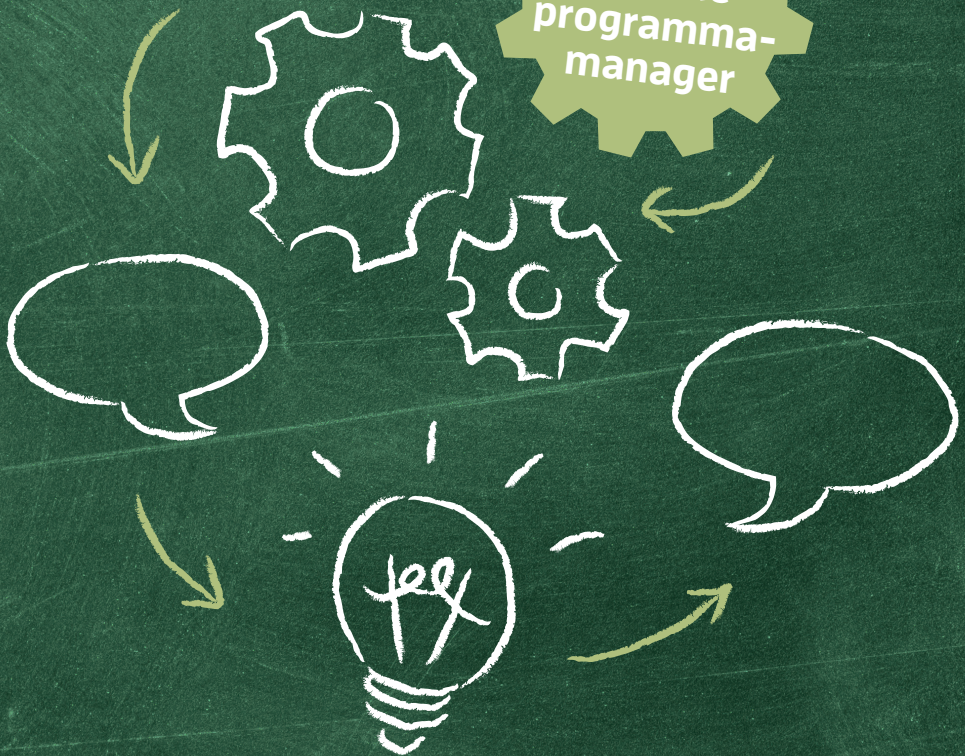


BJÖRN PREVAAS | NIELS VAN LOON

# WERKEN AAN PROGRAMMA'S

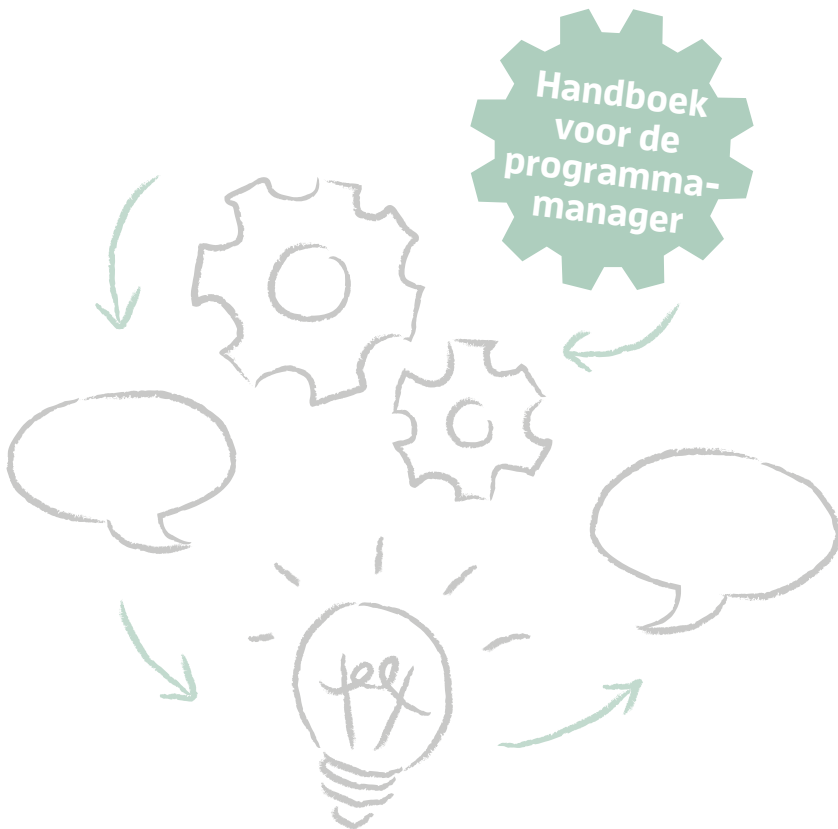
Handboek  
voor de  
programma-  
manager



Boom

BJÖRN PREVAAS | NIELS VAN LOON

# WERKEN AAN PROGRAMMA'S



**Boom**

# INHOUD

Voorwoord	15
Inleiding	17

---

## THEMA 1 KIEZEN

---

<b>Inleiding</b>	<b>19</b>
<b>1. Essenties en ontstaan van programmamanagement</b>	<b>25</b>
1.1 Wat verstaan wij onder een programma?	27
1.2 Wat is de plek van programma's in de context van organisaties?	30
1.3 Wat speelt er rondom organisaties en hoe verhoudt zich dat tot programma's?	33
1.4 Waar komt programmamanagement eigenlijk vandaan?	36
1.5 Ter afronding: programma's passen goed bij deze tijd van grote veranderopgaven	37
<b>2. Kiezen tussen manieren van werken</b>	<b>38</b>
2.1 Verschillende manieren van werken en veranderen	38
2.2 Routines: telkens dezelfde stappen uitvoeren	39
2.3 Improvisaties: uitproberen en experimenteren	39
2.4 Projecten: een uniek, ingewikkeld product opleveren	40
2.5 Processen: een idee of overeenstemming ontwikkelen	41
2.6 Een aantal verschillen op een rij	43
2.7 Een aantal andere veelvoorkomende begrippen	44
2.8 Ter afronding: er zijn veel mogelijkheden, maar wat past het best?	46
<b>3 Kenmerken van en redenen voor programma's</b>	<b>47</b>
3.1 Kenmerken van programma's	47
3.2 Verschillen tussen programma's	48
3.3 Redenen om ergens een programma van te maken	51

3.4	Misverstanden over programma's	52
3.5	Ter afronding: wat zijn kenmerken en redenen voor de opgave waaraan jij werkt?	53
<b>4</b>	<b>Principes onder de programma-aanpak</b>	<b>54</b>
4.1	Waarom heb je principes nodig?	54
4.2	Sturen vanuit visie en doelen boven sturen op inspanningen	55
4.3	Eigenaarschap aanboren boven opdrachten geven	56
4.4	Belangen verbinden boven belangen vertegenwoordigen	56
4.5	Expliciet maken boven impliciet laten	56
4.6	Balans vinden tussen leren en presteren boven focussen op presteren	57
4.7	Integriteit rondom besluitvorming boven inhoud van besluiten	57
4.8	Werken met het doel voor ogen boven het programma in stand houden	58
4.9	Ter afronding: welke principes zijn voor jou van waarde, en waarom?	58
<b>5</b>	<b>Thema's in een programma</b>	<b>59</b>
5.1	Kiezen: de keuze maken voor een programma	60
5.2	Vormgeven: inhoud en aanpak neerzetten en bijstellen	60
5.3	Organiseren: de programmaorganisatie vormgeven en inrichten	61
5.4	Sturen: plannen, monitoren, bijsturen en rapporteren	61
5.6	Samenwerken: invulling geven aan samenwerkingsrelaties en communicatie	62
5.7	Leiden: ervoor zorgen dat het ook daadwerkelijk gebeurt	62
5.8	Ontwikkelen: steeds beter worden in de programma-aanpak	63
5.9	Ter afronding: de thema's vormen de ruggengraat van het programma	63
<b>6</b>	<b>Levensloop van een programma</b>	<b>64</b>
6.1	Programma's kennen meerdere stadia en cycli	64
6.2	Verkennen: kiezen om de opgave wel of niet aan te pakken (als programma)	67
6.3	Opbouwen: het programma in al zijn facetten vormgeven	70
6.4	Uitvoeren: het programma in cycli realiseren en bijsturen	73
6.5	Afbouwen: het programma beëindigen	77
6.6	Ter afronding: een passende levensloop geeft structuur en ritme	79

## THEMA 2 VORMGEVEN

<b>Inleiding</b>	<b>83</b>
<b>7 Een gedragen visie creëren</b>	<b>85</b>
7.1 Wat is de waarde van een programmavisie?	85
7.2 Uit welke elementen bestaat een programmavisie?	87
7.3 Wat zijn kenmerken van een goede programmavisie?	89
7.4 Wanneer en hoe ontwikkel je een programmavisie?	91
7.5 Ter afronding: een aansprekende visie vormt de basis voor een programma	94
<b>8 Doelen en baten identificeren</b>	<b>95</b>
8.1 Wat bedoelen we met doelen en baten?	95
8.2 Waarom doe je aan batenmanagement?	97
8.3 Hoe identificeer je de doelen en baten?	99
8.4 Welke instrumenten kun je hierbij gebruiken?	100
8.5 Op welke manier formuleer je doelen en baten?	103
8.6 Wat zijn aandachtspunten bij het werken met baten?	106
8.7 Ter afronding: baten zijn richtpunten	107
<b>9 De (verander)strategie formuleren</b>	<b>108</b>
9.1 Waarom is een veranderstrategie belangrijk?	108
9.2 Waarover gaat de veranderstrategie?	109
9.3 Hoe kies je een veranderaanpak?	115
9.4 Hoe verhoud je jezelf eigenlijk tot (de) verandering?	117
9.5 Ter afronding: er is niet één beste strategie	118
<b>10 De benodigde vermogens uitwerken</b>	<b>120</b>
10.1 Wat bedoelen we met vermogens?	120
10.2 Wat is de relatie met doelen, baten, strategie en inspanningen?	122
10.3 Wat zijn voorbeelden van vermogens?	122
10.4 Waaruit zijn vermogens opgebouwd en hoe definieer je ze?	123
10.5 Vermogens ontwerpen of ontwikkelen	126
10.6 Werken met plateaus, forecasten en backcasten	130
10.7 Ter afronding: vermogens geven houvast bij het definiëren van de verandering	133

<b>II</b>	<b>Overzicht en samenhang aanbrengen</b>	<b>135</b>
II.1	Samenhang creëren met een doelen-inspanningennetwerk	135
II.2	Relaties aanbrengen tussen inspanningen	137
II.3	Inspanningen opnemen in een inspanningendossier	140
II.4	Tot een routekaart komen	140
II.5	Zorgdragen voor de middelen voor het programma	142
II.6	Ter afronding: de inhoudelijke basis voor het programma is gelegd	145

## THEMA 3 ORGANISEREN

	<b>Inleiding</b>	<b>149</b>
<b>12</b>	<b>Rollen definiëren en verdelen</b>	<b>151</b>
12.1	Groepen en teams in en rond de programmaorganisatie	151
12.2	Sponsorgroep(en): strategische beslissers in de organisatie	153
12.3	Programmastuurgroep: programma-eigenaar, programma-manager en bateneigenaren	155
12.4	Programmateam: vormgevende, managende en ondersteunende rollen	157
12.5	Projectstuurgroep: projectopdrachtgever, senior gebruiker en senior leverancier	160
12.6	Inspanningsteam: inspanningsleider en -medewerkers	161
12.7	Veranderteam: leiders in de verandering en veranderkundige	161
12.8	Operatie: daar waar de verandering moet plaatsvinden	162
12.9	Andere rollen in en rond een programma	162
12.10	Uitgangspunten bij de rollen in programma's	164
12.11	Ter afronding: rollen definiëren is één, maar het gaat om doorleven	165
<b>13</b>	<b>De organisatievorm bepalen</b>	<b>166</b>
13.1	Keuzes maken over de invloed op vormgeving en uitvoering	166
13.2	Het programma positioneren vanuit vier grondvormen	168
13.3	De passende grondvorm bij het programma kiezen	171
13.4	Het samenspel met de organisatie vormgeven	173
13.5	Ter afronding: er is niet één beste organisatievorm	174
<b>14</b>	<b>Overleggen inrichten</b>	<b>175</b>
14.1	Programmastuurgroep: zorgt voor strategische sturing	175
14.2	Projectstuurgroep: zorgt voor sturing op projectniveau	181

14.3	Adviserende en inhoudelijke overleggen	181
14.4	Uitwerking en ritme van overleggen	182
14.5	Ter afronding: richt overleggen in, maar houd het beperkt	183
<b>15</b>	<b>Programmateam, programmabureau en kernteam samenstellen</b>	<b>184</b>
15.1	Programmateam, programmabureau en kernteam	184
15.2	Programmateam: zorgt voor vormgeving en uitvoering	185
15.3	Programmabureau: ondersteunt de uitvoering	186
15.4	Kernteam: vindt elkaar in hart voor de opgave	191
15.5	Ter afronding: zorg dat je er niet alleen voor staat	193

---

## THEMA 4 STUREN

---

<b>Inleiding</b>		<b>197</b>
<b>16 De sturing inrichten</b>		<b>199</b>
16.1	Werken met vijf stuurparameters	199
16.2	Stuurparameters prioriteren	202
16.3	Het programma plannen	204
16.4	Het programma monitoren	205
16.5	Het programma bijsturen	209
16.6	Rapporteren in en over het programma	211
16.7	Ter afronding: de inrichting van de sturing bedenk je vooraf	213
<b>17 Zorgen voor doeltreffendheid</b>		<b>214</b>
17.1	Aspecten rond doeltreffendheid	214
17.2	De baten managen	220
17.3	Ter afronding: zorg voor doeltreffendheid	222
<b>18 Met tempo spelen</b>		<b>223</b>
18.1	Aspecten rond tempo	223
18.2	Planningen maken	229
18.3	Ter afronding: speel met tempo	232
<b>19 Naar haalbaarheid kijken</b>		<b>233</b>
19.1	Aspecten rond haalbaarheid	233
19.2	De risico's managen	237
19.3	Sturen op verandering	240
19.4	Ter afronding: kijk naar haalbaarheid	242

<b>20</b>	<b>Wendbaarheid inbouwen</b>	<b>243</b>
20.1	Aspecten rond wendbaarheid	243
20.2	(Agile) technieken inzetten	248
20.3	Ter afronding: bouw wendbaarheid in	250
<b>21</b>	<b>Efficiëntie bewaken</b>	
21.1	Aspecten rond efficiëntie	251
21.2	Verder kijken naar financiën	255
21.3	Ter afronding: bewaak de efficiëntie	260
<b>22</b>	<b>Met een dashboard werken</b>	<b>261</b>
22.1	Onderdelen van een dashboard van een programma	261
22.2	Werken met het dashboard	265
22.3	Lijstjes om te maken en bewaken	267
22.4	Ter afronding: wat kies je als dashboard voor het programma?	268

---

## THEMA 5 BESLISSEN

---

	<b>Inleiding</b>	<b>271</b>
<b>23</b>	<b>Bepalen wie waarover beslist</b>	<b>273</b>
23.1	Principes bij het inrichten van de besluitvorming	273
23.2	Soorten beslissingen per niveau in de programmaorganisatie	276
23.3	Besluitvorming over en binnen de inspanningen	277
23.4	Andere (soorten) beslissingen tijdens een programma	278
23.5	Wie waarover beslist, is ook een persoonlijke afweging (en uitdaging)	279
23.6	Ter afronding: duidelijk maken wie waarover beslist, versterkt eigenaarschap	280
<b>24</b>	<b>Het besluitvormingsproces inrichten</b>	<b>281</b>
24.1	Stappen in het besluitvormingsproces	281
24.2	Het ene besluit is het andere niet	287
24.3	Instrumenten die de besluitvorming ondersteunen	288
24.4	Planning en procedures rond besluitvorming	291
24.5	Ter afronding: een goed ingericht besluitvormingsproces geeft rust	292



<b>25 Besluiten nemen, uitvoeren en handhaven</b>	<b>293</b>
25.1 De besluitvorming regisseren	293
25.2 Macht en communicatie inzetten	294
25.3 Onbewust (en irrationeel) besluiten nemen	298
25.4 Andere (soorten) beslissingen tijdens een programma	300
25.5 Ter afronding: er komt nogal wat kijken bij goede besluitvorming	301

---

## THEMA 6 SAMENWERKEN

---

<b>Inleiding</b>	<b>305</b>
<b>26 Een passende samenwerkingsvorm kiezen</b>	<b>307</b>
26.1 Oriënteren op verschillende samenwerkingsvormen	307
26.2 Regisseren vanuit een directieve coalitie	308
26.3 Partneren vanuit een collectieve coalitie	311
26.4 Een connectieve coalitie faciliteren	314
26.5 Bewegen door adaptief samen te werken	317
26.6 Ter afronding: een andere coalitievorm leidt tot een andere samenwerking	317
<b>27 Spelers, ambities en belangen verbinden</b>	<b>318</b>
27.1 (Potentiële) spelers identificeren	318
27.2 De posities van de spelers verdiepen	321
27.3 Werken vanuit en aan issues bij spelers	323
27.4 Onderlinge relaties in beeld brengen	325
27.5 De samenwerkingsstrategie per speler uitwerken	326
27.6 Belangen van spelers verbinden	327
27.7 Ter afronding: een samenwerking bouwen kost tijd en moeite	328
<b>28 Krachtige teams bouwen</b>	<b>329</b>
28.1 Onderscheid maken tussen individueel, groeps- en teamwerk	329
28.2 Een basis leggen onder goed teamwerk	331
28.3 Het samenspel in teams vormgeven	334
28.4 Teamkwaliteiten en -dynamiek in beeld brengen	339
28.5 Ter afronding: krachtige teams vormen de basis van het programma	340

<b>29 In en over het programma communiceren</b>	<b>341</b>
29.1 Niveaus en functies van communicatie onderscheiden	341
29.2 De communicatie vormgeven en realiseren	348
29.3 Ter afronding: slechte communicatie helpt een goed programma om zeep	351

---

## THEMA 7 LEIDEN

---

<b>Inleiding</b>	<b>355</b>
<b>30 Je leiderschap invullen</b>	<b>356</b>
30.1 Rol van programmamanager bekeken vanuit leiderschap	356
30.2 Authenticiteit in het invullen van je rol en leiderschap	359
30.3 Als programmamanager je leiderschap ontwikkelen	360
30.4 Ter afronding: programmamanager zijn vraagt om leiderschap tonen	362
<b>31 In je leiderschapsrol groeien</b>	<b>363</b>
31.1 Perspectieven op programmamanagement	363
31.2 Perspectieven op de programmamanager	364
31.3 Perspectieven op leiderschap	364
31.4 Thema's voor het leiderschap van de programmamanager	366
31.5 Ter afronding: aan het werk gaan met je eigen (en elkaars) leiderschap	370
<b>32 Eigenaarschap ontwikkelen</b>	<b>371</b>
32.1 Belang van eigenaarschap in programma's	371
32.2 Verschillende aspecten van eigenaarschap	372
32.3 Werken aan je eigenaarschap en dat van anderen	375
32.4 Ter afronding: eigenaarschap gaat verder dan sturen op verantwoordelijkheid	380

---

## THEMA 8 ONTWIKKELEN

---

<b>Inleiding</b>	<b>383</b>
<b>33 Programmamanagement ontwikkelen</b>	<b>385</b>
33.1 Naar een integrale en systemische benadering	385
33.2 Individu: individuele groei en ontwikkeling vormgeven	386
33.3 Team: leren en verbeteren als programmateam en -organisatie	389
33.4 Vak: vakvolwassenheid ontwikkelen in programmamanagement	391
33.5 Organisatie: werken aan een programmavriendelijke organisatie	394
33.6 Context: verbinden met de veranderende omgeving	395
33.7 Ter afronding: programmamanagement is een organisatie- vermogen	396
<hr/>	
Nawoord	399
Overzicht van verdieping op de website	400
Begrippenlijst	401
Bronnen en inspiraties	407
Auteurs	413

# VOORWOORD

Wij zijn beiden al geruime tijd bezig met het werken aan en denken over programma's. Niels als 'programmamanager van beroep', zoals hij zichzelf steevast introduceert, Björn vooral in de rol van begeleider en adviseur van onder meer programmamanagers en hun teams. Het is een vak dat ons fascineert en niet meer heeft losgelaten vanaf het moment dat we ermee in aanraking kwamen.

We hebben elkaar in 2015 ontmoet ter gelegenheid van een review die de stuurgroep van een programma van Niels wilde laten uitvoeren. Björn was al kort betrokken bij de organisatie. Met een kop koffie nestelden we ons in de lobby en gingen in gesprek. Het was het begin van een samenwerking die duurt tot op de dag van vandaag. Na de review volgden andere ontmoetingen om het over het vak te hebben. Eind 2018 stapte Niels in bij PGM Open, het platform voor programmamanagers. Hij werd lid van het kernteam waarbij Björn al vanaf de oprichting is betrokken. Ook daar geven we onze fascinatie voor dit mooie vak een plek.

Programma's kunnen een krachtig vehikel zijn om organisaties te helpen bepaalde veranderingen tot stand te brengen en daarmee bij te dragen aan het nastreven van een of meerdere organisatiedoelen. Ze passen goed bij deze tijd van grote veranderingen en uitdagingen. Denk aan opgaven rond veiligheid, wonen, duurzaamheid, energietransitie of digitale transformatie, om er maar een paar te noemen. Het zijn stuk voor stuk opgaven die niet te realiseren zijn met een enkel project, die een staande organisatie 'er even bij doet' of waar je al experimenterend en uitproberend in verder komt, maar die wat meer vragen dan dat.

We zijn ervan overtuigd dat programmamanagement een vak in blijvende ontwikkeling is. Dat betekent dat we eerdere aanpakken, of onderdelen daarvan, willen blijven herzien en verbeteren om aan te sluiten bij wat er nu en straks wordt gevraagd in opgaven. Soms zijn dat kleine aanpassingen en soms vraagt het een wat grondigere herziening. Dan helpt het om nieuwe perspectieven te hanteren. Onze ontmoetingen helpen ons tot nieuwe perspectieven te komen

en we hebben ons ook laten voeden tijdens de talloze bijeenkomsten van PGM Open en door boeken te lezen, gesprekken met klanten te voeren, podcasts te luisteren, en dergelijke.

En nu ligt dit boek er. Daar zijn we best trots op, al denken we tegelijkertijd ook: het kan altijd beter ... Toch moet je op een gegeven moment een punt zetten. Al was het maar omdat het boek (meer dan) dik genoeg is en we altijd de website ([www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl)) nog hebben voor nieuwe gedachten en verbeteringen in het materiaal dat we je nu aanreiken. Het vak staat immers niet stil. Bovendien scheidt de lancering ruimte voor nieuwe plannen, want daarmee gaan we gewoon door.

We zijn iedereen die we hebben ontmoet in de reis die heeft geleid tot dit boek ongelooflijk dankbaar. Dan denken we aan onze opdrachtgevers, onze vakbroeders en -zusters, en onze maten bij PGM Open: Helmuth Stoop, Jo Bos, Liesbeth Schipper en Carla Jonker. Aan onze voormalige collega's, zoals in het geval van Björn Gert Wijnen en Theo van der Tak, op wiens schouders zijn denken voor een deel staat. Aan onze reviewers, Inge Luttkhuizen, Harmen Hummel, Henny Portman, Marco de Witte, Bob Houtkamp en anderen die (hoofd)stukken hebben meegelezen, zoals Tessa Evers en Martine de Jong: dankzij jullie feedback, elk vanuit je eigen perspectief, is het beter geworden! En natuurlijk danken we Freek Talsma voor zijn vertrouwen als uitgever, Paul de Kuyper voor zijn noeste redactiewerk en Hans Roenhorst voor de vormgeving van het boek.

Maar bovenal bedanken we ons thuisfront: Wendela en Manon. Ontzettend fijn dat jullie ons de ruimte hebben gegeven om deze onderneming aan te gaan!

*Zelhem en Laren, voorjaar 2024*

*Niels van Loon en Björn Prevaas*

# INLEIDING

Waarom zou je nu een nieuw boek over programmamanagement schrijven? En wat is er dan nieuw aan? Dat is zo'n beetje de eerste vraag die veel mensen ons stelden die we hierover vertelden. Sommigen konden zich überhaupt niet voorstellen dat je begint aan het schrijven van een boek, maar hadden er bewondering voor dat we de uitdaging aangingen. Anderen vroegen zich af of er niet al genoeg boeken op dit vlak zijn. 'Kun je niet iets nieuws doen, zoals een serie podcasts?' En: 'Er komt toch wel een luisterversie?'

Een luisterversie hebben we niet gemaakt, wel een klassiek boek, zo eentje dat je kunt vasthouden en waar je doorheen kunt bladeren. Voor ons was het iets wat we graag wilden, omdat we het idee hadden dat het tijd werd voor een grondige update van eerder materiaal en omdat we verschillende scholen rond programmamanagement bij elkaar wilden brengen. Dat kreeg uiteindelijk de vorm van een fysiek boek, omdat we merken dat er nog steeds veel mensen zijn die dat fijn vinden. Maar we houden het niet alleen bij dit boek, het wordt ondersteund met de website [www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl); daarover zo meer.

## **Ontstaan en ontwikkeling van dit boek**

Net als veel andere vakgebieden kent programmamanagement niet één visie of aanpak, er zijn allerlei verschillende scholen in de wereld. Zo heeft Niels een achtergrond in *Managing Successful Programmes*, oorspronkelijk ontwikkeld in het Verenigd Koninkrijk. Björns basis ligt in *Programmamanagement, sturen op samenhang* van Gert Wijnen en Theo van der Tak, in de volksmond ook wel 'de TwynstraGudde-aanpak' genoemd. Dat zijn twee benaderingen die best wat gelijkenis hebben, maar op onderdelen ook verschillen en elkaar aanvullen. Daarnaast is er in Nederland bijvoorbeeld ook *Programmatisch creëren*. Die invalshoeken wilden we graag bij elkaar brengen in een geactualiseerd handboek voor de programmamanager.

In zijn tijd bij TwynstraGudde raakte Björn betrokken bij de doorontwikkeling van *Programmamanagement, sturen op samenhang* (2006). Samen met Theo van der Tak schreef hij vanaf 2012 aan een opvolger van dat boek. Dat leidde

tot de website *Werken aan Programma's* (met eind 2023 ruim 9000 geregistreerde gebruikers). In 2016 publiceerden ze samen met Hans Cremer het boek *Program Canvas* en in 2018 volgde *Leiderschap van de programmamanager* dat Björn met Jo Bos en Helmuth Stoop schreef. Niels richtte zich intussen naast zijn werk als programmamanager op de rol van de opdrachtgever en bracht in 2021 het boek *Essentie van programmamanagement voor opdrachtgevers* uit. Het geeft allerlei praktische handreikingen voor mensen die de rol hebben van opdrachtgever van een programma en zich afvragen hoe dat goed te doen. Een terrein waarover tot dat moment nog weinig was geschreven en dat dus een hiaat vulde.

En nu ligt er deze volgende versie van *Werken aan Programma's*, in boekvorm plus een website voor verdieping. We hanteren nog steeds deze naam, omdat programmatisch werken vraagt dat je de inhoud vastpakt en ermee aan de slag gaat: dat is (hard) werken. Het gaat over programmamanagement, programmatisch werken, programmasturing en bovenal: werken aan ingewikkelde, doelgerichte (verander)opgaven.

### **Waar dit boek over gaat**

We hebben een handboek geschreven dat ingaat op veel facetten van het vak. Op elk thema dat we behandelen, hebben we de essenties bij elkaar gebracht. Ten opzichte van de vorige onlineversie gaan we onder meer dieper in op de (verander)strategie voor een programma en op een concept als vermogens (*capabilities*). We hebben een aantal programmarollen aangescherpt en geven het onderwerp leiderschap en eigenaarschap meer ruimte. Ook hebben we het thema ontwikkelen opgenomen en de levensloop van een programma verder uitgewerkt. Deze onderwerpen vinden we essentieel; vandaar dat we deze met meer diepgang bespreken. Een uitgebreide versie van onder meer de levensloop vind je op de website.

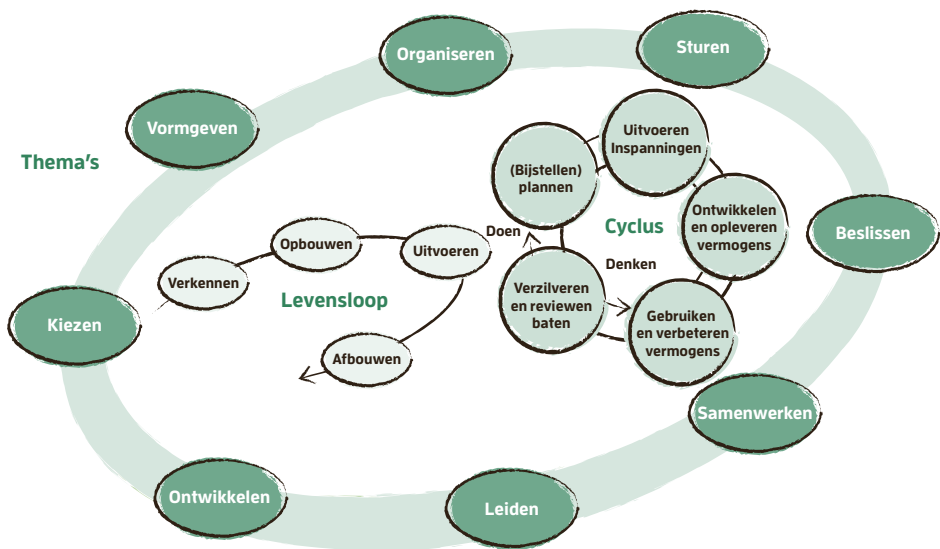
Heb je een achtergrond in *Managing Successful Programmes* (MSP), dan zul je merken dat we wat minder 'blauw' en voorschrijvend zijn in onze benadering. We laten ruimte voor eigen interpretatie en invulling. Structuren kunnen helpen maar zijn een handreiking, geen dogma. Ten opzichte van de *manuals* van MSP uit 2011 en 2020 hebben wij bepaalde onderwerpen, zoals besluitvorming, meer uitgeschreven. Je zult je grotendeels herkennen in ons materiaal, maar ook ervaren dat we de brug proberen te slaan naar organisaties die wat minder strak georganiseerd zijn dan als je vanuit MSP vertrekt.

Ben je fan van *Programmatisch creëren* (Bos, Van Loon & Licht, 2013), dan zul je zien dat onze aanpakken de nodige overeenkomsten hebben. Onze dialogen met Jo Bos hebben onze gedachten over programma's ook weer gescherpt. We gebruiken her en der wel andere terminologie (zo spreken we bijvoorbeeld van baten en niet van operationele doelen) en positioneren de programmamanager net wat anders. De basisgedachte over creëren komt echter ook bij ons terug. We hopen dat onze benadering je kijk verder aanvult.

Wat ons betreft is er geen 'beste methodiek'. Sterker nog, we vinden dat programmamangers meerdere methodieken horen te kennen, zodat ze hun gedachten over programmatisch werken in de breedte kunnen vormen en kunnen inzetten wat bij hen, de opgave en de context past.

### Globale opzet van het boek

We hebben dit boek in acht delen opgeknipt. In elk deel bespreken we een van de acht thema's die we in onze programma-aanpak onderscheiden:



De thema's van *Werken aan Programma's* met daarbinnen de levensloop van een programma



1. **Kiezen.** Waarom en wanneer zou je kiezen voor de programma-aanpak? Bij dit thema gaat het om het maken van een keuze tussen veranderopgaven in een organisatie en om de keuze van een opgave een programma te maken. Bij welk soort opgave zet je als organisatie welke manier van werken in?
2. **Vormgeven.** Wat wil je bereiken met het programma en hoe ga je dat voor elkaar krijgen? Dit thema draait om het in beeld brengen van de inhoud van de opgave: de visie, doelen, baten, strategie, vermogens, inspanningen en middelen. Hoe kom je tot een samenhangende, doelgerichte aanpak?
3. **Organiseren.** Wie gaan het programma voor elkaar krijgen, in welke rol en welke organisatievorm? Bij dit thema kijken we welke rollen er zijn te spelen in een programma, hoe je die verdeelt en hoe je de verhouding tussen de programmaorganisatie en de staande organisatie(s) goed kunt vormgeven.
4. **Sturen.** Hoe staat het programma ervoor en wat vraagt bijsturing? Bij dit thema staan de activiteiten centraal die zijn gericht op plannen van het programma, de stand van zaken in beeld brengen, vergelijken met het plan en daaraan betekenis geven, bijsturingsmaatregelen nemen en rapporteren.
5. **Beslissen.** Welke beslissingen moeten we nemen en hoe doen we dat goed? Er zijn veel momenten waarop je beslissingen moet nemen, op allerlei niveaus en over allerlei kwesties. Dit thema is gericht op het vormgeven, sturen en handhaven van de besluitvorming in en over een programma.
6. **Samenwerken.** Hoe werken we met elkaar samen in en aan de opgave? Programma's floreren bij goede relaties en communicatie tussen mensen. Dat ontstaat niet vanzelf. Zeker niet als in het programma meerdere organisaties samenwerken. Bij dit thema kijken we naar dat samenspel.
7. **Leiden.** Hoe vul je het leiderschap in het programma in? Dit thema is het meest persoonlijke. Het gaat over je leiderschap als programmamanager, maar ook over dat van anderen, zoals de programma-eigenaar, bateneigenaar en inspanningsleider. Hoe geef je daaraan met elkaar goed invulling?
8. **Ontwikkelen.** Hoe worden we steeds beter in de programma-aanpak? Dit thema is enerzijds gericht op het steeds beter worden in het doen van een specifiek programma. Anderzijds gaat het om de vraag wat de organisatie moet doen om te groeien in het werken aan en met programma's.

Achterin vind je onder meer een begrippenlijst. Om je vast voor te bereiden: soms kiezen we ervoor bepaalde ingeburgerde begrippen te veranderen. Denk aan de 'opdrachtgever': die term vervangen we door 'programma-eigenaar', om te duiden dat het niet een eenmalige betrokkenheid bij de start vraagt, namelijk 'opdracht geven'. Ook gebruiken we termen die niet overal even gangbaar zijn, zoals 'inspanningsleider' (omdat een programma niet alleen projecten kent, maar ook andersoortige activiteiten) en 'baten' (waarmee we 'effecten

van verandering' bedoelen). We wisselen echter ook af in het gebruik van die begrippen, dus soms spreken we wel van 'projectmanager' en van 'effecten'.

### **Wisselwerking met de website**

Op [www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl) vind je aanvullende materialen en extra achtergronden en verdieping. Denk aan voorbeelden, formats (programmavoorstel, voortgangsrapportage, et cetera), checklists, scans of vragenlijsten (onder meer over samenwerking) en diepere uitwerkingen van modellen en bijvoorbeeld de levensloop van een programma. Dat materiaal vullen en passen we verder aan en we nodigen je van harte uit het ons te laten weten als je iets mist of zelf iets hebt wat het verrijkt.

### **Voor wie dit boek is bedoeld**

We richten ons met dit boek op programmamanagers die een overzicht willen krijgen van de thema's waarmee ze allemaal te maken gaan krijgen bij het aanpakken van de opgave waarvoor ze staan. Soms spreken we jou als lezer daarbij rechtstreeks aan als programmamanager, omdat we er in de basis van uitgaan dat je die rol hebt, of gaat krijgen. Hier en daar spreken we ook van 'je programma': dat is eigenlijk tegen onze principes, want het is niet 'van jou' alleen. Toch kwam het voor de leesbaarheid soms handig uit om er zo over te schrijven.

Voor beginnende programmamanagers denken we een prettig en verrijkend handboek te hebben ontwikkeld. Een waarschuwing is wel op zijn plek. Zoals een van onze reviewers zei: 'Er zit een gevaar in dat, als zij dit gaan lezen, ze in een *squeeze* komen tussen wat de organisatie wil (in actie) en wat in gedegtheid eigenlijk zou moeten. Het vergt haast ervaring om daarop goed tegendruk te geven.' Wat we jullie willen meegeven, is om niet alles in één keer te willen toepassen, open in gesprek te gaan met elkaar over deze *squeeze* en een maatje met ervaring op te zoeken die hierover met je kan meedenken.

Programmamanagers die al wat verder zijn in hun ervaring en ontwikkeling kunnen er inspiratie uithalen als ze hun aanpak tegen het licht houden en door de bril van onze benadering bekijken. Wellicht kom je erachter dat bepaalde aspecten in je eigen programma wat weinig aandacht krijgen en verbetering behoeven. En misschien geven we je op onderdelen een ander, aanvullend perspectief, dat je hopelijk aan het denken zet. We richten ons niet zozeer op de zeer ervaren programmamanagers, al kunnen zij het brede, geïntegreerde overzicht hopelijk waarderen.

Het is in een boek als dit zoeken naar een goede 'dimensionering'. Neem je de wat kleinere programma's in gedachten, dan zijn sommige onderdelen een beetje overkill. Neem je de echt grote, langjarige programma's als vertrekpunt, dan heb je hier en daar juist meer nodig. Onder het motto 'weglaten is makkelijker' hebben we de wat grotere programma's als uitgangspunt genomen voor onze beschrijving.

Hoewel *Werken aan Programma's* een handboek is, is het geen kookboek met eenvoudige receptuur. De veelheid aan onderwerpen kan de indruk wekken dat je het nooit goed kunt doen. Dat realiseren we ons. Programma's zijn ook geen eenvoudige opgaven. We willen je echter hoeden voor de gedachte dat je het precies zo moet doen als wij beschrijven. De uitdaging (en uitnodiging) is om er een eigen draai aan te geven, die past bij jou, de opgave en de organisatie(s) waarvoor je werkt. Dát is de kunst van het vak. Echt leren koken.

Veel leesplezier en succes met je programma!

THEMA 1

# KIEZEN

---

'IETS' IS NIET EEN PROGRAMMA  
DOOR HET ZO TE NOEMEN.  
DAT IS PAS HET GEVAL ALS  
MENSEN ERVOOR KIEZEN  
BEPAALENDE PRINCIPES IN TE  
ZETTEN EN VAN DE OPGAVE EEN  
PROGRAMMA TE MÅKEN.

# INLEIDING

Steeds meer organisaties werken met programma's om bepaalde doelen of opgaven te realiseren. Wat zijn dat eigenlijk, programma's? En wanneer is het slim voor die aanpak te kiezen? In dit eerste thema nemen we je mee in wat programma's onderscheidt van andere manieren van werken en veranderen. We kijken naar de onderliggende principes en naar redenen om deze aanpak in te zetten. Zorgvuldigheid in de keuze om van een bepaalde opgave een programma te maken (of juist niet) is belangrijk. Het is namelijk een handig hulpmiddel, maar zeker niet voor alle uitdagingen en organisaties de beste keuze.

In programma's werken mensen tijdelijk samen aan een ingewikkelde veranderopgave die eraan moet bijdragen bepaalde doelen te realiseren. Dat kan een doel of meerdere doelen van één organisatie zijn, maar steeds vaker zijn dat doelen van meerdere, samenwerkende organisaties. Denk aan de waterveiligheid in een gebied verhogen, de leefbaarheid in een wijk verbeteren of een organisatie verduurzamen. Vaak lukt het niet die doelen langs gebaande paden te realiseren. Soms zijn ze nieuw en zijn er nog geen gebaande paden. Of vragen ze een vorm van samenwerking tussen organisaties die nog niet goed functioneert.

Werken met programma's past goed bij de uitdagingen waarvoor organisaties zich gesteld zien. De dynamiek in de maatschappij is de afgelopen decennia flink toegenomen en dat doet een beroep op het verandervermogen van organisaties. Veel vraagstukken bevinden zich op het snijvlak tussen organisaties en kunnen niet meer worden opgelost door één partij. Dat vraagt om het vermogen goed samen te werken. Er is een groeiende behoefte aan tijdelijke en flexibele werkverbanden, waarin mensen slagvaardig en gefocust aan de slag gaan om die veranderingen te verwezenlijken die nodig zijn om bepaalde doelen dichterbij te brengen. Programma's voorzien veelal in die behoefte.

Bij dit eerste thema gaat het om het afwegingsproces dat uiteindelijk leidt tot de beslissing met een bepaalde opgave aan de slag te gaan en die als programma vorm te geven. Daarbij draait het om vragen als:

- Wat zijn onze strategische prioriteiten of opgaven?
- Over welke opgave hebben we het precies? En waarom is het belangrijk die nu op te pakken?
- Welke aanpak past daarbij dan het best, gegeven de diverse mogelijkheden (project, et cetera)?
- Als we kiezen voor een programma-aanpak, volgens welke benadering doen we dat dan?
- En hoe geven we vervolgens het verkennings- en opbouwstadium vorm?

Wij zien programma's als een tijdelijke manier van samenwerken die past bij bepaalde typen vraagstukken. Net zoals projecten, processen, routines en improvisaties passen bij andere typen vraagstukken. Elk van deze aanpakken heeft eigen kenmerken, spelregels, voor- en nadelen. Keuzes voor de ene of de andere aanpak worden in de praktijk nog weleens nonchalant gemaakt. Ineens heet dan iets project of programma, zonder dat duidelijk is waarom en wat dat betekent, zonder dat doordacht wordt waarom dat een slimme keuze is, en zonder dat er consequenties aan worden verbonden. Al snel ontstaat er dan gedoe, bijvoorbeeld over prioriteiten, rollen en verwachtingen. Een bewuste keuze helpt misverstanden te voorkomen.

We beginnen dit thema met de essenties en het ontstaan van programma's en programmamanagement. Vervolgens verhelderen we het verschil met andere manieren van werken, zetten we de kenmerken van een programma op een rij en gaan we in op de redenen om te kiezen voor de programma-aanpak. Ook gaan we in op de onderliggende principes bij programma's, het fundament onder onze manier van kijken. Daarna schetsen we de bouwstenen van onze programma-aanpak: de thema's en de levensloop.

# ESSENTIES EN ONTSTAAN VAN PROGRAMMAMANAGEMENT



Er zijn veel manieren waarop je als organisatie aan tijdelijke (verander)opgaven kunt werken; de programma-aanpak is er daar één van. Wij zijn ervan overtuigd dat die aanpak veel houvast biedt bij bepaalde typen opgaven, namelijk de opgaven die een organisatie of een samenwerkingsverband in staat stellen bepaalde, strategische doelen na te streven, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, continuïteit of veiligheid. Programma's zijn echter geen wondermiddel. Wat verstaan we eronder, wat is de plek van programma's in organisaties en hoe passen ze bij de uitdagingen van deze tijd?

## 1.1 Wat verstaan wij onder een programma?

Als je mensen vraagt wat een programma is, dan komen allerlei associaties voorbij. De constante daarin is 'een verzameling van projecten'. Dat is een te smalle inkleuring. De literatuur over programmamanagement is vrij eenduidig over wat een programma is, maar er zijn wel accentverschillen. In onze optiek is een programma *een tijdelijke manier van samenwerken aan een veranderopgave, die een organisatie (of een samenwerkingsverband) in staat stelt bepaalde baten (effecten van veranderingen) tot stand te brengen en daarmee een of meer organisatiedoelen te verwezenlijken.*

De programma-aanpak is zinvol voor ingewikkelde veranderopgaven. Bijvoorbeeld wanneer bepaalde doelen niet of onvoldoende tot stand komen zolang de betrokkenen blijven doen wat ze doen. Het gaat dan niet om een aanpassing in de werkwijze van één bepaald team in de organisatie. Dan schiet je met een kanon op een mug, zo'n vraagstuk kun je beter door het team zelf laten oplossen. Het gaat om iets wat meer vraagt: het (door)ontwikkelen van bepaalde (organisatie)vermogens die nodig zijn om bepaalde doelen wél dichterbij te brengen en die de grenzen van teams, afdelingen of zelfs organisaties overstijgen. Denk aan het samenwerkend vermogen, innovatief vermogen, adaptief vermogen of realisatievermogen. Die zijn niet toe te wijzen aan één afdeling, maar raken een organisatie meer in de breedte. Vermogens kunnen ook een concreet karakter



hebben, zoals een nieuwe afdeling schuldhulpverlening, een doorontwikkeld klantcontactcenter of bepaalde fysieke infrastructuur (zoals een brug, gebouw of warmtenet). Allemaal zaken die kunnen helpen bij het nastreven van bepaalde doelen, zoals minder mensen in armoede, een hogere klanttevredenheid, betere bereikbaarheid van een regio, of een lagere CO<sub>2</sub>-uitstoot.

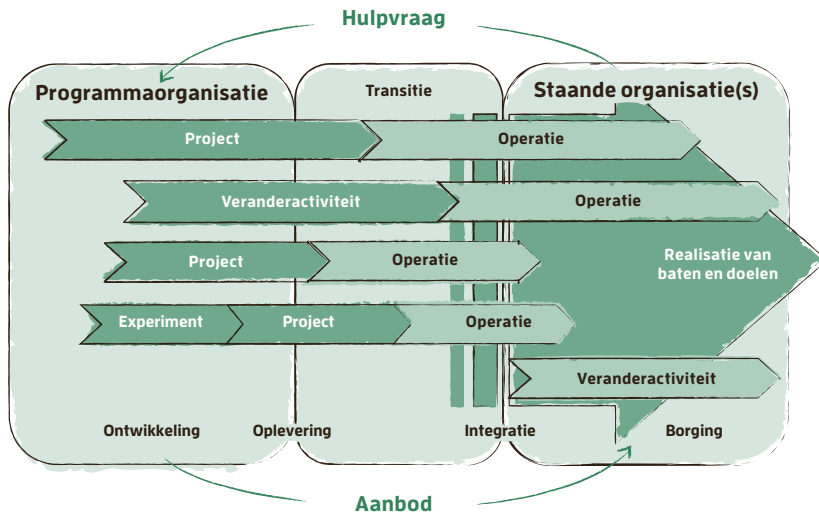
Een programma helpt die vermogens te (door)ontwikkelen en ondersteunt zo een verandering. Niet als doel op zichzelf, maar om daarmee bepaalde baten te realiseren: meetbare effecten of prestaties die de betrokkenen als positief zien. Die baten dragen eraan bij achterliggende organisatiedoelen te bereiken. Zo kan het opzetten van een afdeling schuldhulpverlening (vermogen) bijdragen aan het verlagen van het aantal mensen dat schulden heeft (baat) en dat kan op zijn beurt een positieve invloed hebben op het verlagen van de armoede in de stad (doel).

### Voorbeeld Nationaal Programma Rotterdam Zuid

'In het Nationaal Programma Rotterdam Zuid (NPRZ), werken Rijk, de gemeente Rotterdam, corporaties, zorginstellingen, schoolbesturen, bedrijfsleven, politie en Openbaar Ministerie aan een gezonde toekomst voor Rotterdam Zuid. Samen zorgen deze partners dat de kansen van Zuiderlingen worden vergoed zodat opleidingsniveau, arbeidsparticipatie en woonkwaliteit in 20 jaar stijgen naar het gemiddelde van de vier grote steden in Nederland.'

(bron: NPRZ, [www.nprz.nl](http://www.nprz.nl), 2023)

Figuur 1.1 laat de verhouding tussen programma en staande organisatie(s) mooi zien: het programma is een antwoord op een hulpvraag vanuit de organisatie om een verandering tot stand te brengen en van daaruit bepaalde doelen te kunnen nastreven. Daarvoor is het meestal niet voldoende één project te ondernemen (mocht dat wel zo zijn, kies daar dan vooral voor). Het vraagt om een samenhangende set aan inspanningen, waaronder projecten en verandereactiviteiten. Het ontwikkelen, opleveren, integreren en borgen van de uitkomsten van die inspanningen is een samenspel tussen programma en staande organisatie. De sturing van de inspanningen ligt dan ook deels bij de programamanager en deels in de organisatie. In hoofdstuk 3 laten we zien dat programma's er in allerlei verschijningsvormen zijn: groter of kleiner, intern of extern gericht, meer of minder uitvoerend, meer of minder regisserend.



FIGUUR 1.1 Een programma helpt de organisatie(s) baten en doelen te realiseren

De uitdagingen waaraan je werkt met een programma kunnen zich bevinden binnen één organisatie, maar kunnen ook meerdere organisaties of partijen raken. Denk aan opgaven op het gebied van waterveiligheid, duurzaamheid of leefbaarheid. Dat soort vraagstukken kun je als waterschap of gemeente niet alleen oplossen, daarvoor is samenwerking nodig en die komt meestal niet vanzelf tot stand. Als we het in dit boek hebben over ‘organisatie’, dan kun je vrijwel altijd ‘organisaties’ lezen, of ‘partijen’, ‘samenwerkingsverband’, ‘netwerk’, ‘consortium’, et cetera. Voor het leesgemak kiezen we voor ‘organisatie’. Een programma is vaak een vehikel om de samenwerking tussen organisatieonderdelen of organisaties te ondersteunen.

‘Iets’ is niet een programma door het zo te noemen. Dat is pas het geval als mensen ervoor kiezen bepaalde principes in te zetten en van de opgave een programma te maken. Ze hebben afgewogen hoe goed de manier van werken past bij de opgave, de organisatie en de mensen en zijn bereid het anders dan normaal te doen. In de praktijk zorgt de druk om snel aan de slag te gaan en stappen te maken ervoor dat dit vaak niet heel bewust gebeurt. Het gevolg? Mensen gaan met verschillende verwachtingen en ideeën aan het werk, in plaats van met een gezamenlijk beeld van de opgave en de aanpak. Misverstanden en frustraties liggen dan op de loer en dat is zonde; daarom leggen we er zoveel nadruk op dat je bewust zou moeten kiezen voor een bepaalde aanpak.

THEMA 2

# VORMGEVEN

VORMGEVEN IS EEN ITERATIEF  
EN INCREMENTEEL PROCES DAT  
JE DIVERSE MALEN TIJDENS HET  
PROGRAMMA DOORLOOPT.  
DE OMSTANDIGHEDEN VERANDEREN  
NAMELIJK EN ER ONTSTAAN  
INZICHTEN OVER WAT WEL  
EN NIET WERKT.

# INLEIDING

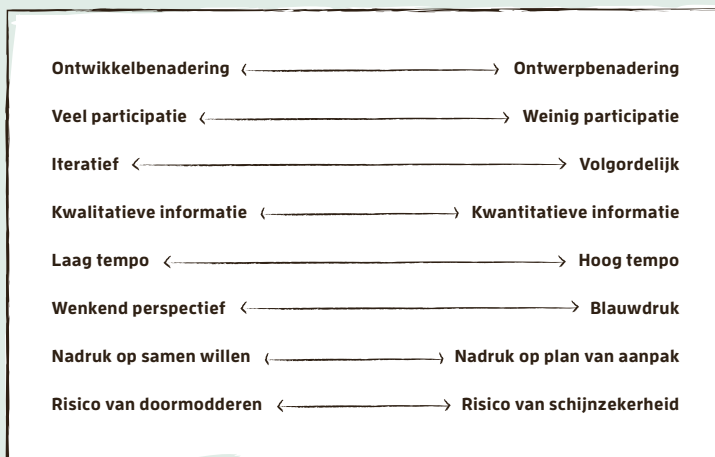
Het volgende thema waarop we ons richten, is het vormgeven van de inhoud van een programma. Pas als je daar beelden bij hebt, kun je de andere thema's echt goed invullen. Hierbij staan drie vragen centraal:

- *Waarom en waartoe?* Welk toekomstbeeld streven we na met het programma? Waarom eigenlijk en waarom op dit moment? Wat zijn de doelen en wat is de opgave die we voor ons zien?
- *Hoe?* Hoe denken we in die toekomst te komen? Hoe ziet die weg eruit? Welke baten streven we na, hoe ziet onze (verander)strategie eruit en welke vermogens willen we (door)ontwikkelen?
- *Wat?* Wat gaan we daarvoor dan concreet doen? Welke inspanningen (projecten, activiteiten) gaan we uitvoeren, welke middelen hebben we daarbij nodig en wat hoort er niet bij?

Dit drieluik komt niet uit de lucht vallen, het is mede ontleend aan Sinek (2009) en zijn *Golden Circle*. In zijn boek *Start with why* betoogt hij dat je het best kunt starten met het 'waartoe', dan het 'hoe' bepaalt en als laatste het 'wat' concreetiseert. Dat idee lag van meet af aan ten grondslag aan programmatisch werken. Sinek heeft het op een pakkende manier gevisualiseerd en verwoord.

In de praktijk komen programma's op allerlei manieren tot stand. De ene keer starten ze bij het denken vanuit een visie, bijvoorbeeld getriggerd door een nieuwe organisatiestrategie, maatschappelijke ontwikkelingen of bewegingen in de markt. De andere keer ontstaan ze vanuit de wens en behoefte meer overzicht, samenhang, samenwerking en doelgerichtheid aan te brengen tussen allerlei lopende veranderinitiatieven. In dat geval komen er vaak ook allerlei lacunes en doublures aan het licht: op sommige baten zijn te veel of te weinig inspanningen gericht, een door-dachte strategie ontbreekt of er is geen duidelijke sturing. Veel programma's zijn een voortzetting van lopende activiteiten of een cesuur met eerdere pogingen. Het komt dan aan op het 'afpellen' van (overspannen) verwachtingen uit het verleden, het terugbrengen van de doelen naar een niveau dat kans van slagen heeft of het reviseren van de aanpak.

Er zijn verschillende manieren om het proces van vormgeven aan te pakken, bijvoorbeeld meer ontwerpend of ontwikkelend. In de ontwerpbenadering werk je met relatief weinig participatie, een volgordelijk proces, op basis van meer kwantitatieve informatie en een hoog tempo. De ontwikkelbenadering kent relatief veel participatie van betrokkenen, een iteratief proces, meer kwalitatieve informatie en een wat lager tempo. De keuze voor een benadering beweegt zich meestal tussen beide uitersten en is onder meer afhankelijk van de aard en urgentie van de opgave en de behoeften van de betrokkenen.



### **Ontwerp- versus ontwikkelbenadering**

Bij het vormgeven is het ook goed te redeneren vanuit beide uitersten, bijvoorbeeld door te starten vanuit een ontwikkelbenadering, de oogst te verzamelen, met een kleinere groep aan de slag te gaan vanuit een ontwerpbenadering, en dan weer verder te ontwikkelen. Omgekeerd kan ook werken: met een ontwerpbenadering starten en dan in een ontwikkelbenadering verder valideren. Beide zijn prima, een expliciete keuze helpt.

Vormgeven is een iteratief en incrementeel proces dat je diverse malen tijdens het programma doorloopt. De omstandigheden veranderen namelijk, er ontstaan inzichten over wat wel en niet werkt, onderdelen zijn af, of externe partijen willen instappen of juist uitstappen. Bovendien: niet alles kun je bij de start overzien, bedenken, laat staan plannen. Dat is ook zelden zinvol trouwens.

Het thema vormgeven heette in de vorige versie van *Werken aan Programma's* en zijn voorgangers trouwens 'programmeren' en het proces van bijstellen 'adaptief programmeren'. Omdat die term ook andere associaties oproept (niet alleen bij programmeurs), hebben we gekozen voor 'vormgeven'.

# DE BENODIGDE VERMOGENS UITWERKEN



Als je als organisatie of samenwerkingsverband bepaalde doelen wilt realiseren, moet je daartoe wel in staat zijn. Je moet dan beschikken over vermogens: mensen die in samenspel met onder meer systemen, processen en data waarde kunnen toevoegen. Denk aan een klantenservice, om klanten sneller te helpen en klanttevredenheid te verbeteren. Een functionerende waterberging, om bij hoog water sneller meer water op te slaan en overstromingen te voorkomen. Of innovatief vermogen, om beter aan te sluiten op snel veranderende klantwensen. Een programma kan helpen dit soort vermogens (door) te ontwikkelen. In dit hoofdstuk gaan we in op de vraag wat vermogens zijn en hoe je daar vorm aan geeft.

## 10.1 Wat bedoelen we met vermogens?

Vermogens zijn specifieke combinaties van (onder meer) mensen, processen, data en systemen die er in samenhang en samenspel voor zorgen dat een organisatie waarde kan toevoegen (of niet, als die vermogens niet goed functioneren of ontbreken). Aan een onderdeel van een vermogen (zoals een IT-systeem voor een klantenservice) heb je op zichzelf niet zoveel, het gaat om de combinatie der dingen waardoor een vermogen werkt (de mensen die met dat IT-systeem werken, de data die erin worden verwerkt, de processen die ze gebruiken). Er zijn dus allerlei projecten en andere activiteiten nodig om een vermogen te ontwikkelen.

Je kunt een klantenservice als een vermogen van een organisatie zien, om zo klanten sneller te helpen en daardoor hun tevredenheid te vergroten (een ander doel zou kunnen zijn klanten extra producten of dienstverlening te verkopen en daardoor bij te dragen aan de omzet). Je kunt ook vanuit een breder perspectief kijken, namelijk vanuit het communicatieve vermogen van de organisatie: een klantenservice is dan een onderdeel van dat bredere vermogen. Zo'n organisatie is namelijk beter in staat met klanten te communiceren over vragen waar ze tegenaan lopen bij het gebruik van bepaalde producten.

Ander voorbeeld: wil je als gemeente kinderen en jeugdigen meer aan het bewegen krijgen en hun gezondheid bevorderen (doel), dan heb je het vermogen nodig hen daartoe in staat te stellen. Daarbij helpt bijvoorbeeld een team met coaches of leefstijladviseurs die hen kunnen motiveren meer te bewegen, of een sportcentrum waar allerlei activiteiten worden aangeboden. Een programma kan helpen dit soort vermogens te ontwikkelen om beter in staat te zijn zo'n doel na te streven. Je hoeft het niet allemaal zelf in huis te halen als gemeente, maar kunt zoiets ook in samenwerking met andere partijen organiseren en opzetten.

Om erachter te komen welke vermogens nodig zijn, helpt het vragen te stellen als: waarom lukt het ons niet de baten en doelen die we nastreven dichterbij te brengen? Waar ontbreekt het aan en wat hebben we nodig? Of wat belemmert het goed functioneren van onze huidige vermogens? Voor het antwoord op dit soort vragen heb je in ieder geval de mensen nodig die nu of in de toekomst verantwoordelijk zijn voor het goed functioneren van die vermogens en de baten die je daarmee kunt realiseren.

### Andere woorden voor het begrip 'vermogen'

'Vermogens' is een term die je in de Nederlandse literatuur over programma-management niet of nauwelijks tegenkomt. In Engelstalige handboeken over programmamanagement, zoals *Managing Successful Programmes (MSP)*, wordt gesproken over *capabilities*. We hebben een tijdje gezocht naar een goede vertaling van dat begrip. Alternatieven zijn bijvoorbeeld kwaliteiten, vaardigheden, bekwaamheden, competenties, capaciteiten, faciliteiten of functies. Bij de eerste vier denk je echter vooral aan wat mensen in huis moeten hebben, terwijl het bij vermogens om meer gaat dan dat. Het woord 'capaciteit' refereert vooral aan aantallen mensen en 'faciliteiten' doen vooral denken aan machines, systemen en andersoortige hulpmiddelen (waarbij de mens kant ontbreekt). 'Functies', of 'bedrijfsfuncties', komt als term ook in de buurt, maar matcht niet zo makkelijk met vermogens die niet zo makkelijk zijn af te bakenen en op te leveren (zoals communicatief, lerend of samenwerkend vermogen).

De vermogens van een organisatie komen samen in een geheel waarvoor allerlei woorden worden gebruikt: het organisatiemodel, de blauwdruk, de bedrijfsarchitectuur, het operating model, het *business architecture model*. Die begrippen willen nog weleens het gevoel van maakbaarheid oproepen, zeker



een term als 'blauwdruk'. Maar eigenlijk zijn het neutrale concepten: dit is waarover we als organisatie beschikken, dit is wat we kunnen, zo zijn we georganiseerd, dit kenmerkt ons. Als je daar een goed beeld van hebt kun je beter bepalen waar lacunes of blokkades zitten en wat om ontwikkeling vraagt. Het is trouwens niet eenvoudig om zo'n beeld te maken, want niet alles is zichtbaar, tastbaar of eenduidig te definiëren (wordt het bijvoorbeeld maar eens met elkaar eens over de vraag hoe je de organisatiecultuur typeert).

## 10.2 Wat is de relatie met doelen, baten, strategie en inspanningen?

Met een programma realiseer je inspanningen (projecten, experimenten, et cetera) waarmee je bepaalde vermogens (door)ontwikkelt. Wil je bijvoorbeeld het lerend vermogen van een organisatie versterken, dan kun je iets doen aan de academie, werken aan de manier waarop leidinggevendenden omgaan met leren in hun teams, het gebruik van feedback van klanten stimuleren, de fysieke inrichting van ruimtes aanpassen, rolwisselingen stimuleren, en dergelijke.

Zoals we in het vorige hoofdstuk al aangaven, beschouwen sommige organisaties en programma's het (door)ontwikkelen van bepaalde vermogens als een doel op zich: 'We willen als organisatie meer lerend worden, dat lukt niet goed, dus zetten we daar een programma op.' Wij zien een vermogen als een hefboom om bepaalde baten en doelen te realiseren en waarde te creëren, niet als doel op zich. Als dat lerende vermogen namelijk het presteren van de organisatie niet verbetert, wat heb je er dan aan?

De vraag is dus: welke baten en doelen wil je realiseren door het vermogen in te zetten? Of omgekeerd (en beter): wat streven we na en welke vermogens hebben we daarvoor nodig? De keuze in te zetten op een bepaald vermogen (of meerdere vermogens) vloeit voort uit de strategie van het programma. De vraag hoe je die vermogens ontwikkelt, hoort daarbij.

## 10.3 Wat zijn voorbeelden van vermogens?

Je kunt de vermogens van een organisatie op verschillende manieren of abstractieniveaus bekijken. We noemden hiervoor al een paar voorbeelden. Kijken we nog een keer naar dat lerend vermogen, dan zou je je kunnen afvragen: wat hebben we daarvoor nodig of wat heeft daar allemaal invloed op? Hoe staat het bijvoorbeeld met onze processen, stimuleren die het leren? Welke invloed

# NAWOORD

Een boek schrijven is een bijzondere onderneming. Zeker als je dat doet met iemand met wie je nog niet eerder hebt geschreven. Het is een proces van zoeken, elkaar vinden, verschillende perspectieven verkennen, elkaar af en toe ook een beetje kwijtraken en opnieuw kijken waar de verbinding zit. Het is een leerzaam proces, waarin we elkaar hebben uitgedaagd. Bovenal hebben we er ontzettend veel plezier aan beleefd, omdat we elkaar beter leerden kennen en gaandeweg ook steeds beter gingen snappen hoe we beiden naar het vak kijken dat ons dierbaar is. Niels vaak wat meer door een pragmatische bril, vanuit de alledaagse, weerbarstige praktijk van een programmamanager: hoe werkt het echt? Björn soms wat meer door de conceptuele bril: hoe zou het eruit moeten zien of kunnen zien?

Aan ideeën en tekst hebben we geen gebrek, zoals ook wel blijkt uit de omvang van dit boek. Toen we alle afzonderlijke hoofdstukken bij elkaar voegden, ergens in de zomer van 2023, omvatte het totale manuscript meer dan 180.000 woorden. Dat waren er zo'n 65.000 te veel. Kleine crisis bij Björn, gulle lach bij Niels. Door er een aantal keren goed met de stofkam doorheen te gaan, hebben we het geheel flink weten in te dikken. Ook hebben we heel kritisch gekeken wat echt in het boek moest (de essentie) en wat mooie verdiepingen zijn; de verdiepingen hebben we een plek gegeven op onze website.

Nu het boek er ligt, ontstaat er weer ruimte voor nieuwe gedachtevorming. Die ontstaat toch vooral in wisselwerking met de praktijk. Hoe reageren gebruikers van het materiaal op onze ideeën en concepten? Wat werkt wel en wat niet, of niet meteen? Welke ideeën, concepten of praktische hulpmiddelen hebben we over het hoofd gezien? Ongetwijfeld zal daaruit weer een volgende versie van dit handboek voortvloeien. We nodigen je van harte uit ons je suggesties daarvoor te laten weten. Daar leren we ook weer van. Dan kunnen we ze bijvoorbeeld ook op de website zetten en zo verspreiden in de gemeenschap van programmamangers. Of wellicht wil je ze delen tijdens de bijeenkomsten van PGM Open? Neem vooral contact met ons op, zodat we de mogelijkheden kunnen bespreken.

Dankjewel dat je ons boek tot je hebt genomen en veel succes met je programma!

# AUTEURS

## **Björn Prevaas**

Björn begeleidt mensen, teams en organisaties om met behulp van projecten en programma's hun strategische doelen en ingewikkelde opgaven te realiseren. Dat doet hij vanuit de overtuiging en ervaring dat deze manieren van werken daarbij enorm kunnen helpen; niet alleen binnen organisaties, maar ook tussen organisaties. Björn coacht, faciliteert, begeleidt werksessies en bouwsessies, en verzorgt opleidingen en inspiratiebijeenkomsten. Het liefst werkt hij dicht op de praktijk. Sinds 2018 doet hij dit vanuit Good Work Company, het bureau waarvan hij samen met Manon Ruijters oprichter en eigenaar is. Hiervoor was hij onder meer elf jaar adviseur en partner bij Twynstra-Gudde. Omdat hij het vak een warm hart toedraagt, onderneemt hij allerlei initiatieven om het verder te ontwikkelen, zoals boeken en artikelen publiceren en activiteiten initiëren vanuit PGM Open, het netwerk van programmamanagers in Nederland.

[bjornprevaas@goodworkcompany.nl](mailto:bjornprevaas@goodworkcompany.nl)  
[www.linkedin.com/in/bjornprevaas/](http://www.linkedin.com/in/bjornprevaas/)  
[www.goodworkcompany.nl](http://www.goodworkcompany.nl)  
[www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl)

## **Niels van Loon**

Niels is programmamanager bij NOVAIM en heeft jarenlange ervaring in het leiden van meerjarige programma's bij organisaties in diverse sectoren. Zijn kracht als programmamanager ligt in het verbinden van mensen met elkaar en met de opgave om samen tot resultaten te komen die anders buiten bereik blijven. Daarnaast ondersteunt hij organisaties bij het professionaliseren van programmatisch werken. Specifieke onderwerpen waaraan Niels graag werkt zijn de rol van de opdrachtgever (het belang van die rol wordt onderschat) en het inrichten van de besturing tussen programma en staande organisatie (de permanente staande organisatie is belangrijker dan het tijdelijke programma). Naast rollen als programmamanager heeft hij rollen als opdrachtgever en toezichthouder. In het verleden werkte hij voor onder meer Berenschot en Getronics. Sinds 2018 is Niels verbonden aan PGM Open, dat kennisuitwisseling over programmatisch werken voor en door programmamanagers stimuleert.

[vanloon@novaim.nl](mailto:vanloon@novaim.nl)  
[www.linkedin.com/in/linkedloon](http://www.linkedin.com/in/linkedloon)  
[www.novaim.nl](http://www.novaim.nl)  
[www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl)

**Werken aan Programma's is hét handboek voor de programmamanager. Voor alle professionals die de aanpak van programma's naar een hoger plan willen tillen, die een stap willen maken in hun ontwikkeling in het vak en hun organisatie daarin willen meenemen.**

Programmamanagement is een bijzondere manier van samenwerken en veranderen die goed past bij een tijd van ingewikkelde en grote opgaven. Denk aan de energietransitie, het verhogen van de leefbaarheid in wijken of de toekomstbestendigheid van de zorg. Programmatisch werken kan daarbij houvast geven.

Björn Prevaas en Niels van Loon beschrijven hoe je met programma's doelgericht en samenhangend aan dergelijke opgaven kunt werken. Ze gaan in op de vragen wanneer en waarom je voor de werkvorm programma kunt kiezen, hoe je een programma inhoudelijk vormgeeft en hoe de programmaorganisatie eruitziet. Ook thema's als sturing, besluitvorming, samenwerking en leiderschap komen aan de orde. Elk thema lichten ze toe vanuit verschillende invalshoeken en ze geven praktische handvatten en instrumenten om ermee te werken.

Dit boek integreert verschillende benaderingen voor programmamanagement. Het is een onmisbaar naslagwerk voor beginnende en ervaren programmamanagers, programma-eigenaren, bateneigenaren, projectmanagers, verandermanagers en alle andere professionals die meer grip willen op het werken aan programma's. Op de website bij het boek ([www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl)) vind je nog meer verdieping.

**Björn Prevaas** is adviseur en begeleider op het gebied van programmamanagement en auteur van onder andere *Leiderschap van de programmamanager* (2018).

**Niels van Loon** is programmamanager en publiceerde eerder *Essentie van programma-management voor opdrachtgevers*. Samen schreven ze ook *Programmacanvas* (2024).



boom.nl  
boommanagement.nl  
werkenaanprogrammas.nl