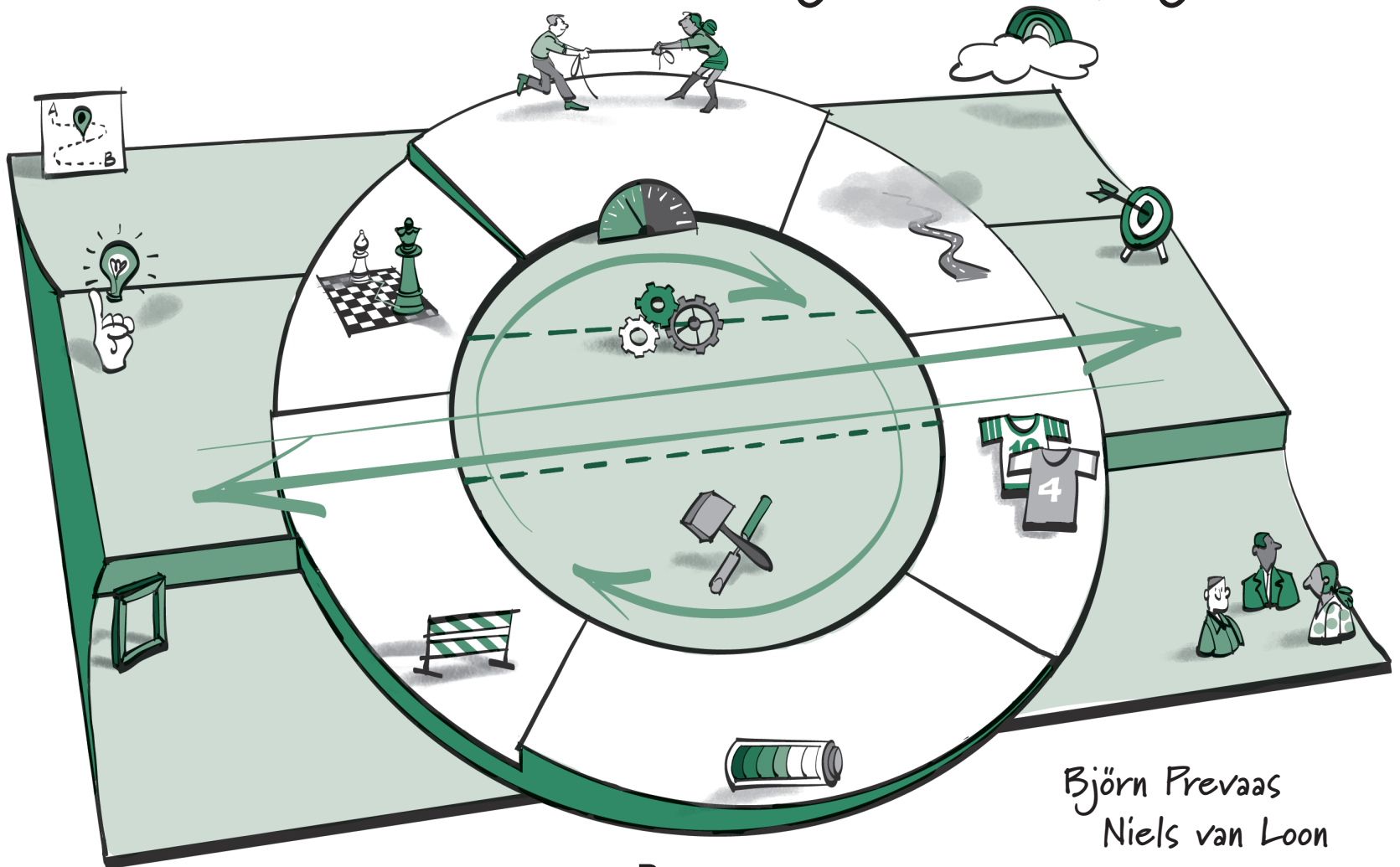


# PROGRAMMACANVAS

Praktisch aan de slag met een programma



Boom

Björn Prevaas  
Niels van Loon

# INHOUD

Voorwoord	10
Inleiding	12

## DEEL 1

Werken aan programma's	16
------------------------	----

<b>1.</b> ESSENTIES VAN PROGRAMMAMANAGEMENT	18
---	----

1.1 Wat verstaan wij onder een programma?	18
1.2 Wat is de plek van programma's in de context van organisaties?	22
1.3 Welke principes liggen er onder onze programma-aanpak?	25

<b>2.</b> THEMA'S EN LEVENSLOOP VAN EEN PROGRAMMA	26
---	----

2.1 Thema's in een programma	27
2.2 Levensloop van een programma	29
2.3 Plek en functie van het canvas in de levensloop	31

# DEEL II

## Het programmacanvas

34

<b>3.</b>	<b>OPBOUW VAN HET PROGRAMMACANVAS</b>	<b>38</b>
3.1	Rechterkant: waar willen we heen?	39
3.2	Linkerkant: waar komen we vandaan en hoe is het nu?	46
3.3	Binnencirkel: hoe gaan we aan de opgave werken?	52
3.4	Buitencirkel: welke condities hebben we in te vullen?	60
<b>4.</b>	<b>KERN- EN HULPVragen PER ELEMENT</b>	<b>76</b>
<b>5.</b>	<b>VOORBEELDEN VAN EEN PROGRAMMACANVAS</b>	<b>84</b>
5.1	Programma Klimaatneutraal	84
5.2	Programma Vitale Vakantieparken	86
5.3	Programma Asiel en Migratie	88
5.4	Programma Toekomstbestendige schadedivisie	90
<b>6.</b>	<b>WERKEN MET HET PROGRAMMACANVAS</b>	<b>92</b>
6.1	Voordat je aan de slag gaat	92
6.2	Hoe ga je praktisch te werk?	98

# DEEL III

## Levensloop van programma's

<b>7.</b>	<b>VERKENNEN VAN EEN PROGRAMMA</b>	<b>106</b>
7.1	Activiteiten in dit stadium	106
7.2	Wat doen de vier kernrollen in dit stadium?	110
<b>8.</b>	<b>OPBOUWEN VAN EEN PROGRAMMA</b>	<b>112</b>
8.1	Activiteiten in dit stadium	112
8.2	Wat doen de vier kernrollen in dit stadium?	119
<b>9.</b>	<b>UITVOEREN VAN EEN PROGRAMMA</b>	<b>122</b>
9.1	Stappen per cyclus	122
9.2	Overige activiteiten per cyclus	126
9.3	Wat doen de vier kernrollen in dit stadium?	128
<b>10.</b>	<b>AFBOUWEN VAN EEN PROGRAMMA</b>	<b>132</b>
10.1	Activiteiten in dit stadium	132
10.2	Wat doen de vier kernrollen in dit stadium?	136
	<b>Bronnen en inspiraties</b>	<b>139</b>
	<b>Downloads</b>	<b>141</b>
	<b>Over de auteurs</b>	<b>142</b>

# VOORWOORD

Steeds meer organisaties werken met programma's voor het realiseren van bepaalde organisatiedoelen en veranderopgaven. Denk bijvoorbeeld aan programma's om de bereikbaarheid van een regio te verbeteren, om armoede of inkomensongelijkheid te verkleinen, om de toekomstbestendigheid van een bedrijfs onderdeel te versterken of om de energietransitie te ondersteunen.

Zorgvuldigheid in de keuze om van een bepaalde opgave een programma te maken (of juist niet) is belangrijk. Het is namelijk een krachtig vehikel, maar zeker niet voor alle uitdagingen, vraagstukken en organisaties de beste keuze. Soms is het juist beter om een project- of een procesaanpak te kiezen of om improviserend en experimenterend te werk te gaan om iets op te lossen.

Om een goede keuze te kunnen maken, is het zaak de opgave af te pellen en samen een antwoord te vinden op de vraag: *Wat is de essentie van de uitdaging of het vraagstuk waar we voor staan en in hoeverre past een programmatische aanpak daarbij?*

Het *programmacanvas* helpt bij het beantwoorden van deze vraag. Het is een praktisch instrument voor het verkennen van een nieuwe opgave en het opbouwen van een programma, doordat het canvas een aantal elementen overzichtelijk bij elkaar brengt die in die stadia aandacht vragen. Een goed ingevuld canvas vormt de basis voor het doordacht starten van een programma. Het vat de belangrijkste componenten samen en ondersteunt de dialoog met betrokkenen bij de opgave – binnen en buiten de organisatie.

Met dit boek geven we praktische handreikingen voor het gebruiken van het programmacanvas. De basis voor het instrument ligt in *Werken aan Programma's*, het handboek voor de programmamanager dat we ook in 2024 lanceerden. Daarin vind je een uitgebreidere beschrijving over hoe je programma's inhoudelijk vormgeeft, hoe je ze organiseert en stuurt, op welke manier je de samenwerking kunt inrichten en hoe je er steeds beter in wordt. In het boek dat nu voor je ligt, gaan we specifiek in op het canvas, niet op alle terminologie en concepten achter *Werken aan Programma's*.

Dit boek is bedoeld voor iedereen die een stevige basis onder de aanpak van een specifiek programma wil leggen en daarvoor ondersteunend instrumentarium zoekt. Voor iedereen die programma's ziet als een cocreatie en daarvoor mensen wil uitnodigen om hun ideeën in te brengen en in dialoog te verrijken. En voor iedereen die programma's ziet als een uitdagende onderneming om bepaalde doelen te bereiken, die zonder een programma niet of moeilijker tot stand zouden komen.

We bedanken onze opdrachtgevers die ons de afgelopen jaren de mogelijkheid hebben gegeven aan programma's te werken en hen daarin te begeleiden. Dat geldt ook voor alle betrokkenen bij PGM Open, het netwerk van programmamanagers en anderen die het vak een warm hart toedragen. Jullie hebben ons mede geïnspireerd. Ook danken we Jeroen Meijer die ons hielp met de vormgeving van het programmacanvas toen we zelf niet goed verder kwamen. En natuurlijk zijn we Freek Talsma erkentelijk voor zijn vertrouwen als uitgever, Mark Ubbink en Paul de Kuyper voor hun redactiewerk, Jorine Zegwaard voor de vormgeving van dit boek en Shirley Warlich voor de illustraties.

We wensen je veel leesplezier en veel succes met het gebruiken van het programmacanvas!

Laren en Zelhem, zomer 2024

Björn Prevaas  
en Niels van Loon

# INLEIDING

Programma's passen goed bij deze tijd van grote veranderingen en uitdagingen. Denk aan opgaven rond veiligheid, wonen, duurzaamheid, energietransitie of digitale transformatie, om er maar een paar te noemen. Het zijn stuk voor stuk opgaven die niet te realiseren zijn met een paar projecten en experimenten en die een staande organisatie er meestal ook niet 'even bij doet'. Het zijn opgaven die wat meer vragen dan waar organisaties op zijn toegerust. Programma's kunnen helpen veranderingen tot stand te brengen en daarmee bijdragen aan het nastreven van een of meerdere organisatiedoelen.

Het goed verkennen en opbouwen van een programma is geen sinecure. De neiging bestaat nogal eens om snel te starten, onder druk van directies, wetgevers, aandeelhouders, bestuurders of inwoners. 'Geen tijd te verliezen!' Meestal blijkt dan de wal het schip te keren. Natuurlijk kun je best een eindje komen door gewoon te beginnen en te zien waar je uitkomt. Maar vaak zien we op een gegeven moment dan toch de roep om meer visie, samenhang, focus, doelgerichtheid en sturing. Programma's beantwoorden daaraan, mits ze goed worden vormgegeven. Het programmacanvas is een instrument dat hierbij helpt.

Werken met canvassen is niet nieuw en sluit aan op een breed gedeelde behoefte aan overzichtelijke visualisaties waarin je samen de essentie van iets kunt weergeven. Bekend bij velen is het *Business Model Canvas* (2010). Daarmee begon het naar ons idee allemaal. Later volgden onder meer het

*Program Canvas* (2016), het *Project Canvas* (2016), het *Canvas Omgevingsmanagement* (2017), het *VeranderCanvas* (2018), het *Procescanvas* (2020) en het *StrategieCanvas* (2021). Het is een mooie serie instrumenten die allemaal hun eigen functie hebben in organisaties en opgaven.

Vanuit de behoefte om de essenties van een programma in één overzicht bij elkaar te brengen, ontwikkelde Björn samen met Theo van der Tak en Hans Cremer eerder het *Program Canvas*. Het bleek een schot in de roos. In veel organisaties is dat canvas geïntegreerd in aanpakken voor programma's en soms zijn er qua taal en vorm aanpassingen in gemaakt, om het beter op de lokale praktijk te laten aansluiten. We hoorden zelfs mensen spreken van 'de canvasmethode', terwijl die eigenlijk niet bestaat.

Waarom hebben we een andere benadering ontwikkeld?

De programma-aanpak heeft zich de afgelopen drie decennia gevormd en heeft de laatste tien tot vijftien jaar een sterke vlucht genomen. Het is een vakgebied dat in ontwikkeling is en blijft. Het denken over programma's verandert en daarmee ook de functie en inhoud van hulpmiddelen. Tegelijkertijd met het schrijven aan ons boek *Werken aan Programma's* (2024) gingen we experimenteren met andere versies van een canvas, waarbij we nieuwe gedachten en ervaringen met het *Program Canvas* een plek gaven. Daarmee zijn er nu twee canvassen voor programma's. De tijd zal leren of onze vernieuwing aanslaat.

Het programmacanvas sluit in onze optiek goed aan bij verschillende aanpakken voor programma's. Of het nu gaat om *Werken aan Programma's*, *Managing Successful Programmes*, *Programmatisch creëren* of de *Standard for Program Management*. Op de ondersteunende website ([www.werkenaanprogrammas.nl](http://www.werkenaanprogrammas.nl)) vind je aanvullende materialen, niet alleen over het canvas, maar voor de volle breedte van programmamanagement. Denk aan voorbeelden, formats, checklists, scans of vragenlijsten. Dat materiaal vullen en passen we verder aan en we nodigen je van harte uit om het ons te laten weten als je iets mist of zelf iets hebt dat het verrijkt.

We richten ons met dit boek vooral op programmamanagers. Het is echter ook relevant voor bijvoorbeeld projectmanagers die de stap naar programmamanager overwegen of een rol hebben in een programma, programmaondersteuners, begeleiders en adviseurs. Soms spreken we jou als lezer rechtstreeks aan als programmamanager, omdat we er in de basis van uitgaan dat je die rol hebt of gaat krijgen. Hier en daar spreken we ook van 'je programma': dat is eigenlijk tegen onze principes, want het is niet 'van jou' alleen. Het is het programma van alle betrokkenen. Toch is het voor de leesbaarheid soms handig om er zo over te schrijven.

Tot slot iets over de opzet van het boek. Dat bestaat uit drie delen:

- In deel I bespreken we kort de essenties van programmamanagement en gaan we in op de thema's en levensloop van programma's.
- Deel II introduceert het programmacanvas en laat zien hoe het is opgebouwd. We reiken bij elk element hulpvragen aan, geven voorbeelden en laten zien hoe je ermee werkt.
- In deel III gaan we dieper in op de levensloop van programma's en beschrijven we op een heel praktische manier welke stappen je daarin doorloopt en welke plek het programmacanvas daarbij inneemt.

Genoeg context, tijd om aan de slag te gaan!



# DEEL 1

Werken aan programma's

## INLEIDING

In programma's werken mensen tijdelijk samen aan een ingewikkelde veranderopgave die moet bijdragen aan het realiseren van bepaalde doelen. Dat kan een doel of meerdere doelen van één organisatie zijn, maar steeds vaker zijn dat doelen van meerdere, samenwerkende organisaties. Denk aan de waterveiligheid in een gebied verhogen, de leefbaarheid in een wijk verbeteren of een organisatie verduurzamen. Vaak lukt het niet die doelen langs gebaande paden te realiseren. Soms zijn ze nieuw en zijn er nog geen gebaande paden. Of vragen ze een vorm van samenwerking tussen organisaties die nog niet goed functioneert.

Werken met programma's past goed bij de uitdagingen waar organisaties zich tegenwoordig voor gesteld zien. De dynamiek in de maatschappij is de afgelopen decennia flink toegenomen en dat doet een stevig beroep op het verandervermogen van organisaties. Veel vraagstukken bevinden zich op het snijvlak tussen organisaties en kunnen niet meer door één partij opgelost worden. Dat vraagt om het vermogen om goed samen te werken. Er is een groeiende behoefte aan tijdelijke en flexibele werkverbanden, waarin mensen slagvaardig en gefocust aan de slag gaan om die veranderingen te verwezenlijken die nodig zijn om bepaalde doelen dichterbij te brengen. Programma's voorzien in die behoefte, maar die schud je niet zomaar uit je mouw.

Voordat we het programmacanvas introduceren, gaan we in dit eerste deel kort in op de essenties van programmamanagement. We merken dat daar in de praktijk nog weleens wat spraakverwarring over is. Dat zul je ook merken als je met het canvas aan het werk gaat. Daarnaast schetsen we in dit deel de bouwstenen van onze programma-aanpak: de thema's en de levensloop.

# 1.

## ESSENTIES VAN PROGRAMMAMANAGEMENT

Er zijn veel manieren waarop je als organisatie aan tijdelijke (verander)opgaven kunt werken; de programma-aanpak is er daar een van. Die aanpak biedt veel houvast bij bepaalde typen opgaven, namelijk de opgaven waarmee een organisatie of een samenwerkingsverband bepaalde, strategische doelen wil kunnen behalen. Bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid, continuïteit of veiligheid. Programma's zijn echter geen wondermiddel. Wat verstaan we eronder en wat is de plek van programma's in organisaties?

### 1.1 Wat verstaan wij onder een programma?

Als je mensen vraagt wat een programma is, dan komen er allerlei associaties voorbij. De constante daarin is 'een verzameling van projecten'. Dat is een te smalle inkleuring. De literatuur over programmamanagement is er vrij eenduidig over wat een programma is, maar er zijn wel accentverschillen.

#### **Programma**

*Een programma is een tijdelijke manier van samenwerken aan een veranderopgave, die een organisatie (of een samenwerkingsverband) in staat stelt bepaalde baten (effecten van veranderingen) tot stand te brengen en daarmee een of meer organisatiedoelen te verwezenlijken.*

# DEEL II

Het programmacanvas

## INLEIDING

Hoogste tijd om dieper in te gaan op het programmacanvas. Hoe zit het in elkaar en hoe werk je ermee in de praktijk? Het canvas is opgebouwd uit vier delen: een rechterkant, een linkerkant, een binnencirkel en een buitencirkel. Elk van die delen bestaat uit meerdere elementen.



### Huidige situatie

Hoe ziet de huidige, feitelijke situatie eruit? Welke relevante initiatieven en ontwikkelingen, intern en extern, zijn daarbij van invloed?

Dit element gebruik je om zo feitelijk mogelijk te beschrijven hoe de huidige situatie – de context – eruitziet. Wat zijn de relevante feiten en cijfers die helpen begrijpen hoe het er op dit moment voor staat, binnen de organisatie en buiten de organisatie? Waar speelt de opgave zich af? En welke ontwikkelingen zijn relevant om te kennen? Je gaat dus nog niet in op het probleem, het vraagstuk en de reden om in beweging te komen; dat komt bij het volgende element.

Doorgronden hoe de huidige situatie eruitziet en daar een gedeeld beeld bij vormen, is belangrijk om eenzelfde vertrekpunt te creëren en niet te overhaast op weg te gaan. Je hebt de informatie ook nodig om later te kunnen bepalen hoever je al bent. Zie het dus ook als een nulmeting. Daarbij kun je allerlei instrumenten inzetten, zoals een omgevingsanalyse (bijvoorbeeld met het DESTEP-model) of een organisatieanalyse (bijvoorbeeld met behulp van een SWOT-analyse of een leergeschiedenis). Mogelijk zijn er data beschikbaar bij bijvoorbeeld het CBS of een gemeentelijk bureau Onderzoek en Statistiek.

Zoals je ziet, ontbreekt het element ‘verleden’ op het canvas. Waar komen we vandaan en wat is er voorafgegaan dat relevant is om in ogenschouw te nemen, bijvoorbeeld omdat het invloed heeft op de toekomstige situatie? Wat is een doorgaande lijn van verleden naar heden die mogelijk ook door te trekken is naar de toekomst? Dat ontbreekt op het canvas, heeft met plaatsgebrek te maken. Je kunt hierover iets opnemen bij ‘huidige situatie’, maar ook ervoor kiezen dit alleen in de visie te beschrijven. We benadrukken het verleden hier, omdat de doorgaande lijn van verleden naar heden niet altijd de gewenste lijn is om door te zetten naar de toekomst, bij het voor elkaar krijgen van veranderingen. Het geeft informatie waar je bijvoorbeeld in je veranderstrategie op terugkomt.

### DESTEP-model

Het DESTEP-model is een analytisch raamwerk dat wordt gebruikt in de bedrijfskunde en strategische planning. Het model biedt een gestructureerde manier om de externe omgeving van een organisatie te analyseren en de invloed van verschillende factoren te begrijpen. De naam is een acroniem voor zes categorieën van factoren en ontwikkelingen:

- **Demografisch.** Dit verwijst naar de kenmerken van de bevolking, zoals leeftijd, geslacht, gewicht, inkomen, gezinsgrootte, gezondheid en etniciteit. Demografische factoren kunnen bijvoorbeeld de vraag naar bepaalde producten of diensten beïnvloeden.
- **Economisch.** Economische factoren omvatten zaken als inflatie, rentetarieven, werkloosheid, wisselkoersen en economische groei. Deze factoren hebben onder meer invloed op de koopkracht van consumenten en bewegingen op de woningmarkt.
- **Sociaal-cultureel.** Dit omvat bijvoorbeeld sociale en culturele trends, normen en waarden in de samenleving of spanningen tussen bevolkingsgroepen. Het beïnvloedt bijvoorbeeld de manier waarop mensen zich tot elkaar of tot bepaalde producten verhouden.
- **Technologisch.** Technologische factoren hebben betrekking op de ontwikkelingen en innovaties in de techniek en technologie. Dat soort veranderingen – zoals AI – hebben een stevige invloed op de manier waarop organisaties opereren en met elkaar concurreren.
- **Ecologisch.** Dit verwijst naar ontwikkelingen in de natuur en het klimaat, naar de impact van een organisatie op het milieu en vice versa. Organisaties worden zich steeds meer bewust van hun ecologische footprint en dat heeft invloed op hun activiteiten.
- **Politiek-juridisch.** Politiek-juridische factoren hebben betrekking op wet- en regelgeving, overheidsbeleid en politieke (in)stabiliteit. Veranderingen in regelgeving kunnen van invloed zijn op de bedrijfsvoering en de strategische besluitvorming.

Door deze zes factoren en ontwikkelingen systematisch te analyseren, krijg je een scherper beeld van de situatie en van de eventuele urgentie om in beweging te komen. Wil je een of meer van deze factoren beïnvloeden, dan helpt het om te weten wat je vertrekpunt (nulmeting) is.

# OVER DE AUTEURS

## Björn Prevaas

Björn begeleidt mensen, teams en organisaties om met behulp van projecten en programma's hun strategische doelen en ingewikkelde opgaven te realiseren. Dat doet hij vanuit de overtuiging en ervaring dat deze manieren van werken daarbij enorm kunnen helpen; niet alleen binnen organisaties, maar ook tussen organisaties. Björn coacht, faciliteert en begeleidt werksessies en bouwsessies, en verzorgt opleidingen en inspiratiebijeenkomsten. Het liefst werkt hij dicht op de praktijk. Sinds 2018 doet hij dit vanuit Good Work Company, het bureau waarvan hij samen met Manon Ruijters oprichter en eigenaar is. Hiervoor was hij onder meer elf jaar adviseur en partner bij TwynstraGudde. Omdat hij het vak een warm hart toedraagt, onderneemt hij allerlei initiatieven om het verder te ontwikkelen, zoals boeken en artikelen publiceren en activiteiten initiëren vanuit PGM Open, het netwerk van programmamanagers in Nederland.

[bjornprevaas@goodworkcompany.nl](mailto:bjornprevaas@goodworkcompany.nl)  
[www.linkedin.com/in/bjornprevaas/](http://www.linkedin.com/in/bjornprevaas/)  
[www.goodworkcompany.nl](http://www.goodworkcompany.nl)

[WWW.WERKENAANPROGRAMMAS.NL](http://WWW.WERKENAANPROGRAMMAS.NL)





## Niels van Loon

Niels is programmamanager bij NOVAIM en heeft jarenlange ervaring in het leiden van meerjarige programma's bij organisaties in diverse sectoren. Zijn kracht als programmamanager ligt in het verbinden van mensen met elkaar en met de opgave, om samen tot resultaten te komen die anders buiten bereik blijven. Daarnaast ondersteunt hij organisaties bij het professionaliseren van programmatisch werken. Specifieke onderwerpen waaraan Niels graag werkt, zijn de rol van de opdrachtgever (het belang van die rol wordt onderschat) en het inrichten van de besturing tussen programma en staande organisatie (de permanente staande organisatie is belangrijker dan het tijdelijke programma). Naast rollen als programmamanager heeft hij rollen als opdrachtgever en toezichthouder. In het verleden werkte hij voor onder meer Berenschot en Getronics. Sinds 2018 is Niels verbonden aan PGM Open, dat kennisuitwisseling over programmatisch werken voor en door programmamanagers stimuleert.

vanloon@novaim.nl  
[www.linkedin.com/in/linkedloon](http://www.linkedin.com/in/linkedloon)  
[www.novaim.nl](http://www.novaim.nl)

**[WWW.WERKENAANPROGRAMMAS.NL](http://WWW.WERKENAANPROGRAMMAS.NL)**



**Steeds meer organisaties werken met programma's om bepaalde doelen of ingewikkelde opgaven te realiseren. Een programma is een krachtige manier van werken, maar niet voor alle uitdagingen en organisaties de beste keuze. Daarom heb je eerst antwoord nodig op de vragen: wat is de opgave waar we voor staan? En past een programmatische aanpak daarbij?**

Het programmacanvas is een praktisch instrument dat je helpt bij het beantwoorden van deze vragen. Met het canvas verken je een nieuwe opgave en leg je de basis voor een goed doordacht programma. Het instrument visualiseert een aantal belangrijke componenten van een programma. Het ondersteunt de dialoog met de betrokkenen bij de opgave.

Dit boek biedt programmamanagers, adviseurs, programma-eigenaren (opdrachtgevers) en andere betrokkenen bij programma's praktische handreikingen voor het gebruik van het programmacanvas. Stap voor stap nemen Björn Prevaas en Niels van Loon je daarin mee. De herkenbare voorbeelden helpen je dit instrument ook toe te passen in jouw organisatie en zo een goede start te maken.



**Björn Prevaas** is adviseur en begeleider op het gebied van programmamanagement en auteur van onder andere *Leiderschap van de programmamanager* (2018). Samen met Niels schreef hij ook het handboek *Werken aan Programma's* (2024).



**Niels van Loon** is programmamanager en publiceerde eerder *Essenties van programmamanagement voor opdrachtgevers* (2021). Samen met Björn schreef hij ook het handboek *Werken aan Programma's* (2024).



**boom.nl**  
**boommanagement.nl**  
**WERKENAANPROGRAMMAS.NL**