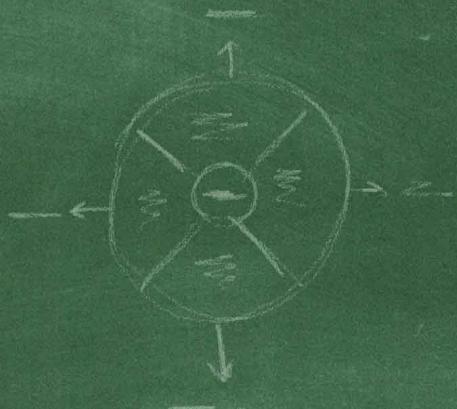
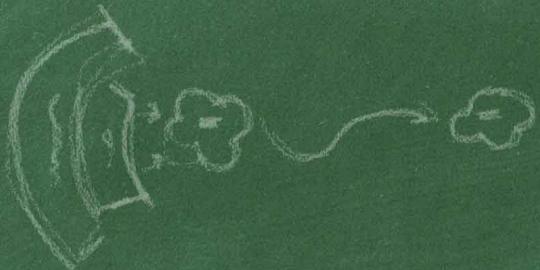


# Werken aan Programma's

Het online boek over programmamanagement

## Checklist Kiezen voor een aanpak

Wanneer en waarom zou je kiezen voor een programmatiche aanpak?



Björn Prevaas

Je overweegt een opgave als een programma aan te pakken. Maar is dat wel een goede keuze? Of zijn er betere alternatieven? In deze checklist geven we je handvatten voor het maken van een bewuste keuze.

Deze checklist maakt onderdeel uit van het online boek *Werken aan Programma's*. Op [www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl) beschrijven wij onze visie op programmamanagement en geven we praktische handvatten. We nodigen je uit om het gedachtegoed samen met ons door te ontwikkelen en zo programma's steeds succesvoller te maken. Geef ons dus vooral je feedback. Alvast dank!

In het hoofdstuk *Kiezen van Werken aan Programma's* pleiten we voor een bewuste keuze voor de programma-aanpak. Met deze checklist kun je je keuze onderbouwen. Beantwoord de onderstaande vragen voor de opgave waar je je voor gesteld ziet door het nummer achter het antwoord te omcirkelen. Hiermee krijg je aan de hand van de karakteristieken en kenmerken van deze opgave inzicht in welke aanpak deze klus vraagt. Gaat het meer om een routine, een project, een programma, een improvisatie of vereist de klus wellicht toch een procesmatige aanpak? Zie de checklist als hulpmiddel, maar blijf zelf nadenken!

<b>1.</b>	<b>Waar werk je aan?</b>				
	Opleveren van steeds soortgelijke uitkomsten	Maken van een of meer complexe resultaten	Nastreven van meerdere, deels abstracte doelen	Komen tot keuzes, overeenstemming, besluitvorming	Dat weet ik nog niet of pas als ik klaar ben
	1	2	3	4	5
<b>2.</b>	<b>Hoe tijdelijk is de opgave?</b>				
	Het is eindig, met marges bepaald	Het is tijdelijk, maar zonder duidelijk eind	Het is niet te voorspellen hoe lang het gaat duren	Oneindig, het werk loopt steeds door	Het is tijdelijk en stopt zodra we daartoe besluiten
	2	4	5	1	3
<b>3.</b>	<b>Hoe ziet de procesgang van de opgave eruit?</b>				
	We gaan gewoon op weg en zien wel waar we uitkomen	Steeds vergelijkbare stappen, repeterend	Gepland, in logische stappen of fasen	Vooral gepland, in samenhangende inspanningen	Alleen de huidige stap is voorzien en te overzien
	5	1	2	3	4
<b>4.</b>	<b>Belangrijke beslissingen nemen we...</b>				
	als de tijd rijp is	als we een volgende stap in de verandering zetten	als er een fase of onderdeel is afgerond	ad hoc	op specifieke momenten, volgens de jaarcyclus
	4	3	2	5	1
<b>5.</b>	<b>Welke criteria zijn belangrijk in de opgave?</b>				
	Creativiteit, schoonheid, inspiratie	Efficiëntie, voorspelbaarheid, rechtmatigheid	Effectiviteit, concreetheid, maakbaarheid	Samenhang, doelgerichtheid, beïnvloedbaarheid	Flexibiliteit, haalbaarheid, draagvlak
	5	1	2	3	4
<b>6.</b>	<b>Hoe belangrijk is efficiëntie in de opgave?</b>				
	Beperkt, want draagvlak staat steeds voorop	Niet, want we moeten kunnen uitproberen	Zeer, want het moet elke dag een stapje beter	Behoorlijk, want er is maar beperkt budget beschikbaar	Redelijk, maar het gaat ons vooral om effectiviteit
	4	5	1	2	3
<b>7.</b>	<b>Hoe zit het met de beschikbare middelen?</b>				
	Die zijn behoorlijk duidelijk, maar met marges	Die zijn precies bekend	Geen idee	Die vullen we per stadium nader in, met marges	Die zijn globaal bekend, voor de volgende stap
	2	1	5	3	4

	<b>Wat is je instelling bij het werken aan de opgave?</b>				
8.	Resultaatgericht, iets tastbaars willen maken	Doelgericht, een verandering willen nastreven	Begeleidend, iets op gang brengen met / bij anderen	Taakgericht, gewoon doen wat is afgesproken	Impulsief, doen waar het moment om vraagt
	2	3	4	1	5
9.	<b>Hoe ziet de omgeving van de opgave eruit?</b>				
	Zeer dynamisch, weinig voorspelbaar	Stabiel, voorspelbaar	Bewegend, redelijk voorspelbaar	Niet te bepalen of te voorspellen	Dynamisch, zeer veranderlijk
	4	1	2	5	3
10.	<b>Welke metafoor past het beste bij de opgave?</b>				
	'We gaan stap voor stap op weg'	'We zien wel waar we uitkomen'	'Als we dan maar in Rome zijn'	'Er zijn meerdere wegen naar Rome'	'Zo rijden we altijd naar Rome'
	4	5	2	3	1

Tel na het beantwoorden van de vragen de scores per vraag bij elkaar op. Afhankelijk van de hoogte van de totale score is de volgende bewering voor je opgave van toepassing:

- **Tot en met 10 punten:** je opgave betreft hoofdzakelijk regulier of routinematisch werk. Voorspelbaarheid en efficiëntie staan centraal. Maak er geen programma van, maar bekijk of je gebruik kunt maken van één of meer van de principes van het programmatisch werken, bijvoorbeeld het doelgericht werken.
  - **Van 11 tot en met 20 punten:** je opgave heeft veel projectmatige kenmerken. Het gaat namelijk om het ontwikkelen en opleveren van een concreet, tastbaar product. Je kunt overwegen het als een project vorm te geven en aan te pakken en daarmee tijdelijk, resultaatgericht te werk te gaan.
  - **Van 21 tot en met 30 punten:** je opgave heeft veel weg van de kenmerken van een programma. Het kan slim zijn de opgave programmatisch aan te pakken. Je gaat dan tijdelijk en doelgericht aan de slag om samen met anderen een bepaalde verbetering, verandering of vernieuwing tot stand te brengen.
  - **Van 31 tot en met 40 punten:** je opgave vertoont veel kenmerken van een proces. Je zult het meeste baat hebben bij een procesmatige aanpak en bij procesmanagement als manier van werken. Daarin staat het komen tot nieuwe ideeën, gedragen keuzes en haalbare oplossingsrichtingen centraal.
  - **Van 41 tot en met 50 punten:** je opgave betreft vooral ad-hoc werk, met veel behoefte aan ruimte. Een improviserende manier van werken is hier op zijn plaats om tot oplossingen te komen. Zo'n aanpak levert de benodigde flexibiliteit op en biedt mogelijkheden om creatief te werk te gaan.

Je hebt nu hopelijk een scherper beeld van wat een zinvolle aanpak bij je opgave zou kunnen zijn. Zie het antwoord dat uit deze checklist rolt echter niet als hét antwoord. Jouw opgave en situatie kunnen toch een andere aanpak vergen.

## Over de auteurs

### Björn Prevaas ([bjornprevaas@goodworkcompany.nl](mailto:bjornprevaas@goodworkcompany.nl))

Vanuit organisatieadviesbureau Good Work Company, en voorheen Twynstra Gudde, adviseer en begeleid ik organisaties op het gebied van programma-management, projectmanagement, leren en organisatieontwikkeling. Ik vind het werken met programma's een mooie manier om complexe doelen binnen, buiten en tussen organisaties na te streven.



Het vakgebied van programmamanagement is nog vrij jong en er is in de praktijk nog veel in te ontwikkelen en uit te vinden. Een uitdaging waar ik graag mijn schouders onder zet! Met *Werken aan Programma's*, het PGM Open, de PGM Community en andere initiatieven draag ik in mijn steentje bij.

Mijn opdrachten op het gebied van programmamanagement concentreren zich op het professionaliseren ervan breed in organisaties, op het begeleiden van programmamanagers, hun teams en hun opdrachtgevers en op het zelf doen van programma's. Ook begeleid ik bijvoorbeeld Programma Start-Ups, reviews en audits.

### In co-creatie en samenwerking

Dit hoofdstuk is tot stand gekomen in een proces van co-creatie en samenwerking met practitioners in het vak van programmamanagement. De basisgedachten zijn ontleend aan het boek *Programmamanagement, Sturen op samenhang* (2006) van Theo van der Tak en Gert Wijnen. Samen met Theo heb ik dat materiaal doorontwikkeld. Sinds 2016 ligt het auteurschap bij mij. *Werken aan Programma's* wordt regelmatig bijgewerkt.

Ik dank alle mensen die als meedenker hebben bijgedragen aan verbeteringen in het materiaal. Op de website van *Werken aan Programma's* zijn hun namen vermeld. Ook dank ik alle opdrachtgevers die mij de ruimte hebben gegeven in de praktijk met het materiaal te werken en daarin nieuwe inzichten op te doen. Vanwege de inbreng van vele kanten spreek ik in dit boek in de wij-vorm en niet in de ik-vorm.

## Copyright

© Copyright Björn Prevaas 2018

Alle rechten voorbehouden. Tenzij anders vermeld berusten alle rechten op informatie (tekst, figuren, tabellen) die je in dit document aantreft bij Björn Prevaas. De aangeboden informatie is zijn intellectueel eigendom. Gehele of gedeeltelijke overname, plaatsing op andere sites, verveelvoudiging en/of commercieel gebruik van deze informatie is niet toegestaan, tenzij hiervoor uitdrukkelijk schriftelijke toestemming is verleend door Björn Prevaas of tenzij aan de onderstaande voorwaarden wordt voldaan.

Alle informatie mag worden bekeken op een scherm, gedownload of geprint worden en gebruikt worden in andere teksten, mits dit geschied voor persoonlijk, informatief en niet-commercieel gebruik, mits de informatie niet gewijzigd wordt, mits de copyright-tekst aanwezig is of een zorgvuldige verwijzing wordt opgenomen, en mits copyright en andere van toepassing zijnde teksten niet worden verwijderd. Je plaatst zo mogelijk een duidelijke en werkende link naar de website [www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl).

Bij verwijzing gebruik je de volgende tekst: Prevaas, B.C.J.G. (2018). *Werken aan Programma's*. Beschreven op <http://www.werkenaanprogrammas.nl>.