

VAN PROGRAMMAPLAN NAAR COMMUNICATIE IN 3 STAPPEN

WHITEPAPER

Een stappenplan voor communicatieadviseurs die werken in programma's.

Colofon

Auteur

Tessa Evers

Copyright ©

Tessa Evers

Productie

Online uitgave versie 1

Juni 2022

Contact

tessa@nextmatters.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de auteur.



COMMUNICATIE
IN PROGRAMMA'S



INHOUDSOPGAVE

Voorwoord	2
Wat is programmacommunicatie?	3
De kern van programmacommunicatie	5
De opbouw van programmacommunicatie	7
Stappenplan programmacommunicatie	9
Stap 1. Van programmaplan naar communicatiestrategie.....	10
Stap 2. Van communicatiestrategie naar aanpak	13
Stap 3. Van aanpak naar actieplan.....	15
Bronnen.....	16

VOORWOORD

Communicatieadviseurs krijgen vaak het verzoek om een communicatieaanpak te maken. Zo'n verzoek betekent bijna altijd veel meer dan alleen het opleveren van een aanpak. Het betekent ook: maak een communicatiestrategie waarin we onze organisatie herkennen, organiseer alles wat nodig is om de aanpak uit te voeren en houd regie op de uitvoering.

Dit whitepaper is geschreven voor communicatieadviseurs die te maken krijgen met het verzoek om een communicatieaanpak voor *een programma* te maken. Ik leg uit hoe je een communicatiestrategie maakt die aansluit op het programma, hoe je dit vertaalt naar een aanpak en hoe je binnen de complexiteit van een programma grip houdt op de communicatie.

Daarbij put ik uit ruim 20 jaar ervaring met programma's en wijze lessen van vakexperts.

Tessa Evers
Adviseur programmacommunicatie



WAT IS PROGRAMMACOMMUNICATIE?

Programmacommunicatie is een apart vakgebied

Organisaties hebben continu te maken met veranderingen. Soms gedreven door hun eigen ambitie en soms door een verandering in de buitenwereld. Vaak wordt het werk dat nodig is om de veranderdoelen te realiseren, georganiseerd in programma's. Dit is anders dan werken in projecten of op een afdeling en vraagt daarom een andere aanpak, een andere manier van denken en een andere manier van samenwerken tussen programmateams en communicatieprofessionals. Daarmee is programmacommunicatie een apart vakgebied.

Wat is een programma?

“Een programma is een tijdelijke manier van samenwerken, gericht op het nastreven van bepaalde doelen die bijdragen aan het verwezenlijken van de strategie van de organisatie(s). Het is een tijdelijke, doelgerichte aanpak van een veranderopgave, waarvoor in samenhang allerlei inspanningen worden gerealiseerd. Die opgave kan zich binnen een organisatie bevinden, maar kan ook meerdere organisaties raken. Vaak zijn bij programma's meerdere organisaties betrokken.”

Uit Werken aan Programma's van Björn Prevaas

Steeds meer organisaties kiezen voor een programma

Een programma is een organisatievorm die de laatste jaren een enorme vlucht heeft genomen. In het bedrijfsleven en bij de overheid worden grote veranderopgaven meer dan ooit in programma's georganiseerd. Als je wilt weten waarom, moet je kijken naar wat een programma precies is.

Project of programma

Bij het woord programma denk je misschien aan een project, maar dan groter, complexer en met een langere doorlooptijd. Dat is een misverstand. Een programma is echt iets anders dan een project. Een project is een organisatievorm waarin gewerkt wordt aan een concreet tastbaar eindresultaat. Het is vooraf duidelijk wat er wordt gerealiseerd. En wat daarvoor nodig is. Bijvoorbeeld de aanleg van een brug. Of de invoer van een nieuw kassasysteem in een winkelketen.



Programma's verwezenlijken de ambitie van een organisatie en gaan vaak over een verandering. Zo'n veranderopgave is complex en meestal ook onvoorspelbaar. Er wordt gewerkt aan een doel zonder dat de exacte route is uitgestippeld. Bijvoorbeeld een woonwijk veiliger maken. Of het aantal bedrijfsongevallen terugdringen.

'Programmaproof' communicatie

Door de opkomst van programma's als organisatievorm, is de kennis en ervaring met werken met programma's toegenomen. Het aanbod van boeken over programmamanagement, trainingen en dienstverlening rond programma's is exponentieel gegroeid. Programma's worden steeds professioneler. Programmamanagers hebben steeds meer kennis en ervaring. En de verwachtingen van de resultaten van programma's bij management en directie worden hoger.

Om de programma's in jouw organisatie van goed communicatieadvies te voorzien, is het belangrijk dat je weet hoe programma's werken. Hoe ze zijn georganiseerd, waarom iets in een programma wordt georganiseerd en hoe de koers in een programma wordt bepaald. Kortom, weten in welke wereld je je begeeft als je als communicatieadviseur in een programma stapt. Zodat je een sparringpartner kan zijn voor het programmamanagement en verantwoordelijkheid kunt dragen voor de communicatie in dat programma.



DE KERN VAN PROGRAMMACOMMUNICATIE

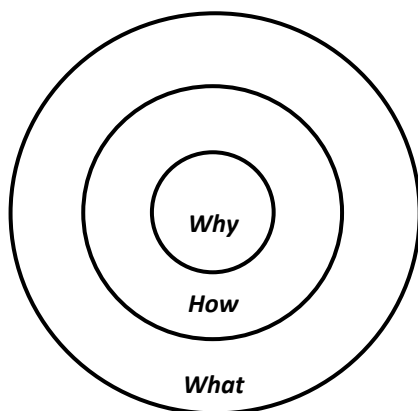
Programmacommunicatie is communicatie in én over een programma. Programma's zijn eigenlijk altijd complex en onvoorspelbaar. De communicatieaanpak voor een programma moet zijn afgestemd op die complexiteit en onvoorspelbaarheid.

Programmacommunicatie draait in de kern om 3 vragen:

- Waarom is deze verandering nodig of gewenst?
- Wat voor soort verandering beoogt het programma?
- Wie moet er veranderen?

Begin met waarom

'Start with why' zegt Simon Sinek. We kennen allemaal de Golden Circle van Sinek, met daarin *why*, *what* en *how*. Zonder helderheid over de *why*, kom je niet tot een scherpe *what* en vervolgens tot een effectieve *how*. Dat geldt voor alles, ook voor programma's. Waarom is dit programma gestart en wat willen we bereiken?



Golden circle

In de meeste programmaplannen zijn de aanleiding, context en ambities van het programma uitgebreid beschreven. Maar heel vaak vanuit de organisatie gezien; *inside out*. Een communicatieadviseur kijkt van buiten naar binnen; *outside in*. En vraagt zich af wat de ambitie betekent voor de belangrijkste stakeholders.

Soort verandering

Het ene programma is de andere niet. Voor je begint is het belangrijk om te weten om welk type verandering het programma draait. In programmaplannen staat zelden letterlijk om welke verandering het gaat en vaak blijkt na analyse dat er meerdere veranderingen met elkaar zijn vervlochten. De kunst is om dit bij het opzetten van de communicatiestrategie te herkennen.



De meest voorkomende veranderingen die in programma's worden georganiseerd zijn;

- cultuur- en gedragsverandering,
- systeemverandering,
- organisatieverandering (reorganisatie of anders werken).

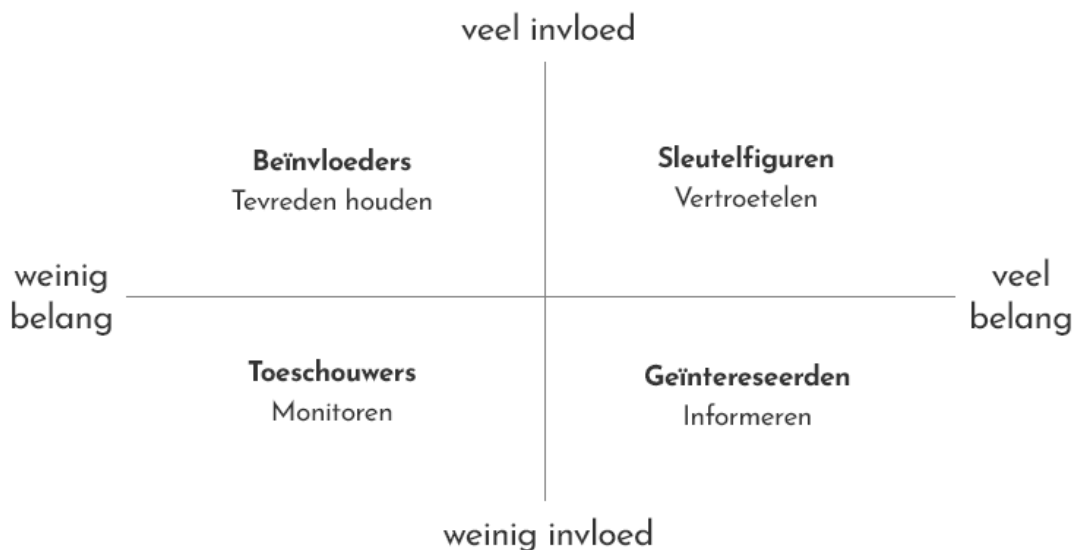
Wie moet er veranderen?

Veranderen is mensenwerk. Daarom moet je weten;

- wie er moeten veranderen,
- wie je nodig hebt bij de verandering,
- wie deze verandering beïnvloeden.

Je moet weten wie je stakeholders zijn en wat hun belang en invloed op het programma is. Een stakeholderanalyse is onmisbaar bij programmacommunicatie. Je kan met een analyse beginnen door met het programmateam een stakeholdermatrix in te vullen.

Maak een lijst van alle stakeholders en plaats ze elk in een kwadrant van de matrix.



Stakeholdermatrix



DE OPBOUW VAN PROGRAMMACOMMUNICATIE

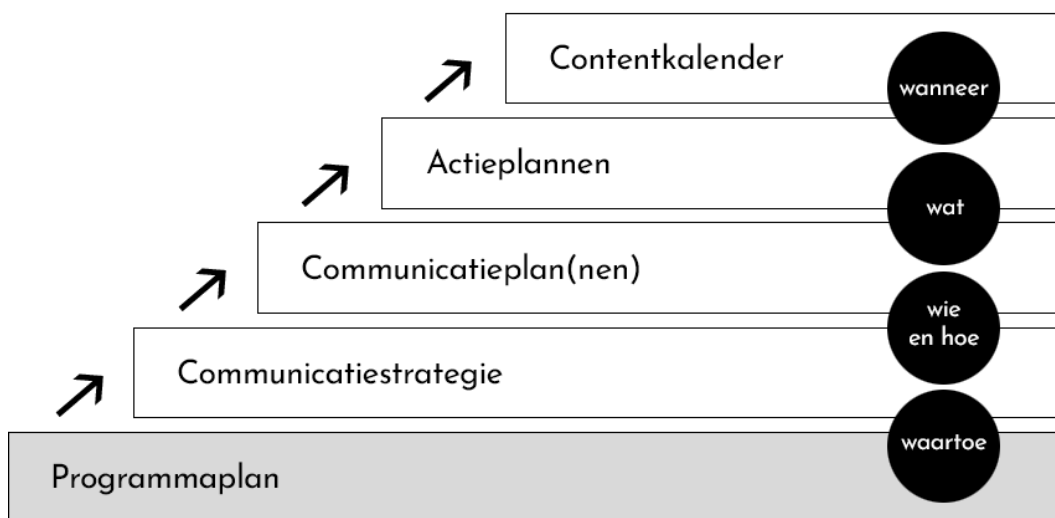
Communicatie in 4 tredes

Programmacommunicatie is complex, net als programma's. Om overzicht te krijgen en te houden, bouw je programmacommunicatie op als een trap. Met het programmaplan op de eerste trede. Daarna een strategische trede, een **organisatorische** trede en twee uitvoerende tredes. Dat doe je met het opstellen van;

- een communicatiestrategie,
- communicatieplannen,
- actieplannen,
- een contentkalender.

In deze 4 tredes worden de belangrijkste vragen van communicatie beantwoord. In elke trede ligt de nadruk op een andere vraag. Er zijn geen herhalingen van informatie, alleen verdieping of verfijning. Deze vragen zijn;

- *waartoe* moeten we communiceren,
- *hoe* gaan we het aanpakken,
- *wie* zijn van belang bij de communicatie,
- *wat* gaan we doen en *wat niet*,
- *wanneer* gaan we communiceren?



Trap van programmacommunicatie

Escalatieladder

Door de communicatie in tredes op te bouwen, creëer je een escalatieladder. Dit helpt regie te houden op de communicatie. Op de strategische trede worden geen besluiten genomen en vastgelegd over communicatiemiddelen en inhoud. En op de uitvoerende



trede staat de strategie niet ter discussie. Zijn er om wat voor reden dan ook twijfels over de strategie, dan moet dit op een andere trede met andere betrokkenen worden besproken. Met een getrapte opbouw organiseer je voor jezelf als communicatieadviseur en het programmateam overzichtelijke, transparante, afgebakende bewegingsruimte rond communicatie.

Communicatiestrategie

Het strategische deel van programmacommunicatie is de communicatiestrategie. Het is de vertaling van de visie, ambitie en doelen van het programma naar een visie, ambitie en doelen waar je met communicatie aan kunt bijdragen. De communicatiestrategie is de basis voor alle communicatie in het hele programma. Als er iets verandert aan de programmastrategie, dan verandert de communicatiestrategie.

Een communicatiestrategie is niets zonder inzicht in stakeholders. Stakeholders zijn de mensen voor wie het programma is bedoeld. Mensen die het mogelijk maken om het programma uit te voeren en mensen met wie je samenwerkt om het programma te laten slagen. Wie zij zijn, waar zij zich bevinden en hoe zij zich gedragen, is bepalend voor je communicatieaanpak en daarmee onmisbaar in de communicatiestrategie.

De communicatiestrategie maak je in samenwerking met de programmamanager en gaat alleen over het 'waartoe' en 'hoe' van de communicatie.

Communicatieplan

Het communicatieplan is de praktische vertaling van de strategie. Op deze laag wordt de aanpak van de communicatie vastgelegd. Er wordt bepaald welke communicatiemiddelen je inzet en hoe je dat aanpakt. Programma's zijn altijd complex en bestaan meestal uit meerdere doelen met eigen stakeholders. Elke doel vraagt een eigen aanpak en krijgt daarom een eigen communicatieplan.

Een communicatieplan maak je in samenwerking met de programmamanager en/of projectleiders of experts van het betreffende werkveld. Het communicatieplan gaat alleen over het 'hoe', 'wat' en 'wat niet' van de communicatie.

Actieplan en contentkalender

De realisatie van de communicatiemiddelen en de planning worden vastgelegd in actieplannen en een contentkalender. Een actieplan beschrijft de communicatieaanpak van een project en gaat over de voorbereiding en uitvoering. Bijvoorbeeld hoe je een campagne of een bijeenkomst organiseert. De exacte momenten dat iets wordt gecommuniceerd, wordt vastgelegd in de contentkalender. Deze kalender is een overzicht van alle geplande nieuwsberichten, social posts, nieuwsbrieven of andere vormen van publicatie uit alle actieplannen en activiteiten.

Een actieplan maak je in samenwerking met collega's en eventueel externe partijen die betrokken zijn bij de uitvoering van het plan. Het actieplan gaat alleen over het 'wat', 'wat niet' en 'wanneer' van de communicatie en heeft een start- en einddatum. De contentkalender is een dynamisch overzicht dat continu wordt bijgewerkt. De contentkalender bestaat zolang het programma bestaat.



STAPPENPLAN PROGRAMMACOMMUNICATIE

Aan de slag

Met dit stappenplan vertaal je in 3 stappen een programmaplan naar operationele communicatie:

1. Van programmaplan naar communicatiestrategie.
De communicatiestrategie is een vertaling van de visie, ambitie en doelen van het programmaplan. Je geeft op hoofdlijnen aan hoe je communicatie gaat inzetten om de programmadoelen te bereiken.
2. Van communicatiestrategie naar aanpak.
Het communicatieplan is een vertaling van de communicatiestrategie en een doel van het programma naar de praktijk. Je laat zien in welke stappen je het gewenste eindresultaat bereikt en welke keuzes je hiervoor maakt. Kortom, hoe je de communicatie gaat aanpakken.
3. Van aanpak naar actieplan.
Een actieplan is een vertaling van de aanpak naar de uitvoering. Je laat zien wat je wanneer gaat doen en wie betrokken wordt. Een actieplan maakt de te nemen stappen transparant, zodat iedereen weet wat hij of zij moet doen en wanneer.



STAP 1. VAN PROGRAMMAPLAN NAAR COMMUNICATIESTRATEGIE

De communicatiestrategie is een vertaling van de visie, ambitie en doelen van het programmaplan. De communicatiestrategie is het fundament onder alle communicatieactiviteiten. Zorg ervoor dat de programmamanager zich mede-eigenaar voelt van de strategie. Om de communicatiestrategie te maken, moet je het programmaplan doorgronden. Bevraag de programmamanager over de context, doelen en de strategie. Gebruik bijvoorbeeld het communicatiecanvas om inzicht te geven en om de juiste onderwerpen met het programmateam te bespreken.

Communicatiecanvas

Het communicatiecanvas voor programma's is een methode (afgeleid van het strategisch communicatieframe) die helpt om samen met het programmateam inzicht te krijgen in de communicatiestrategie voor het programma. De methode vind je op communicatieinprogrammas.nl onder downloads.

Een goede strategie vertelt je 'waartoe' en 'hoe' je gaat communiceren, maar niet 'wat' en 'wanneer' je gaat communiceren. Dat bepaal je in je communicatieplan. In de communicatiestrategie beschrijf je op welke manier je met communicatie de programmadoelen bereikt. Je vertaalt de visie en ambitie in een aanpak op hoofdlijnen en geeft daarmee richting aan hoe communicatie in te zetten voor;

- begrip en draagvlak bij stakeholders,
- samenwerking binnen het programmateam en met samenwerkpartners,
- de realisatie van programmadoelen,
- sturing op de programmadoelen door de programmamanager.

In de communicatiestrategie beschrijf je de volgende onderdelen:

De context van het programma

Om een communicatiestrategie te maken is het belangrijk om te weten wat men met het programma wil bereiken. Het moet voor jou als communicatieadviseur duidelijk zijn wat de ambitie en doelen van het programma zijn. En wat de urgentie daarvan is. Ook de aanleiding van het programma doet er toe. Komt het programma voort uit een ambitie van de organisatie of is het programma er voor een verandering die gewoon moet?

Het is voor een communicatiestrategie ook belangrijk om te weten hoe de huidige situatie eruit ziet. En wat er al is gedaan of geprobeerd om de doelen van het programma te bereiken.



Ambitie

De ambitie is het ultieme resultaat van het programma. Het is de stip aan de horizon die heel duidelijk richting geeft aan alle inspanningen in het programma. Vraag je programmanager de ideale wereld in de context van het programma te schetsen. En vat deze zo kernachtig mogelijk samen. 'Zero harm' is een mooie ambitie voor een veiligheidsprogramma. Of 'op alle daken liggen zonnepanelen' is een perfecte ambitie voor een duurzaamheidsprogramma.

Doelen van het programma

De doelen die het programma nastreeft, zijn bepalend voor de communicatie. Deze zijn beïnvloedbaar, haalbaar en realistisch. Daarbij is het ook belangrijk om te weten met welke stakeholders het programma te maken krijgt. Bij wie moeten de doelen gerealiseerd worden en wie beïnvloeden de doelen?

Veranderstrategie

Een programma gaat altijd over veranderen. De veranderstrategie van het programma geeft richting aan de communicatiestrategie. Bevrraag je programmamanager over de programmastrategie en bekijk en bespreek deze door er *outside in*, oftewel van buiten naar binnen naar te kijken. Is de strategie dan (nog steeds) te vertalen naar communicatie?

Visie op communicatie

Een visie op de communicatie van het programma is een belangrijk onderdeel van de communicatiestrategie. Het gaat hier niet om de visie op communicatie als expertise, maar een kijk op wat communicatie voor het programma kan betekenen, op hoe communicatie bijdraagt aan de strategische doelen van het programma. Kijk daarvoor naar het type verandering waar je mee te maken krijgt. En naar de belangrijkste stakeholders. Je visie is het kompas dat richting geeft aan je communicatiestrategie.

Stakeholderanalyse en omgevingsanalyse

Bij het opstellen van je communicatiestrategie is informatie over je omgeving onmisbaar. Een stakeholderanalyse geeft inzicht in je stakeholders en hoe zij betrokken zijn bij je programma. Stakeholders zijn de mensen die belang hebben bij de doelstellingen van het programma. Het zijn groepen en/of individuen die indirect of direct invloed hebben op het programma. Je moet rekening houden met deze groepen. Waar mogelijk met ze samenwerken of ze beïnvloeden om het programma te laten slagen.

Een omgevingsanalyse geeft inzicht in de wereld waarin je stakeholders zich bewegen, de publieke opinie en maatschappelijke trends en ontwikkelingen. Maar ook in de omgeving rond je programma. Wat speelt er in de organisatie? Wie zijn er enthousiast over het programma en waarom?

Ongewenste effecten van het programma

Wie er last kunnen krijgen van het programma, waarom en op welke manier is belangrijke input voor de communicatiestrategie. Als er weerstand ontstaat bij stakeholders, of andere



ongewenste effecten optreden, is communicatie vaak het antwoord. Met een omgevingsanalyse kan je vooraf een inschatting maken van de mogelijke ongewenste effecten die een programma kan losmaken en je daarop voorbereiden.

Template voor een communicatiestrategie

Op communicatieinprogrammas.nl vind je onder downloads een template voor een communicatiestrategie.



STAP 2. VAN COMMUNICATIESTRATEGIE NAAR AANPAK

Het communicatieplan is een vertaling van de communicatiestrategie en het doel van het programma naar de praktijk. Je laat als communicatieadviseur zien in welke stappen je het gewenste eindresultaat wil bereiken en welke keuzes je hiervoor maakt. Kortom, hoe je de communicatie gaat aanpakken. Een communicatieplan geeft richting en kaders aan alle communicatieactiviteiten die bijdragen aan het doel van het programma.

Vaak kom je bij het analyseren van het programmaplan meerdere doelen en stakeholders tegen. Maak voor elk doel een eigen aanpak. Op deze manier breng je focus aan. Een goed communicatieplan vertelt je 'hoe' en 'wat' je gaat communiceren, maar niet 'wanneer' je gaat communiceren. Dat bepaal je in je actieplan.

In een communicatieplan beschrijf je de volgende onderdelen:

Doel en doelgroep

Communicatiedoelstellingen beschrijven wat je met communicatie wilt bereiken. Het doel is een vertaling van het programmadoel: hoe gaat communicatie bijdragen aan het realiseren van dat doel? De doelgroep zijn de stakeholders die je wilt informeren, inspireren en activeren om het doel te realiseren. Het zijn de groepen waarop de communicatie zich richt.

Verhaal

Het verhaal vertelt wat de kernboodschap is die in alle communicatieactiviteiten terug komt. Dit is een lopend verhaal over het waarom en wat van het programma. Het is daarbij belangrijk te denken vanuit de doelgroep: Op welke informatie zit de doelgroep te wachten, wat zijn voor hen de voor- en nadelen?



Aanpak van de communicatie

De aanpak beschrijft wat je gaat doen om de communicatiedoelen te realiseren. Het See, Think, Do, Care-model van Google is een manier om je communicatiedoelen in fases op te knippen. Hang aan elke fase een haalbaar doel en bepaal welke communicatiemiddelen je daarvoor inzet.



Think, Do, Care-model

Afbakening van werk en verantwoordelijkheden

Als je gaat beschrijven wat je gaat doen, is het zinvol om ook te beschrijven wat je niet gaat doen. Een goede afbakening creëert helderheid en leidt vooraf tot een discussie met de programmamanager over wat wel en wat niet tot de werkzaamheden van communicatie behoort.

Template voor een communicatieplan

Op communicatieinprogrammas.nl vind je onder downloads een template voor een communicatieplan.



STAP 3. VAN AANPAK NAAR ACTIEPLAN

In een actieplan vertaal je de aanpak naar de uitvoering. Het actieplan laat zien wat je wanneer gaat doen en wie betrokken moeten worden. Een actieplan maakt de te nemen stappen transparant, zodat iedereen weet wat hij of zij moet doen en wanneer. De communicatiemomenten in het actieplan neem je op in de communicatiekalender. Dat zijn bijvoorbeeld de publicatie van een nieuwsbericht of een whitepaper. Of de aankondiging van een webinar. De communicatiekalender kan ook communicatiemomenten genereren. Je kunt bijvoorbeeld communicatie plannen naar aanleiding van een feestdag.

In een actieplan beschrijf je de volgende onderdelen:

Doel en doelgroep

De doelstelling geeft aan wat er bereikt moet worden met de communicatie. En de doelgroep geeft aan op wie je je richt met de communicatie. Dat zijn alleen de doelgroepen die relevant zijn voor de doelstelling.

Communicatiemiddelen en content

Een actieplan kan niet zonder een beschrijving van de communicatiemiddelen en de content (inhoud). De content is het deel van het verhaal uit je communicatieplan dat aansluit op het doel en doelgroep in het actieplan. Het is de communicatieboodschap die moet worden overgebracht.

Activiteitenplanning

Een activiteitenplanning is een overzicht van alle acties op een tijdlijn. Met daarbij de mensen die de acties moeten uitvoeren. Dit kunnen acties zijn die betrekking hebben op de voorbereiding en acties die betrekking hebben op de uitvoering van de communicatie. Bij complexe activiteiten zoals een evenement maak je daarvoor een apart draaiboek.

Afbakening van werk en verantwoordelijkheden

Als je gaat beschrijven wat je gaat doen, is het belangrijk om ook te beschrijven wat je niet gaat doen. Een goede afbakening creëert helderheid en leidt vooraf tot een discussie met de programmamanager over wat wel en wat niet tot de werkzaamheden van communicatie behoort.

Template voor een actieplan

Op communicatieinprogrammas.nl vind je onder downloads een template voor een communicatieplan



BRONNEN

Werken aan programma's – Björn Prevaas

Een boek voor programmamanagement dat inzicht geeft in hoe programma's in elkaar zitten. Onmisbare informatie voor iedereen die in programma's werkt. Voor communicatieprofessionals raad ik hoofdstuk 1, 2, en 6 aan.

Strategisch communicatie frame - Betteke van Ruler en Frank Körver

Een praktische methode die helpt de juiste keuzes te maken die belangrijk zijn voor je organisatie, klant of programma.

Start with why – Simon Sinek

Een inspirerend boek over hoe je de waarom centraal zet in je beslissingen.

See, Think, Do, Care model

Het See, Think, Do, Care model is ontwikkeld door Avinash Kaushik, werkzaam bij Google als Digital Marketing Evangelist.



COMMUNICATIE IN PROGRAMMA'S

Het kennisplatform over programmacommunicatie.

www.communicatieinprogrammas.nl