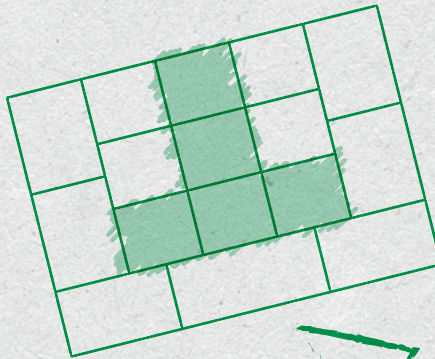


Program Canvas

Samen
naar de kern
van je
programma

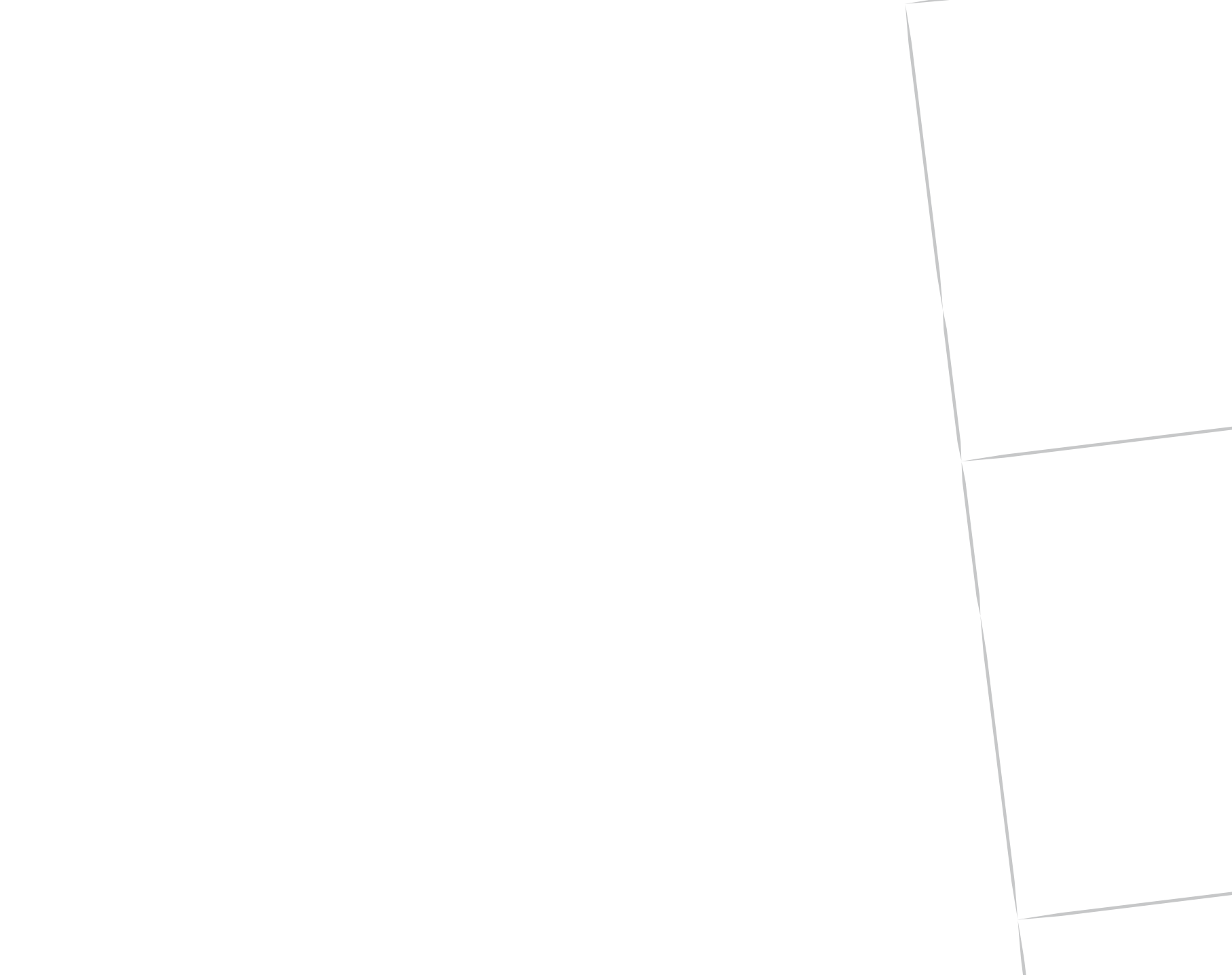
THEO VAN DER TAK, BJÖRN PREVAAS EN HANS CREMER

Program



Canvas[®]





Program Canvas

Samen
naar de kern
van je
programma



Samensteller(s) en de uitgever zijn zich volledig bewust van hun taak een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kunnen zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor onjuistheden die eventueel in deze uitgave voorkomen.

Ontwerp omslag en binnenwerk: Jorine Zegwaard, jorine.biz

ISBN 978 94 6276 089 9

ISBN 978 94 6276 095 0 (e-boek)

ISBN 978 94 6276 096 7 (Hulpvragen Program Canvas: canvaskaarten)

ISBN 978 94 6276 098 1 (Poster Program Canvas)

NUR 801

©2016 Vakmedianet, Deventer
www.overmanagement.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912^{*} het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photo print, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

UITNODIGING

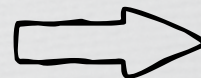
Vind je het lastig om de essenties van je programma kort en krachtig neer te zetten?

Is je opdrachtgever al bij de derde pagina van je programmaplan afgehaakt vanwege de hoeveelheid tekst?

Heb je behoefte aan een attractieve manier om je programma samen met anderen vorm te geven?

Als je deze vragen met 'JA' beantwoordt,
dan nodigen we je uit vooral verder te lezen!

In dit boek presenteren wij het Program Canvas, een krachtig instrument om programma's mee op te zetten. We hebben het ontwikkeld voor programmamanagers, opdrachtgevers, teams en stakeholders die in samenwerking tot effectieve programma's willen komen om complexe, doelgerichte vraagstukken aan te pakken.



Voorwoord

Het vormgeven van een programma is motiverend. Voor een betrokken programmamanager is het bijna het mooiste wat er bestaat: een unieke combinatie van inhoud en proces. Samen met andere enthousiaste collega's je tanden zetten in een belangrijke opgave. Tegelijkertijd zijn programma's vaak complex en lastig te realiseren. De problematiek is ingewikkeld en de visies en belangen van de betrokkenen kunnen behoorlijk ver uit elkaar liggen. Een programma doe je niet zomaar even.

We merkten al langer dat programmamanagers behoefte hebben aan manieren om snel tot de kern van hun programma te komen en om samen met hun programmateam een aantrekkelijk verhaal over hun programma te maken en uit te dragen. We zien dat opdrachtgevers meer en meer vragen om compacte plannen, omdat ze ook aan minimaal vijf andere projecten en programma's aandacht moeten besteden en daarnaast in hun functie als lijnmanager nog meer vraagstukken op hun bord hebben.

Verskillende aanpakken van programmamanagement adviseren gedetailleerde stappen, die je moet volgen om programmaplannen, programmaorganisaties, besluitvormingsprocedures, voortgangsrapportages, risicoanalyses en andere documenten op te stellen. Dat resulteert doorgaans in veel tekst, tabellen en schema's, kortom in een stevige stapel papier. Voor je het weet, zie je door de bomen het bos niet meer. Bovendien werkt het niet echt motiverend. Dat kan wat ons betreft ook anders.

Dit heeft ons ertoe gebracht om het Program Canvas te ontwerpen, een eenvoudig hulpmiddel om samen een programma vorm te geven. Zowel de inhoud (opgave ambitie, doelen en

inspanningen) als het proces (organisatie, belanghebbenden, kansen en bedreigingen) worden zichtbaar in een samenhangende plaat. Eén plaat die de uitkomst is van intensieve en creatieve interactie tussen de programmamanager, de opdrachtgever, het programmateam en andere belanghebbenden.

Het Program Canvas geeft een helder beeld van de essenties van een programma en stimuleert de betrokkenen om het programma te zien als een aantrekkelijke klus waarvan ze samen de fundamenteën leggen.

We wensen je veel plezier met het gebruiken van het canvas en zien uit naar je ervaringen, feedback en suggesties om het verder door te ontwikkelen. Je kunt ons makkelijk bereiken via de website www.werkenaanprogrammas.nl. Je vindt daar ook informatie over actuele ontwikkelingen rond het canvas. Materialen kun je bestellen via www.programcanvas.nl.

Iedereen die in de loop van het ontwikkelproces een bijdrage heeft geleverd, willen we hartelijk bedanken. Door het materiaal gewoon te gaan gebruiken, enthousiasme te delen en ons verbetertips te geven, hebben jullie ons gesteund ermee door te gaan. Dank ook aan Twynstra Gudde, het bureau waaraan Theo en Björn het grootste deel van hun professionele leven verbonden zijn. Ten slotte uiteraard grote waardering voor onze thuisfronten, die ons de ruimte en de tijd gaven om hiermee te experimenteren.

Theo van der Tak, Björn Prevaas en Hans Cremer

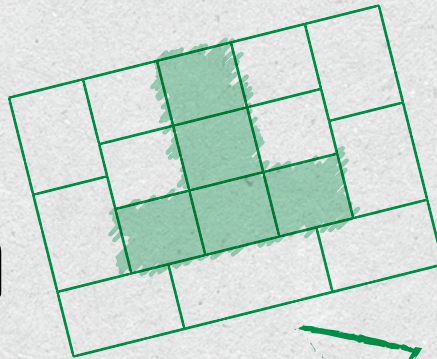
15 JANUARI 2016

Inhoud

INTRODUCTIE	12
ONS EIGEN CANVAS	14
1 ONZE INSPIRATIEBRONNEN	17
1.1 Business Model Canvas	18
1.2 De Golden Circle	19
2 INHOUD VAN HET PROGRAM CANVAS	23
2.1 Opbouw van het Program Canvas	24
2.2 Vuistregels voor het gebruik	27
2.3 Waartoe?	28
2.4 Hoe?	34
2.5 Wat?	39
2.6 Wat niet?	44
2.7 Wie?	45
2.8 Waarmee?	47
2.9 Waarbinnen?	49
3 EEN PROGRAM CANVAS MAKEN	55
3.1 Wanneer het canvas in te zetten?	56
3.2 Volgens welke benadering: ontwerpen of ontwikkelen?	58
3.3 Hoe het Program Canvas te gebruiken?	60
3.4 Wat vraagt het Program Canvas van de betrokkenen	66
3.5 Waarop alert te zijn bij de elementen?	73

4	VOORBEELDEN VAN CANVASSEN	83	6	HET PROGRAM CANVAS IN ZIJN CONTEXT	123
4.1	P. verbindt	84	6.1	Ontstaan van het Program Canvas	124
4.2	In control over het hele AM-proces	86	6.2	Het Program Canvas en MSP	127
4.3	Duurzame inzetbaarheid	88	6.3	Het Program Canvas en SPM	129
4.4	Professionalisering programmamanagement	90	6.4	Het Program Canvas en Programmatisch Creëren	131
4.5	De gedeelde informatiepositie in de Jeugdzorg	92	6.5	Engelstalige versie van het Program Canvas	134
4.6	Hoe innoveert een bank?	94			
5	PROGRAMMAMANAGEMENT IN VOGELVLUCHT	97	OVER ONSZELF ALS AUTEURS	136	
5.1	Programma's	98	BELANGRIJKSTE BRONNEN	140	
5.2	Kiezen	100	REGISTER VAN BEGRIPPEN	142	
5.3	Programmeren	102			
5.4	Besturen	105			
5.5	Beslissen	108			
5.6	Organiseren	111			
5.7	Samenwerken	114			
5.8	Leidinggeven	116			
5.9	Ontwikkelen	119			

Program



Canvas[©]



 KANSEN	 CONTEXT	 AMBITIE	 AANLEIDING	 ONGEWENSTE EFFECTEN
 BEDREIGINGEN	 STRATEGIE	 DOELEN	 BELANGHEBBENDEN	 AFBAKENING
 RANDVOORWAARDEN	 MIDDELEN	 ORGANISATIE		

Introductie

In dit boek nemen we je mee in het Program Canvas, een krachtig instrument om de essentiële elementen van een programma samen met de belangrijkste betrokkenen snel en beknopt neer te zetten. Het is een hulpmiddel dat programmamanagers en stakeholders ondersteunt om sneller en beter tot de kern van hun programma door te dringen. Het samen maken van een canvas helpt om de essenties met elkaar te doorleven en eigenaarschap voor het programma tot stand te brengen.

In 2013 hebben we de eerste stappen gezet in de ontwikkeling van het canvas. Dat zag er toen nog heel anders uit dan nu. Sterker nog, tot vlak voor de publicatie van dit boek had het canvas nog een andere vorm. We begonnen ooit zelfs met twee canvassen die in elkaar grepen. Mede op basis van de talrijke reacties van de professionals die ermee hebben geëxperimenteerd, hebben we het canvas aangepast tot de vorm die het nu heeft: een plaat met zestien elementen in een natuurlijke flow.

We zijn dankbaar voor de gelegenheden die we hebben gehad om het Program Canvas onder de aandacht te brengen bij veel van onze collega's. Het PGM Open, hét event voor programmamanagement in Nederland, bood ons de eerste mogelijkheid in 2014 en nogmaals in 2015. Tijdens het IPMA Wereldcongres in 2014 konden we er zelfs een internationaal publiek mee laten stoeien. Ook de interessegroep voor programmamanagers van IPMA en de PGM Community hielpen ons op weg.

KWASTEN MAAR!

“Dank voor het doek. Zo’n doek nodigt meteen uit een bos penselen te pakken en te gaan kwasten. In ons beeld gebruiken we het doek als hulpmiddel, samenhangend geheel van energieën om woorden, taal, en enige structuur te brengen in het denken over het aanpakken van maatschappelijke opgaven (in programma’s, projecten of processen, of misschien gewoon reguliere routines).”



En nu zijn we toe aan dit boek, waarin we het Program Canvas beschrijven en handvatten geven om ermee te werken. Het is in eerste instantie bedoeld voor programmamanagers en hun teams. Zij zijn vooral verantwoordelijk voor de vormgeving van hun programma. Adviseurs en begeleiders, bijvoorbeeld van programma start-ups, reviews en fresh-ups, behoren zeker ook tot onze doelgroep. Bovenal hopen we mensen te bereiken die op zoek zijn naar nieuwe manieren om met programma’s om te gaan en die willen bijdragen aan de verdere ontwikkeling van dit mooie vakgebied.

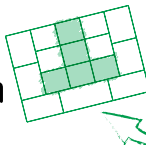
We hebben het boek als volgt opgebouwd. In hoofdstuk 1 gaan we terug naar onze inspiratiebronnen bij de ontwikkeling van het canvas. Daarna, in hoofdstuk 2, nemen we je mee in de opbouw van het canvas en lichten we elk van de elementen toe. Hoofdstuk 3 gaat over het maken van canvassen en de manieren waarop je het instrument kunt gebruiken. Hierin geven we allerlei praktische tips. In hoofdstuk 4 laten we voorbeelden van canvassen zien. Hoofdstuk 5 is een samenvatting van onze kijk op en aanpak van programma’s, die gebaseerd is op het onlineboek *Werken aan Programma’s*. Om ook internationaal opererende programmamanagers te faciliteren en aan te sluiten op andere methoden voor programma-management, zoals MSP en SPM, hebben we in hoofdstuk 6 een vergelijking gemaakt. Ook hebben we hier een Engelse versie van het Program Canvas opgenomen.

In de tekst vind je her en der kaders met wat meer uitweiding, voorbeelden of - om praktische redenen geanonimiseerde - reacties van gebruikers. Deze reacties presenteren we als citaten, waarbij we soms ook ons eigen commentaar geven. Vanzelfsprekend bedoelen wij met ‘hij’ in dit boek ook ‘zij’.

Ons eigen Canvas

Voordat we de inhoud induiken eerst *practice what you preach*. We hebben natuurlijk ook een canvas gemaakt om onze eigen ambitie met het Program Canvas te concretiseren. Dat konden we uiteraard nog niet doen bij de start, maar we hebben het canvas gaandeweg opgebouwd.

Zie het als een eerste voorbeeld en inspiratiebron voor het werken met canvassen. In hoofdstuk 4 hebben we meer voorbeelden van canvassen opgenomen.



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



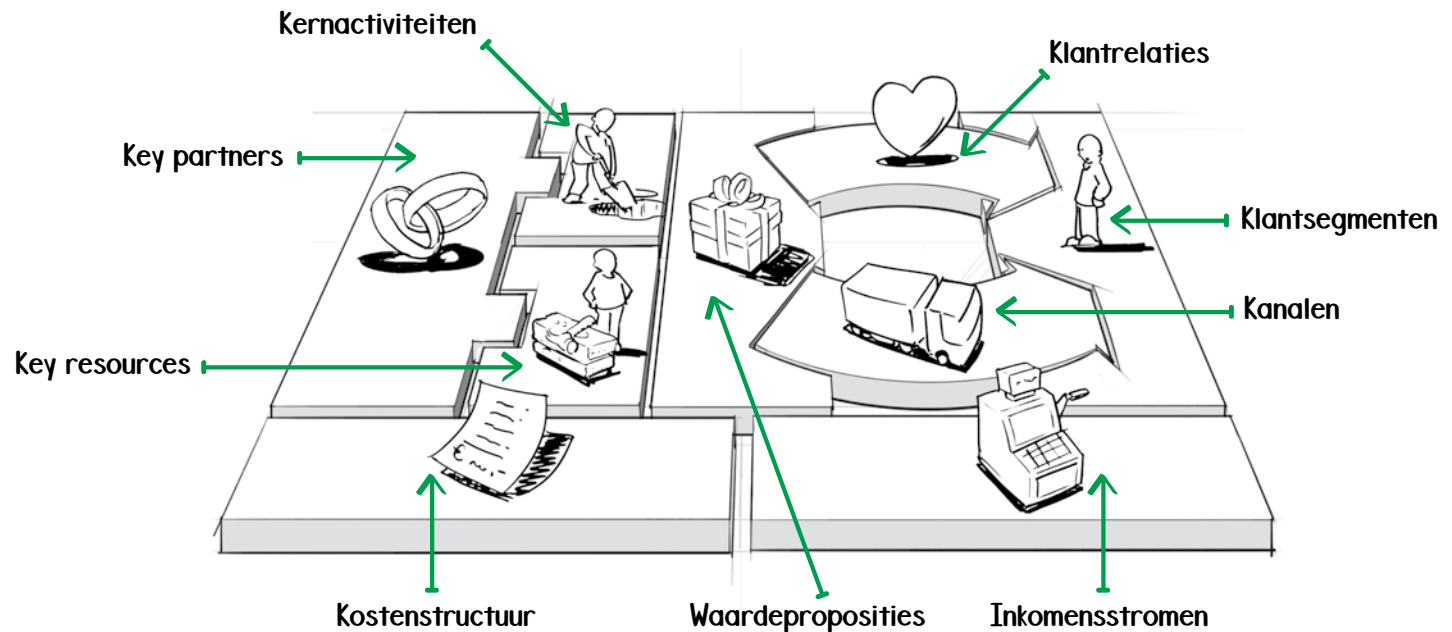
1

Onze inspiratiebronnen

Laten we beginnen bij de inspiratiebronnen die ons goed op weg hebben geholpen. Voor de ontwikkeling van het Program Canvas hebben wij dankbaar gebruikgemaakt van, hoe kan het ook anders, het *Business Model Canvas* van Alexander Osterwalder en Yves Pigneur en van de *Golden Circle* van Simon Sinek. Twee boeken die ook veel anderen hebben geraakt in hun werk in de afgelopen jaren.

1.1 Business Model Canvas

Het *Business Model Canvas* is een actieve, effectieve en originele manier om met betrokkenen na te denken over businessmodellen. Het vraagt een open dialoog en levert na intensieve interactie een gemeenschappelijk en samenhangend beeld op van een businessmodel. Het *Business Model Canvas* is in 2010 beschreven in *Business Model Generatie*, een handboek voor *Visionairs*, *Game Changers* en *Uitdagers*, en is uitgegroeid tot een internationaal geaccepteerd managementmodel.



FIGUUR 1.1 HET BUSINESS MODEL CANVAS

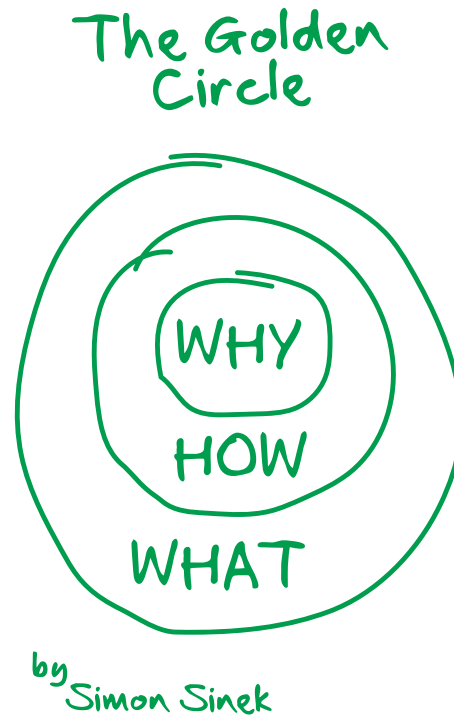
Het boek combineert strategie en businessdesign op een eenvoudige, praktische en visuele manier en geeft inzicht in het Business Model Canvas en de innovatiemethode voor businessmodellen. Het biedt ook een gemeenschappelijke taal en een visuele tool voor het begrijpen, ontwerpen,

beoordelen en innoveren van businessmodellen. Deze visuele manier van werken stond enkele jaren geleden nog in de kinderschoenen, maar wordt nu wereldwijd steeds meer toegepast door organisaties.

Het boek *Business Model Generatie* zelf is ook gebaseerd op een innovatief businessmodel: een cocreatie van 470 strategieprofessionals uit 45 landen. De eenvoud van het model spreekt ons erg aan en je zult zien dat we ons daardoor in de vormgeving van het Program Canvas hebben laten inspireren. Ook voor het Program Canvas hebben we met een cocreatiemodel gewerkt, onder meer door op diverse conferenties met collega-programmamangers te bouwen aan het model.

1.2 De Golden Circle

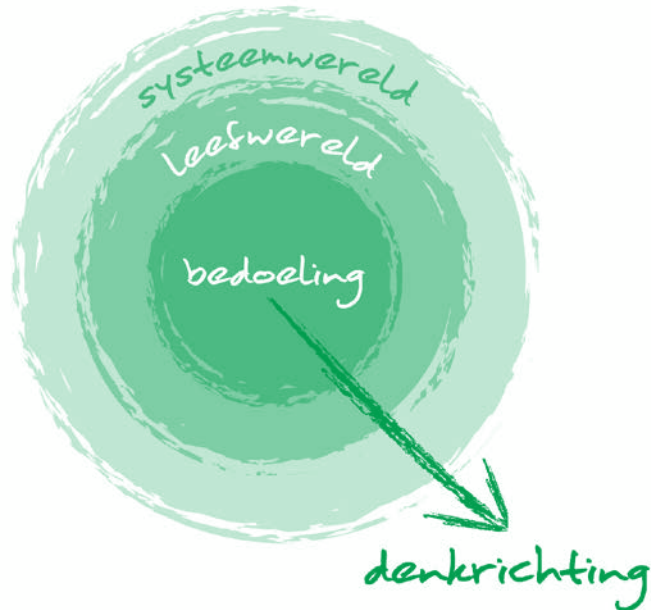
Onze tweede inspiratiebron is Simon Sinek's *Golden Circle*. Zijn claim dat mensen zich eerder committeren aan een aantrekkelijk perspectief dan aan een weergave van activiteiten, spreekt ons bijzonder aan. Hij ontdekte dat organisaties en leiders die het Waartoe als uitgangspunt nemen, succesvoller, invloedrijker en innovatiever zijn. Ze vormen een bron van inspiratie voor hun medewerkers en het werven van loyale klanten. Veel meer dan organisaties die uitgaan van het Hoe of Wat.



FIGUUR 1.2 DE GOLDEN CIRCLE

Beginnen met het Waartoe helpt om beter en authentieker leiding te geven en om betrokkenen te inspireren. Wij hebben Sinek's Why bewust vertaald als Waartoe en niet als Waarom, omdat wij vinden dat de waarom-vraag vaak geïnterpreteerd wordt als een verantwoording in plaats van een ambitie. In zijn boek *Start with Why* uit 2009 laat Sinek aan de hand van allerlei praktijkvoorbeelden zien hoe het werkt. Het boek is gebaseerd op de ideeën uit zijn presentatie over leiderschap op TEDx waarmee hij wereldwijd de aandacht trok.

Op een vergelijkbare manier plaatst Wouter Hart in zijn boek *Verdraaide organisaties* (2012) de bedoeling centraal en houdt hij een pleidooi voor het omkeren van de pijl: van bedoeling naar systeemwereld.



FIGUUR 1.3 VERDRAAIDE ORGANISATIES

We zien dat veel programma's meteen met de deur in huis vallen en vier of vijf doelen centraal stellen. Wat dan ontbreekt, is de alomvattende ambitie van het programma. Dat tekort maakt Sinek goed. Vandaar dat het Program Canvas met het Waartoe begint. Het antwoord op die vraag is het aantrekkelijke en wenkende vooruitzicht waaraan mensen willen meewerken. Daarna komt de uitwerking in een strategie en doelen die de inhoud verder concretiseren. Daar worden professionals door gestimuleerd.

Deze bronnen hebben we toegepast op onze opvattingen over programma-management. Die opvattingen zijn samengevat in hoofdstuk 5 van dit boek en staan uitgebreider beschreven in het onlineboek *Werken aan Programma's*. Samen met vakgenoten hebben we stap voor stap een eigen canvas vormgegeven en bepaald welke elementen erin thuishoren.

Volgens ons hebben we hiermee de essenties van elk programma te pakken, die in een Program Canvas zeker niet te gedetailleerd beschreven moeten worden. Het gaat ons erom dat de programmamanager, zijn opdrachtgever, het programmateam en andere belanghebbenden zo een eenvoudig, stevig en motiverend verhaal kunnen ontwikkelen waartegen ze vervolgens volmondig 'ja!' kunnen zeggen.



www.werkenaanprogrammas.nl



Over onszelf als auteurs

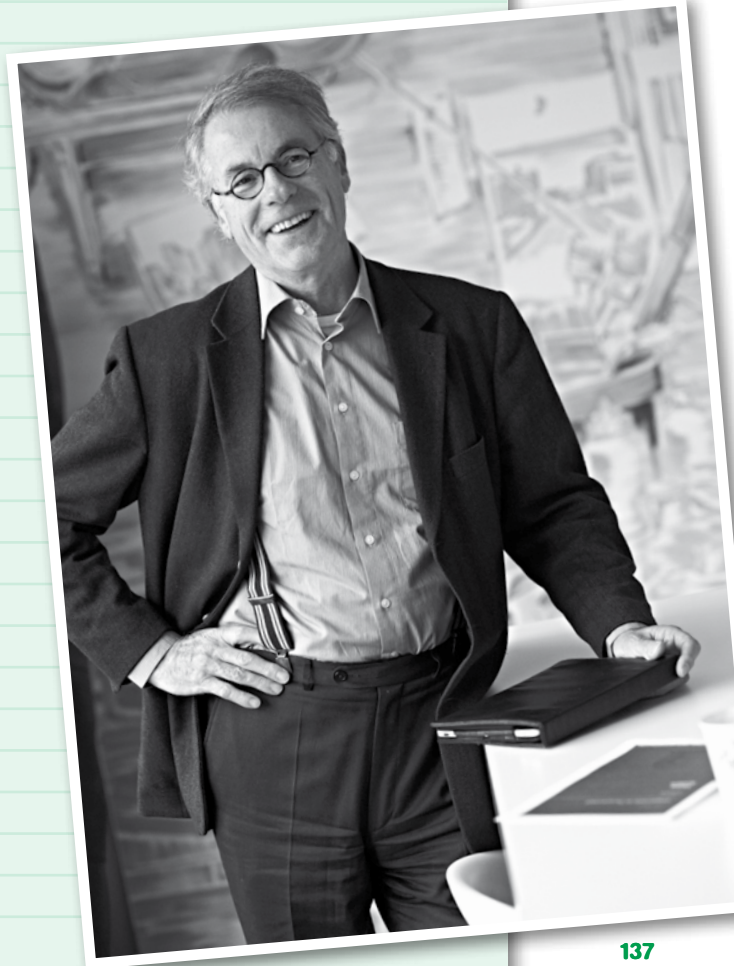
Theo van der Tak

In mijn carrière als adviseur bij Twynstra Gudde ben ik ervan overtuigd geraakt dat veel vraagstukken voor bedrijven en overheden alleen maar doelengericht aangepakt kunnen worden. Programmamanagement is een manier om dat te doen.

Met Gert Wijnen heb ik in 2002 het boek *Programmamanagement, Sturen op Samenhang* gepubliceerd. De afgelopen jaren heb ik dat concept verder uitgewerkt en veel toegepast. In artikelen en blogs heb ik mijn ervaringen en suggesties beschikbaar gesteld voor alle geïnteresseerden in dat vakgebied. Mijn persoonlijke website en de website *Werken aan Programma's* zijn daaraan gewijd.

Na mijn studie rechten en politieke wetenschap ben ik wetenschappelijk medewerker Bestuurskunde aan de Interfaculteit Bedrijfskunde in Delft geweest. Daarna heb ik het Ministerie van VROM ondersteund in de bestuurlijke aspecten van het milieubeleid. Vervolgens ben ik bij Twynstra Gudde organisatieadviseur geworden. De laatste vijftien jaar vooral op het gebied van programmamanagement. In 1988 ben ik gepromoveerd aan de Erasmus Universiteit op de uitvoering van twee milieuwetten.

Op 31 maart 2013 heb ik mijn dienstverband met Twynstra Gudde beëindigd. Maar niet mijn verband met programmamanagement. Via mijn eenmanszaak DeLaBranche advies ga ik nog enkele jaren door in dezelfde richting.





Björn Prevaas

Na mijn studie Bestuurskunde ben ik in 2003 afgestudeerd op een onderzoek bij Twynstra Gudde op het gebied van programmamanagement in grote Nederlandse gemeenten. Mijn werkende leven startte ik bij Hay Group, als HR-consultant. Vervolgens ben ik in 2006 teruggegaan naar Twynstra Gudde om me daar vol op programma- en projectmanagement, leren en organisatieontwikkeling te storten.

Ik vind programmamanagement een mooie manier om complexe doelen binnen, buiten en tussen organisaties na te streven. Toen ik er in 2002 mee in aanraking kwam, was ik eigenlijk meteen verkocht. Gaandeweg merkte ik echter dat het bepaald geen eenvoudige manier van werken is en dat er in de praktijk nog veel te ontwikkelen en uit te vinden is. Een uitdaging waar ik onder andere met de website *Werken aan Programma's* graag mijn handen voor uit de mouwen steek!

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 uitvoeren van programma's. Daarnaast onderneem ik de nodige initiatieven om programmamanagement als vakgebied verder te ontwikkelen, samen met collega's uit andere organisaties. Zo ben ik onder meer projectleider geweest van het PGM Open, hét Nederlandse event over programmamanagement, en speel ik een stimulerende rol in de PGM Community.

Voor mij staat vast dat programma's niet meer weg te denken zijn, omdat ze zo goed passen bij de ontwikkelingen waarmee organisaties tegenwoordig te maken krijgen. Dan denk ik onder meer aan de noodzaak om sneller, wendbaarder en doelgerichter te opereren in tijdelijke werkverbanden.

Hans Cremer

Met een achtergrond in economie en sociale wetenschappen ben ik na een management-developmenttraject langere tijd werkzaam geweest voor de project- en programmaorganisatie van ABN AMRO. Als businessgeë Orienteerde programmamanager werd ik veelal ingezet op meer innovatieve programma's, wat in 2008 heeft geleid tot mijn aanstelling als programmamanager en directielid van de innovatiedochter ABN AMRO Incubator Holding BV. Voor dit programma heb ik zowel de IPMA Project Management Excellence Award 2014, als mijn IPMA-A certificering Programma Directeur in ontvangst mogen nemen.

Sinds 2014 ben ik programmamanager UETP, een protocol dat zich mondiaal richt op het tot stand brengen van het economisch internet, dat internationaal handelsverkeer veilig, betrouwbaar en tegen lagere kosten ook voor kleinere partijen mogelijk moet maken. Daarnaast richt ik me ook op andere activiteiten in de private en publieke sector, waaronder het ontwikkelen van een zogenaamde gedeelde informatiepositie in de jeugdzorg.

Voorts was ik ook onder meer verantwoordelijk voor de organisatie van het IPMA World Congress 2014 en organiseer ik het PGM Open 2016, het programmamanager-event van Nederland. Sinds 2015 ben ik partner van het Brooke Institute, dat zich mondiaal richt op innovatieve oplossingen voor complexe vraagstukken, waar alle voornoemde activiteiten zijn ondergebracht. Ik zie dat veel organisaties tegen de grenzen aanlopen van hun organisatie-en/of businessmodellen en dat de behoefte aan innovatieve slagkracht toeneemt. Ik zie dat hier dé rol is weggelegd voor de innovatieve programmamanager, die gewend is om organisaties wendbaarder te maken en daartoe nog meer de ruimte kan claimen. Ik zie het als mijn opdracht om een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling en zichtbaarheid van programmamanager, zowel binnen Nederland als daarbuiten. Ze hebben ons als programmamanager namelijk hard nodig.



Over de auteurs

Theo van der Tak

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



Björn Prevaas

heeft zo'n 10 jaar ervaring in het ontwikkelen van mensen en organisaties in programmamanagement via

Twynstra Gudde. Samen met Theo van der Tak schreef hij in 2014 *Werken aan Programma's*, een online boek over programmamanagement.



Hans Cremer

is IPMA A-gecertificeerd programmamanager met ruim 25 jaar ervaring en is partner bij het Brooke Institute.



9 789462 760899

vakmedianet

Program Canvas

Steeds meer organisaties gebruiken programma's om hun strategische doelen te realiseren. Door programma-management in te zetten brengen ze focus aan. Vaak ook verbetert de samenwerking over grenzen van afdelingen en organisaties heen. Het vormgeven en realiseren van programma's gaat echter niet vanzelf.

In dit boek presenteren de auteurs het Program Canvas, een krachtig instrument voor programmateams en hun stakeholders om sneller en beter tot de kern van een programma door te dringen. Het opstellen van een canvas zorgt ervoor dat de betrokkenen de essenties met elkaar doorleven. Daarmee ontstaat eigenaarschap voor het programma.

Dit boek laat zien hoe het Program Canvas werkt en hoe je daarmee in dialoog tot een aantrekkelijk programma komt. Hulpvragen en voorbeelden geven houvast bij het maken van een canvas. Ook gaan de auteurs kort in op hun visie op programma's en hoe het canvas zich verhoudt tot allerlei methoden van programmamanagement. Dat alles gearmd met commentaar van gebruikers.

"Het Program Canvas is kort en bondig. Het geeft een goede praatplaat in het gesprek over een programma. Het is leuk en gemakkelijk in gebruik."

"Met een Program Canvas is het programma gemakkelijk te 'verkoppen'."

Het canvas is ontwikkeld in samenwerking met en voor programmamanagers, hun opdrachtgevers, teams en stakeholders die de behoefte voelen een gezamenlijk en aantrekkelijk verhaal over hun programma neer te zetten. Inmiddels heeft het canvas zijn weg over de wereld gevonden.

"Het canvas stimuleert je in korte, stevige bewoordingen voor iedereen begrijpelijk te vertellen wat er gaat gebeuren."

www.programcanvas.nl