende kunt verwachten. Of dat je onverwacht of afwijkend gedrag kan herleiden.

Voordat met de volgende stap begonnen kan worden, moet het veranderteam overtuigd zijn dat de organisatie klaar is voor de verandering of dat het voor de punten waarin dit nog niet zo is, dit op kort termijn kan worden ingevuld.

21.3.6 Stap 6 Aanpak

De aanpak die gekozen wordt om de verandering in de organisatie door te voeren, wordt onder andere bepaald op basis van de benodigde snelheid, de impact van de verandering voor de organisatie, het samenwerkingsniveau in de teams en de veranderbereidheid. OGC kent de volgende indeling voor veranderingen:

- transformatieveranderingen: in één verandermoment worden alle wijzigingen doorgevoerd. Ook wel ‘big bang’-scenario genoemd;
- incrementele veranderingen: bij deze aanpak gaat de verandering meer geleidelijk, volgens een evolutionair proces;
- modulaire veranderingen: hierbij wordt de verandering in kleinere, beter behapbare tranches opgedeeld en doorgevoerd.

21.3.7 Stap 7 Hoe te bereiken?

Welke stappen ook gekozen worden waarlangs de verandering zal plaatsvinden en of nou groen, geel, rood, wit of blauw als kleur als insteek wordt gekozen, het blijft altijd de vraag hoe je de verandering bereikt in de praktijk. Een professionaliseringstraject zal in een overheidsorganisatie

een andere insteek kennen dan in een reclamebureau en toch zal er gekeken moet worden naar een aantal gelijke peilers om de verandering in de organisatie te bereiken en te borgen. Bij alleen het overdragen van kennis zal deze in korte tijd wegglijden en gaat een organisatie onder druk terugvallen op 'oud' gedrag. Door de aanvulling van de kennisoverdracht met begeleiding, dus de verandering van vaardigheden, zal de kennis beter toepasbaar worden. Daarmee wordt het nieuwe gedrag langer vastgehouden en zal het langer duren of zal de druk hoger moeten zijn voordat 'oud' gedrag de kop weer opsteekt. Echter, als gekozen wordt voor een combinatie tussen kennisoverdracht, begeleiding en Borging in de organisatie, dan zal de verandering kunnen standhouden. De organisatie heeft de kennis in huis om het nieuwe gedrag te vertonen, het heeft de begeleiding op de toepassing ervan en de Borging vanuit de organisatie om het te blijven doen.

21.3.8 Stap 8 Review

De laatste stap in het veranderingsproces van OGC is de review. Het gaat er bij de review om dat terug wordt gekeken op de verandering. Wat was de SOLL-situatie en waar staat de organisatie na de verandering? Mogelijk zijn er nog enkele onderdelen van de verandering die uitgevoerd moeten worden of die niet helemaal het effect hebben als werd verwacht. Deze punten kunnen aanleiding zijn voor weer een nieuwe veranderingscyclus.

21.4 Kleurindeling volgens De Caluwé⁹

In het boek *Leren Veranderen* van De Caluwé wordt gebruik gemaakt van een kleurdrinkingeling, waarlangs de veranderingen worden gerealiseerd. Het maakt gebruik van de kleuren geel, blauw, rood, groen en wit. Elke kleur heeft eigen kenmerken en een eigen manier van benaderen. Belangrijkste vraag bij deze indeling is: 'Dingen/mensen zullen veranderen, als je...'.

Bij de gele kleur (*Geeldrukdenken*) gaat het om macht en belangen. Het gaat er vanuit dat een organisatie zal veranderen als bijvoorbeeld belangen bij elkaar worden gebracht en de partijen gedwongen worden bepaalde standpunten in te nemen. Uitgangspunt is dat de veranderaar voortdurend rekening moet houden met het samengestelde conglomeraat van belangen, partijen en belanghebbenden. Hij moet in staat zijn de onderhandelingen en conflicten productief te maken. Dit soort verandertrajecten is moeilijk voorspelbaar. Veelal worden belangengroepen bij elkaar gebracht om belangen in te brengen.

Voor *Blauwdrukdenken* geldt dat het uitgaat van een rationele aanpak, waarbij de veranderde situatie wordt ontworpen en waarbij op basis van een goed uitgedacht stappenplan van A naar A' wordt gegaan. Argumenteren en feiten/kengetallen zijn hierbij leidend voor het bepalen van de beste oplossing. Het gaat uit van de 'maakbare wereld'. Individuele opvattingen zijn van ondergeschikt belang. De trajecten kunnen nauwkeurig worden gepland en zijn relatief kort van doorlooptijd.

De 'zachte kant' van verandermanagement is vervat in het *Rooddrukdenken*. Deze manier van denken is erg gericht op 'human resource'-management. Het gaat uit van het veranderen door

⁹ De Caluwé

mensen te prikkelen. Dit kan door middel van straf of juist door een beloningsstructuur. Het gaat hierbij om zichtbaarheid en dat iets wordt teruggegeven voor wat zij geven. Het afdwingen, zoals dat bij blauw wel kan, is hier maar heel beperkt mogelijk. Dit soort verandertrajecten kosten veel tijd. Door doelen te stellen en het bereiken ervan te motiveren en aantrekkelijk te maken, worden deze trajecten tot een succes gemaakt.

'Groene' trajecten worden gekenschetst door 'action-learning'. Het bewust maken van de organisatie van nieuwe zienswijzen of eigen tekortkomingen is een uitdaging om te veranderen. Een veranderaar zal motiveren door een vooruitzicht te schetsen van het leren van nieuwe dingen. De doorlooptijd van deze trajecten is erg afhankelijk van het lerend vermogen van de organisatie en de mensen daarin. Waar bij rood nog enige ruimte was om dingen af te dwingen, is dat in het *Groendrukdenken* uit den boze. Dit werkt sterk contraproductief. De veranderaar werkt meer ondersteunend dan managend. Het creëren van permanent lerende groepen werkt zeer effectief.

Als laatste wordt de witte aanpak onderscheiden. Bij *Witdrukdenken* wordt ervan uitgegaan dat de mensen en organisaties zelf doorlopend veranderen. Het gaat om zelforganisatie, waarbij maar een beperkte voorspelbaarheid heerst en er geen overkoepelende structuur is die aangeeft wat er moet gebeuren en hoe het moet gebeuren. Motivatie, eigen energie en ruimte van de individuele medewerker en de groep zijn bepalend voor de verandering en sturing is alleen mogelijk als dat op dat moment gewenst is. De veranderaar is puur ondersteunend bij het wegnemen van blokkades en het voorkomen of oplossen van conflictsituaties.

Al deze manieren kunnen gebruikt worden om een veranderingstraject aan te pakken, of geven input voor het bepalen van de meest geschikte aanpak. De wijze van veranderen die gekozen wordt, is bepalend voor de manier waarop de veranderaar zich opstelt en de keuzes die gemaakt worden als het gaat om interventies, enzovoort. Binnen een programma kunnen meerdere kleur-aanpakken naast elkaar voorkomen.

21.5 Unfreeze-move-refreeze van Lewin¹⁰

Lewin spreekt over een andere benadering, namelijk 'unfreeze-change-refreeze'. Hij ontdekte dat mensen veranderingen van nature willen tegenhouden. Het gaat om weerstand tegen veranderingen die automatisch als bedreiging worden gezien. De grootste vertragingsfactor bij veranderingen wordt veroorzaakt door de weerstand tegen verstoring van de gevestigde machts- en belangenposities, vooral als deze verstoring veroorzaakt wordt door dwang van boven- of buitenaf.

Het gaat er hierbij om dat de veranderaar bij aankondiging van de aanstaande verandering zich toelegt op het voorkomen en opvangen van weerstanden. Hierdoor is de organisatie meer vatbaar voor de verandering. Hierna kan de verandering worden doorgevoerd en zal deze door 'refreezing' weer vastgezet moeten worden in solide structuren. De structuren in de organisatie zullen als aanknopingspunten fungeren voor nieuwe veranderingen. Het verandertraject is pas geslaagd als de gehele cyclus is doorlopen en er een nieuw evenwicht is gevonden. De cyclus van 'unfreeze-change-refreeze' is iteratief en zal doorlopend moeten worden gevolgd.

¹⁰ Lewin

21.6 De acht stappen van Kotter¹¹

Prof. J.P. Kotter (Harvard University) heeft in 1995 acht stappen gedefinieerd voor het veranderen van organisaties, namelijk:

5. het vaststellen van de noodzaak van de verandering;
6. de vorming van een sterke Sponsorgroep;
7. het opstellen van een visie;
8. het communiceren van de visie;
9. 'empowering' management bij het doorvoeren van veranderingen;
10. het realiseren van 'quick wins';
11. het verankeren van de verbeteringen en het realiseren van aanvullende verbeteringen;
12. institutionalisering van de nieuwe werkwijze.

Hierbij zijn de gedefinieerde stappen zowel voorbereidend (stap 1 tot en met 3) als uitvoerend (stap 4 tot en met 8) van aard.

Dat veel van deze methoden ontwikkeld zijn vanuit de praktijk, blijkt onder meer uit de visie van Gert Wijnen over veranderingen. Er is een grote overeenkomst te zien tussen het door hem beschreven veranderingsproces en de acht stappen van Kotter.

21.7 Het veranderingsproces volgens Wijnen¹²

Wijnen kenmerkt het veranderingsproces als een vijftal stappen die achtereenvolgens worden doorlopen:

1. bewustwording;
2. positiebepaling en visieontwikkeling;
3. draagvlak opbouwen;
4. realisatie van de verandering;
5. verankeren.

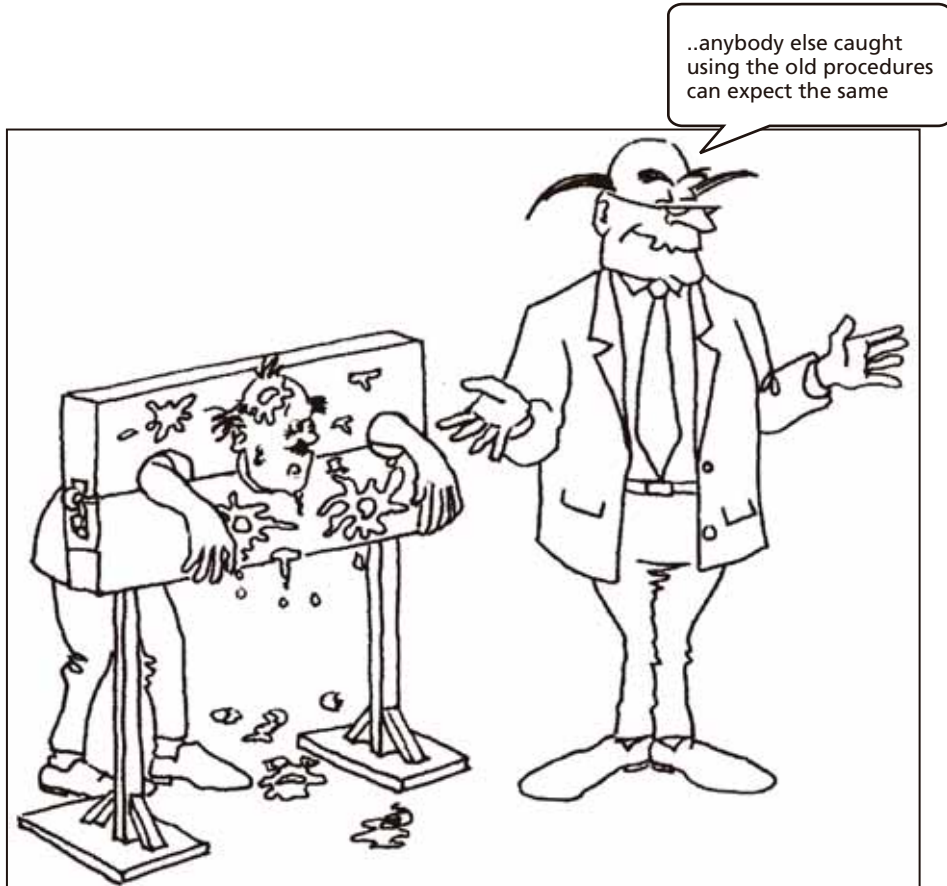
Tijdens elk stadium van de verandering worden de vijf stappen doorlopen. Elke verandering zal in een organisatie 'pijn' veroorzaken. Dat kan op elke plek en elk niveau in de organisatie gebeuren. De pijn wordt veroorzaakt door een afwijking tussen de gewenste en de bestaande situatie. Hierdoor ontstaat de behoefte om te veranderen naar de gewenste situatie.

Stap 1 in het veranderingsproces is het bewust worden van deze behoefte tot op het verantwoordelijke niveau in de organisatie. De volgende stap, positiebepaling en visieontwikkeling, moet een verdieping opleveren van de behoefte uit stap 1. Een verandering omwille van de verandering leidt alleen maar tot onrust. Een verandering gedreven door een heldere en gedragen visie kan energie opleveren. Hiertoe zal de visie en strategie van de verandering verankerd moeten zijn in die van de organisatie. Verder zal de noodzaak van de verandering expliciet moeten worden gemaakt. Vaak zal dit proces al een aantal concrete verbeteringsplannen en korte termijn winst-

¹¹ *Leiderschap bij verandering*, Kotter

¹² *Projectmatig Werken*, G. Wijnen, e.a.

punten opleveren. Als derde stap moet de verandering verder in de organisatie worden bekendgemaakt, met als voornaamste reden het creëren van draagvlak en betrokkenheid. Deze stap is ook de periode waarin het handig is om de eerste resultaten van kortetermijnwinstpunten te realiseren. Dit zal meehelpen om een breder draagvlak in de organisatie te krijgen.



Figuur 21.04 Verankering in de organisatie (Bron: giggle cartoons)

Draagvlak kan verkregen worden door de betrokken medewerkers onderdeel te laten zijn van het veranderproces. Dat kan op meerdere manieren, onder andere door mee te denken, mee te helpen of mee te beslissen. Wil een verandering een goede kans van slagen hebben, dan moeten sleutelfiguren in een vroeg stadium betrokken worden. Sleutelfiguren of 'helden' zijn personen die door de medewerkers als gezaghebbend worden beschouwd en zijn te vinden in alle functies en op alle niveaus. Het zijn de personen die het vertrouwen hebben van de medewerkers, zonder dat ze daarvoor ook werkelijk gezag vanuit de hiërarchie hoeven te hebben.

In de volgende stap, realisatie van de verandering, is er draagvlak in de organisatie en het is duidelijk wat er nog moet gebeuren. Nu is het moment gekomen om de definitieve veranderingen door te voeren. Dit zal over het algemeen door middel van projecten worden gestructureerd en

vormgegeven. Hierbij kan ook gebruik worden gemaakt van een verbetercyclus. Denk hierbij aan de Deming-cirkel (Plan-Do-Check-Act).

Verankeren is de laatste stap in het veranderingsproces. Hierbij gaat het om het daadwerkelijk toepassen van de nieuwe situatie in de praktijk van alledag (zie figuur 21.04).

Hier moeten de baten gegenereerd worden die de reden waren om te gaan veranderen. Het rendement van de verandering is direct afhankelijk van het draagvlak in de organisatie voor de nieuwe situatie. Als medewerkers niet het voordeel zien om bijvoorbeeld via de nieuwe manier te gaan werken, zal dat het effect danig negatief beïnvloeden. Het is dus zaak om de medewerkers, of gebruikers in MSP-termen, zo vroeg mogelijk erbij te betrekken en zo de acceptatie te bevorderen.

21.8 MSP en de verandermethoden

Tabel 21.01 geeft een overzicht van het veranderingsproces van OGC, Kotter en Wijnen in vergelijking met de processen van MSP.

MSP	How to manage Business Change	Kotter	Wijnen
Identificeren van een programma + Definiëren van een programma	Aanleiding	Sence of urgency	Bewustwording
	Huidige situatie	Visie en strategie +	Positiebepaling +
	Gewenste situatie		
	Nodige veranderingen		
	Klaar voor de veranderingen	Vormen van een leidend team	Visieontwikkeling
	Aanpak		
Hoe te bereiken			
Managen van de Tranche + Leveren van de bekwaamheden + Realiseren van de baten		Communiceren	Opbouwen van draagvlak
		Draagvlak	
		Quick wins	Realiseren van de veranderingen
		Consolideren	
Afsluiten van een programma	Review	Verankeren	Verankeren

Tabel 21.01 Vergelijking MSP, 'How to manage Business Change' en Kotter

Elke stap in het veranderingsproces brengt de organisatie dichterbij de verandering. Per situatie zal bekeken moeten worden hoe deze stap het beste kan worden ingevuld. Belangrijk is om te blijven beseffen dat elke methode een leidraad is en geen garantie op succes. Elke situatie vraagt om een eigen, bewuste invulling.

Wat opvalt, is dat MSP de structuur voor een programma beschrijft en daarbinnen de aandachtspunten, terwijl de meeste andere methoden zich alleen richten op de aandachtspunten.

Gezien vanuit het kleurdenken, zoals onder andere beschreven in het boek *Leren Veranderen*, is de methode MSP sterk blauwgericht als het gaat om de rationele aanpak, waarbij de veranderende situatie wordt ontworpen en op basis van een stappenplan naar de nieuwe situatie wordt toegewerkt. Aan de andere kant streeft de methode naar veel ruimte voor individuele partijen binnen het programma om op basis van een kader en eigen bevoegdheden te komen tot een eigen invulling van dat kader. De methode maakt daarbij een principiële scheiding tussen wie verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van projecten en activiteiten om een bepaald resultaat op te leveren en wie verantwoordelijk zijn voor de transitie en de inbedding van de nieuwe wijze van werken in de bestaande organisatie. MSP benadrukt dat binnen de verschillende terreinen van het programma een eigen benadering en aanpak is vereist om het programma te doen slagen. Je zou kunnen stellen dat MSP een kader schept waarbinnen het managen volgens de verschillende kleurstijlen een plaats kan vinden.

Het veranderen van organisaties en alles wat daarmee samenhangt, is zeer complex en de manieren om succesvol te zijn, zijn zeer divers.

Verandermanagement is een kunst op zich.

22 Invoeren programmamanagement

Invoeren van programmamanagement is aan de orde als een significante verandering in de organisatie moet worden doorgevoerd, die te complex of veelomvattend is voor de staande organisatie om deze zelf door te voeren.

Aanleidingen tot een dergelijke verandering zijn bijvoorbeeld:

- politieke veranderingen binnen en/of buiten de organisatie;
- veranderingen in het milieu, 'act of God';
- Maatschappelijke veranderingen;
- het moeten voldoen aan veranderende wet- en regelgeving;
- markt- en concurrentiepositie.

Als bij dergelijke veranderingen een specifiek besturingsmechanisme nodig is, dan ligt het voor de hand om programmamanagement te introduceren.

Voor het succesvol invoeren van programmamanagement is essentieel dat:

- de noodzaak tot het invoeren van programmamanagement duidelijk is voor alle betrokken partijen;
- er eigenaarschap is voor het invoeren van programmamanagement in de top van de organisatie;
- eigenaar primus inter paris is binnen de leidende coalitie en zichtbaar is als vlaggendrager van de invoering binnen de eigen organisatie;
- er een heldere en consistente visie is op het eindresultaat;
- heldere taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn gedefinieerd, niet alleen voor de Programmamanager maar ook voor de (Bedrijfs)verandermanagers in de staande organisatie;
- er een focus is op de toegevoegde waarde;
- voldoende autoriteit en bevoegdheden wordt gegeven aan de verschillende leden van het programmamanagementteam;
- korte-termijnsuccessen worden gegenereerd en gevierd;
- er voldoende kennis en ervaring is met betrekking tot programmamanagement, niet alleen bij een select gezelschap van directbetrokkenen, maar bij het gehele management van de organisatie.
- de wijze van invoering aansluit op de cultuur en de volwassenheid van de organisatie;
- de invoering wordt geborgd door het inrichten van een Programmabureau en het opnemen van programmamanagement als een mogelijk carrièrepad voor het seniormanagement.

Ofwel het invoeren van programmamanagement moet worden gemanaged als een belangrijke verandering in de organisatie met aandacht voor alle kritische succesfactoren van dien.

Weerstand tegen het invoeren van programmamanagement komen direct voort uit de organisatieveranderingen, die het invoeren van programmamanagement met zich meebrengt, zoals:

- de integrerende rol ligt niet meer bij het topmanagement;
- het lijnmanagement moet een deel van de verantwoordelijkheden en bevoegdheden afstaan;

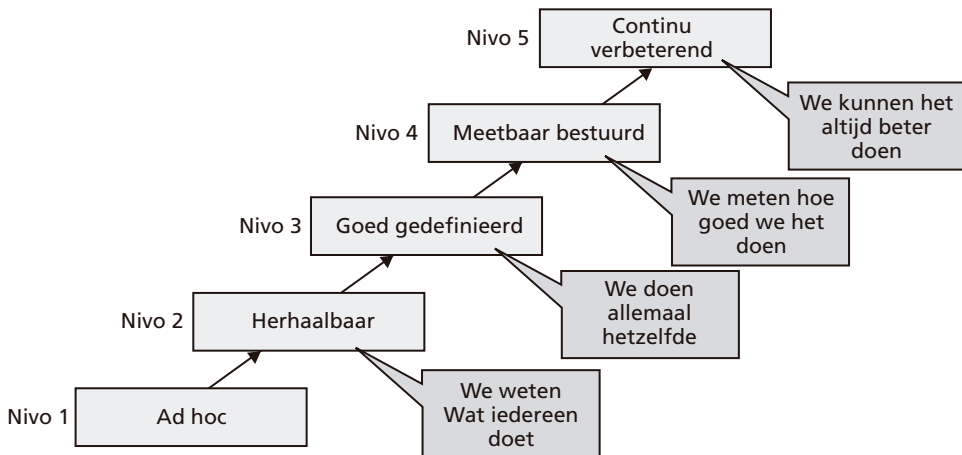
- baten en het realiseren van doelen worden zichtbaar gemaakt en gemeten;
- programmadoelen staan boven afdelingsdoelen.

Vooral in ‘politieke’ organisaties kan dit op grote weerstanden stuiten. Daarnaast zijn er de ‘normale’ weerstanden die spelen bij iedere organisatieverandering. Wat betekent dit voor mij? Bestaande formele en informele werkrelaties worden doorbroken. Er is de angst voor moeilijker werk, waarvan het nog onduidelijk is of je dit wel wilt en of je dit wel kunt.

22.1 Volwassenheidsmodellen

Het invoeren van programmamanagement en ook project- en portfoliomanagement is geen gemakkelijke klus en gaat zeker ook niet in één keer. De invoering van project-, programma- en portfoliomanagement gebeurt meestal stapsgewijs in opeenvolgende volwassenheidsniveaus. Daarbij worden in de praktijk vijf competentieniveaus onderscheiden (zie figuur 22.01).

- Niveau 1: processen en procedures zijn niet geïmplementeerd. Het succes hangt af van de persoonlijke inspanning van de betrokkenen.
- Niveau 2: enkele processen en procedures zijn ingevoerd, maar de onderliggende principes worden niet altijd goed begrepen en de processen en procedures worden niet altijd consequent opgevolgd.



Figuur 22.01 Een indeling van volwassenheidsniveaus

- Niveau 3: processen en procedures zijn gedocumenteerd, gestandaardiseerd en geïntegreerd in de werkmethoden voor de totale levenscyclus.
- Niveau 4: gedetailleerde meetwaarden worden door het management verzameld en gebruikt om de effectiviteit van het gehele proces te meten.
- Niveau 5: een continue verbetering van het proces wordt mogelijk gemaakt door terugkoppeling vanuit het proces zelf en de resultaten van het testen van nieuwe ideeën en technologieën.

Als we deze indeling vertalen naar de specifieke competentiegebieden van project-, programma- en portfoliomanagement, dan kan een indeling zoals weergegeven in tabel 22.01 worden onderscheiden. Ieder niveau kan worden beschouwd als een nieuw plateau van competenties die een onderscheidende toegevoegde waarde opleveren voor de organisatie (zie ook figuur 8.03).

Niveau	Project	Programma	Portfolio
1	Projecten worden uitgevoerd zonder gestandaardiseerde processen en procedures	Programma's worden uitgevoerd zonder gestandaardiseerde processen en procedures	Er wordt gebruik gemaakt van een informele lijst van investeringen in projecten en programma's
2	Ieder project maakt gebruik van eigen processen en procedures met een geringe afstemming tussen de projecten	Ieder programma maakt gebruik van eigen processen en procedures met een geringe afstemming tussen de programma's	Projecten en programma's worden uitgevoerd op basis van een beperkte set van gestandaardiseerde processen en procedures
3	Projecten worden uitgevoerd op basis van gestandaardiseerde processen en procedures, die aangepast worden aan de projectspecifieke omstandigheden	Programma's worden uitgevoerd op basis van gestandaardiseerde processen en procedures, die aangepast worden aan de programmaspecifieke omstandigheden	Projecten en programma's worden uitgevoerd op basis van gestandaardiseerde processen en procedures. Er is een eigen portfoliomanagementproces
4	Projectprestaties worden periodiek gemeten om de effectiviteit van het project te bewaken	Programmaprestaties worden periodiek gemeten om de effectiviteit van het programma te bewaken	Portfolioprestaties worden periodiek gemeten om de effectiviteit van de portfolio te bewaken
5	Een continu en proactief verbeterproces is ingericht om de effectiviteit van het project continu te verbeteren	Een continu en proactief verbeterproces is ingericht om de effectiviteit van het programma continu te verbeteren	Een continu en proactief verbeterproces is ingericht om de effectiviteit van de portfolio continu te verbeteren

Tabel 22.01 Volwassenheidsniveaus Project-, programma- en portfoliomanagement

23 Rollen Programmamanagementteam

23.1 Sponsorgroep

De Sponsorgroep vertegenwoordigt die seniormanagers die verantwoordelijk zijn voor de investeringsbeslissing en bepaalt de richting van het programma en het opgezette raamwerk om de gewenste doelen te bereiken.

De Sponsorgroep heeft de volgende verantwoordelijkheden

- Vaststellen van de organisatorische context van het programma
- Autoriseren van het Projectmandaat en de investeringsbeslissing.
- Benoemen van de Programmaopdrachtgever.
- Oplossen van strategische issues tussen programma's en andere initiatieven en de staande organisatie, waarbij input en overeenstemming nodig is van het seniormanagement.
- Bevestigen van de bedrijfsstrategieën waaraan het programma een bijdrage moet leveren.
- Creëren van een omgeving waarin het programma kan gedijen.
- Goedkeuren van de voortgang van het programma ten opzichte van de strategische doelen.
- Continu uitdragen van de waarden die besloten liggen in de door te voeren veranderingen (voorbeeldgedrag).
- Geven van actieve commitment en ondersteuning aan het programma tijdens communicatiegebeurtenissen.
- Adviseren en ondersteunen van de Programmaopdrachtgever.
- Een voorvechter zijn van het programma
- Bevestigen van succesvolle oplevering en aftekening tijdens het sluiten van het programma en het verlenen van decharge aan de Programmaopdrachtgever.

23.2 Programmaopdrachtgever

De Programmaopdrachtgever is lid van de Sponsorgroep en eindverantwoordelijk voor het succes van het programma.

De verantwoordelijkheden van de Programmaopdrachtgever zijn in het bijzonder:

- eigenaar van de visie en de 'champion' van het programma;
- zeker stellen van de investering voor de definitie en de uitvoering van het programma, en voor de transitieactiviteiten zodat de gewenste baten kunnen worden gerealiseerd;
- geven van richting en leiding aan het programma gedurende de totale levensloop van het programma, met persoonlijke verantwoordelijkheid voor de uitkomst hiervan (dit zou een belangrijke meetvariabele moeten zijn voor hun individuele functioneren);
- eindverantwoordelijk voor de aanpak van de programmabesturing;
- eindverantwoordelijk voor de kerndocumenten van het programma waaronder het Program-mavoorstel, Blauwdruk en Batenprofielen;
- eigenaar van de Business Case;
- managen van de belangrijkste strategische risico's en issues binnen het programma;

- zorg dragen voor de consistentie met de bedrijfsdoelen en strategieën;
- managen van de interface met de belangrijkste belanghebbenden en ervoor zorgen dat de interfaces en communicatie met de overige belanghebbenden effectief zijn;
- zorg dragen dat de organisatie en het personeel zorgvuldig worden begeleid tijdens het veranderingsproces, dat de resultaten objectief worden geanalyseerd en beoordeeld en dat wijzigingen worden doorgevoerd wanneer dit noodzakelijk is;
- voorzitter van de Programmastuurgroep;
- initiëren en voorzitten van programma-evaluaties, zowel gedurende het programma als na afsluiting van het programma, die beoordelen of het programma:
 - consistent is met de te realiseren doelen;
 - oplevert wat is afgesproken;
 - de baten levert die zijn overeengekomen;
- aansturen en ondersteunen van de Programmamanager.

Competenties die nodig zijn voor de rol van Programmaopdrachtgever, zijn:

- hij heeft de senioriteit om de eindverantwoordelijkheid te dragen voor het programma;
- hij is proactief en is zichtbaar de drijvende kracht achter het programma;
- hij is een sterk leider en heeft sterke besluitvormende competenties;
- hij heeft de ervaring, persoonlijkheid en karakter om het programma leiding te geven;
- hij heeft een duidelijke visie;
- hij combineert realisme met openheid en duidelijkheid in woord en schrift om de program-mavisie effectief uit te dragen;
- hij kan investeringen veiligstellen;
- hij kan doel en richting geven aan het programma;
- hij is in staat strategische beslissingen te nemen;
- hij geeft leiding door voorbeeldgedrag;
- hij houdt focus op het opleveren van de baten en het realiseren van het einddoel van het programma;
- hij is in staat productieve relaties op te bouwen en te onderhouden binnen het gehele program-mateam;
- hij heeft toegang tot en het vertrouwen van de belangrijkste belanghebbenden.

23.3 Programmastuurgroep

De Programmastuurgroep is een platform dat kan worden ingericht om de Programmaopdrachtgever te helpen bij het richting geven en aansturen van het programma. Het bestaat uit de Programmaopdrachtgever, de Programmamanager en de Bedrijfsverandermanagers, aangevuld met de belangrijkste projectopdrachtgevers, leverancier- en stafvertegenwoordigers.

De Programmastuurgroep heeft de volgende verantwoordelijkheden.

- Definiëren wat acceptabele risicoprofielen en risicotoleranties zijn voor het programma en de onderliggende projecten.
- Zeker stellen dat het programma wordt opgeleverd binnen de afgesproken doelstellingen (bv. ten aanzien van kosten, organisatorische impact en baten).

- Oplossen van strategische vraagpunten met betrekking tot afstemming en het richting geven van projecten, waarbij input en overeenstemming nodig is van het seniormanagement.
- Zeker stellen van de volledigheid en juistheid van de Batenprofielen en het Batenrealisatieplan en het voorkomen dat baten dubbel worden geteld en dat negatieve baten worden vergeten.
- Borgen van de operationele stabiliteit en effectiviteit van het primaire proces gedurende de periode dat de veranderingen worden doorgevoerd (tijdens de verbouwing gaat de verkoop gewoon door).

De individuele leden van de stuurgroep ondersteunen de Programmaopdrachtgever bij het richting geven en aansturen van het programma ten aanzien van hun eigen organisatieonderdelen, door:

- het informeren over en managen van de impact van de veranderingen;
- het inschatten en realiseren van de baten;
- als eigenaar op te treden van de uitvoering van risico- en issuemaatregelen;
- het oplossen van afhankelijkheden tussen het programma en het primaire proces of andere veranderingen die worden doorgevoerd;
- het vertegenwoordigen van het eigen organisatieonderdeel richting het programma;
- het ondersteunen bij de toepassing en nakoming van de overeengekomen standaarden;
- het beschikbaar stellen van de benodigde mensen en middelen;
- het zorg dragen dat het programma actief wordt uitgedragen in de eigen organisatie.

23.4 Programmamanager

De Programmamanager is namens de Programmaopdrachtgever verantwoordelijk voor de aansturing van het programma in het algemeen en voor het realiseren van de nieuwe bekwaamheden zoals vastgelegd in de Blauwdruk in het bijzonder.

De verantwoordelijkheden van de Programmamanager zijn in het bijzonder:

- de dagelijkse leiding van het programma en het vertegenwoordigen van de Programmaopdrachtgever binnen het programmateam en naar derden betreffende het programma;
- het ontwerpen en plannen van het programma en het proactief bewaken van de voortgang ervan;
- het definiëren van de rollen, processen en procedures voor de sturing van het programma;
- het zeker stellen van de volledigheid en samenhang van het programma;
- het ontwikkelen en onderhouden van een effectieve programmasetting, om de projecten in het programma maximaal te ondersteunen;
- het managen van het programmabudget en bewaken van de kosten en uitgaven ten opzichte van de te realiseren baten en de voortgang van het programma;
- het faciliteren van de benoeming van de juiste personen in de projectteams;
- het zeker stellen van een effectieve en samenhangende architectuur in het programma en van het eindresultaat;
- het zeker stellen van een maximale effectiviteit bij het toewijzen van de inzet van mensen en middelen binnen de Projectendossier;
- het managen van de bijdragen van derden aan het programma;
- het managen van de communicatie met belanghebbenden;

- het managen van de relaties en afhankelijkheden tussen projecten;
- het zeker stellen dat de oplevering van de nieuwe producten en diensten door de projecten voldoen aan de gestelde eisen van kwaliteit, tijd en budget vanuit het programma;
- het managen van de risico's en issues binnen het programma;
- het managen van passende corrigerende maatregelen om de voortgang van het programma zeker te stellen en aandachtspunten op te lossen;
- periodieke rapportage van de voortgang van het programma aan de Programmaopdrachtgever en andere belanghebbenden.

Competenties die nodig zijn voor de rol van Programmamanager, zijn:

- hij heeft voldoende senioriteit en acceptatie van derden om de verantwoordelijkheden die bij de rol van Programmamanager behoren effectief in te kunnen vullen;
- hij kan effectieve werkrelaties ontwikkelen en onderhouden met de individuele leden van het programmamanagementteam en de projectteams, het seniormanagement en de leveranciers;
- hij kan effectief samenwerken met individuen en groepen die bij het programma en de door te voeren veranderingen betrokken zijn;
- hij bezit effectief leiderschap en interpersoonlijke en communicatieve vaardigheden;
- hij heeft inzicht in de strategische doelen van het programma;
- hij heeft goede kennis van technieken voor het plannen, evalueren, bewaken en bijsturen van programma's en risicomangementtechnieken;
- hij heeft goede kennis van programmamanagementmethodieken, bijvoorbeeld MSP;
- hij heeft goede kennis van projectmanagementmethodieken, bijvoorbeeld PRINCE2;
- hij heeft goede kennis van de procedures ten aanzien van budgettering en capaciteitsplanning;
- hij kan oplossingen aandragen en problemen voorkomen.

23.5 Bedrijfsverandermanager

De Bedrijfsverandermanager is namens de Programmaopdrachtgever verantwoordelijk voor het identificeren en definiëren van de baten en het bewerkstelligen en bewaken dat de gedefinieerde baten worden gerealiseerd. De Bedrijfsverandermanager wordt in die taak vaak ondersteund door een veranderteam en afzonderlijke verandermanagers. De Bedrijfsverandermanager is afkomstig van de betreffende bedrijfsonderdelen die te maken krijgen met de veranderingen.

De verantwoordelijkheden van de Bedrijfsverandermanager zijn in het bijzonder:

- het handhaven van de focus op de te realiseren noodzakelijke veranderingen;
- het identificeren en definiëren van de baten en het bewerkstellen dat de baten en de doelen van het programma worden gerealiseerd;
- samenwerken met de Programmamanager om ervoor zorg te dragen dat het werk binnen het programma, inclusief de scope van ieder project, die aspecten afdekt die noodzakelijk zijn om de bekwaamheden te leveren die nodig zijn om de baten te kunnen realiseren;
- het ontwikkelen en actualiseren van de Batenprofielen en zeker stellen dat het Batenrealisatieplan wordt ontwikkeld en periodiek wordt geactualiseerd;
- het bevestigen van de projecten die een bijdrage leveren aan de baten en doelen van het programma;

- het optimaliseren van de timing van de op te leveren projectresultaten aan de betreffende bedrijfsseenheden;
- het vaststellen en implementeren van mechanismen om baten te realiseren en te meten;
- het definiëren van de indicatoren, die zullen worden bewaakt om de ‘gezondheid’ van de organisatie te beoordelen;
- het voorbereiden van de betrokken bedrijfsseenheden op de veranderde werkwijze om de nieuwe bedrijfsprocessen te kunnen implementeren;
- het nemen van de leiding bij het implementeren van de projectresultaten, zeker stellen dat de ‘dagelijkse bedrijfsvoering’ wordt voortgezet gedurende de verandering en dat de veranderingen effectief worden doorgevoerd en geïntegreerd in de bedrijfsvoering;
- het bewaken van de operationele stabiliteit en performance, gedurende de periode dat de veranderingen worden doorgevoerd;
- het managen van de realisatie van de baten en zeker stellen dat een continue verbetering van de baten kan worden gerealiseerd en gemeten nadat het programma is afgerond;
- het initiëren van bedrijfsreviews om zeker te stellen dat operationele stabiliteit is gewaarborgd, bekwaamheden zijn/worden ingebed en verankerd in de organisatie en baten worden gerealiseerd;
- het zeker stellen voor de Sponsorgroep dat de nieuwe bekwaamheden worden opgeleverd en de beoogde baten worden gerealiseerd;
- het bevestigen van de realisatie van de geprognosticeerde baten.

Competenties die nodig zijn voor de rol van Bedrijfsverandermanager, zijn:

- hij heeft gedetailleerde kennis van en ervaring met de relevante bedrijfsomgeving;
- hij kent het beleid en de cultuur van de organisatie (‘weet hoe de hazen lopen’);
- hij kan samenwerken met partijen met verschillende opinies;
- hij heeft kennis en ervaring op het gebied van verandermanagement;
- hij kan orde scheppen in complexe situaties;
- hij is in staat om te blijven focussen op de programmadoelen;
- hij heeft kennis en ervaring op het gebied van procesanalyse;
- hij heeft kennis en ervaring op het gebied van batenidentificatie, -analyse en modellering en bedrijfscontinuïteitsmanagement.

Belangrijk is dat de Bedrijfsverandermanager gedurende de looptijd van het programma een operationele verantwoordelijkheid houdt binnen de betreffende bedrijfsomgeving.

23.6 Programmabureau

Het Programmabureau is verantwoordelijk voor de technische en administratieve ondersteuning van één of meerdere programma's. Ook kunnen er meerdere locaties zijn met elk een eigen Programmabureau of worden combinaties gemaakt met projectbureaus van individuele projecten.

De verantwoordelijkheden van het Programmabureau zijn in het bijzonder:

- het vastleggen en rapporteren van prestatiemetingen, planning en de voortgang;
- informatiemanagement:
 - in beheer houden van alle baselinedocumenten van het programma;

- genereren van alle benodigde programma-informatie, waaronder beleid en strategie van de organisatie;
- beheren, controleren en updaten van de programmadocumentatie;
- opzetten en beheren van de index in een elektronische bibliotheek van programma-informatie;
- financiële verslaggeving:
 - ondersteunen van de Programmamanager door middel van budgetbewaking en budgetrapportages voor het programma;
 - beheren van de statusrapporten van alle projecten in het programma;
- vastleggen en bewaken van risico's en aandachtspunten:
 - analyseren van relaties en kritieke afhankelijkheden tussen projecten en het adviseren van de Programmamanager over te nemen maatregelen;
- beheren van het stakeholderoverzicht;
- kwaliteitscontrole: vaststellen van consistente werkwijzen en standaarden die aansluiten op de afspraken die gemaakt zijn over de programmasturing zoals over de projectplanning en rapportage, wijzigingsbeheer en risicomangement;
- wijzigingsbeheer:
 - vastleggen van wijzigingen voor periodieke onderzoeken en uitkomsten;
 - monitoren van de overeengekomen maatregelen;
 - er op toezien dat acties op tijd worden uitgevoerd;
 - rapporteren of de overeengekomen acties al dan niet (op tijd) zijn uitgevoerd.

Aanvullende verantwoordelijkheden van het Programmabureau kunnen zijn:

- het leveren van een strategisch overzicht van alle programma's en onderdelen en het rapporteren hierover aan het hoger management;
- het leveren van 'consultancy' ondersteuning aan de projectteams tijdens de initiatie en de uitvoering van het programma, om ervoor te zorgen dat er een gemeenschappelijke aanpak en 'best practice' wordt geadopteerd;
- het uitvoeren van evaluaties en het geven van adviezen hoe verbeteringen moeten worden doorgevoerd gedurende de levenscyclus van het programma en de individuele projecten (bv. het geven van workshops aan de projectteams, belanghebbenden en leden van het programmateam);
- het beheren van ondersteunende systemen zoals programma- en projectmanagementtools. Deze tools helpen met de beheersing van het programma. Zo zijn er tools die ondersteunen bij planning, rapportage, workflow, samenwerking, issue- en risicobeheersing.

Competenties die nodig zijn voor medewerkers van het Programmabureau, zijn:

- zij hebben gedegen ervaring in programma- en projectmanagement en de implementatie hiervan in organisaties;
- zij hebben expertise in programma- en projectmanagementmethoden en -technieken;
- zij hebben relevante ervaring in planningstechnieken en risicomangement;
- zij bezitten vaardigheden op het gebied van bedrijfsvoering en bedrijfsevaluaties;
- zij bezitten interpersoonlijke vaardigheden; communicatieve vaardigheden op alle niveaus.

24 Opzet managementproducten

24.1 Batenmanagementstrategie

Doel

Wordt gebruikt om de aanpak vast te stellen hoe men baten kan realiseren en hoe men het framework kan bepalen waarbinnen de batenrealisatie moet plaatsvinden.

Samenstelling

- onderdelen van de organisatie die worden betrokken bij het managen en realiseren van de baten;
- functies, rollen en verantwoordelijkheden voor het plannen en realiseren van de baten;
- processen en meetmethoden die worden gebruikt om het realiseren van de baten te bewaken en te beoordelen;
- prioriteiten vanuit het programma naar het type baten die moeten worden gerealiseerd;
- specifieke informatie of onderwerpen die in de Batenprofielen moeten worden opgenomen;
- methoden, technieken en bronnen die gebruikt worden om baten te meten;
- toelichting op specifieke terminologie in het kader van de batenrealisatie;
- kritische succesfactoren op basis waarvan het batenrealisatiemanagement zal worden beoordeeld;
- beschrijving van het batenreview en -beoordelingsproces: door wie, op welke wijze en wanneer de verschillende batenreviews zullen worden gehouden.

24.2 Batenprofiel

Doel

Wordt gebruikt om de baten te definiëren en geeft een complete beschrijving van de bate, wie erbij betrokken zijn en hoe deze zal worden gerealiseerd.

Samenstelling

- referentienummer;
- omschrijving van de (negatieve) bate;
- programma- of bedrijfsdoelen waaraan de bate een bijdrage levert;
- bedrijfs-KPI's waaraan de bate een bijdrage levert (direct en op termijn);
- huidige en verwachte prestatieniveaus (positief en negatief);
- andere baten waaraan deze bate een bijdrage levert;
- overige kosten voor het realiseren van de bate die nog niet zijn opgenomen (bv. afvloeiingskosten);
- projecten in het programma voorwaardelijk voor het realiseren van de bate;
- organisatieveranderingen voorwaardelijk voor het realiseren van de bate (bv. processen, personeel, beleid, houding);
- eerdere baten voorwaardelijk voor het realiseren van deze bate;
- risico's en issues die betrekking hebben op het volledig kunnen realiseren van de bate;

- afhankelijkheden van andere projecten en programma's;
- eigenaar van de bate (meestal de betreffende Bedrijfsverandermanager);
- het bedrijfs onderdeel dat verantwoordelijk is voor de bate;
- meetwaarden van de bate:
 - omschrijving van de meetwaarde;
 - hoe de meetwaarde wordt vastgesteld;
 - huidige en de te realiseren waarde;
 - wanneer de baten zich begint te materialiseren;
 - wanneer de te realiseren waarde zal moeten worden bereikt;
 - niet-projectgebonden kosten voor het realiseren en meten van de bate.

24.3 Batenrealisatieplan

Doel

Wordt gebruikt om de realisatie van de baten te volgen en te bewaken en batenreviews in te plannen.

Samenstelling

- een overzicht van activiteiten die nodig zijn om de strategie te implementeren;
- tijdsplanning wanneer en over welke periode de verschillende baten zullen worden gerealiseerd;
- mijlpalen wanneer batenreviews zullen worden gehouden;
- data waarop volgens de planning de voorwaardelijke condities voor de realisatie van de verschillende baten worden ingevuld (bv. opleverdata van projectresultaten);
- onderlinge afhankelijkheden tussen de baten;
- overdracht van batenmanagementactiviteiten na de beëindiging van het programma om zeker te stellen dat batenmanagement wordt geborgd in de staande organisatie;
- Doelenboom (optioneel).

24.4 Bewakings- en beheersingsstrategie

Doel

Definieert de aanpak hoe de bewaking en beheersing in het programma wordt ingevuld.

Samenstelling

- criteria waarop de effectiviteit van het programma zal worden beoordeeld;
- hoe de effectiviteit van het programma wordt bewaakt;
- welke standaarden door projecten moeten worden gehanteerd;
- hoe projecten zullen worden bewaakt;
- informatie die moet worden gerapporteerd;
- welke beheersingsmechanismen moeten worden ingericht en wie heeft welke bevoegdheden;
- marges waarbinnen het programma opereert;
- escalatieprocedures en hoe het programma zal worden afgesloten;

- onafhankelijke borging van het programma zoals te houden gateway reviews en externe ‘scrutiny’.

24.5 Blauwdruk

Doel

Wordt gebruikt om de focus van het programma te houden op de te realiseren eindsituatie en wat moet worden opgeleverd.

Samenstelling

Processen

- bedrijfsprocessen en functies (incl. faciliterende en beheersingsprocessen);
- bijbehorende operationele kosten en prestatieniveaus.

Organisatie

- nieuwe organisatiestructuur inclusief de bijbehorende rollen en functies, de nieuwe overleg- en rapportagestructuren en aantallen medewerkers;
- nieuwe competenties van de medewerkers;
- gewijzigde cultuur en houding noodzakelijk om het gewenste einddoel en de gewenste baten te realiseren.

Technologie

- nieuwe en/of verbeterde technologieën die nodig zijn voor de uitvoering van de nieuwe bekwaaamheden, zoals de benodigde ICT-systemen, gebouwen en machines, vervoermiddelen en licenties.

Informatie

- gegevens en informatie die nodig zijn voor de toekomstige bedrijfsprocessen;
- benodigde informatiebestanden en informatiestromen en waar de bestanden zullen worden opgeslagen en onderhouden;
- hoe bestaande data en informatie zal worden aangepast om te voldoen aan de toekomstige behoefte.

In een uitgewerkte Blauwdruk zijn naast de gewenste eindsituatie ook de huidige situatie en de tussenliggende plateaus opgenomen.

24.6 Business Case

Doel

Wordt gebruikt om zakelijke rechtvaardiging van het programma te (kunnen blijven) beoordelen.

Samenstelling

Achtergrond

- context en korte historie van het bedrijf/ de betrokken bedrijfsonderdelen;
- analyse van de bedrijfsomgeving;
- aanleiding om het programma te starten.

Programmadoelen

- de strategische doelen van het programma, zoals vastgelegd in het Visiedocument;
- samenhang tussen programmadoelen en bedrijfsstrategieën.

Opties

- overwogen opties en wijzen van aanpak;
- belangrijkste redenen waarom niet voor deze opties/aanpak is gekozen.

Baten en resultaten

- de verwachte baten en resultaten die het programma zal opleveren, met inachtneming van de mogelijkheden van de organisatie om de noodzakelijke veranderingen door te voeren.

Risico's en aandachtspunten

- de belangrijkste risico's en het overall risicoprofiel van het programma;
- de belangrijkste uitgangspunten en aandachtspunten die in het kader van de zakelijke rechtvaardiging van belang zijn.

Kosten en planning

- globale raming van de totale kosten van het programma;
- overall planning en liquiditeitsplanning van het programma.

Investeringsanalyse

- een afweging van de te verwachte baten versus de kosten, inspanning en onzekerheden die samenhangen met de uitvoering van het programma;
- een advies ten aanzien van de uitvoering van het programma.

24.7 Capaciteitsmanagementplan

Doel

Beschrijft de implementatie van de Capaciteitsmanagementstrategie, de benodigde inzet van mensen en middelen tijdens het programma en wie deze beschikbaar stelt.

Samenstelling

- een overzicht van activiteiten die nodig zijn om de strategie te implementeren;
- wie verantwoordelijk is voor capaciteitsmanagementactiviteiten zoals budgettering, capaciteitsafstemming en aanname personeel;
- frequentie van de capaciteitsbewaking en data van reviews;
- hoe informatie wordt teruggekoppeld van en naar de betreffende projecten.

Plus:

- de benodigde capaciteiten gedurende de looptijd van het programma en op welke wijze deze worden verkregen, waaronder:
 - benodigde faciliteiten, infrastructuur en diensten;
 - materiedeskundigen noodzakelijk voor het uitvoeren van het programma;
 - capaciteiten die nodig zijn voor meerdere projecten en activiteiten in het programma met de benodigde inzet en planning per project en activiteit;
- het totale kosten- en uitgavenprofiel gedurende de looptijd van het programma;
- de totale financiering die nodig is om het programma uit te voeren en de liquiditeitsbehoefte gedurende de looptijd van het programma.

In het Capaciteitsmanagementplan moeten de wijzigingen in de behoefte en de aanpak gedurende de levenscyclus van het programma worden meegenomen. Ook moet zeker worden gesteld dat het plan aansluit op het Programmaplan.

24.8 Capaciteitsmanagementstrategie

Doel

Beschrijft de aanpak hoe in het programma de inzet van de benodigde mensen en middelen wordt beheerst.

Samenstelling

- administratieve procedures voor kosten, uitgaven en het aftekenen van facturen;
- inkoopprocedures en de lopende afspraken met ‘preferred suppliers’ en partners;
- procuratieprocedure voor het verstrekken van opdrachten en doen van uitgaven;
- procedures voor de financiële bewaking en rapportage binnen het programma en naar de staande organisatie;
- de wijze waarop de financiering van het programma wordt verkregen (bronnen) en volgens welke procedures dit verloopt.

En tevens hoe zal worden gemanaged:

- de manbezetting van het programma en van de individuele projecten en activiteiten, inclusief de afstemming tussen de projecten en het programma;
- de inbreng van de noodzakelijke kennis en ervaring in de bedrijfsorganisatie om de veranderingen door te voeren;
- de wijzigingen van de manbezetting in de verschillende bedrijfseenheden als consequentie van de doorgevoerde veranderingen;
- de balans tussen de inzet van de interne en externe capaciteit in het programma;
- de capaciteitsconflicten binnen het programma en tussen het programma en de staande organisatie en andere initiatieven en programma's.

24.9 Doelenboom (Benefits Map)

Doel

Geeft een visualisering van doelen, subdoelen en inspanningen en hun onderlinge relaties, zodat de relatie tussen op te leveren resultaten en doelen kan worden gemanaged.

Samenstelling

Visualisering van:

- onderlinge afhankelijkheden tussen strategische, eind- en subdoelen/baten (strategische doelen ⇔ einddoelen ⇔ subdoelen);
- afhankelijkheden van doelen/baten met:
 - op te leveren resultaten van projecten en activiteiten in het programma;

- organisatieveranderingen;
- andere projecten, programma's en initiatieven.

In de Doelenboom moeten ook negatieve baten worden meegenomen.

24.10 Informatiemanagementplan

Doel

Beschrijft hoe de Informatiemanagementstrategie wordt geïmplementeerd en gemanaged in het programma.

Samenstelling

- een overzicht van activiteiten die nodig zijn om de strategie te implementeren;
- een overzicht van beschikbare sjablonen voor de programmabesturing;
- een schema wanneer welke informatie beschikbaar wordt gesteld voor de verschillende audits en reviews of verwijzing naar de betreffende procedures zoals die al in andere plannen zijn opgenomen;
- hoe en wanneer informatiemanagement zelf zal worden beoordeeld inclusief waarschuwingsmechanismen, die signaleren wanneer niet meer wordt voldaan aan de minimale criteria die worden gesteld aan de programma-informatie;
- wie verantwoordelijk is voor het informatiemanagement.

24.11 Informatiemanagementstrategie

Doel

Beschrijft hoe in het programma de informatie zal worden beheerst.

Samenstelling

- welke informatie onder informatiemanagement zal worden beheerst;
- de rollen en verantwoordelijkheden voor het informatiemanagement;
- hoe aan de kritische succesfactoren van informatiemanagement zal worden voldaan (beschikbaarheid, actualiteit, betrouwbaarheid, integriteit en nakoming regelgeving);
- relatie tussen de regels ten aanzien van beschikbaarheid van informatie en wat hierover is vastgelegd in het Programmacommunicatieplan;
- procedures voor configuratiemanagement en wijzigingsbeheer:
 - verantwoordelijkheden;
 - wijze waarop informatie wordt opgeslagen (procedures en systemen);
 - configuratiecoderingssysteem;
 - hoe configuratiemanagement wordt geïmplementeerd in het programma;
- verklaring van te gebruiken terminologie;
- criteria hoe de effectiviteit van informatiemanagement zal worden beoordeeld;
- richtlijnen hoe informatiemanagement zal worden getoetst.

24.12 Issueregister

Doel

Het eenduidig en centraal vastleggen van de programma-issues om deze issues optimaal te kunnen managen.

Samenstelling

- referentienummer;
- datum registratie;
- ingediend door;
- beschrijving issue;
- type issue (bv. wijzigingsverzoek, vraag van een belanghebbende);
- categorie (bv. project, programma, organisatie);
- beschrijving (van de mogelijke) impact;
- classificatie van de ernst van de impact van de issue op het programma (bv. kritisch, hoog, gemiddeld, laag);
- eigenaar van de issue (persoon die er verantwoordelijk voor is dat actie wordt genomen);
- status issue (bv. in behandeling, onder review, maatregelen in uitvoering, afgehandeld);
- corrigerende maatregelen (incl. tijdsplanning en kostenraming);
- eigenaar van de corrigerende maatregel;
- status van de uitvoering van de corrigerende maatregelen;
- crossreferentie met wijzigingsprocedure indien van toepassing;
- leerpunten vanuit het ontstaan en de afhandeling van het issue;
- datum issue is afgehandeld;
- datum terugkoppeling indiener.

24.13 Issueoplossingsstrategie

Doel

Het eenduidig vaststellen hoe de issues binnen het programma moeten worden gemanaged.

Samenstelling

Issuemanagementprocedure

- beschrijving van het issue- en het wijzigingsproces in het programma;
- hoe kunnen personen issues aanmelden;
- hoe en door wie worden issues geregistreerd en beoordeeld;
- hoe en door wie wordt de impact van issues bepaald;
- hoe en door wie worden de corrigerende maatregelen bepaald;
- hoe en door wie wordt vastgesteld wie de eigenaar is van de issues;
- hoe en door wie wordt vastgesteld wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de corrigerende maatregelen;
- hoe en door wie wordt de uitvoering van de corrigerende acties bewaakt;
- hoe en door wie wordt de effectiviteit van de acties op de issue bewaakt;
- hoe en door wie worden belanghebbenden bij de (uitvoering) van de issues betrokken;

- hoe, door wie en hoe vaak wordt over de issues gecommuniceerd aan de indiener en eventueel aan andere belanghebbenden;
- hoe om te gaan met programmaoverstijgende issues.

Afstemming projecten

- hoe wordt de issuemanagementprocedure van de projecten ingericht;
- hoe is de afstemming tussen de issuemanagementprocedure van de projecten en van het programma.

Issueregister

- specifieke informatie die additioneel in het Issueregister moet worden opgenomen;
- indelingscategorieën voor de issues;
- bepaling wat programma-, project- en organisatie-issues zijn;
- criteria die de ernst van de issues bepalen.

Overige

- budget voor issuemanagement gedurende de duur van het programma;
- toe te passen interne of externe issuemanagementstandaarden;
- criteria om de effectiviteit van het issuemanagement te beoordelen;
- hoe de effectiviteit van het issuemanagement zal worden gemeten en beoordeeld.

24.14 Kwaliteitsmanagementplan

Doel

Beschrijft hoe de Kwaliteitsmanagementstrategie wordt geïmplementeerd en gemanaged in het programma.

Samenstelling

- een overzicht van activiteiten die nodig zijn om de strategie te implementeren;
- wie voert de kwaliteitsborging, review en beheersingsactiviteiten uit;
- plannen en data voor de uit te voeren audits en reviews;
- op welke wijze en wanneer wordt de effectiviteit van het kwaliteitsmanagement in het programma beoordeeld en gerapporteerd, inclusief de wijze waarop de gegevens over kwaliteitsactiviteiten in projecten worden verzameld, samengevoegd en gerapporteerd;
- benodigde capaciteit en budget om de kwaliteitsactiviteiten uit te voeren.

24.15 Kwaliteitsmanagementstrategie

Doel

Het eenduidig vaststellen hoe de kwaliteit binnen het programma moeten worden gemanaged.

Samenstelling

- de aspecten binnen het programma die via het kwaliteitssysteem zullen worden beheerd en de kwaliteitscriteria die daarbij van toepassing zijn;
- de functies, rollen en verantwoordelijkheden voor het kwaliteitsmanagement;
- op basis waarvan kwaliteitsactiviteiten worden geïnitieerd (periodiek, gebeurtenisgedreven of risicogedreven);

- welke corrigerende maatregelen er zullen worden genomen, afhankelijk van de uitkomsten van de beoordelingen en de daarbij behorende toleranties;
- criteria waarop het succes van het programma zal worden beoordeeld;
- interfaces en afhankelijkheden tussen het programma en het bedrijfsmanagement en tussen de projecten en het programma en de daarvoor benodigde informatie;
- richtlijnen voor audits en reviews;
- procedures en ondersteunende software voor kwaliteitsmanagementactiviteiten;
- bedrijfs- en productiestandaards waaraan moet worden voldaan en de specialisten, die het kwaliteitsmanagement bij de controle daarop moeten ondersteunen.

24.16 Organisatiestructuur

Doel

Beschrijving van de managementrollen met de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en rapportagelijnen.

Samenstelling

- organogram van het programma inclusief Sponsorgroep;
- beschrijving van de verantwoordelijkheden van de individuele leden van de Sponsorgroep;
- Rolbeschrijving en nota van uitgangspunten van de individuele leden van het programma-managementteam:
 - roltitel en rolbeschrijving;
 - belangrijkste verantwoordelijkheden;
 - belangrijkste taakgebieden;
 - autoriteit;
 - specifieke competenties die nodig zijn voor deze rol;
 - de noodzaak van de invulling van deze rol;
- beschrijving van de veranderorganisatie, inclusief rollen en verantwoordelijkheden;
- borgingsverantwoordelijkheden van personen vanuit de centrale besturing van de staande organisatie;
- toewijzing van borgingstaken binnen het programma.

24.17 Programmacommunicatieplan

Doel

Het verschaft een basis voor de uit te voeren communicatie en informatie binnen het programma en voor het kunnen bewaken en beoordelen van de uitvoering van deze communicatie en informatie.

Samenstelling

Communicatiedoelstellingen

- wat zijn de communicatiedoelstellingen, zoals:
 - het levend houden van de noodzaak van het programma;
 - zorgen dat eenieder helder is wat moet worden bereikt;

- commitment creëren bij medewerkers en management;
- helderheid en begrip creëren voor de door te voeren wijzigingen;
- maximaliseren van de baten.

Doelgroepen

- wat zijn de te onderscheiden doelgroepen voor de communicatie:
 - binnen het programma;
 - binnen de betrokken bedrijfsonderdelen;
 - externe doelgroepen, zoals klanten, leveranciers en overheid.

Communicatie-inhoud

- welke boodschappen moeten worden gecommuniceerd, zoals o.a.:
 - waarom het programma noodzakelijk is;
 - wat moet worden bereikt;
 - de uit te voeren projecten en (transitie)activiteiten;
 - het effect van de veranderingen voor individuele doelgroepen;
 - de voortgang van het programma;
 - commitment van het hoogste management;
- hoeveel informatie wordt vrijgegeven en tot in welke mate van detail.

Verantwoordelijkheden

- wie is verantwoordelijk voor welke delen van de communicatie naar welke specifieke doelgroepen;
- welke procedures zijn van toepassing bij het opstellen, goedkeuren en distribueren van de informatie.

Communicatiekanalen/proces

- welke communicatiekanalen zullen worden gebruikt voor welke doelgroepen en voor welke boodschappen;
- welke terugkoppelingsmechanismen worden ingeregeld;
- hoe om te gaan met feedback, inclusief het feedbacklogboek;
- hoe om te gaan met bezwaren, inclusief negatieve publiciteit.

Communicatie per doelgroep

- beschrijving per doelgroep van het communicatieproces: wat, wanneer, door wie en hoe wordt gecommuniceerd.

Tijdsplanning

- een tijdschema met een overzicht wanneer, wat, door wie, hoe en aan wie wordt gecommuniceerd (incl. terugkoppeling);
- eventueel inclusief de voorbereidende werkzaamheden en noodzakelijke besluitvorming voor de communicatie;
- referentie naar ondersteunende project- en organisatiecommunicatieactiviteiten.

Inzet mensen en middelen

24.18 Programmadefinitiedocument

Doel

Informatie die nodig is om een programma te definiëren, wordt vastgelegd en samengevat in een Programmadefinitiedocument.

Samenstelling

- doelen van het programma;
- managementsamenvatting;
- rechtvaardiging en context voor het programma;
- criteria waaraan het succes van het programma moet worden afgemeten;
- Visiedocument;
- samenvatting Blauwdruk;
- programmarollen en verantwoordelijkheden;
- te hanteren besturingsprincipes;
- samenvatting van de huidige stand van zaken;
- toelichting op de gekozen indeling naar tranches;
- beschrijving van de uitkomst;
- samenvatting van de risico's;
- samenvatting van het Projectendossier;
- de belangrijkste belanghebbenden;
- Doelenboom;
- tijdsplanning, mijlpalen en tranches;
- beschikbare informatie (status en inhoud).

24.19 Programmamandaat

Doel

Het inzicht geven in wat het programma behelst om het proces 'Identificeren van een Programma' te kunnen starten en om de Programmaopdrachtgever te kunnen benoemen.

Samenstelling

- het einddoel of de einddoelen van wat de betrokken organisaties met het programma willen bereiken;
- datgene wat het programma oplevert in termen van verbeterde of nieuwe diensten en/ of operationele bekwaamheden;
- de te verwachten baten voor de betrokken organisaties als gevolg van de verbeterde of nieuwe diensten en/of operationele bekwaamheden;
- in welke mate het programma aansluit op de strategieën en initiatieven van de betrokken organisatie(s);
- verwachtingen ten aanzien van doorlooptijd, kosten en omvang van het programma waarbinnen de Sponsorsgroep gaat opereren;
- informatie over de lopende en geplande initiatieven die onderdeel gaan uitmaken van het programma (voor noodzakelijk programma's);
- redenen waarom het programma noodzakelijk is. Deze redenen bepalen vaak ook in hoge mate de aanpak van het programma;
- huidige stand van zaken als vertrekpunt voor het programma.

24.20 Programmaplan

Doel

Het verschaffen van een basis voor het uitvoeren van het programma en het kunnen bewaken van de voortgang van het programma.

Samenstelling

- projectinformatie, waaronder het Projectendossier met de raming van de kosten en tijd en het afhankelijkheidsnetwerk tussen projecten;
- toelichting op de voorzieningen die zijn opgenomen om risico's te verminderen, met een cross-referentie naar het Risicoregister;
- overall tijdschema met de doorlooptijd van de individuele projecten;
- toelichting op de gekozen indeling naar tranches en de momenten waarop fase-eindreviews zullen worden gehouden;
- opleverdata van de projectresultaten en de noodzakelijke transitieactiviteiten om de nieuwe bekwaamheden te borgen in de organisatie;
- implementatieschema van de Beheersing- en bewakingsstrategie;
- individuele schema's en plannen die in het Programmaplan kunnen worden opgenomen, zoals het Capaciteits-, Kwaliteits-, Baten- en Informatiemanagementplan en het Transitie- en Communicatieplan.

24.21 Programmavoorbereidingsplan

Doel

Het verschaffen van een basis voor het uitvoeren en de beheersing van de programmdefiniefase.

Samenstelling

- benodigde capaciteiten en van waar deze worden betrokken;
- scope en kaders waarbinnen het programmteam wil opereren;
- op te leveren resultaten op het eind van de definitiefase;
- afspraken ten aanzien van besturing en bewaking;
- tijdschema van de uit te voeren activiteiten;
- samenstelling van de Programmastuurgroep;
- leden van het programmteam in zoverre al bekend.

24.22 Programmavoorstel

Doel

Het tijdens het proces IP verschaffen van een formele basis voor de Sponsorgroep om te beoordelen of het programma voldoende levensvatbaar is om het proces 'Definiëren van een Programma' te kunnen starten. Het Programmavoorstel is tevens de basis voor het opstellen van de programmdefiniefase.

Samenstelling

Achtergrond

- noodzaak van de door te voeren veranderingen om de bedrijfsstrategieën c.q. de programma-doelen te kunnen realiseren;
- huidige werkwijze van de organisatie op die onderdelen die te maken krijgen met het programma.

Hoofdpunten Visiedocument

- een beschrijving van het ultieme doel wat de betrokken organisaties met het programma willen bereiken, ondersteund met een beschrijving van de nieuwe of verbeterde bekwaamheden.

Verwachte baten

- mogelijke baten van de nieuwe bekwaamheden met een indicatie wanneer deze baten kunnen worden gerealiseerd en hoe deze worden gemeten;
- significante negatieve baten.

Risico's en aandachtspunten

- risico's en aandachtspunten die van invloed kunnen zijn op het succes van het programma;
- randvoorwaarden, aannamen en mogelijke conflicten die een effect kunnen hebben op het programma.

Ramingen

- initiële raming van de kosten, tijd en benodigde inzet van mensen en middelen voor het inrichten, managen en uitvoeren van het programma;
- initiële lijst van projecten en activiteiten plus tijdsramingen;
- initiële lijst van projecten en initiatieven die zullen worden beëindigd.

24.23 Projectendossier

Doel

Het verschaffen van een overzicht van het totaal van projecten en activiteiten die samen de uiteindelijke situatie opleveren zoals beschreven in de Blauwdruk.

Samenstelling

- lijst van projecten en belangrijke activiteiten die noodzakelijk zijn om de bekwaamheden op te leveren, zoals deze zijn gedefinieerd in de Blauwdruk;
- per project/activiteit informatie op hoofdpunten ten aanzien van:
 - op te leveren resultaten;
 - tijdsplanning en benodigde capaciteiten;
 - afhankelijkheden van andere projecten en activiteiten;
 - bijdrage aan programmadoel en baten;
- afhankelijkheidsnetwerk;
- crossreferentie naar de Doelenboom en Batenprofielen.

24.24 Risicoregister

Doel

Het eenduidig en centraal vastleggen van de risico's van het programma om deze risico's optimaal te kunnen managen.

Samenstelling

- referentienummer;
- risicocategorie;
- beschrijving risico (risico-oorzaak + risicogebeurtenis + risicogevolg);
- kans op optreden van het risico (voor en na de risicomaatregel);
- impact op het programma;
- classificatie van de ernst van de impact van het risico;
- nabijheid risico;
- risicoprofiel: kans x impact;
- overeengekomen risicomaatregelen incl. planning en kostenraming;
- risico-eigenaar (verantwoordelijk voor het risico);
- eigenaar risicomaatregel (verantwoordelijk voor het uitvoeren van de maatregel);
- grootte van het overgebleven risico na het nemen van de risicomaatregel.

24.25 Risicomangementstrategie

Doel

Het eenduidig vaststellen hoe de risico's binnen het programma moeten worden gemanaged.

Samenstelling

Risicomangementprocedure

- rollen en verantwoordelijkheden om risico's te managen in het programma;
- processen en procedures voor risicomangement en hoe deze procedures aansluiten op het risicomangementhandboek van de staande organisatie;
- technieken, templates en applicaties te gebruiken in de onderscheidenlijke stappen van het risicomangementproces;
- te gebruiken waarschuwingsindicatoren voor de verschillende soorten risico's;
- tijdstippen en gebeurtenissen wanneer risicoanalyses en evaluaties moeten worden gehouden;
- te verstrekken risicorapportages; wanneer, van wie, aan wie; onafhankelijk of als onderdeel van meer generieke rapportages;
- hoe om te gaan met programmaoverstijgende risico's.

Afstemming projecten

- hoe wordt de risicomangementprocedure van de projecten ingericht;
- hoe is de afstemming tussen het risicomangement van de projecten en van het programma.

Risicoregister

- toe te passen schaalverdeling voor kans en impact met de criteria voor de afzonderlijke waarden;
- richtlijnen hoe de verwachte geldwaarde moet worden berekend voor de verschillende soorten risico's in het programma;

- richtlijnen hoe de nabijheid van risico's moet worden beoordeeld;
- categorieën risicomaatregelen voor bedreigingen en kansen.

Overige

- toe te passen interne of externe risicomanagementstandaards;
- budget voor risicomanagement gedurende de duur van het programma;
- criteria om de effectiviteit van het risicomanagement te beoordelen;
- hoe de effectiviteit van het risicomanagement zal worden gemeten en beoordeeld.

24.26 Stakeholdermanagementstrategie

Doel

Het opstellen van een raamwerk dat het mogelijk maakt belanghebbenden effectief bij het programma te betrekken.

Samenstelling

- rollen en verantwoordelijkheden om belanghebbenden bij het programma te betrekken;
- criteria voor groepering van belanghebbenden en hoe die belanghebbenden zullen worden gevolgd;
- hoe de invloed en belang van de belanghebbenden zullen worden gemeten en beoordeeld;
- hoe de informatie van de stakeholderanalyses zullen worden verwerkt en opgeslagen;
- hoe belanghebbenden bij het programma zullen worden betrokken, inclusief hoe de terugkoppeling vanuit belanghebbenden zal worden gestimuleerd, vastgelegd en beantwoord;
- hoe het betrekken van belanghebbenden vanuit de projecten en het programma op elkaar zal worden afgestemd;
- richtlijnen over de communicatieverantwoordelijkheden als er een overlap is tussen de verantwoordelijkheden van individuele project- en programmarollen;
- beleid ten opzichte van taalgebruik en terminologie binnen het programma
- criteria waarop het succes van het communicatieproces/betrekken van de belanghebbenden zal worden beoordeeld;
- hoe de effectiviteit van het communicatieproces/betrekken van belanghebbenden zal worden gemeten en beoordeeld.

24.27 Stakeholderprofiel

Doel

Het verschaffen van een helder beeld van de verschillende belanghebbenden en hun belangen binnen het programma om de belanghebbenden en hun belangen optimaal te kunnen managen.

Samenstelling

- stakeholdermatrix;
- toegevoegde informatie aan de matrix op de kruispunten of in aanvullende kolommen die aangeeft wie eindverantwoordelijk is voor de communicatie naar de verschillende (groepen van) belanghebbenden;

- inschatting van het belang van de belanghebbende in en de invloed op het programma;
- huidige en gewenste positie van iedere belanghebbende naar vertrouwen in de relatie en overeenstemming over de inhoud.

24.28 Visiedocument

Doel

Het verschaffen van een basis om de focus van alle betrokken partijen te kunnen richten op wat de betrokken organisaties met het programma willen bereiken.

Samenstelling

- Einddoel van het programma:
 - gewenste situatie (hoe);
 - strategisch doel van het programma (wat);
- opgelegde beperkingen;
- context waarbinnen het programma moet opereren:
 - relevante interne en externe bedrijfsomgeving;
 - bedrijfsstrategieën waaraan het programma een bijdrage moet leveren.

24.29 Verantwoordelijkheden

De Programmaopdrachtgever is verantwoordelijk voor het laten conformeren van het Programmamandaat door de Sponsorgroep en het opstellen van het Programmavoorstel. De Sponsorgroep moet dit voorstel goedkeuren (zie figuur 24.01).

Het team dat de Programmaopdrachtgever ondersteunt in de initiatiefase is verantwoordelijk voor het opstellen van het Programmavoorbereidingsplan. Dit plan moet door de Programmaopdrachtgever worden goedgekeurd.

In de definitiefase is de Programmaopdrachtgever verantwoordelijk voor het opstellen van het Visiedocument. Dit document moet door de Sponsorgroep worden goedgekeurd.

Met uitzondering van de Batenprofielen worden alle overige documenten in de definitiefase opgesteld door het programmateam. Dit team staat meestal al onder leiding van de (toekomstige) Programmamanager. De Batenprofielen worden opgesteld door de verantwoordelijke Bedrijfsverander managers. De Programmaopdrachtgever is echter eindverantwoordelijk voor alle baselijn documenten van het programma en moet als zodanig al deze documenten goedkeuren.

De Programmaopdrachtgever is richting Sponsorgroep verantwoordelijk voor het opstellen van het Programmadefinitiedocument, dat voor de start van de uitvoering van het programma door de Sponsorgroep moet worden goedgekeurd.

Verantwoordelijkheden				
Documenten	Sponsorgroep	Programma-opdrachtgever	Programma-manager/ team	Bedrijfsverander-managers
Programmamandaat	A	R	C	
Programmavoorstel	A	R	C	
Programmavoorbereidingsplan		A	R	C
Visiedocument	A	R	C	C
Batenprofielen		A	C	R
Overige documenten definitiefase		A	R	C

Figuur 24.01 RACI voor de Programmamanagementproducten

25 Begrippenlijst

Afhankelijkhedenmatrix

Overzicht van de (deel)resultaten uit de verschillende projecten in voorwaardelijke afhankelijkheden.

Analyse van de toegevoegde waarde (Earned Value Analyse)

Een methode om de voortgang van een project te meten aan de hand van de gebudgetteerde kosten van het al uitgevoerde werk.

Baseline

Een in een document vastgelegd uitgangspunt of specificatie. Wijzigingen worden gedefinieerd ten opzichte van de baseline. Een baseline kan worden gewijzigd, maar dan alleen na een formele goedkeuring door de personen die ook de oorspronkelijke baseline hebben geautoriseerd. Het oorspronkelijke baselinedocument blijft beschikbaar als referentie voor latere evaluaties.

Bate

De meetbare verbetering van bestaande en/of nieuwe bedrijfsactiviteiten of diensten.

Batendistributiematrix

Een visualisering van de verdeling van (negatieve) baten naar de verschillende organisatieonderdelen.

Baten(realisatie)management

Het proces dat verantwoordelijk is voor het zeker stellen dat de maximaal mogelijke baten binnen het programma worden gerealiseerd. Het batenmanagement omvat het identificeren, kwantificeren, optimaliseren, plannen, bewaken en bijsturen van de batenrealisatieproces en het meten en beoordelen van de gerealiseerde baten.

Batenmanagementstrategie

De aanpak hoe het management van de baten in het programma wordt ingevuld.

Batenprofiel

Een complete beschrijving van een individuele (positieve of negatieve) bate.

Batenrealisatiemanager

Een optionele rol in de staande organisatie, die verantwoordelijk is voor het handhaven van een permanent borging- en expertisecentrum voor batenrealisatie voor de totale organisatie.

Batenrealisatieplan

Een tijdschema van alle te realiseren baten met hun onderlinge samenhang en beoordelingsmomenten.

Bedreiging

Een onzekere gebeurtenis of omstandigheid die een negatieve impact kan hebben op de doelen of baten.

Bedrijfsverandermanager

De persoon die verantwoordelijk is voor het batenmanagement. Er wordt meestal een afzonderlijke Bedrijfsverandermanager benoemd voor de onderscheidenlijke bedrijfseenheden die betrokken zijn bij het programma.

Bekwaamheid

Een service, functie of proces die de organisatie in staat stelt baten te realiseren.

Belanghebbende (Stakeholder)

Eenieder die belang heeft of denkt te hebben bij het eindresultaat en/of belang heeft bij of invloed heeft op het realiseren van het eindresultaat.

Beleid

Een stellingname of intentie die het handelen van een organisatie bepaald.

Beoordeling (review)

Een formele evaluatie of datgene wat is opgeleverd voldoet aan de vooraf gestelde eisen.

Beslispuntbeoordeling (gate review)

Een formele evaluatie bij een beslispunt (go/no go) om zeker te stellen, dat het programma effectief is en datgene oplevert wat is overeengekomen.

Best practice

Een gedefinieerde bewezen methode om resultaten te realiseren.

Besturing

De functies (met de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden), processen en procedures, die definiëren hoe een programma wordt opgezet en gemanaged.

Bewakings- en beheersingsstrategie

De aanpak hoe de bewaking en beheersing in het programma wordt ingevuld.

Blauwdruk

Een beschrijving van de tussentijdse en uiteindelijke situatie, waarmee de organisatie haar ambitieniveau wil bereiken.

Borging

Het aspect van management gericht op het geven van vertrouwen dat aan de eisen wordt voldaan en de doelen worden gerealiseerd.

Business Case

De zakelijke rechtvaardiging van het programma en/of projecten daarbinnen. De Business Case geeft antwoord op de vraag ‘Waarom voeren we *dit* programma uit?’, door een afweging te maken van de te realiseren doelen, kosten, tijdsplanning, baten en risico’s van het programma.

Business Case management

Het proces dat verantwoordelijk is voor het zeker stellen van de Business Case tijdens het programma. Het Business Case management omvat het proces om te komen tot de initiële Business Case en het proces hoe tijdens het programma de Business Case wordt geactualiseerd en beoordeeld.

Capaciteitsmanagementplan

De beschrijving van de benodigde mensen en middelen tijdens het programma en wie deze beschikbaar stelt.

Capaciteitsmanagementstrategie

De aanpak hoe in het programma de inzet van de benodigde mensen en middelen wordt beheerst.

Collegiale beoordeling (Peer review)

Een interne onafhankelijke beoordeling door collega’s uit de eigen of gerelateerde organisaties. De collegiale beoordeling kan op ieder gewenst moment tijdens het programma worden uitgevoerd.

Communicatiemanagement

Het proces dat verantwoordelijk is voor het zeker stellen dat de communicatie met de belanghebbenden zo effectief mogelijk verloopt. Het communicatiemanagement omvat het plannen, bewaken en beheersen van de communicatie met de belanghebbenden. Het meten van de effectiviteit van de communicatie is een belangrijk onderdeel van het communicatiemanagement. Het communicatiemanagement is onderdeel van het belanghebbendenmanagement.

Communicatiemanager

De persoon die verantwoordelijk is voor het communicatiemanagement. Dit is een optionele rol ter ondersteuning van de Programmamanager.

Configuratiebeheerder

De persoon die verantwoordelijk is voor het configuratiemanagement. Dit is een rol die meestal vanuit het Programmabureau wordt ingevuld.

Configuratiemanagement

Het proces dat verantwoordelijk is voor het beheren van de configuratie. Configuratiemanagement omvat configuratie-identificatie, configuratiewijzigingsbeheer, configuratiestatusverantwoording en configuratie-audit.

Corporate besturing

De totale interne beheersing van een organisatie die het management van de organisatie in staat stelt om op verantwoorde wijze het kapitaal, het verdienvermogen en de reputatie van de organisatie zeker te stellen.

Corporate strategie

De strategie van een organisatie in haar totaliteit om haar bedrijfsdoelen te realiseren.

Dagelijkse gang van zaken

De wijze waarop de organisatie normalerwijze haar doelen realiseert.

Doel

Datgene wat met het resultaat moet worden bereikt/de gewenste uitkomst.

Doelenboom

Een visualisering van doelen, subdoelen en inspanningen en hun onderlinge relaties.

Doelstelling

De te realiseren waarde van een (unieke) prestatie-indicator.

Einddoel

Het algeheel omvattende strategische doel wat met het programma moet worden bereikt.

Eindresultaat

Het effect van een verandering.

Emergent programma

Een rondom bestaande projecten opkomend programma.

Financieel manager

De persoon die verantwoordelijk is voor zowel het opstellen en beheersen van het financiële plan als voor het beheersen van de uitgaven van het programma. Dit is een optionele rol ter ondersteuning van de Programmamanager.

Grens van het programma

Een omschrijving wat wel en niet tot de scope behoort, waardoor de omvang van het programma nauwkeurig wordt bepaald.

Gewenste situatie

De toekomstige gewenste situatie en prestaties van de organisatie zoals beschreven in de Blauwdruk.

Huidige situatie

De actuele situatie en prestaties van de organisatie, die door het programma zullen worden beïnvloed.

Implementatie

Het invoeren van de nieuwe of gewijzigde bekwaamheden in de organisatie.

Informatiemanagementplan

Het geheel van afspraken en tijdschema hoe de Informatiemanagementstrategie wordt geïmplementeerd en gemanaged in het programma.

Informatiemanagementstrategie

De aanpak hoe in het programma de informatie wordt beheerst.

Inspanning

Project of activiteit die is of moet worden uitgevoerd voor het realiseren van een beoogd resultaat.

Issue (aandachtspunt)

Een probleem, vraagpunt, bezorgdheid of wijzigingsverzoek, dat van invloed is op het programma en wat de aandacht van het management vereist om het op te lossen.

Issueoplossingsproces

Het proces dat beschrijft hoe issues worden afgehandeld. Het proces omvat het verzamelen, registreren en analyseren van issues, de besluitvorming en de initiatie en de bewaking van de overeengekomen acties.

Issueregister

Een document met daarin beschreven alle aandachtspunten die tijdens het programma aan de orde zijn gekomen. Het Issueregister omvat de omschrijving van de aandachtspunten, de genomen besluiten en de huidige status.

Issueoplossingsstrategie

De aanpak hoe het proces om de aandachtspunten te beheersen wordt ingevuld.

Kans

Een onzekere gebeurtenis of omstandigheid die een positieve impact kan hebben op de doelen en/of baten.

Kritische Prestatie Indicator

Een (belangrijke) eigenschap van een object in een bepaalde omgeving, op basis waarop een toestand wordt gemeten. De meetlat waarlangs je meet of een prestatie wordt gerealiseerd.

Kwaliteit

De mate waarin een geheel van eigenschappen en kenmerken voldoet aan de eisen.

Kwaliteitsbeheersing

Het aspect van kwaliteitsmanagement dat gericht is op het voldoen aan de kwaliteitseisen.

Kwaliteitsborging

Het aspect van kwaliteitsmanagement dat gericht is op het geven van vertrouwen dat aan de kwaliteitseisen zal worden voldaan.

Kwaliteitsmanagement

Het proces dat verantwoordelijk is voor het zeker stellen dat aan de kwaliteitsverwachtingen van de klant wordt voldaan.

Kwaliteitsmanagementplan

Het geheel van afspraken en tijdschema hoe de Kwaliteitsmanagementstrategie wordt geïmplementeerd en gemanaged in het programma.

Kwaliteitsmanagementstrategie

De aanpak hoe het kwaliteitsmanagement wordt ingevuld.

Kwaliteits(management)systeem

Het geheel van samenhangende standaards, procedures en verantwoordelijkheden om beleid en doelstellingen vast te stellen en deze doelstellingen te halen met betrekking tot kwaliteit.

Leiderschap

Het sturen en motiveren van anderen in hun rol of taak om doelen te realiseren.

Marge

Een opgenomen voorbehoud vanwege een legitieme onnauwkeurigheid van een raming.

Missie

De legitimiteit van het bestaan van de organisatie.

Multiorganisatieprogramma

Een programma dat wordt uitgevoerd door twee of meerdere organisaties met een gemeenschappelijk einddoel.

Multiprojectmanagement

Het management van een groep van (bestaande en toekomstige) projecten die geen andere onderlinge samenhang hebben dan dat deze projecten gebruik maken van dezelfde mensen en middelen.

Nabijheid (van een risico of kans)

De tijdsfactor van het risico of de kans, ofwel de periode waarin een risico of kans zich kan materialiseren.

Negatieve bate

Een ongewenst resultaat van een verandering.

Netto contante waarde

Een methodiek waarbij geldstromen die op verschillende tijdstippen plaatsvinden met elkaar vergelijkbaar gemaakt worden door de huidige waarde van die geldstromen te berekenen.

Ontwerpautoriteit

De persoon die verantwoordelijk is voor de interne en externe consistentie van de Blauwdruk. Interne consistentie ten aanzien van de onderlinge samenhang van de processen, organisatie, techniek en informatie van de nieuwe organisatie. Externe consistentie ten aanzien van de samenhang tussen de Blauwdruk en het te realiseren einddoel van het programma. De ontwerpautoriteit is een optionele rol ter ondersteuning van de Programmamanager.

Operationele stabiliteit

De mate waarin een organisatie de overeengekomen functionele prestaties kan blijven realiseren gedurende een verandering.

Organisatiestructuur

Beschrijving van de managementrollen met de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en de rapportagelijnen.

Plan

Een opzet om een resultaat of doel te realiseren met een toedeling wie, wat, waar, wanneer en op welke wijze uitvoert.

Plateau

Een samenhangend geheel van bekwaamheden in een programma die een onderscheidende toegevoegde waarde opleveren voor de organisatie.

Portfolio

Het geheel van initiatieven in een organisatie om één of meerdere bedrijfsdoelen te realiseren. Een dergelijke portfolio bestaat meestal uit één of meerdere programma's, op zichzelf staande projecten en andere initiatieven, die samen de gewenste veranderingen mogelijk moeten maken.

Portfoliomanagement

Het management van een groep van projecten, programma's en andere initiatieven in een organisatie, die gezamenlijk nieuwe bekwaamheden opleveren, die nodig zijn om één of meerdere bedrijfsdoelen te realiseren.

Postprogrammabeoordeling

Eén of meerdere evaluaties die na het afsluiten van het programma worden uitgevoerd, om te bepalen of het verwachte einddoel en de verwachte baten zijn of worden gerealiseerd.

Prestatie

Een toestand van een eigenschap van een object in een bepaalde omgeving.

Product

Een input of een opbrengst van een project of activiteit, die kan worden beschreven op een tastbare en/of kwantitatieve wijze.

Programma

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.

Programmabeoordeling (programmareview)

Een evaluatie ter bepaling of de vooraf vastgestelde doelstellingen zijn of worden behaald. Deze evaluatie kan tevens dienen om de successen en fouten in het programmamanagementproces te analyseren. Indien de evaluatie na het einde van het programma wordt uitgevoerd, is er sprake van een postprogrammabeoordeling.

Programmaborging

Het zeker stellen dat het programma effectief is en datgene oplevert wat is overeengekomen. Deze verantwoordelijkheid ligt zowel bij de individuele leden van de Sponsorgroep als bij de Programmaopdrachtgever en de Programmamanager.

Programmabureau

De organisatorische eenheid die technische en administratieve ondersteuning verricht voor het programma. Het Programmabureau is met name verantwoordelijk voor het verzamelen en verstrekken van de benodigde informatie en rapportages. Het Programmabureau kan ook ondersteuning bieden aan de projecten binnen het programma.

Programmacommunicatieplan

Het plan dat beschrijft wie wanneer welke informatie op welke wijze communiceert met wie en hoe deze activiteiten worden beheerst gedurende het programma.

Programmadefinitiedocument

Een document waarin de informatie wordt vastgelegd en samengevat die nodig is om een programma te definiëren.

Programmadirecteur

Een naam die vroeger binnen de methode MSP werd gebruikt voor de rol van Programmaopdrachtgever.

Programmamanagement

De gecoördineerde organisatie en aansturing van een programma.

Programmamanagementteam

Een term die gebruikt wordt om het totale management van een programma aan te geven, omvattende de Programmaopdrachtgever, de Programmamanager, de Bedrijfsverander managers, het hoofd Programmabureau, de eventuele ondersteunende rollen zoals de financieel manager, communicatiemanager e.d. en de leden van de Programmastuurgroep.

Programmamanager

De persoon die verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding van het programma.

Programmamandaat

Het initiatief om een programma op te starten. Het initiatief wordt bij voorkeur vastgelegd in een document waarin het programma in hoofdlijnen wordt gedefinieerd en gepositioneerd in het kader van de bedrijfsmissie, doelstellingen, strategieën en andere initiatieven. Het Programma-mandaat is de aanleiding om het proces 'Identificeren van een Programma' te starten.

Programmaopdrachtgever

De persoon die het hoogste management van de bedrijfsorganisatie vertegenwoordigt binnen het programma en eindverantwoordelijk is voor het programma naar de Sponsorgroep.

Programmaorganisatie

De organisatiestructuur van het programma met de beschrijving van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de individuele rollen en de toewijzing van de rollen aan specifieke personen.

Programmaplan

Document waarin wordt beschreven hoe het programma de Blauwdruk zal opleveren en wanneer de toegevoegde waarde zullen worden gerealiseerd.

Programmastuurgroep

Het managementplatform dat de rol van Programmaopdrachtgever vervult. Het gebruik van een Programmastuurgroep komt voornamelijk voor bij programma's waar een enkel individu niet voldoende 'macht' binnen de eigen organisatie heeft om de rol van Programmaopdrachtgever zelfstandig in te vullen.

Programma voorbereidingsplan

Het plan dat het doel, het resultaat en de werkzaamheden van de programmadefinitiefase beschrijft.

Programma voorstel

Een beschrijving van het programma op hoofdpunten. Het Programma voorstel omvat een eerste aanzet van de doelstellingen, gewenste baten, risico's, aandachtspunten, kosten- en tijdsraming van het programma.

Project

Een geheel van samenhangende activiteiten in een tijdelijke organisatie om, binnen gestelde condities, een van tevoren gedefinieerd resultaat op te leveren.

Projectendossier (Projectenkalender)

De verzameling van projecten en activiteiten in het programma. Het totaal van deze projecten en activiteiten dienen samen de bekwaamheden op te leveren zoals beschreven in de Blauwdruk.

Projectinitiatiedocument (PID)

Document waarin de gegevens die nodig zijn om een project op een gezonde basis te laten starten, zijn verzameld. Het PID is de basis voor de goedkeuring van het budget voor en de autorisatie van de uitvoering van het project.

Projectmanagement

De gecoördineerde organisatie en aansturing van een samenhangend geheel van activiteiten om een van tevoren gedefinieerd resultaat op te leveren.

Projectmanager

De persoon die verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding van het project.

Projectmandaat

Het initiatief om een project op te starten. Het initiatief wordt bij voorkeur vastgelegd in een document waarin het project op hoofdlijnen wordt beschreven.

Projectopdrachtgever

De persoon die het programmamanagement binnen het project vertegenwoordigt en eindverantwoordelijk is voor het project naar het programmamanagement. De projectopdrachtgever is meestal ook voorzitter van de projectstuurgroep. Hij is er verantwoordelijk voor dat het project wordt gerealiseerd binnen de project Business Case.

Projectvoorstel

Een beschrijving van het project op hoofdpunten. Het Projectvoorstel is de basis voor de autorisatie om met het proces 'Initiëren van een Project' te starten.

Resultaat

Het op te leveren product of dienst van een inspanning.

Risico

Een onzekere gebeurtenis of omstandigheid die een effect heeft op de te realiseren doelen. De grootte van het risico wordt gemeten door de waarschijnlijkheid van het risico te vermenigvuldigen met de mogelijke impact.

Risicoanalyse

De identificatie en beoordeling van de mogelijke risico's.

Risicobeoordeling

De inschatting en evaluatie van de risico's.

Risicobereidheid

De houding van de betrokkenen ten opzichte van het nemen van risico's. Deze houding bepaalt in welke mate risico's acceptabel zijn voor de organisatie.

Risico-evaluatie

De beoordeling van de netto impact van de samengestelde risico's op de doelen en/of baten.

Risico-identificatie

Het bepalen wat eventuele mogelijke risico's zijn.

Risico-inschatting

Het bepalen wat de mogelijke kans en impact van de individuele risico's zijn.

Risicologboek

Zie Risicoregister.

Risicoregister

Een document met daarin beschreven alle risico's die tijdens het programma spelen of hebben gespeeld. Het logboek beschrijft de risico's en de maatregelen die worden genomen om de risico's te beheersen.

Risicomangement

Het proces dat verantwoordelijk is voor het zeker stellen dat de risico's worden beheerst.

Risicomangementstrategie

De aanpak hoe het risicomangement te beheersen wordt ingevuld.

Rol

Een specifiek geheel van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden dat kan worden toegewezen aan één of meerdere personen. In bijzondere omstandigheden kunnen rollen worden samengevoegd of worden opgesplitst.

Sponsor

Een senior manager uit de top van de organisatie, die verantwoordelijk is voor een specifiek bedrijfs onderdeel, die met het programma te maken krijgt.

Sponsorgroep

Groep van senior managers verantwoordelijk voor de bedrijfs onderdelen, die met het programma te maken krijgen.

Stakeholderbetrokkenheid

Het proces dat verantwoordelijk is voor het zeker stellen dat de belanghebbenden op een zo effectief mogelijke wijze bij het programma worden betrokken.

Stakeholdermanagementstrategie

De aanpak hoe de belanghebbenden bij het programma moeten worden betrokken.

Stakeholdermatrix

Een schematische weergave in de vorm van een matrix waarin de verschillende belanghebbenden en hun belangen worden weergegeven.

Stakeholderprofiel

Een complete beschrijving van een afzonderlijke (groep van) belanghebbende(n).

Strategie

Een aanpak in hoofdlijnen om langetermijndoelen te realiseren.

Terugkoppelingslogboek

Een document waarin de feedback van belanghebbenden wordt vastgelegd.

Tranche

Een groep van samenhangende projecten gericht op een onderscheidende verbetering van bekwaamheden en batenrealisatie.

Transformatie

Een aanzienlijke verandering in de wijze waarop (een deel van) de organisatie gaat opereren.

Transitie

De implementatie en verankeringen van de nieuwe of veranderde bekwaamheden in de bedrijfsorganisatie.

Veranderaar

De persoon die bijdraagt en leiding geeft aan door te voeren veranderingen, zodat doelen en baten kunnen worden gerealiseerd binnen een specifiek onderdeel van de organisatie. Een veranderaar maakt geen deel uit van het programmateam.

Verandermanager

De persoon die verantwoordelijk is voor het management van een specifieke bate binnen de overall verantwoordelijkheid van de Bedrijfsverandermanager. Een verandermanager is meestal gekoppeld aan één of meer specifieke projecten.

Verandering

Een wijziging in de situatie.

Veranderteam

Een groep van specialisten benoemd binnen de organisatie om de Bedrijfsverandermanager te ondersteunen bij het managen van de batenrealisatie.

Verificatie (audit)

Objectieve onafhankelijke toetsing dat het programma effectief en volgens de afspraken wordt uitgevoerd.

Visie

Een vanuit klantperspectief gerichte omschrijving wat het programma moet opleveren.

Visiedocument

Een vanuit klantperspectief gerichte omschrijving wat het programma moet opleveren, vastgelegd in een document.

Wijzigingsbeheer

Het beheer van wijzigingen ten opzichte van een baseline.

26 Vertaallijst

Nederlands	Engels
PROCESSEN	
Identificeren van een Programma	Identifying a Programme
Definiëren van een Programma	Defining a Programme
Managen van de Tranches	Managing the Tranches
Leveren van de Bekwaamheden	Delivering the Capability
Realiseren van de Baten	Realising the Benefits
Afsluiten van een Programma	Closing the Programme
ROLLEN	
Programmabureau	Programme Office
Programmamanager	Programme Manager
Programmaopdrachtgever	Senior Responsible Owner
Programmastuurgroep	Programme Board
Sponsorgroep	Sponsoring Group
Bedrijfsverandermanager	Business Change Manager
PRODUCTEN	
Batenmanagementstrategie	Benefits Management Strategy
Batenprofiel	Benefits Profile
Batenrealisatieplan	Benefits Realisation Plan
Bewaking- en beheersingstrategie	Monitoring and Control Strategy
Blauwdruk	Blueprint
Business Case	Business Case
Capaciteitsmanagementplan	Resource Management Plan
Capaciteitsmanagementstrategie	Resource Management Strategy
Doelenboom	Benefits Map
Informatiemanagementplan	Information Management Plan
Informatiemanagementstrategie	Information Management Strategy
Issueregister	Issue Log
Issueoplossingsstrategie	Issue Resolution Strategy
Kwaliteitsmanagementplan	Quality Management Plan
Kwaliteitsmanagementstrategie	Quality Management Strategy
Organisatiestructuur	Organisation Structure
Programmacommunicatieplan	Programme Communication Plan
Programmadefinitiedocument	Programme Definition Document
Programmamandaat	Programme Mandate
Programmaplan	Programme Plan
Programmavoorbereidingsplan	Programme Preparation Plan
Programmavoorstel	Programme Brief

Projectendossier/ -kalender	Projects Dossier
Risicoregister	Risk Register
Risicomanagementstrategie	Risk Management Strategy
Stakeholdermanagementstrategie	Stakeholder Engagement Strategy
Stakeholderprofiel	Stakeholder Profile
Visiedocument	Vision Statement
OVERIGE BEGRIPPEN	
A	
Aandachtspunt	Issue
Afhankelijkheidsnetwerk	Dependency network
Analyse van de toegevoegde waarde	Earned value analyse
B	
Baseline	Baseline
Bate	Benefit
Batendistributiematrix	Benefits distribution matrix
Batenmodel	Benefits model
Baten(realisatie)management	Benefits (realisation) management
Batenrealisatiemanager	Benefits realisation manager
Bedreiging	Threat
Begrenzing	Border
Bekwaamheid	Capability
Belanghebbende	Stakeholder
Beleid	Policy
Beoordeling	Review
Beslispuntbeoordeling/-review	Gate(way) review
Best practice	Best practice
Besturing	Governance
Besturingsthema's	Governance themes
Borging	Assurance
Business Case management	Business Case management
C	
Collegiale beoordeling/-review	Peer review
Communicatiemanagement	Communication management
Communicatiemanager	Communication manager
Configuratiebeheerder	Configuration librarian
Configuratiemanagement	Configuration management
Corporate/centrale besturing	Corporate Governance
Corporate/centrale Portfolio	Corporate portfolio
Corporate/centrale strategie	Corporate strategy
D	
Dagelijkse gang van zaken	Business-as-usual
Doel	Goal, objective
Doelstelling	Target

E	
Effecten-relatienetwerk	Outcome relationship model
Einddoel	End goal
Eindresultaat, effect	Outcome
Emergent programma	Emergent programme
F	
Fase	Stage
Financieel manager	Financial manager
Formeel onderzoek	Scrutiny
G	
Grens	Boundary
Gewenste situatie	To-be state
H	
Huidige status	As-is state
I	
Implementatie	Implementation
Inspanning	Enabler
Invoer	Input
Issue	Issue
Issueafhandelingsproces	Issue resolution process
J,K	
Kans	Opportunity
Kansmaatregelen	Opportunity responses
- Realiseren	- Realisation
- Optimaliseren	- Enhancement
- Uitnutten	- Exploitation
- Delen	- Share
- Afwijzen	- Rejection
Kritische Prestatie Indicator (KPI)	Key Performance Indicator (KPI)
Kwaliteit	Quality
Kwaliteitsbeheersing	Quality control
Kwaliteitsborging	Quality assurance
Kwaliteitsmanagement	Quality management
Kwaliteits(management)systeem	Quality management system
Kwaliteitsmanager	Quality manager
L	
Leerpuntenrapport	Lesson learned report
Leiderschap	Leadership
M	
Marge	Margin
Missie	Mission
Multiorganisatieprogramma	Cross-organisational programme
Multiprojectmanagement	Multi project management

N	
Nabijheid (van een risico of kans)	Proximity
Negatieve bate	Dis-benefit
Netto contante waarde	Net present value
O	
Ontwerpautoriteit	Design authority
Operationele stabiliteit	Business operational stability
Organisatie	Organisation
P	
Plan	Plan
Plateau	Plateau
Portfolio	Portfolio
Portfoliomanagement	Portfolio management
Postprogrammabeoordeling/-review	Post-programme review
Postprojectbeoordeling/-review	Post-project review
Prestatie	Performance
Prestatie-indicator	Performance indicator
Product	Product
Programma	Programme
Programmabatenbeoordeling/-review	Programme benefits review
Programmabeoordeling/-review	Programme review
Programmaborging	Programme assurance
Programmadefinitie	Programme definition
Programmadirecteur	Programme director
Programmamanagement	Programme management
Programmamanagementteam	Programme management team
Programmaorganisatie	Programme organisation
Project	Project
Projectinitiatiedocument (PID)	Project initiation document
Projectmanagement	Project management
Projectmanager	Project manager
Projectmandaat	Project mandate
Projectopdrachtgever	Project executive
Projectvoorstel	Project brief
Q,R	
(Op te leveren) Resultaat	Output
Review	Review
Risico	Risk
Risicoanalyse	Risk analyse
Risicobeoordeling	Risk assessment
Risicobereidheid	Risk appetite
Risico-evaluatie	Risk evaluation
Risico-identificatie	Risk identification
Risico-inschatting	Risk estimation

Risicoregister	Risk Log
Risicomaatregelen	Threat responses
- Verwijderen	- Removal
- Beperken	- Reduction
- Overdragen	- Transfer
- Delen	- Share
- Accepteren	- Retention
Risicomanagement	Risk management
Rol	Role
S	
Samengesteld risico	Aggregated risk
Seniorgebruiker	Senior user
Seniorleverancier	Senior supplier
Sponsor	Sponsor
Stakeholderbetrokkenheid	Stakeholderengagement
Stakeholdermatrix	Stakeholder map
Status quo	Status quo
Strategie	Strategy
T	
Te leveren product	Deliverable
Terugkoppelingslogboek	Feedback log
Toegevoegde Waarde	Benefit
Tranche	Tranche
Transformatie	Transformation
Transformatieproces	Transformational flow
Transitie	Transition
U	
Uitkomst	Outcome
V	
Veranderaar	Change agent
Verandering	Change
Verandermanager	Change manager
Veranderteam	Change team
Verificatie	Audit
Vermogen	Capability
Visie	Vision
Volwassenheidsmodel	Maturity model
W	
Waardemanagement	Value management
Wijzigingsbeheer	Change control
X,Y,Z	
Zakelijke rechtvaardiging	Business Case

Engels	Nederlands
PROCESSEN	
Identifying a Programme	Identificeren van een Programma
Defining a Programme	Definiëren van een Programma
Managing the Tranches	Managen van de Tranches
Delivering the Capability	Leveren van de Bekwaamheden
Realising the Benefits	Realiseren van de Baten
Closing the Programme	Afsluiten van een Programma
ROLLEN	
Business Change Manager	Bedrijfsverandermanager
Programme Board	Programmastuurgroep
Programme Manager	Programmamanager
Programme Office	Programmabureau
Senior Responsible Owner	Programmaopdrachtgever
Sponsoring Group	Sponsorgroep
PRODUCTEN	
Benefits Management Strategy	Batenmanagementstrategie
Benefits Map	Doelenboom
Benefits Profile	Batenprofiel
Benefits Realisation Plan	Batenrealisatieplan
Blueprint	Blauwdruk
Business Case	Business Case
Programme Communication Plan	(Programma)Communicatieplan
Information Management Plan	Informatiemanagementplan
Information Management Strategy	Informatiemanagementstrategie
Issue Log	Issueregister
Issue Resolution Strategy	Issueoplossingsstrategie
Monitoring and Control Strategy	Bewaking- en beheersingstrategie
Organisational Structure	Organisatiestructuur
Programme Brief	Programmavoorstel
Programme Definition Document	Programmadefinitiedocument
Programme Mandate	Programmamandaat
Programme Plan	Programmaplan
Programme Preparation Plan	Programmavoorbereidingsplan
Projects Dossier	Projectendossier/ -kalender
Quality Management Plan	Kwaliteitsmanagementplan
Quality Management Strategy	Kwaliteitsmanagementstrategie
Resource Management Plan	Capaciteitsmanagementplan
Resource Management Strategy	Capaciteitsmanagementstrategie
Risk Management Strategy	Risicomanagementstrategie
Risk Register	Risicoregister
Stakeholder Engagement Strategy	Stakeholdermanagementstrategie

Stakeholder profile	Stakeholderprofiel
Vision Statement	Visiedocument
OVERIGE BEGRIPPEN	
A	
Aggregated risk	Samengesteld risico
As-is state	Huidige status
Assurance	Borging
Audit	Verificatie
B	
Baseline	Baseline
Benefit	Bate
Benefits distribution matrix	Batendistributiematrix
Benefits model	Batenmodel
Benefits (realisation) management	Baten(realisatie)management
Benefits realisation manager	Batenrealisatiemanager
Best practice	Best practice
Border	Begrenzing
Boundary	Grens
Business-as-usual	Dagelijkse gang van zaken
Business Case management	Business Case management
Business operational stability	Operationele stabiliteit
C	
Capability	Bekwaamheid, vermogen
Change	Verandering
Change agent	Veranderaar
Change control	Wijzigingsbeheer
Change manager	Verandermanager
Change team	Veranderteam
Communication management	Communicatiemanagement
Communication manager	Communicatiemanager
Configuration librarian	Configuratiebeheerder
Configuration management	Configuratiemanagement
Corporate Governance	Corporate/centrale besturing
Corporate portfolio	Corporate/centrale portfolio
Corporate strategy	Corporate/centrale strategie
Cross-organisational programma	Multi-organisatieprogramma
D	
Deliverable	Te leveren product
Dependency network	Afhankelijkheidsnetwerk
Design authority	Ontwerpautoriteit
Dis-benefit	Negatieve bate
E	
Earned value analyse	Analyse van de toegevoegde waarde

Enabler	Inspanning
Emergent programme	Emergent programma
End goal	Einddoel
F	
Feedback log	Terugkoppelingslogboek
Financial manager	Financieel manager
G	
Gate(way) review	Beslispuntbeoordeling/-review
Goal	Doel
Governance	Besturing
Governance themes	Besturingsthema's
H,I	
Implementation	Implementatie
Input	Invoer
Issue	Issue, aandachtspunt
Issue resolution process	Issueoplossingsproces
J,K	
Key Performance Indicator (KPI)	Kritische Prestatie Indicator (KPI)
L	
Leadership	Leiderschap
Lesson learned report	Leerpuntenrapport
M	
Margin	Marge
Maturity model	Volwassenheidsmodel
Mission	Missie
Multi Project management	Multiprojectmanagement
N	
Net present value	Netto contante waarde
O	
Objective	Doel
Opportunity	Kans
Opportunity responses	Kansmaatregelen
- Realisation	- Realiseren
- Enhancement	- Optimaliseren
- Exploitation	- Uitnutten
- Share	- Delen
- Rejection	- Afwijzen
Organisation	Organisatie
Outcome	Eindresultaat, uitkomst, effect
Outcome relationship model	Effecten-relatienetwerk
Output	(Op te leveren) Resultaat
P	
Peer review	Collegiale beoordeling/-review
Performance	Prestatie

Performance indicator	Prestatie-indicator
Plateau	Plateau
Policy	Beleid
Portfolio	Portfolio
Portfolio management	Portfoliomanagement
Post-programme review	Post-programmabeoordeling/-review
Post-Project review	Post-projectbeoordeling/-review
Programme	Programma
Programme assurance	Programmaborging
Programme benefits review	Programmabatenbeoordeling/-review
Programme definition	Programmadefinitie
Programme director	Programmadirecteur
Programme management	Programmamanagement
Programme management team	Programmamanagementteam
Programme organisation	Programmaorganisatie
Programme review	Programmabeoordeling/-review
Project brief	Projectvoorstel
Project executive	Projectopdrachtgever
Project initiation document (PID)	Projectinitiatiedocument (PID)
Project mandate	Projectmandaat
Proximity	Nabijheid (van een risico of kans)
Q	
Quality	Kwaliteit
Quality assurance	Kwaliteitsborging
Quality control	Kwaliteitsbeheersing
Quality management	KWaliteitsmanagement
Quality management system	Kwaliteits(management)systeem
Quality manager	Kwaliteitsmanager
R	
Review	Beoordeling, review
Risk	Risico
Risk analyse	Risicoanalyse
Risk appetite	Risicobereidheid
Risk assessment	Risicobeoordeling
Risk estimation	Risico-inschatting
Risk evaluation	Risico-evaluatie
Risk identification	Risico-identificatie
Risk log	Risicoregister
Risk management	Risicomangement
Role	Rol
S	
Scrutiny	Formeel onderzoek
Senior supplier	Seniorleverancier
Senior user	Seniorgebruiker

Sponsor	Sponsor
Stage	Fase
Stakeholder	Belanghebbende
Stakeholder engagement	Stakeholderbetrokkenheid
Stakeholder map	Stakeholdermatrix
Status quo	Status quo
Strategy	Strategie
T	
Target	Doelstelling
Threat	Bedreiging
Threat responses	Risicomaatregelen
- Removal	- Verwijderen
- Reduction	- Beperken
- Transfer	- Overdragen
- Share	- Delen
- Retention	- Accepteren
To-be-state	Gewenste situatie
Tranche	Tranche
Transformation	Tansformatie
Transformational flow	Transformatieproces
Transition	Transitie
U,V	
Value management	Waardemanagement
Vision	Visie
W,X,Y,Z	

27 Literatuurlijst

Managing Successful Programmes

Dit is het basisboek voor de methode MSP. De manual beschrijft de structuur en de methoden van aanpak van Programmamanagement.

Auteur: Organisation of Government Commerce

Uitgever: The Stationary Office

ISBN: 9780113310401

An introduction to Programme Management

Auteur: Central Computer and Telecommunication Agency

Uitgever: The Stationery Office Books

ISBN: 0-11-330611-3

Managen van Succesvolle Projecten met PRINCE2

Dit is het basisboek voor de methode PRINCE2 (2009 Editie). De manual beschrijft de structuur en de aanpak voor het managen van projecten.

Auteur: Organisation of Government Commerce

Uitgever: The Stationary Office

ISBN: 9780113312252

Management of Risk: guidance for Practitioners

Dit is het basisboek voor de methode M_o_R (2010 Edition). De manual beschrijft het analyseren en managen van risico's in projecten en programma's in detail.

Auteur: Organisation of Government Commerce

Uitgever: The Stationary Office

ISBN: 9780113312740

How to manage Business Change

Dit boek beschrijft de belangrijkste aandachtspunten bij het doorvoeren van veranderingen en hoe om te gaan met weerstanden tijdens veranderingen.

Auteur: Organisation of Government Commerce

Uitgever: The Stationary Office

ISBN: 9781903091104

Business Benefits through Project Management

Dit boek beschrijft hoe organisaties de noodzakelijke projectmanagementcompetenties in hun bedrijfsprocessen en -cultuur kunnen verankeren.

Auteur: Organisation of Government Commerce

Uitgever: The Stationary Office

ISBN: 9780113308989

28 Referentielijst

1. Information Economics

Auteur: M.M. Parker, R.J. Benson
Uitgever: Prentice Hall
ISBN: 013465014X

2. Programmamangement, sturen op samenhang, tweede druk

Auteur: G. Wijnen, Theo van der Tak
Uitgever: Het Spectrum
ISBN: 9789013036282

3. Projectmatig werken

Auteur: Jo Wijnen, Gerard Wijnen, Peter Storms
Uitgever: Het Spectrum
ISBN: 9789027445377

4. De Weg naar Projectsucces 4^{de} druk

Auteur: Teun van Aken
Uitgever: Van Haren Publishing
ISBN: 9789087533113

5. Projectmanagement op basis van PRINCE2™ Editie 2009

Auteur: Bert Hedeman, Gabor Vis van Heemst, Hans Fredriksz
Uitgever: Van Haren Publishing
ISBN: 9789087534950

6. Nederlandse Competence Baseline NCB Versie 3

Auteur: IPMA Nederland
Uitgever: Van Haren Publishing
ISBN: 9789087530266

7. Ondernemen binnen de onderneming

Auteur: M. Weggeman, G. Wijnen, R. Kor
Uitgever: Kluwer
ISBN: 9789014070766

8. How to manage Change

Auteur: OGC
Uitgever: The Stationery Office
ISBN: 1903091101

9. Leren Veranderen, tweede druk

Auteur: L. de Caluwé, H. Vermaak

Uitgever: Kluwer

ISBN: 9789013016543

10. Resolving social conflicts; selected papers on group dynamics

Auteur: K. Lewin

Uitgever: Haper & Row (New York)

11. Developmental sequence in small groups

Auteur: B.W. Tuckman

Uitgever: Psychological Bulletin, 63, 1965

12. Levels of Existence; An Open System Theory of Values

Auteur: C.W. Graves

Uitgever: Journal of Humanistic Psychology, november, 1970

13. Leiderschap bij verandering

Auteur: John P. Kotter

Uitgever: Academic Service

ISBN: 9789052612317

29 Contactadressen

The APM Group

Att. Richard Pharro
7-8 Queen Square High
Wycombe Buckinghamshire P11 2BP, United Kingdom
Tel. : +44(0) 1494 452450
Fax : +44(0) 1494 459559
E-mail : info@apmgroup.co.uk

APMG-Benelux

T.a.v. mevrouw M.J. van der Deijl
Postbus 3031
1270 EA Huizen
Tel. : +31 (0) 35 523 1845
Fax : +31 (0) 35 523 1021
E-mail : princebenelux@cs.com

MSP-User-group Nederland

T.a.v. de heer W. Wijns, secretaris
p/a NedTrain Services
Postbus 2167
3500 GD Utrecht
Tel : +31 (0) 30 3004915
Fax : +31 (0) 30 3004982
E-mail : info@mspug.nl

IPMA Nederland

Postbus 1058
3860 BB Nijkerk
Tel : +31 (0) 33 2473408
Fax : +31 (0) 33 2460470
E-mail : secretariaat@ipma-nl.nl

30 Index

A

aanbevelingen voor vervolgcities 171
aandachtspunt . 96, 103, 138, 151, 161, 170,
183, 190, 220, 239
acht stappen van Kotter 203
afhankelijkhedenmatrix 235
Afsluiten van een Programma . . 12, 132, 134,
181, 183, 184
analyse van de toegevoegde waarde 235
audit. 21, 35, 88, 125, 126, 154

B

baseline 235
baselinedocumenten 215, 232
bate 4, 6, 8, 10, 16, 30, 32, 235
batendistributiematrix 235
batenmanagement 59, 152
Batenmanagementstrategie . 63, 72, 217, 235
Batenprofiel 36, 69, 84, 123, 133,
148, 175, 177, 217, 235
batenrealisatie 60, 61, 71, 169
management 12, 20, 59, 235
manager 60, 235
plan 36, 71, 75, 218, 235
proces 60, 62
bedreiging 236
bedrijfsmanagement 5, 95
bedrijfsstrategie 15
bedrijfsverandermanager 22, 26, 27, 31,
32, 35, 37, 62, 91, 101,
104, 117, 176, 214, 236
beheersing 83
bekwaamheid 79, 236
belanghebbende (Stakeholder) . . 43, 55, 120,
147, 169, 236
belanghebbendenstrategie 44
beleid 236
beoordeling (review) 236
beslispuntbeoordeling (gate review) 236
Best practice 236
besturing (Governance) documenten . . . 123
besturingsprincipes 136

besturingsthema's 19
bewaking en beheersing 152
strategie 84, 218, 236
Blauwdruk . . . 20, 47, 75, 80, 83, 84, 86, 119,
123, 147, 161, 182, 194, 219, 236
blauwdrukdenken 201
bondgenoot 51
borging 236
Business Case . . . 10, 20, 34, 75, 95, 96, 100,
123, 145, 153, 154, 184, 194, 219, 237
Business Case management 12, 237

C

Capaciteitenmanagement 153
plan 90, 220, 237
strategie 89, 153, 221, 237
Change Agent 33
coalitiepartner 51
collegiale beoordeling (Peer review) 237
communicatiekanalen 55
communicatiemanagement 237
communicatiemanager 237
communicatieplan 54, 56
compliance-audits 161
configuratiebeheerder 237
configuratiemanagement 123, 237
corporate besturing 238
corporate strategie 238
Cranfield School of Management 45

D

dagelijkse gang van zaken 238
definiëren van een programma 12, 143
doel 238
Doelenboom (Benefitsmap) . . . 64, 123, 149,
221, 238
doelstelling 238

E

Earned Value Analyse 235
economie 174
effecten-relatienetwerk 64

effectiviteit	175	managementplan	124, 126, 224, 240
efficiency	175	managementstrategie	124, 224, 240
eindoel	40, 238	(management)systeem	240
eindresultaat	238		
Emergent programma	238		
F		L	
faseovergangen	88	leiderschap	240
financieel manager	238	leveren van de bekwaamheid	12, 167
G		M	
GAP-analyse	97, 98	maatregelen	110
geeldrukdenken	201	managen van de tranches	12, 157, 181
gewenste situatie	238	marge	240
grens van het programma	238	meetmethode	174
groene trajecten	202	middelen (Tools) documenten	123
H		missie	240
How to manage Change	198	model van Parker	77
huidige situatie	238	MSP	15
humanresourcesmanagement (HRM)	121	MSP-structuur	1
I		multiorganisatieprogramma	240
ICT-platform	43	multiprojectmanagement	192, 240
identificeren van een programma	12, 135	N	
Implementatie	239	nabijheid	240
Informatiemanagement	152	Nederlandse Competence Baseline	
plan	222, 239	(NCB)	189
strategie	126, 222, 239	negatieve bate	240
inspanning	239	netto contante waarde	241
Issue	12, 114	methode	99
boek	146, 223, 239	nulmeting	98
management	113, 115	O	
managementproces	113, 114	omgevingskaart	49
oplossingsproces	239	ontwerpautoriteit	241
oplossingsstrategie	113, 223, 239	operationele stabiliteit	241
K		opponent	51
kans	239	opportunist	51
Key Performance Indicator	69	organisatiestructuur	225, 241
kleurindeling volgens De Caluwé	201	organisatieverandering	8
Kritische Prestatie Indicator	61, 69, 239	P	
kwaliteit	239	plan	241
beheersing	239	planning	83
borging	240	plateau	241
management	12, 20, 119, 152, 240	portfolio	241
		management	193, 241
		post-programmabeoordeling	183, 241

- posttransitie177
 periode92
 prestatie241
 pretransitie174
 periode92
 PRINCE2168
 principes.15
 private partijen37
 product242
 programma4, 7, 242
 beoordeling.242
 besturingssysteem21
 borging28, 34, 35, 242
 bureau.22, 27, 32, 34, 127,
 159, 184, 215, 242
 communicatieplan133, 225, 242
 definitie96, 139, 145
 definitiedocument.153, 226, 242
 directeur242
 doelen.169
 doelstellingen132
 management1, 5, 25, 190,
 207, 242
 managementmethode9
 managementteam6, 25, 30, 242
 manager22, 25, 27, 31, 35, 56, 88, 89,
 117, 126, 133, 168, 213, 243
 mandaat39, 60, 75, 95, 123,
 131, 135, 137, 138, 227, 243
 opdrachtgever22, 25, 26, 27,
 29, 31, 32, 41, 117, 126, 127,
 138, 158, 184, 211, 243
 organisatie.151, 243
 organisatiestructuur158
 plan75, 83, 85, 153, 228, 243
 risico's112
 stuurgroep.27, 28, 30, 37, 104, 212, 243
 team28, 146
 voorbereidingsplan83, 228, 243
 voorstel25, 43, 75, 96, 123,
 138, 139, 228, 243
 project243
 dossier.75, 84, 85, 123, 133,
 150, 229, 243
 en portfoliomanagement.208
 initiatiedocument (PID)244
 inrichting87
 management189, 244
 manager244
 mandaat244
 opdrachtgever244
 risico's112
 team27
 voorstel85, 244
- R**
 Realiseren van de Baten12, 173
 resultaat244
 risico103, 106
 analyse244
 beoordeling.244
 bereidheid.244
 en issuemanagement20
 evaluatie244
 identificatie.245
 inschatting245
 management103, 245
 management en issuemanagement152
 managementproces105
 managementstrategie.104, 105,
 230, 245
 profiel108
 register146, 230, 245
 rol35,245
 Roeddrukdenken201
- S**
 scenarioanalyse97
 scope (boundary) documenten123
 specificatiegedreven verandering.8
 sponsor.27, 245
 Sponsorgroep25, 27, 29, 37, 100, 137,
 157, 184, 211, 245
 Stakeholdermanagementstrategie46, 47,
 54, 56, 231, 245
 stakeholdermatrix.47, 49, 245
 Stakeholderprofiel52, 54, 123, 231, 245
 strategie246
 strategische risico's111
 succesfactoren.119

T	
terugkoppelingslogboek	246
THEFD-model	77, 78
toegevoegde waarde	16, 98
tranche	79, 150, 246
transformatie	246
proces	22, 131
transitie	90, 163, 246
management	93
periode	92
plan	91
twijfelaar	51
U	
Unfreeze-move-refreeze van Lewin	202
V	
veranderaar	33, 246
verandercapaciteit	72
verandering	246
gebieden	8
proces volgens Wijnen	203
verandermanager	33, 246
verandermethoden	197
veranderteam	27, 33, 246
verantwoordelijkheden	232
verificatie (audit)	246
vijand	51
visie	39, 194, 246
Visiedocument	39, 40, 47, 75, 123, 147, 232, 246
volwassenheidsmodellen	208
W	
Weggeman	197
wijzigingsbeheer	246
witdrukdenken	202
Z	
zakelijke rechtvaardiging	10

