

## PROGRAMMACONTRACT (format)

<b>Opdrachtgever</b>	(naam)	(e-mail)	(tel)
<b>Programmamanager (opdrachtnemer)</b>	(naam)	(e-mail)	(tel)
<b>Startdatum</b>		<b>Voorziene einddatum</b>	

### Versiebeheer

Versie	Datum	Auteur	Wijzigingen
C0.1			
C0.2			
...			
D1.0			

Toelichting versienummers C = Concept, D = Definitief

### Distributiegegevens

Versie	Ontvanger	Gevraagde actie
C0.1		
C0.2		
...		
D1.0		

\* Ter informatie, advisering, bespreking, besluitvorming

### Documenten in relatie tot dit plan

Documenten	Auteur	Relevantie
Programmavoorstel		


### Toelichting bij het format

Dit format is bedoeld als inhoudelijke inspiratiebron voor het op maat maken je eigen programma. Het is niet de bedoeling om alle vragen 'af te vinken'. De vragen zijn ook niet limitatief. Per programma verdienen sommige aspecten meer of minder aandacht en kun je onderdelen aanpassen, verwijderen of toevoegen. Zorg vooral ook voor voldoende visualisaties, die tevens een bijlage bij het document kunnen vormen.

**SAMENVATTING**

Doel van dit document. Korte beschrijving van het programma, waarin kernachtig wordt weergegeven: context, aanleiding, ambitie, strategie, tijdslijn, belanghebbenden, relaties met andere initiatieven en status. Gevraagd besluit: waarover wordt besloten door goedkeuring van dit document?

- Korte samenvattende beschrijving van het programma, eventueel met behulp van het Program Canvas.
- Beschrijving van het gevraagde besluit en de wijze van besluitvorming.

Program  Canvas® **JO BOS EN CO** NAAM: \_\_\_\_\_  
 DATUM: \_\_\_\_\_

KANSEN	CONTEXT	AMBITIE / VISIE	AANLEIDING	ONGEWENSTE EFFECTEN
	STRATEGIE	STRATEGISCHE DOELEN	BELANGHEBBENDEN	
BEDREIGINGEN	INSPANINGEN	SMART DOELEN / BATEN	RESULTATEN	AFBAKENING
RANDVOORWAARDEN	MIDDELEN		ORGANISATIE	

WAARBINNEN  
 WAARTOE  
 HOE  
 WAT  
 WAARMEE  
 WIE

## 1. CONTEXT EN AANLEIDING

Korte beschrijving van de context en de aanleiding van het programma. De achtergronden en eventuele ontstaansgeschiedenis. Het beschrijft de huidige situatie

### 1.1 Context

- Wat is er voorafgegaan aan de start van dit programma dat relevant is om de huidige context te begrijpen?
- Is er een geschiedenis?
- Waar staan we nu?
- Wat zijn de relevante feiten en cijfers die iets zeggen over de huidige situatie?
- Hoe ziet de huidige situatie eruit? Wat zijn relevante feiten en cijfers daarbij?
- Welke relevante interventies hebben al eerder plaatsgevonden op dit terrein?
- Wat is het vertrekpunt?

### 1.2 Aanleiding

- Wat is de kern van het probleem of de uitdaging en wie is eigenlijk de probleemhebber?
- Wat is er recentelijk gebeurd waardoor er nu behoefte is om in actie te komen?
- Welke factoren, feiten of gebeurtenissen geven aanleiding om dit idee, dit probleem of deze uitdaging nu te agenderen? Dus waarom maar ook waarom nu?
- Wat is de reden om deze opgave in de vorm van een programma aan te pakken? Zijn alternatieve werkvormen als project, proces, reguliere lijnactiviteiten etc. afgewogen?
- Hoe belangrijk en urgent is het en wat gebeurt er als we niets doen?
- Hoe weten we zeker dat we het goede probleem te pakken hebben?
- Hoe ziet de relatie met de strategie van de organisatie(s) eruit?

### 1.3 Opdracht

- Hoe luidt de geformuleerde opdracht aan het programma?
- Wie zijn de probleemhebbers? Hoe hebben hun vragen en problemen zich gebundeld in één opdracht?
- Wat valt expliciet buiten deze opdracht en is dus een expliciete keuze voor de start van dit programma?

## 2. VISIE

De visie geeft het richtinggevende kader en is vaak datgene wat zorgt voor de energie en inspiratie. Het is 'het wenkend perspectief' en beschrijft de gewenste situatie. Soms wordt de visie als aparte publicatie, film of ander medium als apart product opgeleverd. Hoe sterker de visie iedereen in de organisatie die richting geeft en aanspreekt, des te beter de realisatie van het programma.

### 2.1 Visie

- Wat wil je uiteindelijk bereiken met dit programma? Wat is je ambitie?
- Wat is de visie achter het programma? Wat is het wenkend perspectief?
- Hoe zal de gedroomde situatie er over (zeg) vijf jaar uitzien?
- Wat is de kernboodschap van het programma?
- Is het een ambitie die ook haalbaar is met dit programma?

### 2.2 Onderhouden visie

- Hoe ga je de visie onderhouden? Hoe vaak ga je dat doen?
- Wat doe je om de visie te communiceren en uit te leggen?
- Hoe verwerk je feedback op je visie? Hoe vertaalt zich dat in het programmacontract?
- Hoe bepaal je of iets een aanscherping op je visie is of onderdeel is van een andere droom?

### 3. DOELEN EN BATEN

De afspraken die met de opdrachtgever(s) gemaakt worden over de te realiseren doelen, vormen het hart van het programmacontract. In het onderdeel doelen leg je daarmee vast wat je met het programma wilt realiseren.

De doelstelling is een beschrijving van de gewenste toestand die je in de toekomst met alle initiatieven en inspanningen in het programma wilt bereiken, uitgedrukt in concrete baten, die (liefst) te meten zijn met de bijbehorende indicatoren of maatstaven.

Strategische doelen geven de richting aan.

Operationele doelen worden zoveel mogelijk SMART (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, realiseerbaar en Tijdsgebonden) geformuleerd.

#### 3.1 Strategische Doelen

- Aan welke strategische doelen wil je een bijdrage leveren met dit programma?
- Stel je kijkt enkele jaren vooruit, wat moet er dan zijn bereikt en wanneer is het een succes?
- Sluit je hiermee goed aan op de aanleiding en ambitie van het programma?
- Hoe meet je acceptatie van het programma en van de programmaresultaten?

#### 3.2 Operationele doelen, baten

- Welke meetbare doelen streef je na met het programma?
- Wat zijn de baten of de effecten die het programma moet realiseren in SMART-begrippen.
- Welke prestatie-indicatoren geven de veranderdoelen goed weer?
- Waaraan kun je zien dat het programma effecten heeft?
- Hoe hangen de baten met elkaar samen en hoe beïnvloeden ze elkaar?
- Wie is de eigenaar van welke baten en hoe verhoudt hij zich daartoe?

#### 3.3 Incasseren van baten

- Welke methode gebruik je om de baten te incasseren? Hoe ga je het doen?
- Wie zijn de mensen die het gaan doen?
- Hoe informeer en communiceer je over de voortgang hiervan?
- Wie neemt welke actie als je achterloopt op je ambitie in het incasseren?

#### 3.4 Ongewenste effecten

- Geen programma zonder ongewenste (niet: onvoorziene, ongeplande) effecten. Welke zijn dit?
- Welke maatregelen ga je nemen om deze ongewenste effecten te mitigeren?
- Hoe communiceer je hier over?

### 3.5 Business case

- Overzicht van de (zakelijke, objectieve) rechtvaardiging voor het programma; afweging van de voorziene baten en de verwachte kosten. Een andere term kan zijn maatschappelijke kosten-baten-analyse.
- Hoe ga je de balans meten en bewaken?
- Wanneer is de balans te ver uit het lood en ga je bijsturen?
- Hoe en hoe vaak houd je de business case actueel?

#### 4. VERANDERSTRATEGIE

De veranderstrategie beschrijft de aanpak voor de manier van werken die je in het programma kiest en die de meeste kans biedt dat met deze aanpak de doelen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden. De veranderstrategie vormt de schakel tussen 'de doelen die je wilt bereiken' en 'bepalen wat je morgen gaat doen' (de keuze van projecten en andere inspanningen).

De strategie vertelt dus het verhaal achter de te kiezen projecten en inspanningen. Met de keuze van je strategie maak je een bewuste afweging tussen vaak fundamenteel verschillende (verander)benaderingen en opvattingen over wat wel en niet werkt. Het is het veranderkundige verhaal achter het programma.

##### 4.1 Strategie en principes

Vaak is het het handigste om gewoon je eigen verhaal te beschrijven en daarmee antwoord te geven op vragen als:

- Wat is de veranderstrategie die moet helpen de doelen te bereiken?
- Welke aannames en overtuigingen liggen ten grondslag aan deze strategie?
- Welke aanpak vertelt het verhaal achter de keuze van inspanningen en projecten die gekozen worden om de doelen te bereiken?
- Waarom pakken we het programma aan op de manier waarop we dat gaan doen?
- Wat is je verhaal achter de aanpak en de manier van werken?
- Waarom past deze strategie bij dit programma?
- Wat zijn de uitgangspunten achter de manier van werken in het programma?
- Welke alternatieven hebben we overwogen en zijn afgefallen?
- Wat zijn principes waar niet aan te tornen valt in de aanpak en hoe werkt dat door in de besturing?

##### 4.2 Geleerde lessen

- Welke lessen zijn er geleerd in eerdere programma's, veranderinitiatieven en fases?
- Op welke manier komen deze lessen terug in de aanpak van (het vervolg van) dit programma?

##### 4.3 Vaardigheden en vermogens

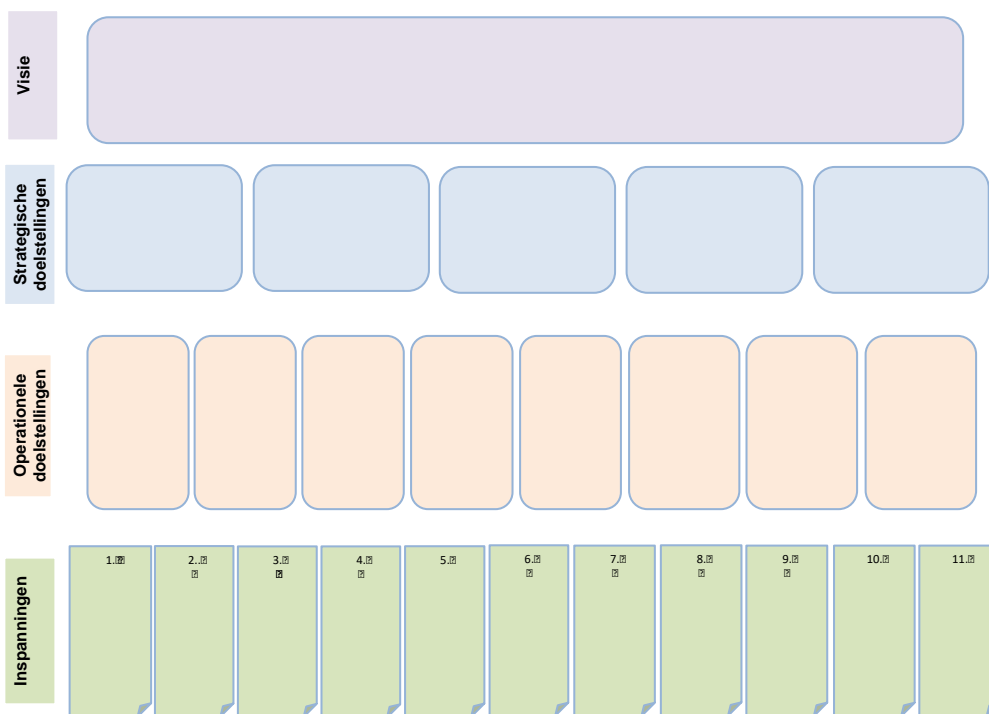
- Welke vaardigheden moeten mensen ontwikkelen en welke "vermogens" moet de organisatie ontwikkelen om de programmadoelstellingen te bereiken en de programma-organisatie te kunnen opheffen?
- Denkend vanuit "Target Operating Model" of "Blauwdruk van de toekomstige organisatie", wat moet er dan anders en hoe krijgt dat een plek in de aanpak?

**5. RESULTATEN EN INSPANNINGEN**

In dit hoofdstuk wordt weergegeven welke projecten en andere inspanningen je in de eerste fase van het programma opzet en initieert om de doelen dichterbij te brengen. Ook benoemt worden de inspanningen in latere fases (met minder detail). Deze inspanningen worden regelmatig (per fase) geactualiseerd en bijgesteld. Soms worden de (belangrijkste) projecten en inspanningen in het programmacontract of in een bijlage kort beschreven, bijvoorbeeld in één A4-tje met de belangrijkste gegevens.

**5.1 Inspanningen en Resultaten**

- Welke inspanningen of activiteiten zijn nodig om de doelen te realiseren en worden uitgevoerd in de looptijd van het programma?
- Waarom zijn deze projecten en producten nodig voor het nastreven van de doelen en de baten?
- Welke andere inspanningen zijn nodig en hoe dragen ze bij aan de doelen en de baten?
- Wat loopt er al en wat is nieuw?
- Waar wordt het overzicht van alle inspanningen ("projectendossier") bijgehouden en geactualiseerd?
- Worden de inspanningen voor de 1<sup>e</sup> fase in een apart document nader uitgewerkt of staan deze uitgewerkt in dit document?
- Wat is de samenhang tussen de verschillende inspanningen?
- Hoe ziet de samenhang tussen Visie, doelen en inspanningen/resultaten er uit? Geef die samenhang weer in de DIN.
- Welke afhankelijkheden kennen de inspanningen en resultaten onderling?





### 5.2 Afbakening en externe afhankelijkheden

- Welke zaken worden niet door het programma opgepakt, opgeleverd, aangeraakt?
- Welke zaken zijn wel nodig voor de realisatie van de baten en daarmee doelstellingen maar vallen qua besturing / verantwoordelijkheid buiten het programma? Wie ziet toe op bewaking van de voortgang van die afhankelijkheid?
- Welke afdelingen en organisaties buiten het programma zijn van belang om te betrekken bij en informeren over de inspanningen en resultaten?
- Wat zijn uitgangspunten voor het programma?
- Wat zijn aannames voor het programma? Hoe worden deze tussentijds gevalideerd, of deze nog steeds juist zijn?
- Wat zijn randvoorwaarden voor het programma?

### 5.3 Fasering en roadmap

- Hoe ziet op hoofdlijnen de roadmap (planning) van het programma eruit? Welke grote brokken inspanningen en resultaten zitten in welk jaar en welk kwartaal?
- Wat is de fasering van het programma, welke fases worden onderscheiden en hoe wordt besloten rondom overgang naar de volgende fase?
- Hoe en hoe vaak wordt de roadmap bijgesteld en nader in detail ingekleurd?
- 



## 6. ORGANISATIE VAN HET PROGRAMMA

In dit hoofdstuk wordt weergegeven hoe de organisatie van het programma is opgezet. Wie doet mee in welke rol? Hoe zijn overleggen vormgegeven? Welke procedures worden gehanteerd (bijvoorbeeld ten aanzien van besluitvorming). Hoe is informatievoorziening geregeld?

Wie wat doet, en welke verantwoordelijkheden (en bevoegdheden) iedereen heeft, moet goed beschreven worden. Het programmacontract bevat een overzicht van de opdrachtgever, het programmateam en wellicht ook nog andere kernspelers in het programma expliciet benoemd. De vorm is veelal een organogram met beschrijving taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

### 6.1 Organisatie en structuur

- Welke rollen worden er onderscheiden in het programma? Wat zijn de verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden per rol?
- Welke mensen vervullen deze rollen bij de start van het programma? Welke afspraken worden er gemaakt over de beschikbaarheid van mensen?
- Wat zijn beelden rondom inzetduur van rollen en hoe is in wisseling en vervanging voorzien?
- Welke overleggen zijn er, wat is het doel van het overleg, wat is de frequentie, welke rollen nemen deel aan overleggen?
- Wat is input voor overleggen, wat is output, hoe worden besluiten en acties genoteerd en gecommuniceerd?
- Hoe verhouden de verschillende rollen en overleggen zich tot elkaar in de context van het programma? Hoe zit de programma-organisatie in elkaar?
- Hoe verhoudt de programma-organisatie zich tot de staande organisatie(s) die belang hebben bij het programma? Hoe is inbreng en terugkoppeling geborgd?
- Hoe ziet de organisatie- en overlegstructuur van het programma eruit?
- Hoe is het opdrachtgeverschap belegd?
- Hoe zijn de batenmanagers gepositioneerd in de programma-organisatie?
- Bijlage: organogram

### 6.2 Rapportage en besluitvorming

- Welke rapportages zijn er en wie stelt die op? Hoe vaak wordt gerapporteerd en wat is de inhoud van de rapportages? In welk overleg of door wie worden rapportages besproken? Wat gebeurt er met de uitkomsten van die bespreking?
- Hoe en hoe vaak wordt er gerapporteerd over de voortgang van het programma? Hoe en hoe vaak vindt rapportage over de voortgang van de onderdelen in het programma (inspanningen) plaats?
- Hoe worden besluiten genomen? Welke mandaten zijn er per rol? Hoe wordt besluitvorming voorbereid en in welk overleg worden welke besluiten genomen?
- Hoe worden acties en besluiten vastgelegd en hoe vindt opvolging plaats?
- Welke andere management-processen vragen om een procedure die moet worden nageleefd en waar wordt die procedure beschreven (vaste methode organisatie of bijlage programmacontract)?
- Bijvoorbeeld, risicomangement, issuemangement, wijzingen in het programmacontract...

**6.3 Informatiemanagement**

- Welke informatie is beschikbaar voor mensen in het programma? En voor mensen buiten het programma?
- Wie houdt de informatievoorziening bij?
- Wat zijn afspraken t.a.v. versiebeheer van documenten, hoe is configuratiemanagement geregeld?
- Hoe worden documenten gereviewed en van commentaar voorzien? Hoe wordt reviewcommentaar verwerkt en teruggekoppeld naar de reviewer?
- Hoe wordt omgegaan met het beheer van documenten en producten die gemaakt worden?
- Hoe wordt ervoor gezorgd dat steeds duidelijk is wat de laatste stand van zaken is, wie documenten en producten mag wijzigen, hoe ze worden gedistribueerd en waar ze worden opgeslagen?

## 7. MONITORING EN BESTURING

In dit hoofdstuk worden de afspraken beschreven die nodig zijn om te weten of het programma op koers ligt, zowel met betrekking tot de te bereiken doelen als de projecten en inspanningen die daarvoor nodig zijn en de middelen die gereserveerd zijn.

Op welke wijze wordt in beeld gebracht of de doelen ook gerealiseerd worden (monitoring doelrealisatie) en welke verdere rapportages over de voortgang van de inspanningen worden opgeleverd.

### 7.1 Besturingsfilosofie

- Waarom willen we sturen (en rapporteren)?
- Hoe en waarmee willen we dat doen?
- Hoe vaak willen we dat doen?
- Wie gaat dit doen?
- Wat verwachten we dat er gaat gebeuren als we dat doen? Wie wordt geacht te sturen, bij te sturen etc?
- Zijn er verschillen in sturen op doelrealisatie en op inspanningen?

### 7.2 Dashboard en metertjes

- Hoe ziet het dashboard eruit? Welke metertjes staan er op?
- Voorbeelden zijn doelrealisatie, voortgang baten, tempo, haalbaarheid, kwaliteit, efficiëntie, flexibiliteit, doeltreffendheid
- Andere voorbeelden zijn voortgang van inspanningen, oplevering van deliverables, aantallen issues, gewogen risico's
- Meer meten is niet altijd beter; opvolging kunnen geven aan wat gemeten wordt, is belangrijk

### 7.3 Quality Assurance

- Welke interne methodes om opleveringen rondom inspanningen en baten te beoordelen worden gehanteerd? Is er naast hanteren van peer-review nog een check door een QA rol binnen het programma?
- Zijn er voor het programma (of de organisatie) externe partijen die inhoudelijke resultaten en opleveringen van het programma beoordelen? Zo ja, welke, hoe vaak, waarom?
- Welke review wordt gehanteerd om continu te verbeteren in programmatisch werken en samenwerken als programma?

## 8. SAMENWERKING EN COMMUNICATIE

Dit hoofdstuk beschrijft de interne en externe omgeving van het programma, wie daarin belangrijke partijen en zijn en welke afspraken daarmee worden gemaakt.

Ook volgt uit dit overzicht logischerwijs de communicatiestrategie van het programma en afspraken die daarover gemaakt moeten worden.

### 8.1 Interne omgeving van het programma

- Hoe ziet de verhouding tussen het programma en de interne organisatie van de organisatie eruit?
- Welke afdelingen zijn betrokken en hoe zijn rollen verdeeld? Wie levert eventueel bijdragen aan het programma?
- Hoe verhouden de betrokkenen zich tot het programma en welke issues zijn te verwachten?
- Welke andere (grote) projecten, programma's of andersoortige initiatieven hebben een belangrijke relatie met dit programma? Wat houdt die relatie in en wat betekent dat?
- Welke afspraken moeten worden gemaakt om te zorgen voor goede afstemming met aanpalende initiatieven?

### 8.2 Externe omgeving van het programma

- Hoe ziet de verhouding tussen het programma en de externe omgeving eruit?
- Welke partijen zijn betrokken en hoe zijn rollen verdeeld?
- Hoe verhouden de betrokkenen zich tot het programma en welke issues zijn te verwachten?
- Hoe verloopt de contractering met externe leveranciers van het programma of de onderdelen?
- Welke andere (grote) projecten, programma's of andersoortige initiatieven hebben een belangrijke relatie met dit programma? Wat houdt die relatie in en wat betekent dat?
- Welke afspraken moeten worden gemaakt om te zorgen voor goede afstemming met aanpalende initiatieven?

-  
Eventueel kan aan dit deel een kaart van de programmaomgeving met belangrijkste spelers worden toegevoegd.

### 8.3 Communicatie

- Welke doelgroepen (stakeholders) worden onderkend en hoe ziet de stakeholder-analyse er uit?
- Hoe zien de communicatiestrategie en –doelen voor het programma eruit?
- Op welke manier vindt communicatie binnen en over het programma plaats?
- Hoe ziet de verhouding tussen de lijn-, project- en programmacommunicatie eruit?

## 9. MIDDELEN

Uitvoering van het programma vraagt middelen: budget en menskracht, faciliteiten en externe partijen. In het contract moeten afspraken over de middelen die voor het programma nodig zijn, worden vastgelegd. Wellicht staan hier ook afspraken over beschikbaarheid van teamleden uit verschillende organisaties of onderdelen van organisaties.

### 10.1 Inzet van mensen, tijd

- Vertalen van uitvoering van het programma naar de noodzakelijke tijdsinzet
- Afspraken over beschikbaarheid van teamleden uit verschillende organisaties of onderdelen van organisaties.

### 10.2 Geld: programmabegroting

In een aantal gevallen worden aan het programma extra middelen toegevoegd. Dit is afhankelijk van het besturingsmodel van het programma. Daarvan is afhankelijk of er ook een programmabegroting moet worden opgesteld. Sowieso is het aan te bevelen dat het programmateam een werkbudget beschikbaar heeft. Hierover moeten afspraken worden gemaakt in het contract.

- Hoe ziet de begroting van het programma er op hoofdlijnen uit? De concrete begroting voor het programma vormt een apart document.
- Wie is opdrachtgever van de inspanningen in het programma en stelt de financiële middelen ter beschikking voor de inspanningen?

### 10.3 Overige

- Welke werklocaties zijn beschikbaar voor het programma?
- In welke mate wordt op afstand samengewerkt? Welke digitale hulpmiddelen worden gebruikt?
- Welke contracten met leveranciers of derden worden gebruikt en wie onderhoudt de relatie met de betreffende contractmanager?
- Welke andere hulpmiddelen worden gebruikt door het programma?

## BIJLAGE / OPTIONEEL

**BUSINESSCASE**

Een business case wordt gebruikt om een zakelijke afweging te maken of een programma te initiëren. In de Business-case worden de extra kosten die nodig zijn om de programmadoelen te bereiken gerelateerd aan de concrete baten. Een business case kan financieel zijn, maar ook een meer subjectieve inschatting van kosten (en vooral) baten.

**1. Kosten**

- Welke middelen zijn nodig voor het uitvoeren van dit programma?
- Op welke manier wordt het programma gefinancierd?
- Hoe worden de benodigde middelen verkregen?

**2 Baten**

- Welke (financiële) baten zijn er te verwachten van het programma?
- Welke aannames en uitgangspunten liggen hieraan ten grondslag?
- Hoe stevig zijn die aannames?

**3 Opties**

- Welke opties of scenario's zijn er te bedenken en wat zijn daarvan de consequenties voor de kosten-baten verhouding?
- Wat is hierin te adviseren?

## BIJLAGE / OPTIONEEL

**INITIELE RISICO-ANALYSE**

Een programma vindt altijd plaats in een complexe en dynamische omgeving, met kansen, maar ook bedreigingen en risico's. Voor het programmamanagement is het in de gaten houden van risico's een belangrijke activiteit. Het is daarom goed om op het niveau van het programma als geheel regelmatig een risicoanalyse uit te voeren en dat te vertalen in acties. De eerste risicoanalyse en de conclusies daaruit kun je mee nemen in het programmacontract. Risico's zijn immers bij uitstek aandachtspunten voor het programmamanagement; vooral daaraan moet je als programmateam aandacht besteden.

**1 Risicoanalyse en daarop gebaseerd interventies**

- Wat zijn de belangrijkste risico's en mogelijke bedreigingen en issues voor het programma?
- Wat zijn de kans en het effect van deze risico's?
- Wat zijn bijpassende beheersmaatregelen?
- Wie maak je verantwoordelijk voor deze beheersmaatregelen?
- Vragen deze beheersmaatregelen extra inspanningen en middelen?
- Hoe verhouden de risico's van individuele inspanningen zich tot de programma-risico's?

Een overzicht van risico's en issues vormt een aparte bijlage (en wordt steeds geactualiseerd).



## BIJLAGE / OPTIONEEL

**PLANNING**

Waar elders in het programmacontract de roadmap en de tijdslijn op hoofdlijnen te hebben, is het goed om voor de komende periode (kwartaal, halfjaar, fase) een planning op meer detailniveau te hebben. Deze kan als bijlage worden toegevoegd.

**9.1 Planning**

- Kies het juiste detailniveau van planning (mate van detail van de inspanningen en mate van detail van de tijd (maand / week / dag))
- Is er een centrale planning binnen het programma of alleen een globale en zijn er detailplanningen per inspanning?
- Hoe zijn detailplanningen optelbaar?
- Hoe worden afhankelijkheden in de planning aangegeven?