

## **MSP of Sturen op Samenhang; waarom kiezen!?!**

### ***het beste van 2 werelden***

#### **Strijd**

In 1996 barstte er een strijd los rondom projectmanagement. Prince2<sup>1</sup> drong zich binnen de ring van gevestigde projectmethoden als Projectmatig Werken, SDM en Probaat. Een aantal jaren later verschenen Sturen op Samenhang en MSP<sup>2</sup> (Managing Successful Programmes) als aanpakken voor programmamanagement. Ook in deze arena werd lustig gevochten om de gunsten van de programmamanager. Maar wat is nu eigenlijk de strijd? Zijn er nu wel zoveel verschillen en bijten de methoden elkaar nu echt?

#### **De strijders**

Sturen op Samenhang is ontwikkeld als aanpak voor het aansturen van programma's vanuit de gedachte dat alles tegelijk moet worden gedaan en alles morgen klaar moet zijn. Projecten en andere activiteiten buitelen over elkaar heen: er komt voortdurend werk bij, er gaat niets af. Klanten, leveranciers, overheden en bestuurders: iedereen heeft zijn wensen in contacten met organisaties. Men wil resultaten zien en afrekenen op prestaties: het moet in één keer goed, het moet nu klaar zijn en 'ik wil er niet te veel voor betalen'. Een samenhangende aanpak is nodig om aan dergelijke verlangens tegemoet te komen.

MSP is een programmamanagement methodiek, ontworpen door de Organisation of Governance Commerce (OGC) van de Britse overheid. Het geeft een 'best practice' voor het managen van programma's en helpt organisaties bedrijfsstrategieën en bedrijfsdoelstellingen in hun organisatie te verwezenlijken, innovaties te realiseren, nieuwe bedrijfsvoeringen door te voeren en de geplande toegevoegde waarden zeker te stellen. Belangrijke aspecten binnen MSP zijn het organisatiemodel, het management van de toegevoegde waarde en het procesmodel.

Vanuit de interestgroep Programmamanagement (IPMA NL) is vaker aandacht besteed aan deze strijd en werd de vraag gesteld of niet gewerkt kon worden aan een best practice vanuit beide methoden. Toen de gemeente Rotterdam met dezelfde vraag kwam hebben Theo van der Tak (Twynstra Gudde), Bert Hedeman (Insights International BV) en Gabor Vis van Heemst (intrprimus bv) zich verdiept in dit onderwerp.

Boeiend om te merken dat ook aan de kleine tafel eerst het stof moest neerdalen voordat begonnen kon worden met het aanschouwen van de methoden zoals zij werkelijk een

---

<sup>1</sup> Prince2™ is a trade mark of the Office of Government Commerce

<sup>2</sup> MSP™ is a trade mark of the Office of Government Commerce

bijdrage leveren. Deze exercitie leverde een mooie samenwerking op tussen de sterke kanten van beide aanpakken.

## Omsmeden tot ploegscharen

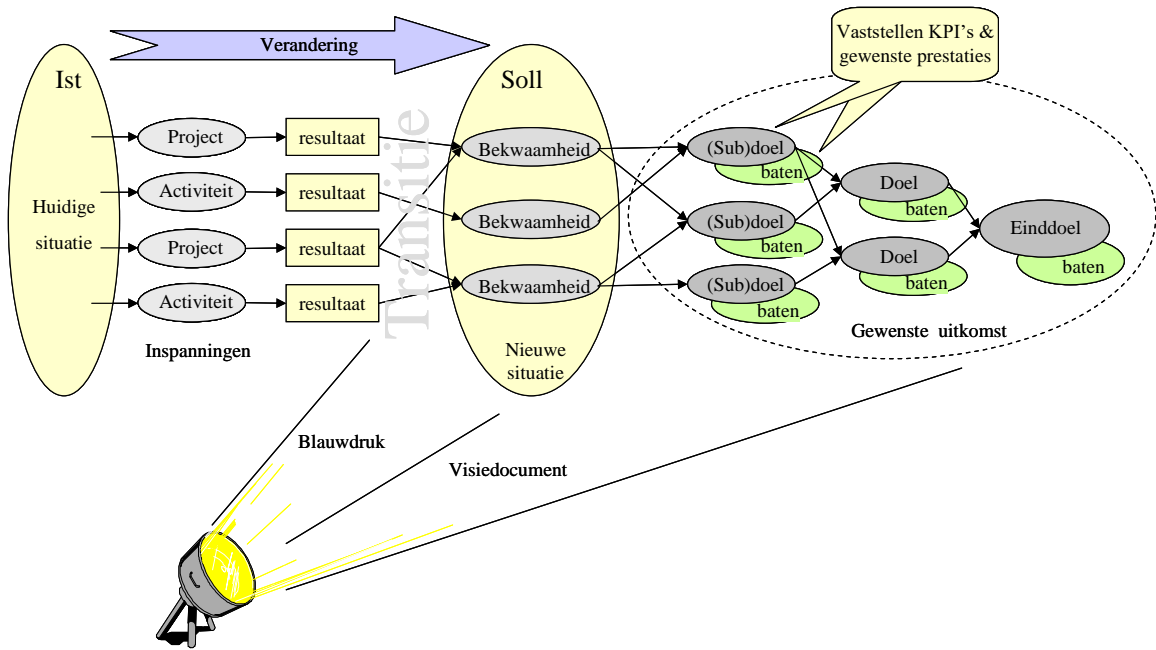
Als definitie voor een programma hebben wij gekozen voor:

*een tijdelijk geheel van samenhangende projecten en activiteiten gericht op het bereiken van een strategisch doel.*

Uitgangspunt blijft dat programmamanagement het raamwerk is waarbinnen op een georganiseerde en gestructureerde manier de gedefinieerde strategische doelstellingen kunnen worden gerealiseerd. Dit raamwerk omvat zowel het expliciet maken van de visie, het definiëren van de blauwdruk en de toegevoegde waarden van de toekomstige situatie voor de organisatie, alsmede de organisatie en de processen om de veranderingen door te voeren en de toegevoegde waarden te realiseren.

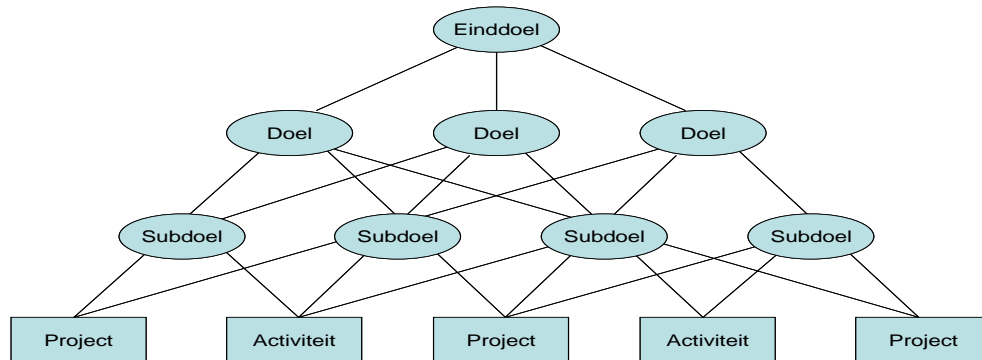
### Management van de toegevoegde waarde

Waar het bij een programma uiteindelijk om draait, is het realiseren van de baten. Batenmanagement is daarmee een fundamenteel onderdeel van het management van een programma en is een continue activiteit die zelfs doorloopt na het einde van het programma. De projecten en activiteiten zijn de inspanningen (enablers) die resultaten opleveren, die als de bedrijfsorganisatie daar ook daadwerkelijk mee aan de slag gaat, nieuwe of verbeterde bekwaamheden (capabilities) leveren voor de bedrijfsorganisatie. Met deze nieuwe of verbeterde bekwaamheden kan het management van de organisatie hun doelen bereiken en de bijbehorende baten realiseren (zie figuur 1).



**Figuur 1: Positie batenmanagement binnen een programma**

Batenmanagement start met een baten- of doelenidentificatie. Dit kan bottom-up vanuit de verschillende geïdentificeerde projecten, maar ook top-down vanuit de einddoelen. Voor het top-down identificeren van baten wordt gebruik gemaakt van een zogenaamde doelenboom. Dit is een visualisering van het einddoel uitgesplitst via tussenliggende doelen naar subdoelen. Een doelenboom kan worden aangevuld door aan de doelenboom de noodzakelijke projecten en activiteiten (inspanningen) te koppelen. (zie figuur 2).



**Figuur 2: Doelenboom inclusief de noodzakelijke inspanningen**

Alle doelen moeten zo mogelijk worden gekwantificeerd. Het is belangrijk doelen expliciet te maken en voor ieder doel kritische prestatie-indicatoren en bijbehorende doelstellingen te koppelen.

## Tenslotte

Aanleidingen voor organisaties om te kiezen voor een programmamanagementmethode lijken helder. De aanpak programmamanagement:

- Faciliteert heldere besluitvorming en mandatering bij het maken van keuzes en stellen van prioriteiten
- Kent een heldere verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- Levert een kapstok om complexe, strategische veranderingen te managen
- Heeft een expliciete focus op het managen en realiseren van de baten
- Geeft de mogelijkheid in te kunnen spelen op een veranderende omgeving.

Het is dan ook logisch dat in het bedrijfsleven de aandacht voor programmamanagement sterk toeneemt. Het is mijn wens dat de focus steeds verder ligt op het versterken van programmamanagement. Daartoe moeten we als programmamanagers met elkaar in gesprek blijven en onze kennis en ervaring delen en benutten. De programma commissie Programmamanagement is daar een goed platform toe. En gelukkig hoeven we niet meer te kiezen tussen MSP of Sturen op Samenhang. Je gebruikt ze gewoon allebei!

### **Auteur**

Gabor Vis van Heemst is programmamanager bij intrprimus bv, dat zich richt op project/programmamanagement en professionalisering en is auteur van meerdere boeken en artikelen op het gebied van programma- en projectmanagement, alsmede het in dit artikel gebruikte boek ‘Programmamanagement op basis van MSP – een introductie’.

### **Bronnen**

Hedeman B., Vis van Heemst G.  
Programmamanagement op basis van MSP, een introductie  
Van Haren Publishing, 2005

Wijnen G., Van der Tak, T.  
Programmamanagement, Sturen op samenhang  
Kluwer, 2006