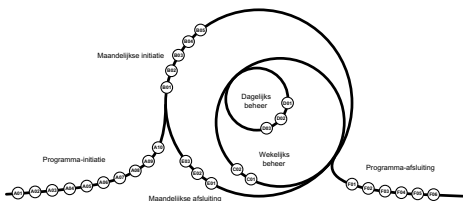


P4.express

Het minimalistisch
programmamanagementsysteem



Dit is een downloadbare versie van de online handleiding, gegenereerd op 2026-10-20. Kijk op de website voor nieuwere versies.

P4.express komt van OMIMO (<https://omimo.org/en/>), een familie van open, minimalistische modules.

Deze handleiding mag vrij worden gebruikt en verspreid onder de licentie Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal.

Dit is een concept van de handleiding, bedoeld voor review. Heeft u opmerkingen, mail ze dan naar info@omimo.org. Kom later terug voor de definitieve versie.



OMIMO wordt medegefinancierd door de Europese Unie. De geuite standpunten en meningen zijn echter uitsluitend die van OMIMO en weerspiegelen niet noodzakelijkerwijs die van de Europese Unie of EPOS VZW. Noch de Europese Unie, noch de subsidieverlenende autoriteit kan hiervoor verantwoordelijk worden gehouden.

Activiteitenlijst

Dit zijn de managementactiviteiten en hun activiteitengroepen in P4.express:

- Programma-initiatie
 - [A01 – Benoem de sponsor](#)
 - [A02 – Benoem de programmamanager](#)
 - [A03 – Benoem de leden van het ideatieteam](#)
 - [A04 – Identificeer de stakeholders](#)
 - [A05 – Identificeer de verwachte outcomes](#)
 - [A06 – Geef het programma een naam](#)

- A07 – Bedenk Scenario's
- A08 – Laat de programma-initiatie beoordelen door vakgenoten
- A09 – Neem een go/no-go-beslissing
- A10 – Voer een gerichte communicatie

- Maandelijks initiatie
 - [B01 – Werk alle Scenario's bij](#)
 - [B02 – Laat de maandelijkse cyclus beoordelen door vakgenoten](#)
 - [B03 – Neem een go/no-go-beslissing](#)
 - [B04 – Lanceer de maandelijkse cyclus](#)
 - [B05 – Voer een gerichte communicatie](#)
- Wekelijks beheer
 - [C01 – Lanceer de wekelijkse cyclus](#)
 - [C02 – Voer een gerichte communicatie](#)

- Dagelijks beheer
 - [D01 – Beheer follow-up items](#)
 - [D02 – Start, beëindig of annuleer projecten](#)
 - [D03 – Balanceer de middelen](#)
- Maandelijks afsluiting
 - [E01 – Meet en rapporteer de prestaties](#)
 - [E02 – Evalueer de tevredenheid van de stakeholders](#)
 - [E03 – Plan verbeteringen](#)

- Programma-afsluiting
 - F01 – Controleer en draag de outputs over
 - F02 – Evalueer de tevredenheid van de stakeholders
 - F03 – Laat de programma-afsluiting beoordelen door vakgenoten
 - F04 – Archiveer de documenten
 - F05 – Feest vieren!
 - F06 – Voer een gerichte communicatie

Inleiding

P4.express is een minimalistische, praktische manier om programma's te managen. Het heeft een eenvoudig proces, zoals te zien is in het diagram. Het bestaat uit 29 managementactiviteiten in 6 activiteitengroepen. Klik op een van de activiteiten in de webversie van het diagram of gebruik de inhoudsopgave in de gedownloade versies om de beschrijving ervan te openen. U kunt ook gewoon met de eerste activiteit beginnen, [A01](#), en alle activiteiten op volgorde doorlezen.

Aard

P4.express is een stapsgewijze aanpak voor het managen van programma's,

meestal een methode, methodologie of framework genoemd. Het is geen beschrijvende gids over hoe alle of sommige organisaties hun programma's managen, maar de beschrijving van één manier om dat te doen, genaamd P4.express.

Compatibiliteit

P4.express is, net als alle andere modules in de OMIMO-familie, ***modulair***. Dat betekent dat u het in elke opzet kunt gebruiken en niet beperkt bent tot projecten en portfolio's die OMIMO-methoden gebruiken; uw projecten kunnen bijvoorbeeld worden uitgevoerd met P3.express, micro.P3.express, DSDM®, Scrum, PRINCE2® of elk ander systeem, zonder dat dit problemen oplevert voor P4.express.

P4.express kan worden gebruikt voor elk type programma: infrastructuur, stedelijke ontwikkeling, organisatieverandering, gezondheid, cultuur, kunst, humanitair werk, enzovoort. P4.express richt zich op alle sectoren, maar niet op de randgevallen binnen die sectoren, omdat het systeem daardoor voor iedereen te ingewikkeld zou worden.

Wanneer er gestructureerd portfoliomanagement is, verwacht P4.express dat dit zich niet rechtstreeks bemoeit met de projecten binnen het programma. Het portfoliomanagementsysteem hoort alleen het programma als geheel aan te sturen en het programma zijn eigen projecten te laten aansturen.

Schaal

P4.express is bruikbaar voor een breed scala aan programma's, van klein tot groot. Het is echter ontworpen voor programma's met alleen projecten en ad-hocactiviteiten eronder; kleinere programma's onder een P4.express-programma zijn niet voorzien, omdat dat in de meeste gevallen niet nodig is en het systeem ingewikkelder zou maken.

P4.express is ontworpen om zonder veel maatwerk bruikbaar te zijn in kleine tot grote programma's. Voor microprogramma's en megaprogramma's is wel ingrijpend maatwerk nodig.

Externe klanten

Uw organisatie kan het programma voor zichzelf uitvoeren of voor een externe klant. In het tweede geval is

een passend contract belangrijk, want programma's zijn van nature zeer onvoorspelbaar en verkennend, en fixed-price-contracten zijn er niet geschikt voor.

Projecten zonder programma's

Een programma realiseert de verwachte **outcomes** en houdt ze in stand. Dat gebeurt door

1. end-to-end-oplossingen als Scenario's te bedenken, en
2. de projecten die deze oplossingen implementeren op hoofdlijnen aan te sturen.

Een project is geen end-to-end-oplossing, maar een concrete stap ernaartoe. Om ervoor te zorgen dat

projecten nuttig zijn, moeten ze deel uitmaken van een end-to-end-oplossing. Met andere woorden: achter elk project zit altijd een programma. Dat programma kan impliciet zijn en over het hoofd worden gezien, maar het bestaat. Een project om een ziekenhuis in een stad te bouwen wordt bijvoorbeeld waarschijnlijk ondernomen om de gezondheidszorg in die stad te verbeteren. Iemand moet nagaan of het bouwen van het ziekenhuis de beste optie is om de gezondheidszorg daar te verbeteren, en zo ja, wat er verder moet gebeuren om die outcome echt te realiseren. Dat is het programma achter het project, dat impliciet en ongestructureerd kan verlopen. Een gestructureerde aanpak komt zulke programma's zeer ten goede, vooral omdat die ervoor zorgt dat outcomes (als onderdeel van het programma) niet

aan hun lot worden overgelaten, maar actief in stand worden gehouden.

Programma's zijn niet beperkt tot middelgrote of grote gevallen zoals het voorbeeld hierboven. Ook het leren van P4.express kunt u als een project beschouwen. U kunt nadenken over het programma erachter en dat expliciet maken, samen met de bijbehorende realisatie- en instandhoudingsactiviteiten.

Vanuit een holistisch standpunt zit er dus altijd een impliciet of expliciet programma achter elk project. Voor een leverancier die verantwoordelijk is voor een project kan het programma echter buiten zijn scope vallen. Zo ontstaan er ***standalone projecten*** in organisaties die projecten uitvoeren voor externe stakeholders.

Proces

Het P4.express-proces telt 29 activiteiten, verdeeld over de volgende **activiteitengroepen**:

- **Programma-initiatie** wordt aan het begin uitgevoerd om een fundament voor het programma te leggen en te beslissen of het een goed idee is om het programma uit te voeren.
- **Maandelijks initiatie** wordt aan het begin van elke maand uitgevoerd om de plannen te herzien en te verfijnen en om te controleren of het nog steeds een goed idee is om door te gaan met het programma.
- **Wekelijks beheer** dient voor synchronisatie.
- **Dagelijks beheer** dient voor dagelijkse taken zoals follow-ups.

- **Maandelijkse afsluiting** sluit elke maand af door de resultaten te evalueren.
- **Programma-afsluiting** sluit het programma af wanneer het zijn doelen heeft bereikt of wanneer het wordt geannuleerd.

Zeer snelle programma's kunnen de maandelijkse cyclus vervangen door een wekelijkse cyclus en de normale activiteiten van Wekelijks beheer schrappen.

Een project is klaar wanneer zijn output is gecreëerd, maar bij een programma ligt dat anders: nadat de verwachte outcomes zijn gerealiseerd, moet het programma nog twee keer zoveel cycli doorgaan als er nodig waren om de outcomes te realiseren (of een andere duur die bij de situatie past) om die

outcomes in stand te houden. De eerste cycli kunnen volledig gericht zijn op het realiseren van outcomes, de volgende op zowel het realiseren van nieuwe als het in stand houden van bestaande outcomes, en de laatste volledig op het in stand houden ervan. Doordat er realisatiecycli bestaan, is er geen post-programmacycclus nodig zoals in andere OMIMO-modules.

Bij het in stand houden van outcomes moeten ook de baten worden gemeten. In een compleet projectecosysteem is er een gestructureerd portfoliomanagementsysteem, en de programmasponsor brengt de metingen daarnaartoe voor verdergaand management.

Rollen

De primaire rollen in een P4.express-

programma zijn:

- **Sponsor:** De sponsor is de hoogste rol en is eindverantwoordelijk voor het succes van het programma. Deze persoon is verantwoordelijk voor de besluiten op hoofdlijnen en voor het voorzien van het programma van middelen. Er kunnen een stuurgroep, een portfoliomanagementsysteem en allerlei andere besluitvormende organen bij betrokken zijn, maar die moeten allemaal in het programma worden vertegenwoordigd door één sponsor.
- **Programmamanager:** De programmamanager rapporteert aan de sponsor en is verantwoordelijk voor coördinatie, facilitering, conflictoplossing, enzovoort.

- **Ideatieteam:** Dit is een team van alle experts die nodig zijn om ideeën te bedenken over hoe het programma zijn doel kan bereiken. Zij ontwerpen de oplossing op hoofdlijnen en bekijken hoe die door verschillende projecten kan worden geïmplementeerd.

Naast de primaire rollen horen de onderliggende projecten de volgende rollen te hebben, die als secundaire rollen bij het programma betrokken zijn:

- Iemand die verantwoordelijk is voor de coördinatie in het project: normaal heet deze rol **projectmanager**. Als het project wordt uitgevoerd met een methode of framework zonder projectmanagerrol, moet een rol die vooral op coördinatie en facilitering is gericht deze functie krijgen en bij het programma betrokken worden. Hoe de rol in de projectlaag ook heet, in de programmalaag noemen we die “projectmanager”.

- Iemand die de besluiten op hoofdpijnen neemt in het project: normaal heet deze rol **projectsponsor** of project executive. Waar zo'n rol ontbreekt, moet de functie aan een van de bestaande rollen worden gegeven. Hoe de rol in de projectlaag ook heet, in de programmalaag noemen we die "projectsponsor".

In kleine programma's kan één persoon de sponsor van zowel het programma als de projecten zijn, en kan één persoon programmamanager en projectmanager van alle projecten zijn. Het combineren van de rollen van sponsor en programmamanager moet echter waar mogelijk worden vermeden: de ene rol houdt zich bezig met abstracte en de andere met concrete zaken, en één persoon kan

dat meestal niet allebei aan en verwaarloost er één. Bovendien kan het soms een belangenconflict opleveren als één persoon beide rollen vervult.

Documenten

Dit zijn de documenten van P4.express, met de belangrijkste inhoud van elk:

- **Programmabeschrijving**
 - Verwachte outcomes
 - Verwachte duur en kosten
 - Lijst van stakeholders en hun rapportagevereisten

- **Scenario's**

- End-to-end-oplossingen die de verwachte outcomes kunnen realiseren en in stand houden
- Aannames, zoals veronderstelde reacties van de omgeving

- **Follow-upregister**

- Een beschrijving van ad-hoc-aanleidingen voor actie, zoals problemen en risico's, met hun opmerkingen, acties, resultaten, enzovoort

- **Health register**

- Resultaten van peer reviews
- Resultaten van tevredenheidsevaluaties

- **Business Cases** voor projecten onder het programma
 - Waarom dit project?
 - Alternatieve opties
 - Vereisten op hoofdlijnen
 - Verwachte outputs en hun outcomes
 - Geschatte investering (tijd, kosten, enz.)
 - Uitvoeringsstrategie (intern gedaan, uitbesteed, enz.)
 - Belangrijkste risico's
 - Belangrijkste stakeholders

Denk eraan geen gegevens te verzamelen die u niet nodig heeft, en houd de documenten eenvoudig en doelgericht. U hoeft ook geen ingewikkelde software te gebruiken —

begin met eenvoudige hulpmiddelen en stap alleen over op geavanceerdere als daar een goede reden voor is.

Over Business Cases: in OMIMO wordt de Business Case van een project of programma niet binnen dat project of programma zelf gemaakt, maar in de laag erboven, omdat er een breder perspectief voor nodig is dan dat van het project of programma dat erin wordt beschreven. In P4.express maakt u dus Business Cases voor de projecten eronder, terwijl de Business Case van het programma zelf erbuiten ligt en wordt beheerd door een hogere instantie, zoals het portfoliomanagement.

Maatwerk

Zoals bij andere minimalistische systemen kunt u P4.express het beste

niet vooraf op maat maken.
Implementeer en gebruik het zoals het in de handleiding staat en pas het daarna geleidelijk aan, vooral in activiteit [E03](#), op basis van feedback uit de omgeving en met zorgvuldig uitproberen.

Geschiedenis

Het eerste besloten concept van P4.express werd in september 2025 gemaakt. Het tweede besloten concept werd in mei 2026 gepubliceerd, gevolgd door het openbare concept in juli 2026 en de definitieve versie in _____.

Benoem de sponsor



De sponsor is

- eindverantwoordelijk voor de rechtvaardiging, de outcomes en de baten van het programma;
- verantwoordelijk voor de besluiten op hoofdlijnen van het programma; en
- verantwoordelijk voor een goede financiering en bemensing van het programma.

Waarom

Een programmamanager alleen is niet genoeg. De rol van de sponsor is nodig omdat

- programmamanagers zich moeten richten op samenwerking, facilitering, conflictoplossing en ander dagelijks werk, waardoor ze niet genoeg tijd en aandacht overhouden om de hoofdlijnen van het programma aan te sturen; en
- programmamanagers mogelijk niet genoeg organisatorische macht hebben
 - om middelen voor het programma te kunnen krijgen, en
 - om over voldoende strategische informatie te beschikken voor goede besluiten op hoofdlijnen.

Wie

Omdat de sponsor de hoogste rol in het programma is, moet deze worden benoemd vanuit een hogere positie

buiten het programma, zoals het portfoliomanagementsysteem.

Wanneer P5.express wordt gebruikt voor portfoliomanagement, moet de programmasponsor lid zijn van de Portfolioraad. Zo is de sponsor op de hoogte van alle investeringen in de organisatie en daardoor in staat betere besluiten op hoofdlijnen te nemen voor het programma.

Hoe

De programmasponsor moet een hooggeplaatste manager in de organisatie zijn, zoals een directeur. Dat is nodig omdat zijn of haar organisatorische macht onmisbaar is om middelen voor het programma te krijgen. Bovendien levert die hoge positie de strategische informatie op die nodig is voor de besluiten op

hoofdpijnen van het programma.

De sponsor moet een bijzonder belang hebben bij het programma, zodat hij of zij er binnen de organisatie voor kan pleiten. Meestal leidt de sponsor een afdeling of bedrijfsonderdeel dat het meest met de outcomes van het programma te maken heeft, en daarom wil de sponsor zich er hard voor maken. De sponsor moet echter niet aarzelen om het programma te annuleren als het niet meer te rechtvaardigen is.

Bij externe projecten die door uw leveranciers worden uitgevoerd, benoemen zij de sponsors vanuit hun eigen organisatie. Voor de interne projecten benoemen de programmasponsor en de programmamanager de projectsponsors vanuit hun organisatie,

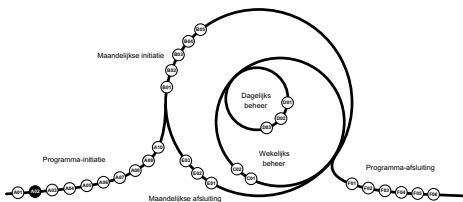
of ze nemen er iemand voor aan. In kleine programma's kan de programmasponsor ook de sponsor zijn van de interne projecten die eronder worden gedefinieerd, maar vermijd dat waar mogelijk, zodat de programmasponsor zich zonder afleiding op het programma kan richten.

Projectsponsors worden gedurende het hele programma benoemd, telkens wanneer er nieuwe projecten worden gedefinieerd in de Maandelijkse initiatie van het programma — niet tijdens deze activiteit.

Waar mogelijk is het een goed idee om niet één persoon sponsor te laten zijn van alle programma's in de organisatie, want een gezonde mate van concurrentie tussen sponsors kan iedereen helpen.

Sponsors hoeven niet veel tijd aan het programma te besteden, maar ze moeten wel betrokken blijven en er een deel van hun tijd aan wijden.

Benoem de programmamanager



Wat

Vervolgens bespreekt de sponsor het programma met mogelijke **programmamanagers** en komt met een van hen tot een akkoord. Het is belangrijk om een programmamanager te hebben die gelooft in de doelen en

randvoorwaarden van het programma.

Waarom

Elk programma heeft een gecentraliseerd coördinatiesysteem op hoofdlijnen voor de projecten eronder. De programmamanager staat in het centrum van die gecentraliseerde coördinatie.

Wie

De programmamanager heeft grote invloed op het succes van het programma, en de sponsor is verantwoordelijk voor dat succes. Daarom moet de sponsor de bevoegdheid hebben om de programmamanager te kiezen. Als iemand anders zich met die keuze zou bemoeien, zou het gezag van de sponsor worden ondermijnd — en een

programma met een zwakke sponsor heeft minder kans van slagen.

Hoe

Meestal vertrouwt elke sponsor een paar programmamanagers in de organisatie het meest en weet hij of zij bij wie aan te kloppen voor elk type programma. Mogelijk kent de sponsor ook een paar freelance programmamanagers met wie eerder is samengewerkt en die voor het nieuwe programma kunnen worden ingehuurd. Onthoud dat weten bij wie u terechtkunt voor elk probleem of aandachtspunt een teken is van sterk leiderschap, zoals gedefinieerd in het [Kompas voor leiderschapsgedrag](#).

Als er niemand is met ervaring als programmamanager, kan iemand met voldoende ervaring als projectmanager

de rol wellicht goed vervullen. Programmamanagement en projectmanagement hebben gemeenschappelijke kanten, maar verschillen sterk in hoe de manager zijn of haar aandacht moet verdelen. Programma's zijn gemiddeld abstracter, verkennender en strategischer dan projecten en vragen om sterker stakeholdermanagement. In het algemeen is het verstandig dat relatief ervaren projectmanagers eerst kleine en eenvoudige programma's managen voordat ze aan gevoelige programma's beginnen. Hoe dan ook is projectmanagementervaring noodzakelijk voor programmamanagers, omdat die hun verwachtingen van de onderliggende projecten realistischer maakt.

Een programmamanager moet een expert zijn in coördinatie, facilitering,

conflictoplossing en andere leiderschapsvaardigheden, en in de programmamanagementmethode (in ons geval P4.express). Expertise in het onderwerp van het programma (bijvoorbeeld de technische kant) is niet nodig.

Bij externe projecten die door leveranciers onder uw programma worden uitgevoerd, benoemen die leveranciers de projectmanagers vanuit hun eigen organisatie, met goedkeuring van de programmamanager.

In kleine programma's kan de programmamanager ook de manager worden van de interne projecten die eronder worden gedefinieerd. Waar mogelijk is het echter beter om anderen als projectmanager te laten werken, onder supervisie van de

programmamanager, zodat die zich op het programma kan richten.

De projectmanagers worden niet tijdens de Programma-initiatie benoemd, omdat u dan nog niet zeker weet welke projecten er nodig zullen zijn. Ze worden benoemd wanneer een nieuw project wordt gedefinieerd tijdens de Maandelijkse initiatie van het programma.

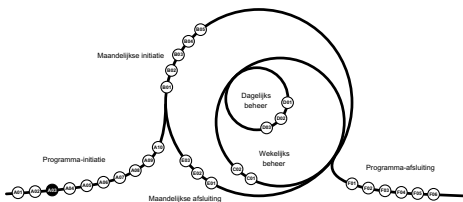
Dezelfde persoon mag niet zowel de rol van sponsor als die van programmamanager vervullen: hij of zij zou zich onbewust op de programmamanagementactiviteiten kunnen richten en de abstracte verantwoordelijkheden van een sponsor kunnen vergeten.

In grote en ingewikkelde programma's kan de programmamanager hulp nodig

hebben bij het managen van het programma. In dat geval kan in deze activiteit of tijdens de Maandelijksse initiaties een ***programmamanagementteam*** worden gevormd.

De programmamanager moet oppassen zichzelf niet te zien als de baas van het ideatieteam of van de projectmanagers die onder het programma werken, maar als facilitator en enabler. Ook micromanagen is zeer schadelijk voor de rol.

Benoem de leden van het ideatieteam



Wat

Op dit punt vormt u een team van alle experts die nodig zijn om oplossingen te bedenken waarmee de verwachte outcomes van het programma kunnen worden bereikt. Het programma is nog niet goedgekeurd en wordt misschien

nooit uitgevoerd, maar deze benoemingen moeten officieel gebeuren, en het team moet beschikbaar zijn om aan het programma te werken als het later wordt goedgekeurd.

Waarom

Een van de belangrijkste doelen van de Programma-initiatie is het beoordelen van de levensvatbaarheid en de rechtvaardiging van het programma, wat richting geeft aan de beslissing of het een goed idee is om erin te investeren. Die informatie is gebaseerd op het bedenken van oplossingen en het ontwerpen ervan op hoofdlijnen, en daarvoor zijn experts in het ideatieteam nodig. Gebeurt dat niet goed, dan kunnen waardevolle programma's worden afgewezen en onrendabele programma's worden

gekozen.

Sommigen vinden het misschien tijdverspilling om te werken aan een programma dat mogelijk niet wordt uitgevoerd. De programmamanager moet ervoor zorgen dat iedereen begrijpt dat dit juist een belangrijke investering voor de organisatie is, omdat die het mogelijk maakt de beste programma's te kiezen om in te investeren. Zelfs als wordt besloten het programma niet uit te voeren, is hun werk niet voor niets geweest: ze hebben de organisatie behoed voor het investeren van middelen in een onrendabel programma.

Net als P3.express en micro.P3.express accepteert P4.express niet de gangbare aanpak waarbij het ene team het programma of project initieert en het andere team het

uitvoert: een team dat het zelf zal moeten uitvoeren, is realistischer bij de initiatie.

Wie

De leden van het ideatieteam hebben over het algemeen een grote invloed op het succes van het programma. Daarom mag niemand van buiten het programma het team samenstellen. De sponsor hoort er vrijwel absolute zeggenschap over te hebben en zou de selectie van de teamleden met vertrouwen aan de programmamanager moeten delegeren.

Hoe

Beslissen wie er in het team moet zitten is niet eenvoudig en vraagt inzicht in wat er bij de mogelijke

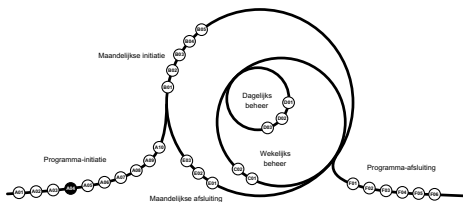
oplossingen komt kijken. Daarom kan de programmamanager het beste beginnen met een paar voor de hand liggende keuzes en dan, met hun hulp, ontdekken wie er verder nodig zijn voor het programma. Dit proces kan een paar keer worden herhaald met de nieuwe teamleden, tot het team capabel genoeg is. Later, tijdens de Programma-initiatie of de Maandelijksse initiaties, kan bij het bedenken van oplossingen blijken dat er meer experts nodig zijn; die kunnen dan worden toegevoegd.

Veel programma's (bijvoorbeeld organisatieveranderprogramma's) zijn sterk afhankelijk van de acceptatie en steun van hun stakeholders. Mensen die het gevoel hebben dat er onvoldoende rekening wordt gehouden met hun behoeften, zullen zich dan verzetten. Voor de belangen van elke

groep mensen moet er daarom minstens één teamlid zijn dat die belangen volledig kent en de informatie met het team deelt. Waar mogelijk is het zelfs het beste om vertegenwoordigers van elke groep belangrijke stakeholders in het team te hebben.

Soms benoemt u een paar mensen in het team vooral omdat het teamlidmaatschap hen tot supporters van het programma maakt, terwijl ze buiten het team weleens tegenstanders zouden kunnen worden. Die aanpak kan nuttig zijn, maar zorg er ook voor dat er geen negatieve teamleden met destructief gedrag in het team zitten en dat u het team niet onnodig groot maakt.

Identificeer de stakeholders



Wat

Sommige mensen of organisaties kunnen — terecht of onterecht — denken dat hun belangen positief of negatief door het programma worden geraakt. Daarom willen ze mogelijk invloed uitoefenen op het programma

om hun belangen te beschermen. Sommigen hebben misschien geen enkele macht om u te raken, maar u of iemand anders kan om ethische of andere redenen voor hen willen opkomen. Alle mensen en organisaties met een mogelijke directe of indirecte invloed op het programma worden stakeholders genoemd, en zij moeten gedurende het hele programma zorgvuldig worden gemanaged.

De eerste stap in het managen van stakeholders is vaststellen wie het zijn, en dat is niet altijd eenvoudig.

Waarom

U moet stakeholders proactief identificeren en nagaan wat ze willen. Gaat u zonder die afweging met het programma verder, dan kunnen ze uiteindelijk problemen veroorzaken, en

het programma later aanpassen kost meestal meer geld en tijd.

Bovendien zijn afwegingen zoals het voorkomen van dodelijke slachtoffers, het beschermen van het milieu en het beschermen van cultureel erfgoed in elk programma ethische verantwoordelijkheden, en die vragen om zorgvuldige, vroege stakeholderidentificatie.

Wie

Het identificeren van stakeholders is de eerste stap in het ontdekken van oplossingen en vraagt de kennis en ervaring van het ideatieteam. Terwijl het team deze activiteit uitvoert, helpt de programmamanager door te faciliteren en problemen op te lossen. De programmamanager moet er ook voor zorgen dat deze activiteit goed

wordt uitgevoerd en dat er een sterke, bruikbare lijst van stakeholders ligt.

Hoe

De leden van het ideatieteam gebruiken hun ervaring met vergelijkbare programma's om de stakeholders te identificeren. Ook de archieven van eerdere programma's in de organisatie kunnen helpen. Het team of de programmamanager kan daarnaast externe experts interviewen voor ideeën.

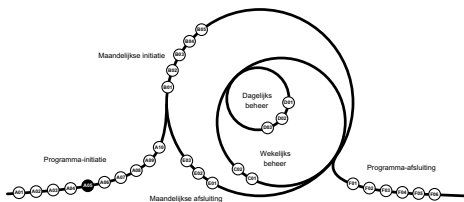
De geïdentificeerde stakeholders zijn een uitstekende bron om de ontbrekende te vinden. Interview daarom waar mogelijk de stakeholders om te zien of zij nog andere stakeholders kunnen bedenken die u wellicht heeft gemist. Tot slot kunt u bij sommige programma's een

aankondiging doen waarin u het publiek om zijn mening vraagt, met directe of indirecte vragen die u helpen de ontbrekende stakeholders te vinden. Het publiek raadplegen is een prima optie voor publieke programma's: het levert u niet alleen waardevolle informatie op, maar helpt ook vertrouwen te scheppen bij uw stakeholders.

Zorg ervoor dat de lijst van stakeholders een betekenisvolle verkenning van de omgeving van uw programma is, en niet een generieke lijst van hooggeplaatste spelers die op de meeste projecten van toepassing zou zijn.

In de **Programmabeschrijving** is er een sectie voor de lijst van stakeholders. Zet de lijst daar neer.

Identificeer de verwachte outcomes



Wat

Programma's worden uitgevoerd om outcomes te realiseren en in stand te houden. In deze activiteit identificeert u de verwachte outcomes en zet u ze op een lijst in de

Programmabeschrijving.

Waarom

Er is een verschil tussen een doel en de weg ernaartoe. Onzekere omgevingen maken alleen de weg onduidelijk, niet het doel. Vanwege de grote onzekerheid in programma's moet u zich niet vastleggen op een oplossing die vooraf volledig is ontworpen. Maar dat geldt alleen voor de oplossing; het doel — de set verwachte outcomes — moet zo snel mogelijk duidelijk worden gemaakt, zodat u uw activiteiten erop kunt afstemmen. U kunt later besluiten de verwachte outcomes bij te stellen, maar de intentie moet zijn om in deze activiteit een complete en duidelijke lijst van verwachte outcomes te maken en die tot het einde van het programma te gebruiken.

Verwachte outcomes op een lijst zetten

klinkt misschien simpel, maar in werkelijkheid is het erg moeilijk. Daarom verdient het een expliciete activiteit waar het team flink wat tijd aan moet besteden.

Wie

Het ideatieteam identificeert de verwachte outcomes onder supervisie van de programmamanager. De programmamanager zorgt er onder andere voor dat de tekst die de verwachte outcomes beschrijft duidelijk en goed te begrijpen is.

Hoe

Bij sommige stakeholders, zoals de klant, interviewt u hun vertegenwoordigers om hun verwachtingen te begrijpen. Interviews beperken tot één vertegenwoordiger, of

zelfs tot een paar vergelijkbare, kan riskant zijn: hun interpretatie van de verwachtingen is gekleurd door hun eigen perspectief. Probeer daarom verschillende typen mensen te interviewen.

Bij sommige stakeholders, zoals toezichthouders, kunt u hun gepubliceerde normen en regelgeving raadplegen in plaats van hen te interviewen. Heeft u daarna nog twijfels, dan kunt u mogelijk contact met hen opnemen en om meer informatie vragen.

De verwachtingen van sommige stakeholders kunnen indirect worden afgeleid uit hun gedrag in het verleden. Gebruik in het algemeen waar mogelijk meer dan één methode om verwachtingen te achterhalen, zodat u niet op het verkeerde been wordt

gezet.

Een veelvoorkomend probleem bij veel mensen, vooral klanten, is dat ze u niet vertellen welke outcomes ze verwachten, maar beschrijven wat er ontbreekt aan wat zij als de “voor de hand liggende” oplossing zien. In zulke gevallen moet u goede vragen stellen en stap voor stap dieper met hen graven om de onderliggende outcomes te vinden die ze wensen. Bijvoorbeeld:

- “Maak het makkelijker om oude documenten te vinden” is goed, want dit beschrijft de verwachte outcome; maar

- “Vervang het huidige handmatige documentmanagementsysteem door een op AI gebaseerd systeem” is niet goed, want dit beschrijft één enkele, gedeeltelijke oplossing voor een impliciete outcome, in plaats van de outcome te beschrijven en ruimte te laten om de optimale oplossing te ontdekken. Als de vooraf bepaalde oplossing een must is, heeft u een project in handen en geen programma.

Er is een verschil tussen wat mensen ***nodig hebben*** en wat ze ***willen***.

Mikken op wat ze willen levert u kortetermijsucces op; mikken op wat ze nodig hebben zorgt voor succes op de lange termijn. Idealiter voert u genoeg gesprekken met stakeholders om de kloof tussen wat ze nodig hebben en wat ze willen te dichten.

Met andere woorden: wat ze denken nodig te hebben moet overeenkomen met wat ze echt nodig hebben.

Vergeet niet dat sommige stakeholders passief kunnen zijn en u niets over hun verwachtingen vertellen, tenzij u naar hen toe gaat om die te ontdekken of ernaar te vragen. Doet u dat niet, dan blijven ze stil tot de verandering er is, en als die niet aan hun verwachtingen voldoet, veroorzaken ze problemen — en die problemen laat in het programma oplossen kan duur en tijdrovend zijn. Zorg er dus voor dat de lijst van stakeholders in de Programmabeschrijving compleet is en dat u er bij het identificeren van verwachtingen volop aandacht aan besteedt.

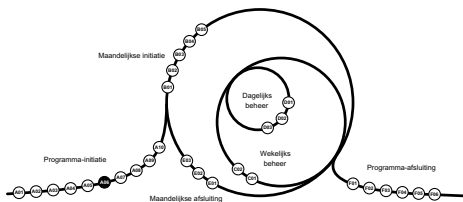
Wanneer de werkelijke verwachtingen ten slotte zijn geïdentificeerd, zult u er

waarschijnlijk veel tegenstrijdigheden in ontdekken. Dit is het moment om die conflicten op te lossen en een consistente lijst van verwachte outcomes te maken.

De uiteindelijke output van deze activiteit is een lijst van een of meer verwachte outcomes. Normaal telt een programma minder dan tien samenhangende outcomes. Heeft u er meer, ga dan na of ze tot een kleiner aantal kunnen worden samengevoegd — of misschien moeten ze over meerdere programma's worden verdeeld als ze niet te veel van elkaar afhangen.

De lijst van verwachte outcomes wordt toegevoegd aan de Programmabeschrijving.

Geef het programma een naam



Wat

Deze activiteit bepaalt de naam van het programma, of past de bestaande naam aan als die eerder door iemand anders is bedacht. De nieuwe naam wordt vanaf dit moment gebruikt om binnen de organisatie — en mogelijk

daarbuiten — naar het programma te verwijzen.

Waarom

De naam van een programma kan er grote invloed op hebben. Programma's worden vaak vernoemd naar de “voor de hand liggende” oplossing waarmee ze de verwachte outcomes zouden kunnen creëren. Dat is echter fout en moet worden vermeden, omdat het uw opties beperkt.

Wie

De naam wordt bepaald door de programmamanager, met hulp van het ideatieteam.

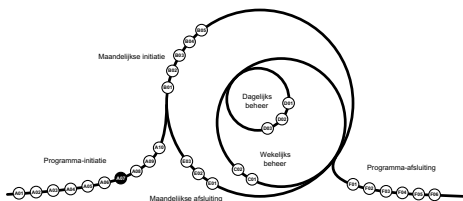
Hoe

In activiteit [A05](#) bent u diep ingegaan

op de outcomes die van het programma worden verwacht, en heeft u afstand genomen van de impliciete oplossingen die sommige stakeholders als vanzelfsprekend beschouwen. Gebruik die informatie en kies een naam die neutraal genoeg is en alleen naar de verwachte outcomes verwijst, zonder een oplossing te suggereren.

Soms is een echt neutrale naam kiezen moeilijk of onmogelijk. Kies in dat geval een abstracte of willekeurige naam; bijvoorbeeld “Docs26” voor een programma dat iets moet veranderen aan de manier waarop mensen in de organisatie met documenten werken en dat in 2026 is gestart.

Bedenk Scenario's



Wat

Een programma realiseert de verwachte outcomes en houdt ze in stand. Dat gebeurt door end-to-end-oplossingen als Scenario's te bedenken en de projecten die deze oplossingen implementeren op hoofdlijnen aan te sturen.

Een end-to-end-oplossing is een oplossing die alle factoren die redelijkerwijs te beïnvloeden zijn meeneemt, in plaats van ze aan het toeval over te laten. Neem bijvoorbeeld een producent van luxe tegels die alleen via distributeurs verkoopt: als die zijn omzet wil verhogen, is een project voor een webshop voor eindgebruikers niet genoeg — er zijn ook andere projecten en activiteiten nodig om relevant verkeer naar die webshop te brengen.

De combinatie van een end-to-end-oplossing en de bijbehorende aannames, waaronder het veronderstelde gedrag van de omgeving tegenover die oplossing, heet een **Scenario**. Een programma moet meerdere levensvatbare Scenario's bedenken en daaruit het meest veelbelovende kiezen. Dat is het

doel van deze activiteit.

Merk op dat programma's end-to-end-oplossingen als Scenario's **bedenken**, en ze niet tot in detail ontwerpen. Het gedetailleerde ontwerp gebeurt het beste in projecten.

Waarom

Programma's zijn gemiddeld veel onzekerder dan projecten. Sterker nog: veel zeer onzekere initiatieven die “projecten” worden genoemd, zijn eigenlijk programma's die voor projecten worden aangezien.

Vanwege die grotere onzekerheid moeten uw plannen creatiever en flexibeler zijn. Scenario's bedenken is een praktisch alternatief voor meer deterministische vormen van plannen.

Naast flexibelere plannen heeft u ook

meer dan één levensvatbaar Scenario nodig. Nadat de uitvoering van het programma is gestart, kunt u namelijk signalen krijgen dat uw gekozen Scenario niet goed zal werken of zelfs op een doodlopende weg uitkomt. In dat geval moet u snel naar een ander levensvatbaar Scenario kunnen overstappen.

Een grote fout in sommige programma's is dat ze worden gestart zonder enig levensvatbaar Scenario, met als gedachte dat er toch een paar voor de hand liggende eerste implementatiestappen zijn. Dat veroorzaakt grote problemen:

- De eerste stappen die worden gezet, passen misschien in geen enkel levensvatbaar Scenario. Dat kan
 - de bestaande situatie ernstig verstoren, en
 - het lastiger maken om de situatie in toekomstige programma's te herstellen.
- Zelfs als er onontdekte, niet-geanalyseerde levensvatbare Scenario's voor die stappen bestaan, blijven alleen de opties over die met de gezette stappen te verenigen zijn. Betere levensvatbare Scenario's kunnen door die stappen onhaalbaar zijn geworden.

Als u er echt van overtuigd bent dat een paar eerste stappen noodzakelijk

zijn, dan denkt u — minstens onbewust — al aan een paar Scenario's die deze eerste stappen delen. In dat geval hoeft u die Scenario's alleen maar op te schrijven en te controleren of u geen andere levensvatbare Scenario's mist voordat u de stappen zet.

Wie

Het ideatieteam maakt de Scenario's onder supervisie van de programmamanager. De programmamanager zorgt er onder andere voor dat de tekst van de Scenario's duidelijk en goed te begrijpen is.

Hoe

De verwachte outcomes zijn geïdentificeerd in [A05](#). In deze activiteit beslist het team welke soorten outputs

die outcomes kunnen creëren en hoe die outputs door verschillende projecten kunnen worden gemaakt. Sommige daarvan **realiseren** de outcomes, andere **houden ze in stand**.

Om het bijvoorbeeld makkelijker te maken documenten in het bedrijf te vinden, zou één Scenario er zo uit kunnen zien:

We denken dat geavanceerde documentmanagementsoftware niet nodig is en dat we documenten in het bedrijf makkelijker vindbaar kunnen maken als ze in een goed opgezette mappenstructuur op ons interne netwerk staan.

Project 1: Ons eerste project is

dus het ontwerpen van de mappenstructuur. Dat moet gebeuren door de historische en huidige documenten zorgvuldig door te nemen. Vier weken is er waarschijnlijk genoeg voor.

Project 2: We doen nog een project om een set regels op te stellen die ons documentgebruik vereenvoudigen. Een paar jaar nadat een project is afgerond, hebben we de bronbestanden bijvoorbeeld niet meer nodig en volstaan de pdf-rapporten ervan. Door de bestanden te verwijderen die niet meer nodig zijn, wordt het veel makkelijker om de bestanden te vinden die we wél nodig hebben. Vier weken moet genoeg zijn voor

dit project, en het kan parallel aan project 1 lopen.

Project 3: Als de vorige projecten klaar zijn, kunnen we beginnen met opschonen en daarna de oude bestanden naar de nieuwe structuur verplaatsen. Gezien het grote aantal bestanden hebben we daar waarschijnlijk zo'n 10 weken voor nodig. Mensen die af en toe bestanden nodig hebben, zullen het na deze verandering waarschijnlijk makkelijker vinden, maar wie vaak met de bestanden werkt, is gewend aan de oude structuur en zal een tijdje wat wrijving voelen. Die mensen moeten we identificeren en met hen samenwerken om de overgang zo comfortabel

mogelijk te maken.

Project 4: We zijn nu klaar om ook de bestanden van alle lopende projecten te migreren. Om te zorgen dat dit niet te veel problemen geeft, doen we het in een weekend plus een extra dag ervoor of erna. Tijdens die 3 dagen mag niemand werken, zodat er geen conflicten ontstaan. In het weekend werken er toch al weinig mensen, maar we moeten het ruim voor de datum communiceren, zodat iedereen er klaar voor is.

Project 5: Op de eerste dag na project 4 geven we een training voor alle medewerkers, gevolgd door 2 weken één-op-éénbegeleiding. Sommige

mensen zullen bij de hoofdtraining ontbreken, dus mogelijk is er een tweede training nodig. Ook staan sommige mensen misschien niet open voor het mentorprogramma, omdat ze het druk hebben of het programma gewoon niet zien zitten. Die moeten we identificeren, en als er zulke mensen zijn, moeten we een oplossing voor hen vinden.

Activiteit: Na project 5 houden we een half jaar lang wekelijkse audits, zodat mensen niet vergeten hoe het nieuwe systeem werkt. Daarna schakelen we een jaar lang over op maandelijkse audits. Daarna wordt het programma afgesloten.



Voor het voorbeeld hierboven zijn er nog andere Scenario's denkbaar; bijvoorbeeld met verschillende vormen van automatisering, met externe adviseurs of met het uitbesteden van delen van het werk, enzovoort.

Zorg ervoor dat het Scenario niet te gedetailleerd is: programma's moeten flexibel blijven en de details geleidelijk laten ontstaan op basis van wat u van de omgeving leert.

Onthoud dat geen enkel programma mag starten zonder minstens één levensvatbaar Scenario, al zijn er normaal gesproken meerdere levensvatbare Scenario's. Wanneer er meer dan één levensvatbaar Scenario is bedacht, wordt het meest veelbelovende gekozen als het

beoogde Scenario. Het beoogde Scenario kan tijdens het programma wisselen van het ene levensvatbare Scenario naar het andere, maar op elk moment moet er precies één levensvatbaar Scenario als beoogd Scenario zijn aangemerkt.

Het beoogde Scenario moet worden gekozen op basis van veel relevante criteria, zoals

- Groep 1:
 - Tijd
 - Kosten
 - Kwaliteit

- Groep 2:
 - Zekerheid van de aannames
 - Zekerheid van de uitvoering
 - Eenvoud
 - Baten
- Groep 3:
 - Soepelheid van de resourcing
 - Schaal van de stakeholders
(meer stakeholders heeft voor- én nadelen)
 - Veranderingsvoetafdruk (meestal is het het beste om de verwachte outcome met zo min mogelijk verandering te bereiken)

- Groep 4:
 - Flexibiliteit (de mogelijkheid om de oplossing van het Scenario zo nodig aan te passen)
 - Omkeerbaarheid (het gemak waarmee zo nodig naar de oorspronkelijke situatie kan worden teruggekeerd)
 - Omschakelbaarheid (het gemak waarmee zo nodig naar andere Scenario's kan worden overgestapt)

Merk op dat wat een scenario voor het ene programma de beste optie maakt, dat voor een ander programma niet hoeft te zijn. Omkeerbaarheid is bijvoorbeeld meestal wenselijk, omdat die uw opties voor de toekomst openhoudt. Maar in bijzondere gevallen

kunt u de omkeerbaarheid juist bewust wegnemen door de weg terug af te snijden, zodat mensen geen andere keuze hebben dan vooruit te gaan en het doel te bereiken.

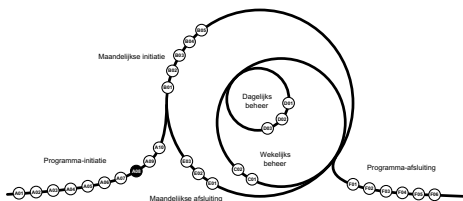
Het ideatieteam moet zowel **conventie** als **innovatie** in overweging nemen en **oppervlakkige trends** vermijden:

- Conventies zijn nuttig omdat ze beproefde oplossingen bieden voor veelvoorkomende problemen.
- Innovaties zijn nuttig omdat
 - het probleem nieuw kan zijn, zonder conventionele oplossing, of
 - u een goede oplossing kunt vinden die nog nooit voor het probleem is gebruikt.

- Oppervlakkige trends zijn schadelijk omdat ze zijn gebaseerd op kortstondige hypes, aangewakkerd door een paar mensen die snel geld willen verdienen ten koste van anderen.

Het ideatieteam moet de aard van het programma en zijn omgeving zorgvuldig onderzoeken om te kiezen tussen conventionele en innovatieve oplossingen. In sommige programma's kunnen sommige levensvatbare Scenario's innovatief zijn en andere conventioneel.

Laat de programma-initiatie beoordelen door vakgenoten



Wat

Op dit punt is de initiatie bijna klaar, en is het tijd om een andere programmamanager in uw organisatie te vragen u te helpen door uw managementactiviteiten te beoordelen.

Waarom

Soms maakt u simpele fouten waar u van zou schrikken als u ze vond — maar u vindt ze niet, omdat u te dicht op het werk zit en het u te vertrouwd is. Een nieuw persoon naar uw werk laten kijken vermindert dit probleem.

Daarnaast maakt u soms fouten omdat u de kennis of ervaring mist om de fout te herkennen. In die gevallen kan de vakgenoot die fouten opsporen en u ook uitleggen waarom het fouten zijn. En hoe ervaren en deskundig de beoordelaar ook is: wie uw werk ziet, kan er zelf ook van leren.

Om die twee redenen zijn peer reviews een uitstekend idee.

Wie

De programmamanager is

verantwoordelijk voor het regelen van de peer review.

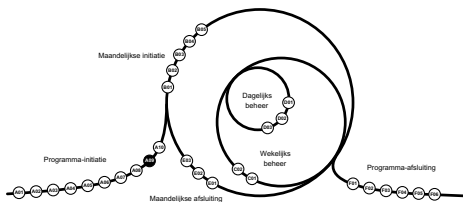
Hoe

U vraagt een andere programmamanager in uw organisatie om samen met u de Scenario's en de andere documenten voor de initiatie van het programma door te nemen. U voert een gesprek en bespreekt de verschillende aspecten ervan. Het algemene resultaat van de review gaat naar het **Health register**, en wilt u naar aanleiding van het gesprek iets aanpassen, dan kunt u daar follow-up items voor aanmaken in het **Follow-upregister**.

Is er geen andere programmamanager in uw organisatie, probeer dan iemand anders met vergelijkbare kennis te vinden als beoordelaar, of gebruik —

als er geen vertrouwelijkheidsprobleem is — een externe persoon. Hulp vragen aan mensen binnen het programma of uit de onderliggende projecten is geen goed idee: dat kan voor hen een belangenconflict opleveren.

Neem een go/no-go-beslissing



Wat

U heeft nu genoeg tijd besteed aan het verkennen van het idee van het programma, geprobeerd de werkelijke outcomes te begrijpen die mensen ervan verwachten (zonder iemand over te slaan), en daarmee een of meer

Scenario's gemaakt. Nu is het tijd om te beslissen of het programma wordt uitgevoerd.

Waarom

U wilt zeker weten dat het programma levensvatbaar en gerechtvaardigd is voordat u erin investeert. De voor de hand liggende reden is dat u geen tijd en geld wilt verliezen. Maar er is nog een reden, die in veel gevallen belangrijker kan zijn: een mislukt programma kan het lastiger maken om in de toekomst een vergelijkbaar programma op te zetten. Met andere woorden: bij iets kritieks en gevoeligs kan helemaal niets doen veel beter zijn dan een slecht geïnitieerd programma proberen uit te voeren.

Wie

De programmamanager stuurt de documenten naar de sponsor, en de sponsor hoort de beslissing te nemen. Vaak zal de sponsor erover moeten overleggen met anderen, zoals de mensen in het portfoliomanagementsysteem, en samen met hen beslissen. Maar dat is aan de sponsor, en de programmamanager hoeft zich niet druk te maken over wie er bij de besluitvorming betrokken moet zijn. Vanuit het programma gezien is er maar één besluitvormer op hoofdlijnen, en dat is de sponsor.

Hoe

De Scenario's die u heeft ontwikkeld, leveren een bandbreedte op van de tijd en het geld die het programma nodig heeft. Op hogere niveaus, zoals het portfoliomanagement, kan er een

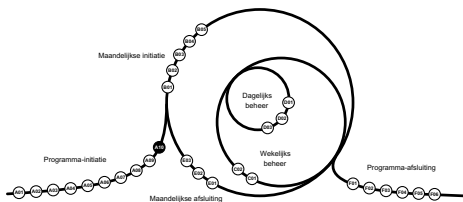
Business Case voor het programma zijn. In dat geval gebruiken zij de gegevens om de Business Case bij te werken en daarmee de rechtvaardiging van het programma te toetsen, door de geschatte investering en baten te vergelijken. Ze bekijken ook de Scenario's om te zien hoe levensvatbaar het programma is, en vergelijken het risiconiveau met het niveau dat ze voor het doel van het programma willen accepteren.

Uiteindelijk valt de beslissing, en pas nadat de sponsor die schriftelijk en officieel aan de programmamanager heeft meegedeeld, mag de programmamanager verdergaan met de volgende stappen. Is de beslissing om het programma uit te voeren, dan gaat de programmamanager door naar [A10](#); anders archiveert hij of zij de documenten en wordt het team

vrijgegeven.

Iedereen in de organisatie moet begrijpen dat een programma of project initiëren en vervolgens besluiten het niet uit te voeren geen mislukking is, maar juist een teken van goed management. Er kunnen veel ideeën zijn die het verkennen (initiëren) waard zijn, maar het zou niet zinvol zijn om ze op dat moment allemaal na te jagen. U kunt een paar jaar later op een idee terugkomen of het definitief afwijzen.

Voer een gerichte communicatie



Wat

Het is tijd om iedereen in de organisatie en een deel van de andere stakeholders te vertellen dat het programma is goedgekeurd en binnenkort wordt uitgevoerd.

Waarom

In veel organisaties beginnen en eindigen projecten en programma's zonder duidelijk signaal, en weten de meeste medewerkers (en zelfs managers) niet welke projecten en programma's er in de organisatie lopen. Zo blijven veel potentiële conflicten verborgen tot het te laat is. Het zorgt er ook voor dat iedereen zich op zijn eigen specialistische taken richt, zonder gevoel voor het programma als geheel, en zonder zich op de doelen te kunnen afstemmen en goed met alle anderen te kunnen samenwerken. De gerichte communicatie is een kans om een deel van deze problemen te voorkomen door commitment te creëren en samenwerking aan te moedigen.

Wie

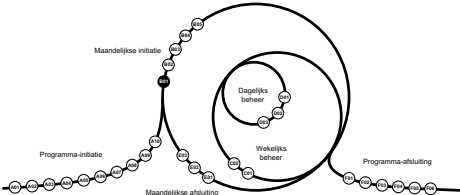
De programmamanager is verantwoordelijk voor de gerichte communicatie.

Hoe

U vertelt mensen wat het programma is, waarom het belangrijk is om het te doen en wat de oplossing van het beoogde Scenario inhoudt. Houd de boodschap zo kort en helder mogelijk, zodat die effectief blijft.

De communicatie kan per e-mail. Soms, vooral bij grotere en belangrijker programma's, kunt u zelfs een evenement organiseren om het programma aan te kondigen.

.....



Wat

Herzie alle Scenario's op basis van wat u van de omgeving heeft geleerd, zodat ze realistisch blijven en klaar zijn voor gebruik als dat nodig is. Verwijder Scenario's die hun levensvatbaarheid hebben verloren en voeg nieuwe Scenario's toe die in de nieuwe context

levensvatbaar zijn geworden.

Controleer op basis van de bijgewerkte Scenario's of het beoogde Scenario nog steeds uw beste optie is, en zo niet, stap dan over op de beste optie.

Waarom

Ten eerste moet elk soort plan voortdurend worden bijgewerkt om nuttig te blijven, en uw levensvatbare Scenario's zijn daarop geen uitzondering. Vanwege de grote onzekerheid in programma's is het niet realistisch om alles vooraf uit te werken; u begint met een Scenario op hoofdlijnen en voegt eens per maand meer details toe aan het beoogde Scenario.

Naast het beoogde Scenario moet u ook de andere Scenario's actueel

houden. Dat is nodig omdat u misschien van Scenario moet wisselen — niet alleen omdat het beoogde Scenario tegenvalt, maar ook omdat een van de andere levensvatbare Scenario's veel beter is geworden dan u dacht. Zo veel beter zelfs, dat u uw beoogde Scenario liever opzijzet en erop overstapt. Die kans bestaat alleen als u in deze activiteit al uw Scenario's actueel houdt.

Wie

Het ideatieteam herzielt en verfijnt de Scenario's onder supervisie van de programmamanager.

Hoe

Eerst controleert het ideatieteam of de stakeholders nog steeds de outcomes verwachten die zijn vastgesteld.

Daarna loopt het elk Scenario door en past het aan aan de nieuwe realiteit. Daarbij gaat het om

- het toegenomen begrip van de omgeving; en
- veranderingen in de omgeving door
 - wat er in het programma is gedaan volgens het beoogde Scenario; en
 - alle andere externe veranderingen in de omgeving.

Het idee is dat elk Scenario klaar moet zijn om het programma van het beoogde Scenario over te nemen. De prestatie-informatie uit de projecten die onder het programma lopen, is een belangrijke bron voor het bijwerken van de Scenario's. Wanneer de

omkeerbaarheid en omschakelbaarheid van het beoogde Scenario laag zijn, kunnen sommige Scenario's hun levensvatbaarheid verliezen; die moeten dan worden verwijderd. Omgekeerd kan de nieuwe context kansen scheppen voor nieuwe levensvatbare Scenario's: daar moet u in deze activiteit actief naar zoeken en ze documenteren.

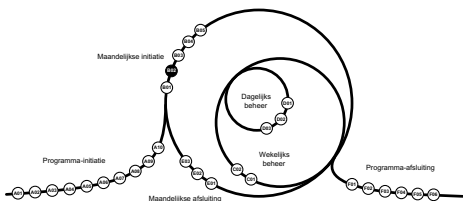
Daarna is het tijd om te bekijken of het beoogde Scenario nog steeds uw beste optie is, en zo niet, over te stappen op het beste Scenario. Let erop dat bij het bijwerken van Scenario's ook de inspanning die nodig is om ernaartoe over te stappen moet worden meegenomen.

Tot slot voegt u voor het beoogde Scenario details toe voor de volgende cyclus of de volgende paar cycli. Maak

het echter niet te gedetailleerd: het is aan de projecten om hun deel verder uit te werken. Het juiste detailniveau op programmaniveau is het niveau dat de teams helpt projecten te initiëren en de levensvatbaarheid en rechtvaardiging van het beoogde Scenario te beoordelen.

Voor projecten die u in de komende maand wilt initiëren, moet in deze activiteit vooraf een **Business Case** worden opgesteld. Ook benoemt u in deze activiteit de sponsor van het project.

Laat de maandelijkse cyclus beoordelen door vakgenoten



Wat

Op dit punt zijn de plannen bijgewerkt en bent u klaar om verder te gaan.

Maar eerst wilt u zeker weten dat er geen fouten in zitten, met de hulp van een vakgenoot.

Waarom

Net als de peer review tijdens de Programma-initiatie helpt dit om problemen te ontdekken die anders verborgen zouden blijven, en het is ook een uitstekende manier voor programmamanagers om van elkaar te leren.

Wie

De programmamanager kiest de vakgenoot en doorloopt het proces samen met hem of haar.

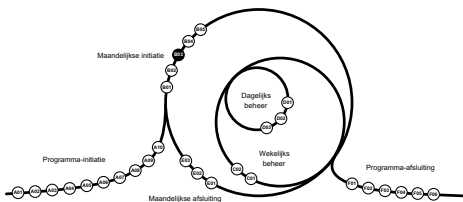
Hoe

De twee vakgenoten gaan samen zitten en nemen het Follow-upregister, de Scenario's en de andere documenten door. Aan het einde slaat de programmamanager het resultaat

van de review op in het **Health register**, en als er aanpassingen nodig zijn, opent hij of zij er follow-up items voor in het **Follow-upregister**.

Waar mogelijk kiest de programmamanager elke keer een nieuwe vakgenoot: dat haalt het meeste uit de twee hierboven genoemde voordelen van peer reviews.

Neem een go/no-go-beslissing



Wat

Op dit punt moet de sponsor op basis van de bijgewerkte Scenario's beslissen of het programma doorgaat.

Waarom

Een programma dat in het begin gerechtvaardigd was, kan na verloop van tijd zijn rechtvaardiging verliezen. In plaats van er nog meer middelen in te steken, moet de sponsor het dan stopzetten.

Wie

Deze beslissing is de verantwoordelijkheid van de sponsor. Achter de schermen kunnen anderen betrokken zijn, maar voor het programma loopt alles via de sponsor.

Hoe

De programmamanager geeft alle informatie aan de sponsor en wacht op diens beslissing.

Wanneer er op hogere niveaus, zoals het portfoliomanagement, een

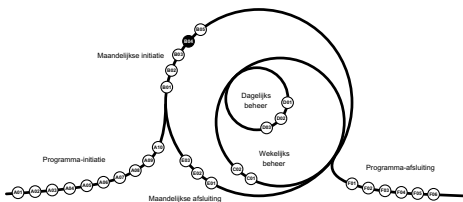
Business Case voor het programma bestaat, gebruikt de sponsor de gegevens over de bijgewerkte Scenario's — vooral de bandbreedte van benodigde tijd en geld — om de Business Case bij te werken. Met actuele prognoses van investering en baten kan worden beoordeeld of doorgaan gerechtvaardigd is.

De sponsor moet de rechtvaardiging van het programma mogelijk met anderen bespreken, zoals de Portfolioraad. Wanneer de beslissing is genomen, informeert de sponsor de programmamanager. Soms is het programma nog steeds gerechtvaardigd, maar dienen zich betere kansen aan, en annuleert de organisatie het programma om die kansen na te jagen. Daarom is het belangrijk dat de go/no-go-beslissingen worden geleid door een instantie op

hoog niveau, zoals de Portfolioraad, die alle programma's en projecten volgt en aanstuurt.

Is de beslissing om het programma te stoppen, dan worden de activiteiten van de Programma-afsluiting geactiveerd.

Lanceer de maandelijkse cyclus



Wat

Wanneer u in [B03](#) de goedkeuring krijgt, is het tijd voor een kick-off van de maandelijkse cyclus met het ideatieteam en de sponsors en managers van de projecten onder het programma.

Waarom

De deelnemers aan deze activiteit zijn al geïnformeerd over wat er de komende maand gaat gebeuren, maar u houdt een kick-off om het door te nemen en te zorgen dat iedereen op één lijn zit. Dat is vooral belangrijk voor de sponsors en managers van de onderliggende projecten, die zich soms zo op hun project richten dat ze vergeten dat het er is om een groter programma te dienen.

Naast het uitwisselen van informatie kan deze bijeenkomst ook worden gebruikt voor teambuilding.

Eenvoudige, indirecte teambuilding maakt de communicatie en coördinatie tussen deze mensen in de loop van de maand makkelijker.

Wie

De kick-off wordt georganiseerd en gefaciliteerd door de programmamanager. In grote programma's met een team dat de programmamanager ondersteunt, neemt dat team het meeste werk in deze activiteit voor zijn rekening.

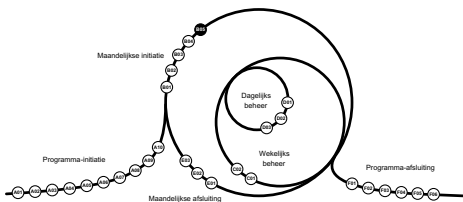
Hoe

Mensen fysiek bij elkaar brengen voor een kick-off is ideaal. Als dat niet mogelijk of lastig is, kan een zorgvuldig voorbereide en georganiseerde onlinebijeenkomst ook werken.

Neem het beoogde Scenario door en de rol die de verschillende stakeholders daarin spelen. Beperk de kick-off niet tot saaie toespraken en een overzicht van de komende maand, maar maak er een prettige ervaring van voor iedereen — het

teambuildingaspect van deze
bijeenkomst heeft prioriteit.

Voer een gerichte communicatie



Wat

Stuur een bericht aan de relevante stakeholders over de verwachte resultaten van de komende maand en de risico's die daarbij spelen. Het is belangrijk dat iedereen weet wat zijn of haar rol is in de totale resultaten van

het programma.

Waarom

Het belangrijkste doel is ervoor te zorgen dat de mensen die bij het programma betrokken zijn, afgestemd blijven op de overkoepelende doelen en hun bijdrage niet beperken tot geïsoleerde specialistische taken.

Wie

De programmamanager is verantwoordelijk voor deze gerichte communicatie.

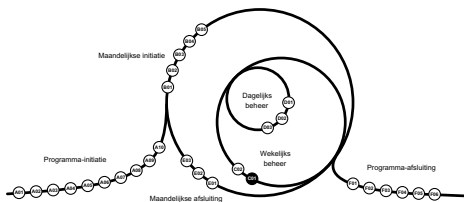
Hoe

E-mail is een geschikte optie voor deze gerichte communicatie. Houd de boodschap kort en helder om de effectiviteit te vergroten. Neem in elk

geval een beschrijving op van de oplossingen uit het beoogde Scenario die in de komende maand actief zullen zijn.

De relevante stakeholders voor deze gerichte communicatie zijn het ideatieteam, de sponsors en managers van de projecten onder het programma, en de belangrijkste externe stakeholders.

Lanceer de wekelijkse cyclus



Wat

Houd een workshop met het ideatieteam en de managers van de projecten onder het programma, en neem door wat er de komende week gaat gebeuren en waar de raakvlakken en mogelijke conflicten tussen de

projecten liggen.

Waarom

De projecten binnen een programma hangen met elkaar samen, maar hun onderlinge afhankelijkheden moeten zo klein mogelijk worden gehouden. Toch zijn er altijd afhankelijkheden, en daarom zijn frequente bijeenkomsten als deze nodig om conflicten en dubbel werk te voorkomen.

Wie

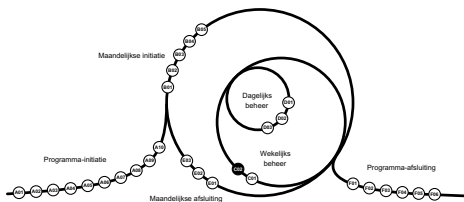
De programmamanager is verantwoordelijk voor het organiseren en faciliteren van deze kick-off, en de leden van het ideatieteam en de projectmanagers zijn verantwoordelijk voor actieve deelname.

Hoe

Elke projectmanager legt uit wat hij of zij de komende week gaat doen volgens het beoogde Scenario en de relatief gedetailleerde plannen van het eigen project, en de andere deelnemers stellen zo nodig vragen om mogelijke conflicten en misverstanden te bespreken.

Omdat deze bijeenkomst wekelijks plaatsvindt en projectmanagers en andere deelnemers daarnaast veel andere wekelijkse taken hebben, is het belangrijk om het kort en zakelijk te houden. Vermijd zijpaden zoals de voortgang, en wordt er in de discussie een risico ontdekt, noteer het dan in het Follow-upregister en keer terug naar het hoofdonderwerp.

Voer een gerichte communicatie



Wat

Stuur een e-mail aan alle relevante stakeholders waarin u uitlegt wat er de komende week gaat gebeuren.

Waarom

Deze gerichte communicatie heeft hetzelfde doel als de wekelijkse kick-off, maar met een andere communicatievorm en een mogelijk groter publiek. Zo zorgt u ervoor dat de raakvlakken niet over het hoofd worden gezien en dat mogelijke misverstanden zo snel mogelijk worden ontdekt en opgelost.

Wie

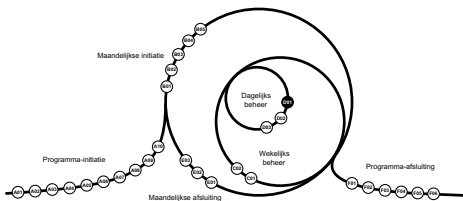
De programmamanager is verantwoordelijk voor het versturen van deze gerichte communicatie.

Hoe

Communiqueer wat er de komende week wordt gedaan, op basis van het beoogde Scenario en de relatief gedetailleerde plannen van de lopende projecten.

Houd de communicatie kort en to the point: ze is wekelijks en mag niet te veel tijd vragen van het publiek. Als er te veel wekelijkse gerichte communicaties vanuit de projecten onder het programma komen, kunt u ze samenvoegen in deze activiteit en één gezamenlijke communicatie versturen.

Beheer follow-up items



Wat

Deze activiteit is voor het dagelijkse beheer van risico's, problemen en andere ad-hoc aanleidingen voor actie op programmaniveau: alles wat is vastgelegd in het **Follow-upregister**. De custodian van elk item volgt het op tot het is gesloten.

Waarom

Het hoofddoel is om proactief te reageren op risico's, problemen en andere ad-hocaanleidingen voor actie, in plaats van ze vanzelf te laten oplossen. Zo houdt u de controle en de kans op betere resultaten.

Vertrouwen op uw geheugen of op losse aantekeningen kost te veel mentale energie en brengt het risico met zich mee dat u items vergeet. Daarom is het het beste om een eenvoudig register te hebben, plus de zelfdiscipline om items vast te leggen zodra ze worden ontdekt.

Alle items beheren kost te veel tijd en energie, en daarom wijst u custodians aan. Dat verdeelt niet alleen het werk, maar helpt ook iedereen op hetzelfde doel af te stemmen.

Wie

De programmamanager is verantwoordelijk voor het aanmaken van nieuwe items in het Follow-upregister, maar iedereen hoort te helpen items te ontdekken.

Elk item in het Follow-upregister moet een custodian hebben die het opvolgt en bijwerkt. De custodian moet een van de leden van het ideatieteam zijn of een van de projectmanagers die in het programma werken. De programmamanager houdt toezicht op het proces om ervoor te zorgen dat de custodians hun verantwoordelijkheid goed vervullen.

Elk item in het Follow-upregister heeft nul of meer acties. Elke actie kan een of meer verantwoordelijken hebben voor de uitvoering. Let op: de custodian

is alleen verantwoordelijk voor het opvolgen en rapporteren.

Hoe

Op programmaniveau is er een Follow-upregister voor items die meer dan één project raken. Elk project heeft daarnaast een eigen register voor items die alleen dat project raken. En als er een portfoliomanagementsysteem is, kan dat een register hebben voor items die meer dan één programma of standalone project raken. Afhankelijk van de reikwijdte van het item dat u ontdekt, legt u het vast in uw eigen register of stuurt u het naar de laag eronder of erboven. Mogelijke afhankelijkheden tussen projecten zijn voorbeelden van follow-up items die in deze activiteit integraal moeten worden gemanaged.

De programmamanager moet ervoor zorgen dat alle projectmanagers naast hun lokale Follow-upregister ook de Follow-upregisters van het programma en het portfolio raadplegen.

Leg nieuwe items onmiddellijk vast, zodat u ze niet vergeet. U hoeft een item niet meteen na het toevoegen te plannen — u kunt op geschikte momenten naar het register terugkeren om de nieuwe items samen met uw team te plannen. Zorg ervoor dat het item beschrijft wat de impact ervan is op het beoogde Scenario en de andere levensvatbare Scenario's, en voeg er geleidelijk acties aan toe om het onder controle te krijgen.

Een belangrijke stap bij het plannen van een nieuw item is het aanwijzen van een van de leden van het ideatieteam of een van de

projectmanagers in het programma als custodian. De custodian is er vervolgens verantwoordelijk voor om voortdurend opmerkingen aan het item toe te voegen met de nieuwste informatie. Hij of zij volgt ook de acties op om te zorgen dat ze worden uitgevoerd.

Dit is een voorbeeld van een eenvoudig follow-up item:

Mogelijke oorlog tussen X en Y

Custodian: Celes

2026-02-05, Beschrijving:

Er is een conflict tussen X en Y, en sommigen voorspellen dat die twee landen weleens een

oorlog kunnen beginnen. Als dat gebeurt, stijgt waarschijnlijk de prijs van de meeste materialen die we voor het project moeten inkopen. Omdat we een fixed-price-contract hebben, compenseert de klant ons daar niet voor, en kunnen we in financiële problemen komen.

2026-02-08, Actie:

Een goede optie voor ons is om al het materiaal nu meteen in te kopen. Tiam schat in hoeveel we moeten betalen om alle materialen te kopen en wat het kost om ze veilig op te slaan voor de duur van het project. Zia zoekt uit hoe snel we het geld van de inkoopafdeling kunnen krijgen om ze te kopen.

2026-02-09, Opmerking:

In ons contract hebben we de klant 1.200 eenheden voor het materiaal in rekening gebracht. Als we alles in één keer vooraf inkopen, kost het ons 1.050, maar we moeten zo'n 250 betalen voor de veilige opslag ervan. Doen we niets en breekt de oorlog uit, dan liggen onze kosten tussen de 1.200 en 3.000. We wachten nog op informatie over ons budget.

2026-02-11, Opmerking + actie:

De sponsor heeft met het bedrijf gesproken, en het beste wat ze kunnen doen is ons de komende weken 400 eenheden geven! Laten we kijken of de

klant een deel van de
contractsom vooruit kan
betalen om ons hierbij te
helpen. Casey pakt dat op.

**2026-02-15, Opmerking +
actie:**

De klant is akkoord om de 650
eenheden die we nodig hebben
vooruit te betalen, dus Karabo
kan nu alle materialen voor ons
gaan inkopen!

2026-02-27, Opmerking:

De inkoop is afgerond. Het
heeft ons 1.100 gekost om alle
materialen te kopen. We
hebben ook lokale opslag op
de locatie ingericht, wat 150
eenheden heeft gekost.

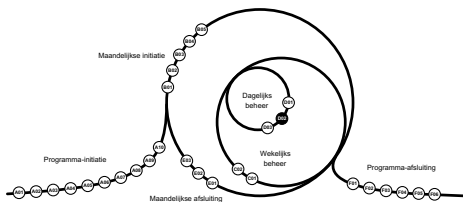
Item gesloten.

Gebruik de expertise van het ideatieteam en de projectmanagers van het programma om proactieve acties voor de follow-up items te bedenken. Het doel is om elk item zo snel mogelijk te sluiten. Een item kan op een van de volgende manieren worden gesloten:

- **Afgerond:** Het is nu in orde; u heeft het afgehandeld of het is niet meer van toepassing.
- **Geannuleerd:** U heeft vastgesteld dat het geen echt aandachtspunt is en dat u er dus niets aan hoeft te doen.
- **Overgedragen:** Aan het einde van het programma is het item overgedragen aan iemand anders om het af te handelen.

Normaal gesproken worden de Follow-upregisters van OMIMO gemaakt in flow boards (ook wel Kanban-borden genoemd).

Start, beëindig of annuleer projecten



Wat

Elk programma heeft meerdere projecten onder zich. Die projecten starten op basis van het beoogde Scenario en eindigen hopelijk zoals verwacht. In plaats van het normale einde kunnen sommige projecten ook

worden geannuleerd. Deze grote gebeurtenissen kunnen op elke dag van de cyclus plaatsvinden.

Op de cyclische go/no-go-beslissingen van de projecten wordt indirect gereageerd via deze activiteit.

Waarom

De projecten van het programma zijn gedefinieerd om de verwachte outcomes van het programma te helpen bereiken, en moeten dus volledig op dat einddoel zijn afgestemd. Dat is essentieel, juist omdat programma's zeer onzeker zijn en niet kunnen draaien op een plan dat vooraf volledig is vastgelegd en bevroren. In plaats daarvan moeten ze nauwlettend worden gevolgd en waar nodig bijgestuurd.

Wie

De beslissingen om een project te starten, te beëindigen of te annuleren horen te worden genomen door de programmamanager en de sponsor van het project. Als zij het niet eens worden of als de impact van de beslissing te groot is, moeten ze die escaleren naar de programmasponsor.

Hoe

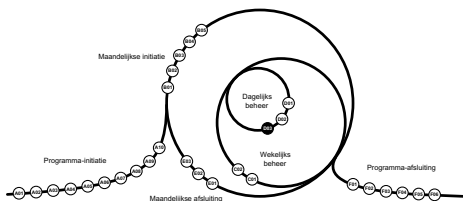
Elk project hoort te worden geïnitieerd door een eenvoudig team te vormen en een gedeeld beeld te creëren (meestal een plan op hoofdlijnen). Tegen het einde van de projectinitiatie hoort er een go/no-go-beslissing te vallen. Daarna volgen er regelmatig nieuwe go/no-go-beslissingen (bijvoorbeeld elke maand). De laatste beslissing is het beëindigen van het project wanneer

het klaar is. Al deze beslissingen worden in deze programma-activiteit genomen.

Voor de beslissing wordt de Business Case van het project bijgewerkt op basis van de nieuwste prognoses van investering en baten. De impact van die update wordt beoordeeld aan de hand van het beoogde Scenario. Wijkt de update te sterk af van het Scenario en is die moeilijk te beoordelen, dan wordt de maandelijkse cyclus gedraaid om alles opnieuw te plannen.

Houd projecten die bijna klaar zijn niet lang open, maar probeer ze zo snel mogelijk af te ronden en te sluiten. In het algemeen kunt u het aantal projecten dat tegelijk loopt het beste beperken: dat vereenvoudigt het management en vergroot de voorspelbaarheid.

Balanceer de middelen



Wat

Deze activiteit helpt projectponsors aan middelen voor hun projecten te komen, vooral wanneer er onderlinge concurrentie is.

Waarom

Het programmamanagementsysteem hoort deze hulp aan projectsponsors te bieden vanuit een holistisch perspectief, zodat

- zij de middelen kunnen krijgen die hun projecten nodig hebben, en
- wanneer meerdere projecten om vergelijkbare middelen strijden, de toewijzing wordt geoptimaliseerd voor de overkoepelende doelen van het programma.

Wie

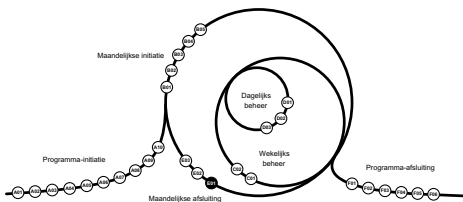
De programmamanager is verantwoordelijk voor het balanceren van de middelen binnen het programma, maar bij twijfel of grote impact hoort hij of zij de beslissing te escaleren naar de programmasponsor.

Hoe

De middelen horen te worden gebalanceerd op basis van de prioriteiten die in het beoogde Scenario besloten liggen, plus de praktische overwegingen in elk project. De programmamanager hoort te luisteren naar wat de projectponsors te zeggen hebben en daarna de beslissing te nemen.

De programmamanager mag zich door niets anders laten leiden dan de optimalisatie van het programma — en dus bijvoorbeeld niet beslissen op basis van welke sponsor het hardst om middelen roept.

Meet en rapporteer de prestaties



Wat

Evalueer hoeveel dichterbij het bereiken van alle verwachte outcomes bent gekomen en wat er nodig is om de resterende outcomes te realiseren en in stand te houden.

Stel op basis van die gegevens een of meer soorten rapporten op voor de sponsor en de andere stakeholders.

Waarom

Er zijn hier twee aandachtspunten. Ten eerste moet u bevestigen dat het programma nog steeds levensvatbaar is en dat u er redelijk zeker van kunt zijn dat de verwachte resultaten haalbaar zijn. Ten tweede moet u de tijd en het geld voorspellen die nodig zijn om de resterende outcomes te realiseren en in stand te houden, want er zit een grens aan de investering die de stakeholder voor de outcomes accepteert.

Rapporteren is essentieel: de meeste stakeholders zijn meer ondersteunend wanneer ze op de hoogte worden gehouden. Bovendien kunnen er

conflicten of gemiste kansen zijn, en tijdig rapporteren aan stakeholders kan u helpen die te ontdekken.

Wie

De programmamanager is verantwoordelijk voor het meten en rapporteren van de prestaties van het programma. De meting is gebaseerd op de prestatie-informatie die de projectmanagers aanleveren, en de programmamanager moet ervoor zorgen dat die informatie betrouwbaar is.

Hoe

Eerst ontvangt de programmamanager de prestatiemetingen van alle projecten van hun managers. Als projecten geen frequente meet- en rapportageactiviteit hebben, moet die aan die projecten

worden toegevoegd.

Vervolgens gebruikt de programmamanager die gegevens en het beoogde Scenario om de tijd en het geld te voorspellen die nodig zijn om het programma af te ronden. De meetmethode kan afhangen van het type programma en is niet volledig deterministisch; ze moet worden bijgesteld met het oordeel van de deskundige programmamanager. Bepaal het optimale niveau van nauwkeurigheid en precisie voor de metingen en ga daar niet bovenuit, zodat u geen energie verspilt en geen illusie van controle creëert.

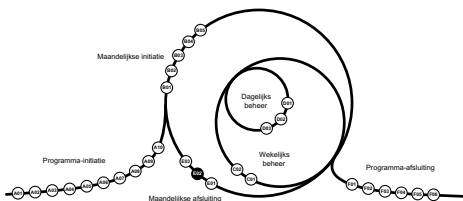
Bij het voorspellen van de benodigde investering is het belangrijk om zowel de inspanning voor het realiseren van de verwachte outcomes mee te nemen als de inspanning voor het in stand

houden ervan. Dat laatste wordt nog weleens vergeten. Richt u op het meten van dingen die bijdragen aan uw prognoses. Verkeerde metingen verspillen uw energie, maar erger nog: ze kunnen schadelijk zijn, want de mensen in het programma stemmen zich af op de metingen, en verkeerde metingen kunnen hen op het verkeerde spoor zetten.

Mogelijk moet u meer dan één soort rapport maken voor verschillende soorten stakeholders. De inhoud en vorm van die rapporten variëren; sommige worden bij elke uitvoering van deze activiteit verstuurd, andere minder vaak (bijvoorbeeld elke vierde keer dat deze activiteit wordt uitgevoerd). In het algemeen zijn eenvoudigere rapporten effectiever. Leg de rapportagevereisten van stakeholders vast in de stakeholderslijst van de

Programmabeschrijving.

Evalueer de tevredenheid van de stakeholders



Wat

Stuur korte anonieme vragenlijsten naar de relevante stakeholders om hun tevredenheid over het programma in de afgelopen maand te evalueren.

Waarom

Frequente tevredenheidsevaluaties zijn cruciaal om problemen te ontdekken en zo snel mogelijk op te lossen, in plaats van te wachten op ongewenste resultaten in de toekomst — eerder oplossen is meestal makkelijker, sneller en goedkoper.

Het is belangrijk om de evaluatie anoniem te houden, want anders voelen sommige mensen zich misschien niet vrij om hun werkelijke gevoelens over het programma te uiten.

Wie

Het evalueren van de tevredenheid van de stakeholders is de verantwoordelijkheid van de programmamanager.

Hoe

De interne en de belangrijkste externe stakeholders horen te worden geëvalueerd. De interne stakeholders zijn het ideatieteam en de sponsors en projectmanagers die in het programma werken. Welke externe stakeholders de belangrijkste zijn, hangt af van het type programma en moet per geval worden bepaald. Leg de beslissing over welke stakeholders in de tevredenheidsevaluaties worden meegenomen vast in de stakeholderssectie van de Programmabeschrijving.

Meestal is er meer dan één soort evaluatie nodig voor de verschillende groepen stakeholders. U kunt privacyvriendelijke, anonieme onlineformulieren gebruiken om de gegevens te verzamelen. Houd de

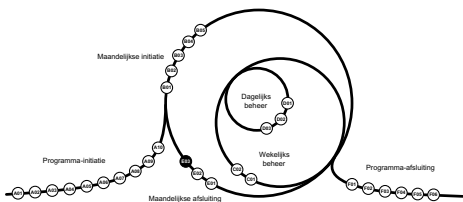
formulieren kort en simpel, zodat alle of in elk geval de meeste stakeholders meedoen.

De interne stakeholders moeten in elke cyclus worden geëvalueerd. Voor sommige externe stakeholders kan dat echter te vaak zijn. In dat geval kunt u besluiten sommige groepen elke twee, drie of vier keer dat deze activiteit wordt uitgevoerd te evalueren. Leg die beslissing vast in de stakeholderssectie van de Programmabeschrijving.

Vergelijk de gemeten tevredenheid met de tevredenheid die in de Scenario's is aangenomen, en stel de Scenario's zo nodig bij om ze realistischer te maken.

Leg het resultaat van de tevredenheidsevaluaties vast in het **Health register**.

Plan verbeteringen



Wat

In deze activiteit gebruikt u alle informatie, en vooral de tevredenheidsevaluaties, om te bepalen hoe u het programma in de volgende cyclus beter kunt managen.

Waarom

De manier waarop u P4.express gebruikt, moet bij uw omgeving passen. Minimalistische methodologieën zoals P4.express hoeven echter niet vooraf op maat te worden gemaakt; u kunt ze het beste geleidelijk aanpassen op basis van feedback. In deze activiteit beslist u stap voor stap hoe u de methode op maat maakt.

Wie

De programmamanager faciliteert het ideatieteam en de managers van de projecten onder het programma bij het plannen van verbeteringen.

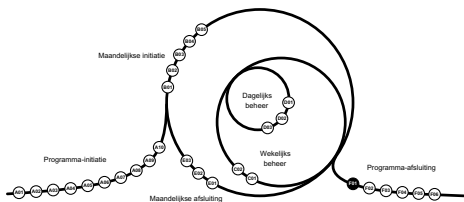
Hoe

Houd een workshop met het ideatieteam en de projectmanagers die in het programma werken. Geef hun de

resultaten van de tevredenheidsevaluatie en de prestatiemetingen, en faciliteer een sessie waarin ze verbeteringen kunnen bedenken en voorstellen.

Leg de verbeterplannen vast in het **Follow-upregister** en wijs er custodians aan toe.

Controleer en draag de outputs over



Wat

In deze activiteit controleert u nog eens goed of alle projectoutputs zijn zoals verwacht en of alle follow-up items zijn gesloten, en daarna draagt u de outputs over aan de interne of externe klant.

Als het programma is geannuleerd, kan deze activiteit al dan niet nodig zijn.

Waarom

Het doel is een officiële overdracht en goedkeuring, een voorwaarde voor de volledige afsluiting van het programma. Onthoud dat programma's die bijna klaar zijn maar in hun laatste fase blijven hangen, een verspilling van middelen zijn en uw portfoliomanagement compliceren. U kunt zaken het beste afsluiten en aan iets nieuws beginnen.

Wie

De programmamanager en de custodians zijn er verantwoordelijk voor dat alle follow-up items worden gesloten. De programmamanager is verantwoordelijk voor de overdracht

van de outputs.

Hoe

Wanneer een project binnen het programma klaar is, draagt de projectmanager de outputs ervan over aan de programmamanager in [D02](#). De programmamanager controleert de scope en kwaliteit van de output met hulp van specialisten uit het ideatieteam, en als alles in orde is, keurt hij of zij de output goed en accepteert die.

Sommige programma's verzamelen alle outputs en wachten tot het einde van het programma om ze aan de uiteindelijke eigenaren over te dragen. In andere programma's kan het echter nodig of nuttig zijn om sommige of alle outputs over te dragen zodra ze klaar zijn, zonder op het einde van het

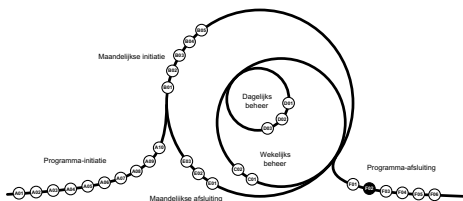
programma te wachten. Het nadeel daarvan is dat de toegang tot de output wordt beperkt, wat wrijving kan geven voor andere projecten in het programma. Het voordeel is dat de eigenaren de output alvast in gebruik kunnen nemen en baten kunnen genereren, naast realistische feedback.

Om er zeker van te zijn dat alle outputs klaar zijn voor overdracht, mag er geen enkel open item meer in uw Follow-upregister staan. Alle items moeten gesloten zijn: afgerond, geannuleerd of overgedragen. De status “overgedragen” is er speciaal voor deze activiteit: er kunnen nog wat resterende werkzaamheden zijn, en daarop wachten zou het programma te lang maken. Waar mogelijk worden de resterende werkzaamheden op een lijst gezet en overgedragen aan een operationeel team, waarna het

programma kan worden afgesloten.

Werk aan het einde het actieve Scenario bij zodat de nieuwste feiten erin staan. Zo is het nuttiger als inspiratiebron voor toekomstige programma's.

Evalueer de tevredenheid van de stakeholders



Wat

Stuur korte anonieme vragenlijsten naar de relevante stakeholders om hun tevredenheid over het programma als geheel te evalueren.

Waarom

Op dit moment kan er niet veel meer worden gedaan om de tevredenheid van de stakeholders te verbeteren. Het hoofddoel van de evaluatie is om die vast te leggen voor verdere analyse van het programma en om geleerde lessen te verzamelen voor toekomstig gebruik.

Wie

Het evalueren van de tevredenheid van de stakeholders is de verantwoordelijkheid van de programmamanager.

Hoe

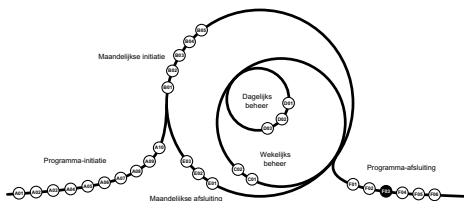
Onlineformulieren zijn meestal een praktische optie om de vragenlijst te versturen, maar afhankelijk van het

publiek kunt u ook papieren vragenlijsten gebruiken.

Mogelijk heeft u meer dan één soort vragenlijst nodig voor verschillende groepen. Zorg er in elk geval voor dat u de vragen heel goed ontwerpt, zodat u deze kans optimaal benut. Een korte vragenlijst helpt meestal, al mag die — omdat het het einde van het programma is — langer zijn dan de maandelijkse vragenlijsten.

Sla het resultaat op in het **Health register** en zorg ervoor dat het ook in het beoogde Scenario wordt verwerkt.

Laat de programma-afsluiting beoordelen door vakgenoten



Wat

Vraag een andere programmamanager of een expert in programmamanagement in uw organisatie om uw managementactiviteiten te beoordelen

en te controleren of alles in orde is.

Waarom

Deze peer review gebeurt om twee hoofdredenen:

- Om zeker te weten dat u klaar bent om deze activiteitengroep en het programma als geheel af te ronden, en dat er geen ernstige fouten zijn.
- Om nuttige informatie op te leveren waarmee u het organisatiebrede programmamanagementsysteem kunt verbeteren, en om de twee programmamanagers van elkaar te laten leren.

Wie

Het is de verantwoordelijkheid van de programmamanager om de vakgenoot

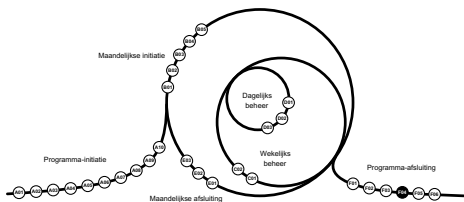
te vinden, de afspraken te maken en de sessie te houden.

Hoe

De programmamanager en de vakgenoot nemen samen de programmadocumenten door en controleren of alles in orde is; bijvoorbeeld of het beoogde Scenario is bijgewerkt met de nieuwste feiten en of er geen open items meer in het Follow-upregister staan.

Sla het algemene resultaat op in het **Health register**. Wilt u nog iets aanpassen, maak daar dan items voor aan in het **Follow-upregister**.

Archiveer de documenten



Wat

Nu het einde van het programma nadert, is het tijd om alle programmadocumenten te archiveren voor de toekomst.

Waarom

De programmadocumenten bevatten informatie van onschatbare waarde die in toekomstige programma's en projecten heel nuttig kan zijn — maar alleen als de documenten toegankelijk zijn wanneer ze nodig zijn.

Wie

De programmamanager is verantwoordelijk voor het archiveren van de documenten.

Hoe

Normaal gesproken horen de bestanden goed gestructureerd te zijn, maar staan er bestanden op de verkeerde plek of hebben ze een verkeerde naam, dan moet dat worden rechtgezet. Van bestanden in een propriëtaire formaat maakt u het beste ook een kopie in een open of gangbaar

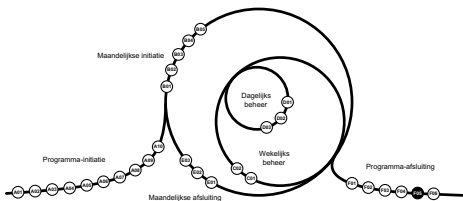
formaat waarvan zeker is dat het in de toekomst beschikbaar blijft. Staat er data in een webapplicatie, exporteer die dan in een toegankelijk formaat en sla die op in de map van het programma.

Zorg er tot slot voor dat de bestanden op alleen-lezen worden gezet en dat er een effectief back-upsysteem is om ze te beschermen. Zorg ervoor dat alleen bevoegde mensen bij de bestanden kunnen, zeker als sommige bestanden vertrouwelijke informatie bevatten.

Een veelvoorkomend probleem met documenten is dat de tekst niet duidelijk is en dat alleen mensen die er actief mee werken ze op het juiste moment en in de juiste context kunnen begrijpen. Zorg er tijdens het programma voor dat alle documenten zo duidelijk en eenvoudig zijn dat ook

iemand die de precieze context van het programma niet kent ze kan begrijpen. Die strategie helpt u ook tijdens lange programma's: het komt heel vaak voor dat interne stakeholders hun eigen documenten na een paar maanden zelf nauwelijks meer begrijpen.

Feest vieren!



Wat

Nu is het tijd voor een feest voor de teamleden of voor de hele organisatie.

Waarom

Dit is een investering in toekomstige programma's: het herinnert mensen

eraan dat ze allemaal aan hetzelfde doel werken.

Wie

De programmamanager organiseert en faciliteert het evenement.

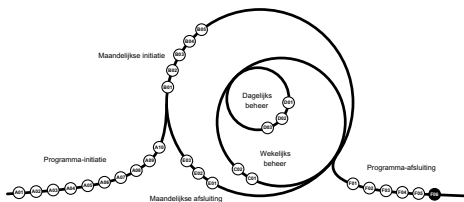
Hoe

Het feest kan variëren van een eenvoudig samenzijn van de teamleden in het bedrijf met een taart tot een chic evenement op een locatie met uitstekende catering, in aanwezigheid van familieleden en externe stakeholders. De keuze hangt af van hoe groot en belangrijk het programma was en hoeveel de organisatie in de toekomst ervan wil investeren.

Zorg er hoe dan ook voor dat het een

memorabel en plezierig evenement
wordt, en niet zomaar een saai
bedrijfsevenement met lange,
uitweidende toespraken.

Voer een gerichte communicatie



Wat

Dit is het moment om een bericht te sturen aan iedereen in de organisatie om te laten weten dat het programma is afgerond.

Waarom

Deze managementactiviteit heeft twee doelen:

- Ze toont waardering voor de teamleden, wat hen aanmoedigt voor toekomstige programma's.
- Ze laat iedereen weten dat het programma klaar is — een herinnering dat men hoort te weten wat er in de organisatie speelt en zich daarop hoort af te stemmen.

Wie

Omdat dit de laatste activiteit van het programma is, is het de verantwoordelijkheid van de sponsor om deze communicatie te versturen. Zo kan de sponsor ook de programmamanager en de andere betrokkenen bij het programma bedanken.

Hoe

Houd de boodschap kort en helder. Is het programma geannuleerd of niet geslaagd, zorg er dan voor dat uw boodschap positief is en mensen aanmoedigt om uit te kijken naar betere programma's in de toekomst.

Aan het einde van deze activiteit wordt het team vrijgegeven.