



Een praatplaat om de dialoog op gang te krijgen

MET HET PROGRAM CANVAS NAAR DE KERN VAN JE PROGRAMMA

Organisaties werken steeds meer met programma's. Want programma's zorgen voor de juiste, doelgerichte focus bij specifieke opgaven. Dat is althans het idee. Maar de praktijk blijkt vaak heel wat weerbarstiger. Met de aanpak van het Program Canvas komen organisaties weer tot de kern van hun programma's. 'Deze aanpak kan de communicatie over een programma aanzienlijk vergemakkelijken.'

Paul Groothengel

Björn Prevaas: 'Ons model dient dus als middel om de dialoog op gang te krijgen over bijvoorbeeld hoe een onderneming een bepaalde verandering wil aanpakken, of voor een gemeente om aan de slag te gaan met een ontwikkeling als de nieuwe Omgevingswet.'

Theo van der Tak: 'We hebben dit boek ontwikkeld voor programmamanagers, opdrachtgevers, teams en andere belanghebbenden die samen tot effectieve programma's willen komen om complexe vraagstukken aan te pakken'

Hoe kom je tot de essentie van een programma? Waarin voor iedereen duidelijk is wat de doelen, de ambities, de vereiste inspanningen en de resultaten zijn? Met hun in de afgelopen twee jaar ontwikkelde *Program Canvas* bieden Theo van der Tak, Björn Prevaas en Hans Cremer een logisch raamwerk waarbinnen alle betrokkenen bij een programma de essentie van hun programma kunnen vastleggen. De noodzaak om kernbegrippen kort te definiëren en in het Canvas te visualiseren zet hen ertoe aan om met elkaar de dialoog aan te gaan. Hoe eerder je onderlinge overeenstemming bereikt over doel en inhoud van het gezamenlijke programma, hoe beter en efficiënter het is.

Het Program Canvas kan fungeren als 'praatplaat', als aanjager van het gesprek over de kern, invulling en realisatie van programma's. Als een hulpmiddel dat inhoud (ambitie, doelen, baten, inspanningen) en processen (organisatie, belanghebbenden, kansen en bedreigingen) zichtbaar maakt en combineert in één samenhangend beeld.

Over het waarom van dit boek zegt Björn Prevaas desgevraagd: 'We merkten al langer dat programmamanagers behoefte hebben aan manieren om tot de kern van hun programma te komen. En om samen met hun programmateam en de belanghebbenden een aantrekkelijk verhaal over hun programma te maken en uit te dragen. Daarbij komt dat opdrachtgevers steeds vaker aandringen op compacte plannen, want ze hebben al zoveel vraagstukken op hun bord.' De praktijk van de meeste programma's nu is dat ze resulteren in flinke bergen papier. Van programmaplannen tot besluitvormingsprocedures, van voortgangsrapportages tot risicoanalyses. Zie dan door de spreekwoordelijke bomen het bos nog maar te zien. Bovendien draagt al dat papier bepaald niet bij aan de anno nu zo vurig gewenste flexibiliteit en wendbaarheid van organisaties.

Betere onderlinge dialoog

Met dit *Program Canvas* borduurt het trio voort op het gedachtegoed van Alexander Osterwalder. In 2010 brak deze Zwitserse wetenschapper door met zijn Business Model Canvas waarbij visualisatie een centrale rol speelt. Zijn Canvas-model bestaat uit negen bouwstenen, waaronder klantsegmenten, waardeproposities en kanalen. Door deze te visualiseren – met de term 'Canvas' refereerde Osterwalder aan het canvasdoek dat schilders gebruiken – zie je in één oogopslag hoe een bedrijf waarde creëert. In een interview met *Management Executive* in 2010 zei Osterwalder: 'Als het topmanagement van een bedrijf wil nadenken over zijn businessmodel, schrijven we die negen bouwstenen op, op grote vellen aan de muur. Iedere deelnemer krijgt stiften en memo's, samen gaan we dan aan de slag. Het werkt heel goed als top-

managers op de muur moeten gaan tekenen, is onze ervaring. Collega's van verschillende afdelingen gaan met elkaar in discussie, want wat schrijven ze precies op als het gaat over bijvoorbeeld klantsegmenten of waardeproposities? Het gaat vooral om die discussie, niet zozeer om wat er uiteindelijk wordt opgeschreven.' Visueel denken is onontbeerlijk voor het werken met businessmodellen, stelde Osterwalder. Je begrijpt een model veel beter als je het uittekent. Door een businessmodel visueel af te beelden, met tekeningen of Post-it memo's, zet je de impliciete veronderstellingen ervan om in expliciete informatie, was zijn idee.

Eerst het Waartoe, dan het Hoe en het Wat

Andere auteurs borduurden later verder op deze Canvas-techniek (zie kader 'Visualiseren helpt helder te denken').

Van der Tak, Prevaas en Cremer noemen Osterwalder als een van hun twee belangrijkste inspiratiebronnen; ook zijn methode van cocreatie, Osterwalder schreef zijn boek door cocreatie met 470 strategie-professionals uit 45 landen, nam het trio over. Ze maakten het Canvas samen met een internationale groep professionals in programmamanagement. Hun tweede bron van inspiratie is Simon Sineks boek *Golden Circle*. Van der Tak: 'Hij claimt dat mensen zich eerder committeren aan een aantrekkelijk perspectief dan aan een weergave van activiteiten. Hij begint in zijn boek met het *waartoe*, dan het *hoe* en vervolgens het *wat*. Dat is niet de enig juiste maar wel de meest stimulerende volgorde. Sinek ontdekte dat organisaties en leiders die het Waartoe als uitgangspunt nemen, gemiddeld succesvoller, invloedrijker en innovatiever zijn.'

In hun Program Canvas hebben Van der Tak, Prevaas en Cremer dat

Visualiseren helpt helder te denken

In zijn tweede boek *Waarde Propositie Ontwerp*, wat hij ook de toevoeging 'Canvas' gaf, zette Alexander Osterwalder de eerste twee van zijn negen bouwstenen van het businessmodel Canvas centraal: klantsegmenten en waardeproposities.

Ook de Amerikaan Dan Roam werkte in zijn bestseller *The Back of the Napkin* (NL-versie: *Op de achterkant van een servet*) een aantal visualisatietechnieken uit. Hij bepleit dat beelddenken kan helpen nieuwe ideeën te ontdekken en te ontwikkelen, of problemen op onverwachte wijze op te lossen. Zo schreef hij: 'Een simpele tekening op een servet kan soms krachtiger zijn dan een Excel-sheet of powerpointpresentatie. Het helpt ons ideeën te verhelderen, buiten de box te denken en te communiceren op een manier die andere mensen gewoon snappen.' In zijn laatste boek *Bla, bla, bla*, met als ondertitel *Wat te doen als woorden niet werken*, ging hij door op dit thema.

Een andere auteur op dit gebied is David Sibbet, die het boek *Visuele meetings* schreef, een praktisch overzicht voor het gebruik van technieken voor visueel denken met groepen en teams.

als volgt vertaald: eerst bepaal je de *ambitie* die 'gevoed' wordt door de context en aanleiding van het programma. Dan volgen de *doelen* die nodig zijn om het wenkend perspectief van de ambitie te realiseren, gevoed door de belanghebbenden en de strategie. En tot slot de vraag welke *baten* men nastreeft en welke inspanningen en resultaten nodig zijn om die baten te realiseren. Deze negen elementen (zie kader 'Opbouw van het Program Canvas') vormen evenzovele vakken die samen de kern van een programma vormen. Het idee: de programmamanager moet het 'verhaal' van het programma, oftewel het *Waar toe*, het *Hoe* en het *Wat*, in een paar minuten kunnen uitleggen.

Beter sturen op de samenhang

Hierna (in het Program Canvas letterlijk om de kern van de bovengenoemde negen elementen heen) volgen nog de aanvullende elementen *Wie* gaat het programma realiseren, *Waarmee* (middelen) gaan we dat doen, en *Waarbinnen* ofwel binnen welke contouren (kansen, bedreigingen, randvoorwaarden) zal het programma worden uitgevoerd. Opmerkelijk is tot slot de toevoeging van *Wat niet*: daarin wordt beschreven wat buiten het programma valt (het element afbakening) en welke ongewenste effecten mogelijk kunnen optreden door het programma, opdat je daar tijdig wat aan kunt doen.

Opbouw van het Program Canvas



Program Canvas

NAAM: Ons eigen canvas

DATUM: oktober 2015

<p>KANSEN</p> <p>Groeiend aantal programma's in organisaties, toenemende behoefte aan professionalisering</p>	<p>CONTEXT</p> <p>Veel programma's, veel plannen en rapportages, verschillende methoden, veel voorschriften en procedures, veel stukken en weinig verhalen</p>	<p>AMBITIE</p> <p>Meer succesvolle programma's</p>	<p>AANLEIDING</p> <p>Grote behoefte bij veel betrokkenen aan overzicht en eenvoud om de kern van programma's te visualiseren</p>	<p>ONGEWENSTE EFFECTEN</p> <p>Ideevorming dat het canvas het hele programma beschrijft</p>
<p>BEDREIGINGEN</p> <p>Tijdelijk enthousiasme van cocreators, veel kijkers en weinig doeners, kopieergedrag zonder bronvermelding</p>	<p>STRATEGIE</p> <p>Samen met programmamangers de kern van een programma bepalen en een stimulerende werkwijze ontwikkelen om deze te beschrijven</p>	<p>DOELEN</p> <p>Meer focus op de kern, meer samen programma's doen, meer inspiratie in programma's</p>	<p>BELANGHEBBENDEN</p> <p>Programmamanagers, opdrachtgevers, adviseurs en begeleiders van programma's</p>	<p>AFBAKENING</p> <p>The sky is the limit...</p>
<p>RANDVOORWAARDEN</p> <p>Passen binnen (inter)nationale aanpakken voor programma's</p>	<p>INSPIANINGEN</p> <p>Experimenteren, communiceren, blogs schrijven, gebruikers coachen en ondersteunen, brainstormen over aanpassingen, begeleiden start-ups en reviews</p>	<p>BATEN</p> <p>Sneller tot de kern doordringen, meer draagvlak bij alle betrokkenen, hogere kwaliteit programma-documenten, effectievere besluitvorming</p>	<p>RESULTATEN</p> <p>Instrument Program Canvas, workshops op congressen, sessies met programmamangers, website, boek, trainingen</p>	<p>MIDDELEN</p> <p>Tijd van initiatiefnemers, kosten van materialen voor ontwikkeling en gebruik canvassen</p>
<p>ORGANISATIE</p> <p>Initiatiefnemers en uitvoerders Theo, Björn en Hans; cocreatiegroepen tijdens diverse congressen</p>				

Een voorbeeld van een uitgewerkt Program Canvas van de auteurs, waarmee ze hun persoonlijke ambitie met het Program Canvas concretiseren.

Kortom, alles wat voor een programma van belang is, wordt in dit Program Canvas meegenomen, inclusief het afbakenen van zaken die je juist niét wilt doen of nastreven. Door met dit Canvas te werken, kun je veel beter sturen op de samenhang der dingen waarbij je je tegelijk blijft beperken tot de hoofdlijnen, stelt Van der Tak: 'We hebben dit boek ontwikkeld voor programmamanagers, opdrachtgevers, teams en andere belanghebbenden die samen tot effectieve programma's willen komen om complexe vraagstukken aan te pakken.' Prevaas voegt toe: 'Ons model dient dus als middel om de dialoog op gang te krijgen over bijvoorbeeld hoe een onderneming een bepaalde verandering wil aanpakken, of voor een gemeente om aan de slag te gaan met een ontwikkeling als de nieuwe Omgevingswet. Het concreet krijgen van die opgaven werkt soms best confronterend. Maar dat is niet slecht, integendeel. Die confrontaties worden in praktijk nog versterkt, omdat de hokjes binnen het Program Canvas expres vrij klein zijn, alleen al omdat het geheel anders niet op één A3'tje past. Dat dwingt tot kernachtig formuleren en dus tot scherp debatteren. Het laat overigens onverlet dat je daarna dingen zult moeten uitwerken in een programmaplan.'

Program Canvas kan ook tussentijds of achteraf

Het belang van een juiste, kernachtige formulering begint al direct bij de naamgeving van een programma, zegt Van der Tak: 'De Nationale Politie wilde de ICT-problemen aanpakken via een programma dat de naam "Aanvalsprogramma Informatievoorziening" meekreeg. Dat was een volstrekt foute framing, want dat programma was nou juist gericht op interne samenwerking. Dan moet je iedere connotatie met vechtdrag natuurlijk vermijden.' In hun boek schrijven ze dat met name de formulering van de ambitie een essentieel communicatiemiddel is. 'Dus niet 'Aanvalsprogramma' maar bijvoorbeeld 'Samen op weg'. En liever geen 'Damage Controlprogramma' maar 'Kansen benutten'.

Rigide over het werken met hun Program Canvas zijn de bedenkers zeker niet: Van der Tak: 'Gebruikers mogen ons Canvas invullen zoals ze willen. Als je bepaalde elementen overslaat, is dat op zich geen enkel probleem. We willen ieders denkvermogen hiermee stimuleren, en dat doe je niet door heel halsstarrig een bepaalde werkwijze voor te schrijven. Wij zeggen dan ook tegen iedere gebruiker: doe wat bij jou past.'

Een Program Canvas kan je ook tussentijds of zelfs als evaluatiemiddel achteraf inzetten. De oorspronkelijke gedachte van de auteurs was het Program Canvas vooral in te zetten bij de ontwikkeling en vormgeving van programma's. 'Maar veel gebruikers hebben ons benaderd dat het Canvas ook goed bruikbaar is voor een tussentijdse review of audit van een programma. Dan is het een analysekader waarmee je een programma checkt op de aanwezigheid of actualiteit van de verschillende elementen', zegt Prevaas. En zo kan je ook nog eens door het Canvas lopen na het aantreden van een nieuwe programmamanager of opdrachtgever; of als er ingrijpende in- of externe veranderingen plaatsvinden.

Over de auteurs



Theo van der Tak heeft als partner van Twynstra Gudde ruim 25 jaar bedrijven en overheden geadviseerd over de inrichting en uitvoering van programma's.



Björn Prevaas, adviseur bij Twynstra Gudde, heeft zo'n tien jaar ervaring in het ontwikkelen van mensen en organisaties in programmamanagement. Samen met Theo van der Tak schreef hij in 2014 *Werken aan Programma's*, een online boek over programmamanagement (www.werkenaanprogrammas.nl).



Hans Cremer is IPMA A-gecertificeerd programmamanager met ruim 25 jaar ervaring; hij is partner bij het Brooke Institute.

Informatie over het Program Canvas is te vinden op www.programcanvas.nl.

Dialoog zorgt voor een gemeenschappelijke taal

Wat levert het maken van een Program Canvas concreet op? Van der Tak: 'In de eerste plaats eigenaarschap voor het programma bij de opdrachtgever, het programmateam en de belanghebbenden. Dat komt doordat je het Canvas samen maakt. We creëren door te werken met het Canvas-model echt een gemeenschappelijke taal binnen en tussen organisaties. Zo ontstaat er een dialoog tussen de deelnemers van verschillende afdelingen. Dat versterken we mede met behulp van een set met 64 kaarten met hulpvragen. Daarmee helpen we gebruikers heel praktisch op weg. Als het goed is, levert dit een gezamenlijk gedragen programma op. En kan je de ambitie en programmadoelen beter borgen binnen de organisatie.'

Een ander voordeel is dat een Program Canvas overzicht biedt, letterlijk in één oogopslag wordt de essentie van het programma duidelijk. Prevaas: 'In kernachtige taal beschrijft het team waar het programma om draait. De opdrachtgever kan snel uitleggen waartoe het programma wordt opgezet, de programmamanager vertelt hoe hij het gaat doen met zijn team en de omgeving weet op hoofdlijnen wat er gaat gebeuren. We weten uit onze eerste ervaringen met gebruikers dat deze aanpak de communicatie over een programma aanzienlijk kan vergemakkelijken.'

Paul Groothengel is freelance journalist