

# Projectmanagement voor opdrachtgevers

De vier principes van succesvol opdrachtgeverschap

Management Guide

SLUIT AAN OP PRINCE2,  
ONDERSTEUNT ISO 21500



AL MEER DAN  
12000 EK.  
VERKOCHT!

Michiel van der Molen

Projectmanagement voor opdrachtgevers  
5de druk

## Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en:
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSq, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

### IT en IT-management

ABC of ICT™  
ASL®  
CATS CM®  
CMMI®  
COBIT®  
e-CF  
ISO 17799  
ISO 20000  
ISO 27001/27002  
ISPL  
IT-CMF™  
IT Service CMM  
ITIL®  
MOF  
MSF  
SABSA

### Architecture

#### (Enterprise en IT)

ArchiMate®  
GEA®  
Novius Architectuur Methode  
TOGAF®

### Business Management

*BABOK® Guide*  
BiSL®  
BRMBOK™  
EFQM  
eSCM  
IACCM  
ISA-95  
ISO 9000/9001  
Novius B&IP  
OPBOK  
SAP  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Project-, Programma- en Risicomanagement

A4-Projectmanagement  
DSDM/Atern  
ICB / NCB  
ISO 21500  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSP™  
P3O®  
*PMBOK® Guide*  
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

Copyright protected. Use is for Single Users only via a VHP Approved License.

For information and printed versions please see [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

# **Projectmanagement voor opdrachtgevers**

**De vier principes van succesvol  
opdrachtgeverschap**

**5de druk**

**Michiel van der Molen**



# Colofon

Titel:	Projectmanagement voor opdrachtgevers
Ondertitel	De vier principes van succesvol opdrachtgeverschap
Auteur:	Michiel van der Molen
Redactie:	Harry Ousen
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a>
ISBN Hard copy:	978 90 8753 734 0
ISBN eBook:	978 90 8753 776 0
Druk:	Eerste druk ( <i>Hoe haal ik het beste uit mijn project? Prince2 voor opdrachtgevers</i> ), 2003 (Lemma) Tweede druk ( <i>Hoe haal ik het beste uit mijn project? Prince2 voor opdrachtgevers</i> ), 2005 (Lemma) Derde druk ( <i>Prince2 voor opdrachtgevers</i> ), 2007 (Van Haren Publishing) Vierde druk ( <i>Prince2 voor opdrachtgevers</i> ), 2009 (Van Haren Publishing) Vijfde druk ( <i>Projectmanagement voor opdrachtgevers</i> ), eerste oplage, november 2013 Vijfde druk ( <i>Projectmanagement voor opdrachtgevers</i> ), tweede oplage, oktober 2015
Lay-out en ontwerp:	CO2 Premedia, Amersfoort
Illustraties binnenwerk en omslag:	Johan van Zanten, Studio Noord – Amsterdam, <a href="http://www.studiooord.net">www.studiooord.net</a>
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2013

Hoofdstuk 4 is met toestemming van de uitgever overgenomen uit: Molen, Michiel van der, *Waarom doen we dit eigenlijk? De businesscase als succesfactor van projecten, 2de druk* (Van Duuren Management, 2013).

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar: [info@vanharen.net](mailto:info@vanharen.net).

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this publication may be reproduced in any form by print, photo print, microfilm or any other means without written permission by the publisher.

Hoewel deze uitgave met veel zorg is samengesteld, aanvaarden auteur(s) noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomen heden in deze uitgave.

# Dankwoord

Ik ben veel mensen dank verschuldigd voor hun bijdrage aan de totstandkoming van dit boek.

Ik dank als eerste Ad van den Akker voor de professionele begeleiding en waardevolle advisering bij het opstellen van de oorspronkelijke versie van dit boek.

Conceptversies van één of meer van de eerste vier drukken van dit boek zijn becommentarieerd door de volgende personen: Ad van den Akker, Martin de Boer, Paul Bogerd, Pritam Chita, Jos Dams, Brigit Darlang, Peter Deadman, Stephen Edwards, Alvin Gardiner, Ross Garland, Herman Hanekamp, Karen Harland, Dick La Haye, Wil Hendrickx, Peter Keneghan, Peter Koers, Andy Murray, Kim van Oorschot, Albert Peek, Henny Portman, Reynier Pronk, Sylvie Rath, Wim Vleeskens en David EJ Wilson.

Voor de vijfde druk heeft een ingrijpende revisie van het boek plaatsgevonden. Brigit Darlang, Alette Faber, Henny Portman, Reynier Pronk, Rob Schepens, Maarten Speet en Luc van Veggel gaven waardevolle adviezen over de aanpassing van de principes van succesvol opdrachtgeverschap, resulterend in een eenvoudiger en krachtiger model met vier principes. Arja Hilberdink, Eva van der Molen en Hans van der Molen gaven zeer nuttig commentaar op een conceptversie van de tekst. Anton Zandhuis, mede-auteur van *ISO 21500 – A Pocket Guide*, toetste de correctheid van de uitspraken over ISO 21500.



# Voorwoord

Ter gelegenheid van de vijfde druk heb ik dit boek ingrijpend herzien. De vierde druk dateert van vier jaar geleden en ik had de behoefte om recente ervaringen uit mijn trainings- en advieswerk te verwerken. Dit heeft onder andere geresulteerd in meer aandacht voor de menselijke factor in projecten. Het model van de vijf principes van succesvol opdrachtgeverschap bleek in de loop der jaren beter en eenvoudiger te kunnen door de principes kernachtiger te verwoorden, in te dikken tot vier principes en te visualiseren als ‘kwadrantpiramide’ met een logische opbouw.

Een tweede reden voor een ingrijpende herziening is het samen met de uitgever genomen besluit om het boek op een bredere doelgroep te richten. De voorgaande drukken waren gericht op de Prince2-markt onder de titel *Prince2 voor opdrachtgevers*. Prince2 is intussen zeer breed aanvaard in de markt en begrippen die enkele jaren geleden nog gezien werden als typische Prince2-begrippen (zoals ‘businesscase’) hebben intussen algemeen ingang gevonden. En de essentie van Prince2 (het gedeelte dat relevant is voor opdrachtgevers) is vooral een bundeling van ervaring en gezond verstand, die in iedere omgeving toepasbaar is. De titel van het boek is daarom gewijzigd in *Projectmanagement voor opdrachtgevers*. Het boek verwijst waar nodig naar termen en begrippen die specifiek van toepassing zijn in de Prince2-omgeving, zodat het nog steeds goed bruikbaar is bij de (verbetering van de) implementatie van Prince2 in een organisatie.



Ik wil al diegenen die vermeld zijn als adviseur of reviewer zeer hartelijk danken voor hun onmisbare bijdrage aan de totstandkoming van dit boek. Ik sta nog steeds open voor commentaren en suggesties.

Michiel van der Molen, augustus 2013  
michiel@molenmolen.nl

# Inhoud

Inleiding .....	XIII
-----------------	------

## 1 DE VIER PRINCIPES VAN SUCCESVOL OPDRACHTGEVERSCHAP ..... 1

1.1	Het eerste principe: deel de businesscase.....	4
1.2	Het tweede principe: organiseer eigenaarschap.....	11
1.3	Het derde principe: richt je op producten.....	25
1.4	Het vierde principe: geef de projectmanager verantwoordelijkheid.....	33
	Omgekeerde samenvatting: de vier principes van <i>falend</i> opdrachtgeverschap .....	42

## 2 DE STUURGROEP NADER BEZIEN. .... 45

2.1	Wie vervult de opdrachtgeversrol? .....	45
2.2	Wie vertegenwoordigt de gebruikers?.....	49
2.3	Wie vertegenwoordigt de leveranciers?.....	51
2.4	Moet een externe leverancier in de stuurgroep?.....	53
2.5	Overige rollen .....	55
2.6	De weg naar 'sturen op uitzonderingen' door de stuurgroep.....	59
2.7	De besluiten van de stuurgroep.....	61

<b>3</b>	<b>HET AANSTUREN VAN DE PROJECTMANAGER.....</b>	<b>63</b>
3.1	Wie levert de projectmanager?.....	63
3.2	Hoe herken ik een goede projectmanager?.....	65
3.3	Welke concrete bevoegdheden kan ik een projectmanager geven?.....	68
3.4	Hoe voorkom ik dat een projectmanager oncontroleerbaar wordt?.....	72
3.5	Hoe voorkom ik dat een externe projectmanager oncontroleerbaar wordt? .....	76
<b>4</b>	<b>HOE KRIJG IK INZICHT IN DE BATEN?.....</b>	<b>79</b>
4.1	Batenmodellering.....	79
4.2	Batenrealisatie.....	85
4.3	De motiverende kracht van batenmanagement.....	87
<b>5</b>	<b>STUREN OP KWALITEIT .....</b>	<b>91</b>
5.1	Wat is kwaliteit?.....	91
5.2	Wat zijn de verschillende verantwoordelijkheden voor kwaliteit?.....	92
5.3	Met welke instrumenten kan de stuurgroep sturen op kwaliteit? .....	94
5.4	Hoe kan ik gebruikers efficiënt en effectief betrekken bij de realisatie van kwaliteit? .....	99
<b>6</b>	<b>OMGAAN MET ONZEKERHEDEN .....</b>	<b>103</b>
6.1	Hoe zorg ik dat risico's goed beheerst worden? .....	103
6.2	Hoe houd ik een project beheersbaar bij wijzigingen in de specificaties?.....	106
6.3	Hoe richt ik de besturing in als ik bij de start niet weet wat de specificaties zijn?.....	107
<b>7</b>	<b>BEOORDELING VAN DOCUMENTEN .....</b>	<b>111</b>
7.1	Hoe beoordeel ik de kwaliteit van de businesscase? .....	111
7.2	Hoe beoordeel ik de kwaliteit van een plan? .....	113
7.3	Hoe beoordeel ik de kwaliteit van een voortgangsrapportage?.....	115

<b>8</b>	<b>WAAROM EINDIGEN PROJECTEN MEESTAL BOVEN BUDGET EN WAT DOE IK DAARTEGEN? .....</b>	<b>119</b>
8.1	Structureel optimisme .....	120
8.2	Voortschrijdend inzicht van gebruikers .....	121
8.3	Eenzijdige invloed van specialisten .....	122
8.4	Dynamiek in de projectomgeving .....	122
8.5	Onvoldoende projectbeheersing.....	123
8.6	Blinde vlekken in het plan .....	124
8.7	Wet van Parkinson.....	125
8.8	Vertraging in de besluitvorming.....	127
8.9	Prijsopdrijving door een leverancier .....	128
	Tot slot.....	129
	Woordenlijst.....	131
	Literatuurlijst .....	139
	Over de auteur .....	141
	Index .....	143



# Inleiding

## ■ DE UITDAGING

Als manager heb je niet alleen je operationele verantwoordelijkheden. Gedreven door ontwikkelingen in de maatschappij, economie, markt, technologie of wetgeving ben je ook verantwoordelijk voor het doorvoeren van veranderingen, die elkaar steeds sneller opvolgen. Je besluit een project op te starten en je wilt graag dat dat project een succes wordt, dat je organisatie en zijn stakeholders erop vooruitgaan. De uitvoering van dat project beleg je graag bij anderen, maar zelf blijf je eindverantwoordelijk. Hoe pak je dat nu aan? Daarover gaat dit boek.

## ■ IS HET WEL EEN PROJECT?

Een project brengt overhead met zich mee. Dat betekent een scheiding van verantwoordelijkheden: je hebt in ieder geval een projectmanager en een opdrachtgever. De een maakt een plan en de ander keurt het goed. Dat loont alleen wanneer er sprake is van voldoende complexiteit en risico om deze overhead te rechtvaardigen. Soms is het handiger om iets gewoon te *doen*. Een vuistregel is: wanneer de staande organisatie in staat is om het zelf te doen, maak er dan geen project van.

Ook voor complexe veranderingen is een projectmatige aanpak niet altijd de juiste. Een projectmatige aanpak is vooral geschikt voor het tot stand brengen van een tastbaar resultaat dat in hoofdlijnen voorspelbaar is, zodat een projectmanager dit conform planning en budget kan opleveren. Denk bijvoorbeeld aan een nieuw gebouw of een aangepast computersysteem. Als de grootste uitdaging schuilt in een verandering van cultuur of gedrag, in verandering in de wijze van

samenwerking tussen organisaties, of wanneer het succes van de verandering in belangrijke mate afhangt van de steun van externe partijen met verschillende belangen, dan is het niet realistisch om uit te gaan van een vooraf planbaar resultaat. Een andere veranderkundige benadering is dan waarschijnlijk geschikter: programmamanagement (Van Leeuwen, 2009) of procesregie (Van Oosterhout, 2010).

### **Project**

Een project is gericht op het leveren en in gebruik nemen van een product (*deliverable*) teneinde een businessdoel te realiseren.

Wanneer je besluit een project op te starten, dan dienen zich tal van vragen aan:

- Hoe krijg ik de opdracht duidelijk, terwijl de omgeving permanent verandert?
- Hoe bereik ik dat belanghebbenden (stakeholders) zich met het doel van het project kunnen verbinden en er een bijdrage aan willen leveren?
- Hoe motiveer ik het budget?
- Welke verantwoordelijkheid geef ik de projectmanager?
- Hoe beoordeel ik een plan?
- Hoe zie ik of voortgangsrapportages betrouwbaar zijn?
- Hoe heb ik grip op kwaliteit zonder in details te verzanden?
- Waarom eindigen projecten zo vaak boven budget en wat kan ik daar als opdrachtgever tegen doen?

Dit zijn vragen waar dit boek antwoord op geeft.

## **■ WAT IS EEN OPDRACHTGEVER?**

De term ‘opdrachtgever’ wordt in de praktijk op twee manieren gebruikt:

1. Als aanduiding van de persoon, vaak een lijnmanager, die de projectmanager aanstuurt bij de uitvoering van een project (‘projectopdrachtgever’).
2. Als aanduiding van de organisatie die een opdracht uitbesteedt aan een leverancier (‘contractopdrachtgever’).

Dit boek gebruikt, tenzij anders vermeld, de term opdrachtgever in de eerste betekenis: een persoon die een projectmanager aanstuurt. Dit boek gaat dus niet over contract- of leveranciersmanagement, al komt de rol van de leverancier binnen de projectorganisatie wel aan de orde.

Wat is nu het wezenlijke verschil tussen een opdrachtgever en andere belanghebbenden? Voor een opdrachtgever is een project een investering. Als opdrachtgever kun je deze investering alleen rechtvaardigen als de baten (positieve financiële en/of niet-financiële effecten) tegen de kosten opwegen. Andere belanghebbenden nemen geen investeringsbeslissing, maar hebben wel voordeel of nadeel ten gevolge van een project.

Een opdrachtgever is actief betrokken bij de projectbesturing en vormt het scharnierpunt tussen de permanente (lijn)organisatie en de tijdelijke (project) organisatie. Dit onderscheidt een opdrachtgever van een ‘financier’ of ‘sponsor’, die een project wel als een investering beschouwt, maar zich niet actief met de besturing bezighoudt.

## ■ UITGANGSPUNTEN VAN DIT BOEK

Wanneer is een project succesvol? Als de projectmanager conform afspraken – over tijd, geld, scope en kwaliteit – het *projectresultaat* oplevert? Dat is niet voldoende. Als het projectresultaat daarna niet wordt gebruikt (in de ruimste zin van het woord: in gebruik genomen, verkocht, verhuurd, beheerd, bewoond enzovoort), dan is het project voor niets geweest. Is een project dan wel succesvol als het resultaat geaccepteerd en gebruikt wordt? Voor een opdrachtgever is dat nog steeds niet voldoende. Een project is een investering en die doe je om bepaalde baten (positieve effecten voor belanghebbenden, al dan niet financieel) te realiseren, bijvoorbeeld financieel rendement, maatschappelijke baten of het voldoen aan wetgeving. Dit is het *businessresultaat*. Pas wanneer je ook dit realiseert, is er sprake van een succes. Vaak kun je dit pas enige tijd na afronding van een project met zekerheid vaststellen.

De verantwoordelijkheid voor dit businessresultaat – inclusief de realisatie van de baten, positieve effecten voor belanghebbenden binnen of buiten de organisatie – kan alleen liggen bij de opdrachtgever. De opdrachtgever is verantwoordelijk voor de investeringsbeslissing, voor het goedkeuren van het plan, voor het aanstellen van de projectmanager, voor de besluitvorming over eventuele wijzigingen van het plan en vooral voor het (doen) realiseren van de baten. Wanneer een project mislukt, dan is het in een organisatie uiteindelijk niet anders dan met andere missers, zoals fraude, milieuschandalen of ernstige kwaliteitsproblemen:



het lijnmanagement is verantwoordelijk. De uitgangspunten van dit boek zijn dan ook:

1. Een project is pas een succes als het businessresultaat gerealiseerd wordt.
2. De opdrachtgever, als vertegenwoordiger van het lijnmanagement, is eindverantwoordelijk voor het succes van een project.

Dit boek helpt je deze verantwoordelijkheid te dragen.

### **En de projectmanager dan?**

Natuurlijk heeft de projectmanager ook belangrijke verantwoordelijkheden. Zijn belangrijkste verantwoordelijkheid is het opleveren van het overeengekomen projectresultaat conform afspraken over kosten, levertijd, scope en kwaliteit, uiteraard onder de voorwaarde dat de opdrachtgever de afgesproken randvoorwaarden handhaaft, zoals de beschikbaarheid van informatie, hulpmiddelen en mensen, toegang tot gebouwen en installaties en tijdige besluitvorming.

Dit boek richt zich op de *besturing* van een project door de opdrachtgever, ervan uitgaande dat de dagelijkse leiding van het project in handen is van een bekwame projectmanager. Mocht je aan dat laatste twijfelen, los dat probleem dan eerst op. Dit boek gaat dan ook vooral over die principes die je helpen om vanuit het perspectief van de business effectief sturing te geven. Dit boek is geen ‘samenvatting projectmanagement’ en gaat niet in op zaken als de samenstelling van projectteams en het aansturen van specialistische werkzaamheden: ik ga ervan uit dat de projectmanager daarin het voortouw heeft.

## **■ AANSLUITING OP BEKENDE STANDAARDS**

Dit boek sluit aan op bekende internationale standaards voor projectmatig werken. Tegelijk hebben toegankelijkheid en herkenbaarheid voor de doelgroep – en dus aansluiting op wat in Nederland gangbaar is – een belangrijke rol gespeeld.

ISO 21500 is de ISO-standaard<sup>1</sup> voor projectmanagement. Deze standaard bevat geen methode, maar beschrijft een aantal begrippen en definities, dat zinvol is als gemeenschappelijke taal bij de samenwerking tussen organisaties en landen met verschillende werkwijzen en methoden. De in dit boek gebruikte termen sluiten aan op deze ISO-standaard, met dien verstande dat ISO 21500 alleen nog in de

Engelse taal beschikbaar is en dit boek bij voorkeur de Nederlandstalige equivalenten van deze Engelstalige termen gebruikt.

Prince2 is een oorspronkelijk door de Britse overheid ontwikkelde en later gepri-vatiseerde projectmanagementmethode, die in Nederland en een aantal andere landen is uitgegroeid tot een marktstandaard. ISO 21500 en Prince2 vertonen grote overeenkomsten (Zandhuis, 2013)<sup>2</sup> en organisaties die Prince2 toepassen voldoen al in belangrijke mate aan ISO 21500 (Butrick, 2012). Als opdrachtgever hoef je alleen de belangrijkste principes en termen van Prince2 te kennen. De vier principes van succesvol opdrachtgeverschap die de basis vormen van dit boek sluiten aan op de principes van Prince2. Een beperkt aantal Prince2-termen is dermate complex dat ze vermoedelijk nooit breed geaccepteerd zullen worden. In die gevallen heb ik gekozen voor termen zoals die in Nederland gangbaar zijn: zo is bijvoorbeeld in plaats van de Prince2-term *kwaliteitsmanagementstrategie* in dit boek gekozen voor het gangbare *kwaliteitsplan*.

De woordenlijst achterin dit boek dient tevens als vertaallijst Engels-Nederlands, legt de relatie tussen Prince2- en ISO 21500-termen en licht, waar nodig, de verschillen toe tussen het in Nederland gangbaar taalgebruik en dat in beide standaards.

## ■ LEESWIJZER

Lees na deze inleiding in elk geval hoofdstuk 1. Dit bevat het fundament van dit boek: *de vier principes van succesvol opdrachtgeverschap*. Lees vervolgens naar behoefte en in willekeurige volgorde (delen van) de overige hoofdstukken voor verdieping en voor antwoorden op een aantal praktische vragen.

## Noten bij de Inleiding

- <sup>1</sup> De Internationale Organisatie voor Standaardisatie (ISO) is een internationale organisatie die normen vaststelt. Het is een samenwerkingsverband van nationale standaardisatieorganisaties in 163 landen.
- <sup>2</sup> De algemene conclusie van Zandhuis en Stellingwerf luidt:
- ISO 21500 processen sluiten goed aan met de Prince2-processen en/of thema's.
  - Hoewel de namen van de processen en thema's verschillend zijn, dekken ze dezelfde projectmanagementactiviteiten.
  - Alleen processen met betrekking tot leveranciersselectie en inkoop worden niet behandeld in Prince2.

# 1

## De vier principes van succesvol opdrachtgeverschap

Goede projectbesturing moet in de eerste plaats effectief zijn. Effectief wil zeggen dat je van je project een succes maakt, met andere woorden: dat het project je optimaal ondersteunt in het bereiken van je doelstellingen. Omdat je verantwoordelijkheid als opdrachtgever waarschijnlijk bovenop je lijnverantwoordelijkheden komt, moet projectbesturing daarnaast efficiënt zijn. Efficiënt betekent dat je optimaal gebruikmaakt van de resources van de organisatie, zodat de projectbesturing je zo min mogelijk inspanning kost en je voldoende aandacht kunt blijven besteden aan je andere verantwoordelijkheden.

Wat je als opdrachtgever nodig hebt is dus effectiviteit én efficiency, of populair gezegd: ‘meer grip met minder moeite’. Dit hoofdstuk beschrijft *de vier principes van succesvol opdrachtgeverschap* die erop gericht zijn hier aan te voldoen.

De volgende paragrafen beschrijven steeds een principe. Aan het slot van elke paragraaf vind je een korte samenvatting van de manier waarop het betreffende principe je als opdrachtgever helpt om effectief en efficiënt te sturen.

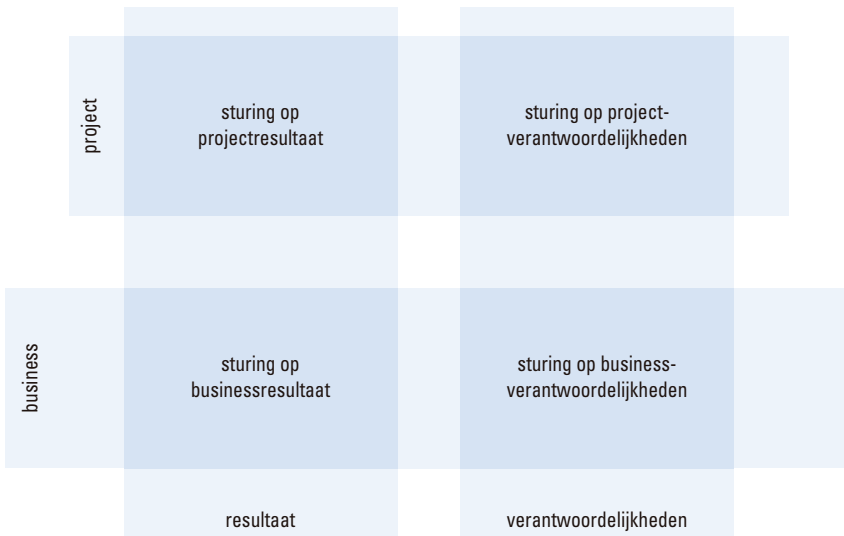
Het toepassen van deze vier principes is niet het enige wat je als opdrachtgever hoeft te doen. Opdrachtgeverschap is een vorm van management en dat betekent ook: je handelen afstemmen op de omstandigheden, niet volgens een boekje werken en gewoon doen wat er gedaan moet worden. De vier principes helpen je hierbij te focussen op wat belangrijk is.

### Vier aandachtsgebieden

In de Inleiding van dit boek heb je kunnen lezen over het onderscheid tussen wat de projectleider oplevert (het *projectresultaat*) en de effecten voor belanghebbenden (het *businessresultaat*). Als opdrachtgever ben je voor beide eindver-

antwoordelijk (*accountable*) en stuur je op twee niveaus: het beoogde businessresultaat is richtinggevend, het te bereiken projectresultaat stem je hierop af. Maar als opdrachtgever stuur je niet alleen op resultaten. Resultaten zijn alleen bereikbaar, wanneer andere mensen zich daarvoor inspannen. Daar zijn verschillende redenen voor: je hebt draagvlak nodig om verandering tot stand te brengen, je beschikt zelf niet over alle benodigde kennis, en je hebt een volle agenda: je wilt je tijd zo efficiënt mogelijk besteden. Het is daarom belangrijk om je aandacht naast de *resultaten* vooral te richten op de *verantwoordelijkheden*. Immers, hoe sterker mensen zich verantwoordelijk voelen om aan dit resultaat bij te dragen en hoe duidelijker deze verantwoordelijkheden zijn, des te meer zullen zij bereid zijn een bijdrage aan dit resultaat leveren en mee te denken over oplossingen, en des te groter is de kans op succes.

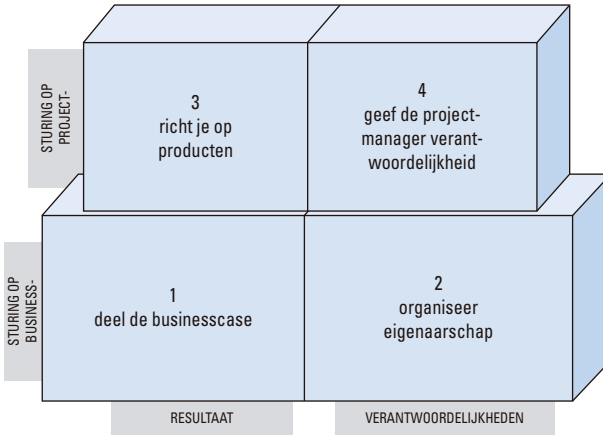
Het uitgangspunt van de vier principes van opdrachtgeverschap is dan ook dat je op beide niveaus – business en project – je aandacht vooral richt op twee aspecten: het resultaat en de verantwoordelijkheden. Dat leidt tot de vier aandachtsgebieden voor de opdrachtgever zoals weergegeven in figuur 1.1.



Figuur 1.1 De vier belangrijkste aandachtsgebieden van de opdrachtgever

## Vier principes

De vier principes van succesvol opdrachtgeverschap richten zich elk op één van deze aandachtsgebieden, zoals weergegeven in figuur 1.2.

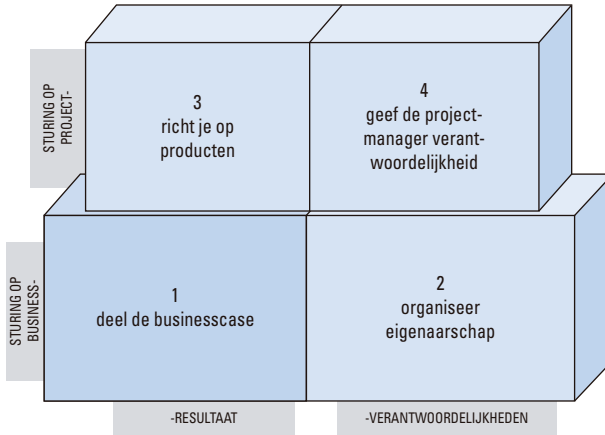


Figuur 1.2 De vier principes van succesvol opdrachtgeverschap

<b>1° principe</b>	Het leidende principe met betrekking tot de sturing op het businessresultaat is: <i>deel de businesscase</i> <sup>3</sup> . Dit principe beschrijft hoe je onder belanghebbenden een gedeeld beeld creëert van het waarom en het belang van het project, zodat zij zich daarmee kunnen verbinden, en hoe je dit gebruikt als basis voor alle detailbeslissingen.
<b>2° principe</b>	Het leidende principe met betrekking tot de sturing op businessverantwoordelijkheden is: <i>organiseer eigenaarschap</i> . Dit principe beschrijft hoe je bereikt dat belanghebbenden (bijvoorbeeld stuurgroepleden of gebruikers) zich niet alleen verbinden met het doel van het project maar zich ook individueel verantwoordelijk voelen om daar een specifieke bijdrage aan te leveren.
<b>3° principe</b>	Het leidende principe met betrekking tot de sturing op projectresultaat is: <i>richt je op producten</i> . Dit principe beschrijft hoe je, door producten ( <i>deliverables</i> ) centraal te stellen, optimaal transparantie creëert en grip hebt op de uitvoering, zodat het project die tastbare resultaten oplevert die je nodig hebt om de gewenste effecten (het businessresultaat) te kunnen realiseren.
<b>4° principe</b>	Het leidende principe met betrekking tot de sturing op projectverantwoordelijkheden is: <i>geef de projectmanager verantwoordelijkheid</i> . Dit principe beschrijft welke verantwoordelijkheden en bevoegdheden je de projectmanager geeft en welke rapportageafspraken je maakt om tegen minimale inspanning (ook van jezelf) dit projectresultaat geleverd te krijgen, met voldoende controle en bijsturingmogelijkheden.

De volgende paragrafen beschrijven steeds een principe en laten zien hoe je dit toepast. Aan het einde van iedere paragraaf vind je een samenvatting van de voordelen die dit principe je oplevert.

## 1.1 HET EERSTE PRINCIPE: DEEL DE BUSINESSCASE



Figuur 1.3 Het eerste principe

### Het gaat om het businessresultaat

Vroeger zei men: een project is succesvol als het binnen de afgesproken voorwaarden (tijd, geld) het geplande resultaat oplevert. Maar in de steeds dynamischer wereld van nu is het niet meer genoeg om aan het einde van een project op te leveren wat we aan het begin hadden afgesproken. Het is nu normaal dat tijdens het project belangrijke zaken veranderen, waardoor we het plan moeten aanpassen en bijsturing nodig is. Uitzonderingen zijn de regel geworden, en projectmanagement is veranderd in 'schieten op bewegende doelen'. Daarom zeggen we tegenwoordig: een project is een investering, dus het is pas succesvol als het bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie. Dit principe gaat over het businessresultaat van het project.

### Richting

Stephen Covey zegt het kort en krachtig: 'Begin met het einde voor ogen.' (Covey, 1993). In een project is dit de rol van de *businesscase* (ook wel 'zakelijke rechtvaardiging' of 'nut en noodzaak' genaamd): een uitleg van de manier waarop het project uiteindelijk bijdraagt aan de doelstellingen van de opdrachtgevende organisatie, rekening houdend met kosten, baten en risico's. Het is de reden waarom de organisatie het project doet en hiermee creëer je *richting* in het handelen van mensen. Hoe meer de belanghebbenden zich verbinden met de businesscase van een project, des te minder afhankelijk je bent van subjectieve voorkeuren, omdat

je een gemeenschappelijk referentiekader hebt voor de besluitvorming, zowel over de start van het project als over latere voortzetting en wijzigingen. En des te minder het project een eigen leven gaat leiden als ‘bouwproject’ of ‘IT-project’, in plaats van als businessproject.

### **Cultuuromslag**

Uitspraak van een CEO van een bedrijf in de energiesector, nadat in een workshop over projectbesturing het principe van sturing op basis van de businesscase was toegelicht: ‘Maar dit staat haaks op onze cultuur.’ Op de vraag waarom hij dat zo zag lichtte hij toe: ‘Dit maakt onze besluitvorming transparant ...’

Projectbesturing op basis van een businesscase is inderdaad geen technische kwestie. Het kan een cultuuromslag vereisen om dit daadwerkelijk toe te passen.

### **Basis voor communicatie**

Maar niet alleen de formele besluitvorming is gebaat bij een heldere businesscase. Ook op uitvoerend niveau is er grote behoefte aan een gedeelde visie. John Kotter stelt dat een visie drie doelen dient. ‘Ten eerste, door de algemene richting voor verandering te verduidelijken (...) vereenvoudigt zij honderden of duizenden meer gedetailleerde beslissingen. Ten tweede, zij motiveert mensen tot het ondernemen van actie in de juiste richting, ook al heeft iemand er in het begin persoonlijk moeite mee. Ten derde, met behulp van de visie kunnen de acties van verschillende mensen – zelfs van duizenden en duizenden individuen – gecoördineerd worden, op opmerkelijk snelle en efficiënte wijze’ (Kotter, 1997). Een goede businesscase verwoordt de visie achter het project, is richtinggevend en motiverend. Gebruik de businesscase dus niet alleen als referentiekader voor de formele besluitvorming, maar ook als basis voor alle communicatie met belanghebbenden. Het is daarvoor noodzakelijk de businesscase kort en krachtig samen te kunnen vatten.

### **Oneliner**

Om binnen een grote organisatie aan een projectbudget te komen, worden vaak alle mogelijke baten van een project opgesomd, zowel kwantitatief als kwalitatief. Er ontstaat dan een meervoudige businesscase, met als baten bijvoorbeeld kortere levertijden, efficiencyverbetering, kwaliteitsverbetering en imagoverbetering, waar mogelijk gekwantificeerd en opgeteld. Als onderbouwing van de budgetaanvraag geeft dit een goed totaalbeeld, maar voor effectieve communicatie met belanghebbenden (stakeholders) is dit een belemmering: er is altijd een lang verhaal nodig om het project



toe te lichten en waarschijnlijk vertelt iedereen het verhaal anders. Zorg daarom dat de businesscase niet alleen een opsomming geeft van alle baten, maar ook een helder antwoord in normaal Nederlands op de vraag: waarom doen we dit project? De kern van een sterke businesscase is een oneliner, gedragen door betrokkenen (Van der Molen, 2013-2).

Gebruik bij communicatie over de businesscase met gebruikers, leverancier(s) en overige belanghebbenden in de eerste plaats deze oneliner: datgene waarvan je wilt dat iedereen het onthoudt. Gebruik waar nodig de volledige businesscase om de oneliner te onderbouwen en te nuanceren.

## Leiderschap

Het creëren van een gedeelde businesscase is de essentie van het leiderschap van de projectopdrachtgever. Het betekent: zorgen dat iedereen begrijpt wat er moet gebeuren en vooral waarom. Het is een voorwaarde voor draagvlak, motivatie en focus. Dit creëer je vaak niet met eenrichtingsverkeer: door belanghebbenden te betrekken bij de formulering van de businesscase bied je hen mogelijkheden zich met het project te verbinden.

## Soorten businesscases

Een businesscase hoeft niet altijd financieel van aard te zijn. Je kunt projecten op basis van hun businesscases in vier groepen verdelen.

1. Verplichte c.q. noodzakelijke projecten. Deze doe je omdat de organisatie anders niet verder kan. Het draait dan meestal om het voldoen aan een wettelijke verplichting. Hoewel de financiële waarde van het resultaat moeilijk te bepalen is, zijn de businesscases van zulke projecten ijzersterk: het slagingspercentage is in de praktijk dan ook bijna honderd procent.
2. Continuïteitsprojecten. Deze doe je om te voorkomen dat er te veel storingen of te hoge onderhoudskosten ontstaan, of om andere toenemende risico's het hoofd te bieden. Aan de beslissing om in zo'n project te investeren ligt meestal een risicoafweging ten grondslag. Als het gaat om een grote kans op beperkte schade (bijvoorbeeld het terugdringen van een gestaag groeiend aantal storingen), dan is de businesscase financieel goed te onderbouwen. Als het gaat om een hele kleine kans op een ernstige calamiteit, dan is het moeilijker de afwe-

gingen objectief te onderbouwen. De besluitvorming zal dan wellicht meer ‘politiek’ van aard zijn.

3. ‘Enabler’-projecten. Deze zijn niet rechtstreeks gericht op baten, maar je doet ze – soms als onderdeel van een programma – om andere projecten mogelijk te maken die wel baten opleveren. Als je die andere projecten niet doet, heeft het *enabler*-project geen waarde. Er is wel een businesscase, maar die ligt op een hoger niveau en heeft betrekking op een combinatie van projecten.
4. Batengedreven projecten. Het gaat om projecten die direct gericht zijn op zaken als kostenbesparing, vergroting van marktaandeel of verbetering van service. Een sterke businesscase is een businesscase die herkenbaar aansluit op de doelstellingen van de organisatie. Wanneer de hoofddoelstelling van een organisatie financieel is, dan zullen financiële argumenten het sterkste zijn. Wanneer een organisatie (ook) andere doelstellingen nastreeft, kunnen ook andere argumenten de doorslag geven, zoals verbetering van milieu- of gezondheidsaspecten. Streef ook bij niet-financiële baten naar kwantificering van de baten, zodat het succes van het project meetbaar is en de baten van alternatieve oplossingen kunnen worden vergeleken.

### Hoe komt de businesscase tot stand?

Maak als opdrachtgever bij de start van een project duidelijk waarom je het project wilt doen, wat de belangrijkste (financiële en/of niet-financiële) baten zijn die je verwacht met het project te realiseren en wat je grootste zorgen over het project zijn (dat wil zeggen welke risico’s je op voorhand ziet). Delegeer de verdere uitwerking van de businesscase desgewenst aan de projectmanager. Of je het nu zelf doet of delegeert, verzeker je ervan dat de juiste belanghebbenden erbij betrokken worden:

- De gebruiker(s), om vast te stellen of de beoogde effecten (baten) realiseerbaar zijn met de door het project op te leveren producten.
- De leverancier(s), om vast te stellen of het project realiseerbaar is en of de begroting realistisch is.
- De gebruiker(s), leverancier(s) en eventueel andere belanghebbenden, om de risico’s in kaart te brengen (elke belanghebbende ziet andere risico’s).
- De controller, om de financiële onderbouwing te toetsen.