



WHITEPAPER • 2026

Heeft u een project of een programma?

Werkdocument voor wie een verandering
moet inrichten

Vijf toetsvragen die bepalen of u een project, een
programma of een implementatie in handen heeft, met per
vorm de besturing die erbij hoort, de fouten die u maakt
als u de verkeerde kiest en hoe u halverwege corrigeert.

Maurits den Dunnen

Interim projectleider en programmamanager
maurits@magnaintelligence.nl • 06-30816691
magnaintelligence.nl

WAAROM DEZE VRAAG GELD KOST

Een programma dat als project wordt bestuurd, krijgt een stuurgroep die niet mag besluiten over de samenhang. Elk knelpunt tussen twee onderdelen wordt dan opgeschaald naar iemand die er geen tijd voor heeft, of blijft liggen tot het een crisis is.

Een project dat als programma wordt opgetuigd, krijgt drie overlegvormen, een baten-rapportage en een programmamanager voor werk dat één teamleider had kunnen doen. De overhead eet het resultaat op.

De vorm die u kiest bepaalt wie waarover mag besluiten. Dat is de hele beslissing. Alles wat daarna komt, volgt daaruit.

1. DE VIJF TOETSVRAGEN

Beantwoord ze alle vijf voordat u iets inricht.

VRAAG 1: IS DE UITKOMST VOORAF TE BESCHRIJVEN?

Kunt u nu opschrijven wat er aan het eind af is, zo concreet dat een buitenstaander het kan beoordelen, dan neigt u naar een project.

Kunt u alleen het gewenste effect beschrijven en niet de precieze oplossing, dan neigt u naar een programma.

ZO WEL

"Aan het eind draaien alle 340 medewerkers hun verlofaanvragen in AFAS en is de oude module uit."

ZO NIET

"Aan het eind is de HR-dienstverlening op orde."

VRAAG 2: HOEVEEL PARTIJEN MOETEN HUN EIGEN WERK AANPASSEN?

Eén afdeling die iets nieuws krijgt: project. Drie of meer afdelingen die elk hun eigen proces moeten veranderen om het effect te bereiken: programma.

Het gaat niet om het aantal betrokkenen maar om het aantal partijen dat zelf iets moet loslaten.

VRAAG 3: WAT GEBEURT ER ALS ÉÉN ONDERDEEL UITLOOPT?

Loopt onderdeel A uit en kunnen B en C gewoon door, dan zijn het losse projecten die u in een portfolio bewaakt.

Loopt A uit en verliezen B en C daarmee hun nut of hun business case, dan is er samenhang die bestuurd moet worden. Dat is een programma.

VRAAG 4: WANNEER KOMT DE OPBRENGST BINNEN?

Bij een project komt de opbrengst na oplevering. Bij een programma komt hij in stappen, en vaak pas maanden nadat het laatste onderdeel is opgeleverd, omdat mensen anders moeten gaan werken.

Wie een programma afrekent op oplevering, sluit het af voordat de baten er zijn.

VRAAG 5: IS DE TECHNIEK HET PROBLEEM, OF HET GEBRUIK?

Staat het systeem er al en gaat het om ingebruikname, dan heeft u een implementatie. Dat is geen kleiner project, het is een ander soort werk: het zwaartepunt ligt bij inrichting, gegevensmigratie, opleiding en beheer, niet bij bouw.

2. WAT DE DRIE VORMEN VAN ELKAAR ONDERSCHIEDT

PROJECT

- Vaste scope, vast eindpunt, één opdrachtgever.
- Stuurgroep besluit over scope, tijd, geld en risico's binnen één afgebakende opdracht.
- Klaar als het is opgeleverd en geaccepteerd.
- Sturen op: mijlpalen, restpunten, acceptatiecriteria.

PROGRAMMA

- Doel is een effect, de weg ernaartoe is deels open.
- Een stuurgroep die mag besluiten over de samenhang, dus over de volgorde en over het schrappen van onderdelen.
- Klaar als de baten zijn gerealiseerd, niet als het laatste onderdeel is opgeleverd.
- Sturen op: baten, afhankelijkheden tussen onderdelen, tempo van de organisatie.

IMPLEMENTATIE

- Het systeem bestaat, het gebruik nog niet.
- Één besluitvormer per beslisdomein: inrichting, gegevens, opleiding, beheer.
- Klaar als het oude systeem uit staat en niemand er meer omheen werkt.
- Sturen op: gegevenskwaliteit, restpunten, de datum waarop het oude uit gaat.

Een implementatie zonder afgesproken uitzetdatum voor het oude systeem eindigt in dubbel werk dat jaren blijft hangen.

3. WAT U FOUT DOET MET DE VERKEERDE VORM

PROGRAMMA BESTUURD ALS PROJECT

- De stuurgroep besluit over deelresultaten en niet over samenhang; conflicten tussen onderdelen blijven liggen.
- Er is geen eigenaar van de baten, dus niemand kijkt of het effect intreedt.
- Onderdelen worden opgeleverd terwijl het geheel niet werkt.
- Het programma wordt afgesloten bij de laatste oplevering, precies voordat het rendement zichtbaar wordt.

PROJECT OPGETUIGD ALS PROGRAMMA

- Drie overlegvormen voor werk dat één stuurgroep aankon.
- Een batenrapportage over iets waarvan de opbrengst pas na oplevering ontstaat.
- Besluiten die twee weken duren omdat ze door twee lagen moeten.
- Een programmamanager tussen opdrachtgever en team, waardoor beide trager worden.

IMPLEMENTATIE BEHANDELD ALS BOUWPROJECT

- De planning gaat over releases in plaats van over gegevensmigratie en opleiding.
- Er is geen beheerorganisatie belegd op het moment van livegang.
- Het oude systeem blijft aan omdat niemand de knoop mag doorhakken.
- De leverancier stuurt de scope, omdat er intern geen tegenwicht is ingericht.

4. WAT U VASTLEGT BIJ DE START

Ongeacht de vorm, dit staat op één A4 voordat u begint.

- Het doel, in één zin, met wie er beter van wordt.
- Wie de opdrachtgever is, met naam. Niet een orgaan.
- Wie mag besluiten over scope, en tot welk bedrag.
- Wat er buiten scope valt, expliciet benoemd.
- Waaraan u over zes maanden ziet dat het werkt.
- Wat er gebeurt met beheer als het klaar is.

RODE VLAG

Kunt u regel drie niet invullen met een naam, dan is er geen besturing en heeft u nog geen opdracht.

5. HALVERWEGE CORRIGEREN

De meeste trajecten beginnen als project en groeien uit tot een programma zonder dat iemand dat benoemt. Dat merkt u aan drie dingen:

- De stuurgroep bespreekt steeds vaker zaken die buiten de opdracht vallen.
- Twee andere afdelingen zijn ineens onmisbaar geworden voor het resultaat.
- Het einde schuift op, maar de scope groeit harder dan de doorlooptijd.

Ziet u dit, stop dan niet het project maar herzie de besturing. Benoem een eigenaar van de baten, geef de stuurgroep mandaat over de samenhang, en knip het geheel in delen die elk apart waarde opleveren. De naam die u eraan geeft is minder belangrijk dan het besluitrecht dat u verplaatst.

ZO WEL

"We beleggen het besluit over de volgorde bij de stuurgroep en geven die mandaat om een onderdeel te schrappen."

ZO NIET

"We noemen het voortaan een programma."

6. RODE VLAGGEN

- Een stuurgroep waarin niemand nee mag zeggen tegen een deelnemende afdeling.
- Een businesscase die alleen optelt als alle onderdelen doorgaan, terwijl er geen onderling besluitrecht is.
- Een programma zonder batenoverzicht met eigenaren per baat.
- Een implementatie zonder datum waarop het oude systeem uit gaat.
- Een opdrachtgever die zichzelf ook heeft benoemd tot voorzitter van de stuurgroep en tot eigenaar van de baten.

7. CHECKLIST

- Is de uitkomst vooraf te beschrijven, of alleen het effect?
- Hoeveel partijen moeten hun eigen werk aanpassen?
- Wat gebeurt er met de rest als één onderdeel uitloopt?
- Komt de opbrengst bij oplevering of pas bij gewijzigd gedrag?
- Gaat het om bouwen of om in gebruik nemen?
- Staat de opdrachtgever met naam vastgelegd?
- ~~Is er per baat een eigenaar buiten het traject?~~

Heeft u een project of een programma?

Maurits den Dunnen · magnaintelligence.nl

- Is vastgelegd wie mag besluiten over scope, en tot welk bedrag?
- Is beheer belegd voor de dag na oplevering?
- Staat er een datum waarop de oude werkwijze stopt?