

Projectmanagement voor opdrachtgevers  
6de 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*.

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, KNVI, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

### IT and IT Management

ABC of ICT  
ASL®  
CATS CM®  
CMMI®  
COBIT®  
e-CF  
ISM  
ISO/IEC 20000  
ISO/IEC 27001/27002  
ISPL  
IT4IT®  
IT-CMF™  
IT Service CMM  
ITIL®  
MOF  
MSF  
SABSA  
SAF  
SIAM™  
TRIM  
VersiSM™

### Enterprise Architecture

ArchiMate®  
BIAN  
GEA®  
Novius Architectuur Methode  
TOGAF®

### Business Management

*BABOK® Guide*  
BiSL® and BiSL® Next  
BRMBOK™  
BTF  
EFQM  
eSCM  
FSM  
IACCM  
ISA-95  
ISO 9000/9001  
OPBOK  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Project Management

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

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

# **Projectmanagement voor opdrachtgevers**

**Van klassiek tot agile**

**6de druk**

**Michiel van der Molen**

# Colofon

Titel:	Projectmanagement voor opdrachtgevers
Ondertitel	Van klassiek tot agile
Auteur:	Michiel van der Molen
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a>
ISBN Hard copy:	978 94 018 0448 6
ISBN eBook (pdf):	978 94 018 0449 3
ISBN eBook (ePUB):	978 94 018 0450 9
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> ), november 2013 Zesde druk ( <i>Projectmanagement voor opdrachtgevers</i> ), april 2019
Lay-out en ontwerp:	Coco Bookmedia, 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, 2019

Hoofdstuk 8 is met toestemming van de uitgever een bewerking van hoofdstuk 3 van: 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 veeveelvoudigd 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 onvolkomenheden in deze uitgave.

## Dankwoord

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

Als eerste dank ik Ad van den Akker voor de professionele begeleiding en waardevolle advisering bij het opstellen van de eerste versie van dit boek in 2003.

Daarnaast gaat mijn grote dank uit naar al diegenen die conceptteksten van de opeenvolgende versies van dit boek van commentaar hebben voorzien en suggesties hebben gegeven. Bij de eerste tot en met de vijfde druk waren dat Ad van den Akker, Martin de Boer, Paul Bogerd, Pritam Chita, Jos Dams, Brigit Darlang, Peter Deadman, Stephen Edwards, Alette Faber, Alvin Gardiner, Ross Garland, Herman Hanekamp, Karen Harland, Dick La Haye, Wil Hendrickx, Arja Hilberdink, Sander Hoogendoorn, Peter Keneghan, Corien Kiel, Peter Koers, Eva van der Molen, Hans van der Molen, Andy Murray, Kim van Oorschot, Albert Peek, Eric Pieper, Henny Portman, Reynier Pronk, Sylvie Rath, Rob Schepens, Maarten Speet, Luc van Veggel, Wim Vleeskens, David EJ Wilson en Anton Zandhuis. Bij deze zesde opnieuw herziene druk heb ik onmisbare hulp gekregen van Hans van der Heide, Dido Meijer en Henny Portman.

Door het enthousiasme en de betrokkenheid van zo velen heb ik me bij het werken aan dit boek zeer gesteund gevoeld.



## Voorwoord bij de zesde druk

*'Verandering is wat er gebeurt terwijl je een boek zit te schrijven' (vrij naar John Lennon)*

De manier waarop organisaties projecten doen verandert snel. Het geloof in maakbaarheid brokkelt steeds verder af. In sommige omgevingen, vooral daar waar je de projectresultaten niet kunt vastpakken zoals bij ICT of marketing, is *agile* werken de norm geworden en wordt het woord 'project' intussen door sommigen als *old school* beschouwd. In omgevingen waar je de projectresultaten wel kunt vastpakken, zoals bij de bouw van een bedrijfsinstallatie door een staalfabriek of het bestellen van nieuwe tramstellen door een openbaarvervoerbedrijf, wordt nog veel 'klassiek projectmatig' gewerkt.

Ik vind het moeilijk om deze veranderingen objectief te zien, omdat ik er zelf deel van uitmaak. Terwijl ik de neiging heb te geloven in controle, heb ik door ervaring geleerd dat ik met vertrouwen meestal meer bereik: betere samenwerking, betere resultaten, sneller, en het is nog leuker ook. En dat is misschien wel de essentie van de verandering in projectmatig werken in de afgelopen decennia. Ik ben blij dat ik met deze nieuwe druk opnieuw de gelegenheid heb mijn voortschrijdend inzicht te verwerken in een actuele versie.

De organisaties waar ik de afgelopen jaren het meeste voor gewerkt heb (zoals de Belastingdienst, het Kadaster, het UWV, GVB Amsterdam, Tata Steel) zijn permanent in transitie, ook wat betreft het omgaan met projecten. Hierbij ontstaat veelal een hybride aanpak met wisselende combinaties van klassiek en agile. Elk vraagstuk vraagt nu eenmaal zijn eigen benadering en verschillende delen van de organisatie zitten in verschillende stadia van verandering. En mensen hebben misschien wel meer dan ooit verschillende visies op wat de juiste aanpak is.

Ik heb dit boek aangepast om daarmee om te kunnen gaan. Dit boek bevat dan ook niet één aanpak, maar helpt je de verschillende talen van projectprofessionals te begrijpen, en van de verschillende benaderingen de voors en tegens te zien. En te zien dat er geen ideale aanpak bestaat, omdat de aanpak van je project ook zelf deel uitmaakt van een veranderingsproces. Ik hoop dat dit je helpt om keuzes te maken over hoe je sturing wilt geven aan dat unieke project dat uiteindelijk jouw project is.

Als je opmerkingen of suggesties hebt naar aanleiding van dit boek: ik sta er graag voor open. Ik hoop dat ook dit boek nog lang kan blijven veranderen.

Michiel van der Molen, januari 2019

[michiel@molenmolen.nl](mailto:michiel@molenmolen.nl)



# Inhoud

Inleiding .....	XIII
De uitdaging .....	XIII
Is het wel een project? .....	XIII
Wat is een opdrachtgever? .....	XIV
Het lijnmanagement is verantwoordelijk .....	XV
Meer sturing met minder moeite.....	XVII
Aansluiting op verschillende projectmanagementomgevingen.....	XVIII
Leeswijzer .....	XIX

## DEEL 1 DE ESSENTIE

Overzicht van de vier principes .....	2
---------------------------------------	---

### 1. OPDRACHTGEVERSCHAP VAN KLASSIEK TOT AGILE . . . . . 3

Preprofessioneel.....	4
Klassiek.....	4
Hybride .....	5
Agile .....	10
Continuous delivery .....	12
Gaan alle organisaties richting agile?.....	12
Samenvatting .....	13
Klassiek en agile in dit boek .....	16

### 2. HET EERSTE PRINCIPE: DEEL HET WAAROM . . . . . 17

Focus creëren .....	17
Basis voor communicatie .....	18
Framing .....	19
Soorten businesscases.....	20
Hoe komt een businesscase tot stand? .....	21
Wijziging van de businesscase .....	22
Maatstaf voor succes .....	23
Realisatie van baten .....	23
Samenvatting .....	25

**3. HET TWEEDE PRINCIPE: ORGANISEER EIGENAARSCHAP..... 27**

Eigenaarschap.....	28
Interactie met belanghebbenden.....	28
De opdrachtgever: eigenaar van de businesscase .....	29
De stuurgroep.....	30
Seniorleverancier.....	32
Seniorgebruiker.....	33
Aansluiten op lijnverantwoordelijkheden .....	34
Houding en gedrag .....	35
Samenwerken.....	36
Houd het klein.....	37
Eigenaarschap van klassiek tot agile .....	37
Samenvatting.....	40

**4. HET DERDE PRINCIPE: RICHT JE OP RESULTATEN..... 43**

Laat producten centraal stellen.....	43
Voorbeelden van producten .....	45
Projecten met een onduidelijk eindproduct.....	46
Draagvlak.....	46
Grip op kwaliteit.....	47
Grip op voortgang.....	48
Grip op budget.....	49
Consistentie.....	49
Richten op resultaten van klassiek tot agile .....	50
Samenvatting.....	51

**5. HET VIERDE PRINCIPE: GEEF VERANTWOORDELIJKHEID..... 53**

Verantwoordelijkheid van de projectmanager .....	53
Mandaat per fase.....	54
Faseplan.....	54
Welke managementfasen?.....	55
Besluitvorming in twee stappen.....	55
Toetsing ten opzichte van de businesscase .....	57
Sturen op uitzonderingen .....	57
Voortgangsrapportage.....	58
Afwijkingsrapportage.....	59
Twee soorten beslismomenten .....	60
Minder vergaderen? .....	60
Verantwoordelijkheid geven van klassiek tot agile .....	61
Samenvatting.....	63
Samenvatting deel 1.....	64

**DEEL 2 DE DETAILS ..... 67****6. DE STUURGROEP NADER BEZIEN ..... 69**

Wie vervult de opdrachtgeversrol? .....	69
Wie vertegenwoordigt de gebruikers? .....	72
Wie vertegenwoordigt de leveranciers? .....	74
Ook interne afstemming .....	77
De relatie tussen stuurgroepleden en belanghebbenden .....	78
Adviserende gremia .....	79
Wijzigingsautoriteit (wijzigingsberaad, change control board) .....	79
Projectborging .....	80
Scheiding van verantwoordelijkheden .....	82
Overige stuurgroeprollen: geen gratis ritjes .....	83
De besluiten van de stuurgroep .....	84
De stuurgroep van klassiek tot agile .....	85
Samenvatting .....	87

**7. HET AANSTUREN VAN DE PROJECTMANAGER ..... 89**

Hoe herken ik een goede projectmanager? .....	89
Wie levert de projectmanager? .....	93
Welke concrete bevoegdheden kan ik een projectmanager geven? .....	94
Hoe voorkom ik dat een projectmanager oncontroleerbaar wordt? .....	97
Hoe voorkom ik dat een externe projectmanager oncontroleerbaar wordt? .....	102
Aansturen van de projectmanager, van klassiek tot agile .....	104
Samenvatting .....	105

**8. HOE STUUR IK OP REALISATIE VAN DE BATEN? ..... 107**

Het benoemen van de baten .....	107
Het realiseren van de baten .....	113
De motiverende kracht van batenmanagement .....	115
De voordelen van batenmanagement .....	116
Batenmanagement, van klassiek tot agile .....	117
Samenvatting .....	118

**9. STUREN OP KWALITEIT ..... 119**

Wat is kwaliteit? .....	119
Wat zijn de verschillende rollen en verantwoordelijkheden voor kwaliteit? .....	122
Hoe kan de stuurgroep sturen op kwaliteit? .....	125

Hoe kan ik gebruikers efficiënt en effectief betrekken bij de realisatie van kwaliteit? .....	129
Sturen op kwaliteit, van klassiek tot agile .....	132
Samenvatting .....	134

## **10. OMGAAN MET ONZEKERHEID EN VERANDERING. .... 137**

Hoe zorg ik dat risico's goed beheerst worden? .....	137
Hoe ga ik om met wijzigingen in de specificaties? .....	142
Samenvatting .....	146

## **11. WAAROM LOPEN PROJECTEN UIT EN WAT DOE IK DAARTEGEN? .... 147**

Structureel optimisme .....	148
Voortschrijdend inzicht van gebruikers .....	149
Eenzijdige invloed van specialisten .....	150
Dynamiek in de projectomgeving .....	151
Onvoldoende projectbeheersing .....	152
Blinde vlekken in het plan .....	152
Technische problemen .....	154
Wet van Parkinson .....	154
Vertraging in de besluitvorming .....	156
Prijsopdrijving door een leverancier .....	157
Uitloop van projecten, van klassiek tot agile .....	158
Samenvatting .....	160

## **12. HET INTERPRETEREN VAN INFORMATIE . .... 163**

Businesscasedocument .....	164
Project- of faseplan .....	165
Voortgangsrapportage .....	169
Wijzigingsvoorstel .....	171
Product backlog .....	172
Teambord .....	175
Burn down chart .....	175
Interpreteren van informatie, van klassiek tot agile .....	177
Samenvatting .....	177
Samenvatting deel 2 .....	179
Tot slot .....	181
Over de auteur .....	182
Woordenlijst .....	183
Literatuurlijst .....	193
Index .....	197

# Inleiding

## ■ DE UITDAGING

Als manager heb je niet alleen je operationele verantwoordelijkheden. Door ontwikkelingen in de maatschappij, economie, markt, technologie of wetgeving ben je ook steeds vaker betrokken bij veranderingen. Soms vereist die verandering dat er zaken ontwikkeld worden die te veel omvatten om het zelf te doen: je besluit een projectmanager aan te stellen.

Je wilt dan de uitvoering graag zo veel mogelijk delegeren, maar je blijft eindverantwoordelijk voor het succes van het project. Hoe pak je dat nu aan? Daarover gaat dit boek.

## ■ IS HET WEL EEN PROJECT?

Een project brengt gedoe met zich mee. Het betekent een scheiding van verantwoordelijkheden: je hebt in ieder geval een opdrachtgever en een projectmanager. De één neemt de strategische besluiten, de ander heeft de dagelijkse leiding. Dat loont alleen wanneer er voldoende complexiteit en risico is om deze overhead de moeite waard te maken. 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.

### **Project**

Een project is een tijdelijke onderneming gericht op het tot stand brengen van een uniek(e) product, dienst of resultaat. De opdrachtgevende organisatie start een project

om een bedrijfsdoelstelling te bereiken: een positief effect voor zichzelf en/of haar belanghebbenden.

Ook bij complexe veranderingen is een projectmatige aanpak niet altijd passend. Een projectmatige aanpak is vooral geschikt om een tastbaar resultaat tot stand te brengen dat in hoofdlijnen voorspelbaar is, zodat een projectmanager dit conform verwachting kan opleveren. Denk bijvoorbeeld aan een nieuw gebouw, een nieuwe productie-installatie of een aangepast computersysteem. Als de grootste uitdaging schuilt in een verandering van cultuur of gedrag, in verandering in de manier van samenwerking tussen organisaties, of wanneer het succes van de verandering vooral afhangt van de steun van externe partijen met verschillende belangen, dan is het niet realistisch om uit te gaan van een voorspelbaar resultaat. Andere veranderkundige benaderingen zijn dan waarschijnlijk geschikter, bijvoorbeeld programmamanagement (Bekkers, 2017) of procesregie (Van Oosterhout, 2010).

## ■ WAT IS EEN OPDRACHTGEVER?

De term ‘opdrachtgever’ wordt in onze taal op twee manieren gebruikt:

1. Als aanduiding van de *persoon*, in beginsel 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).

In dit boek gebruik ik het woord in de eerste betekenis: een persoon die een projectmanager aanstuurt. Dit boek gaat dus *niet* over contract- of leveranciersmanagement, al komt de rol van leveranciers binnen de projectorganisatie wel aan de orde.

Wat is nu het wezenlijke verschil tussen een opdrachtgever en andere belanghebbenden? Een opdrachtgever geeft namens de organisatie strategische sturing aan de projectmanager. Het verschil met andere belanghebbenden is dat een opdrachtgever een project beschouwt als een investering. Die investering kun je alleen rechtvaardigen als de baten (positieve financiële en/of niet-financiële effecten) opwegen tegen de kosten. Andere belanghebbenden zijn niet verantwoordelijk voor de 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.

#### **Opdrachtgever**

Een opdrachtgever is de persoon die namens de (permanente) lijnorganisatie verantwoordelijk is om de (tijdelijke) projectorganisatie aan te sturen, als vertegenwoordiger van de zakelijke belangen in de aansturing van het project en verantwoordelijk voor het realiseren van de zakelijke doelen zoals verwoord in de businesscase van het project.

Wanneer je als opdrachtgever verantwoordelijkheid krijgt voor een project, dan word je met een aantal vragen geconfronteerd. Dit boek geeft daar antwoord op:

- Wat is mijn verantwoordelijkheid als opdrachtgever? (zie de Inleiding en deel 1)
- Hoe kan ik anderen zo veel mogelijk hun verantwoordelijkheid laten nemen en zelf sturen op hoofdlijnen? (deel 1)
- Hoe kom ik tot een effectieve stuurgroep, waarin belanghebbenden zich samen inzetten voor het gemeenschappelijke doel? (hoofdstuk 6)
- Hoe stuur ik de projectmanager aan? (hoofdstuk 7)
- Hoe stuur ik vanaf het begin op realisatie van de beoogde baten? (hoofdstuk 8)
- Hoe stuur ik op kwaliteit zonder zelf in alle details te verzanden? (hoofdstuk 9)
- Hoe ga ik om met onzekerheden en verandering? (hoofdstuk 10)
- Hoe hou ik de kosten in de hand? (hoofdstuk 11)
- Hoe kan ik uit alle projectinformatie halen wat voor mij belangrijk is? (hoofdstuk 12)

## ■ HET LIJNMANAGEMENT IS VERANTWOORDELIJK

Wanneer is een project succesvol? Als de projectmanager conform verwachtingen het *projectresultaat* oplevert? Dat is niet voldoende. Als het projectresultaat daarna niet naar verwachting wordt gebruikt (in de ruimste zin van het woord: in gebruik genomen, verkocht, verhuurd, beheerd, bewoond enzovoort), dan is het project geen succes. 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 bedrijfsdoel<sup>1</sup>. 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 bedrijfsdoel – 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 bedrijfsdoel 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?**

De belangrijkste verantwoordelijkheid van de projectmanager is het opleveren van het overeengekomen projectresultaat conform afspraken over kosten, levertijd, scope en kwaliteit. Dit 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 gaat over hoe je als opdrachtgever vanuit bedrijfsperspectief effectief *sturing* kunt geven aan een project, 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 is geen ‘samenvatting projectmanagement’ en gaat niet in op zaken als de samenstelling van project-

---

<sup>1</sup> Misschien ben je meer vertrouwd met termen als businessdoel, businessbelang, businessperspectief. Ik hou van Nederlands en gebruik liever termen als bedrijfsdoel et cetera. Ik weet dat het soms net iets anders overkomt maar ik bedoel hetzelfde.





teams of het aansturen van projectmedewerkers of onderaannemers: ik ga ervan uit dat de projectmanager daarin het voortouw heeft.

## ■ MEER STURING MET MINDER MOEITE

Goede projectbesturing moet in de eerste plaats *effectief* zijn. Dat wil zeggen dat het project je optimaal ondersteunt om je bedrijfsdoel te realiseren. Omdat je verantwoordelijkheid als opdrachtgever waarschijnlijk bovenop je lijnverantwoordelijkheden komt, moet projectbesturing daarnaast *efficiënt* zijn. Efficiënt betekent dat je optimaal gebruikmaakt van de bronnen 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 sturing met minder moeite. Deel 1 van dit boek beschrijft in vier aparte hoofdstukken vier principes die hierop gericht zijn. Elk van deze hoofd-

stukken eindigt met een kort overzicht 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.

## ■ AANSLUITING OP VERSCHILLENDE PROJECTMANAGEMENT-OMGEVINGEN

In Nederland zijn PRINCE2 (klassiek) en Scrum (*agile*) de bekendste manieren om projecten aan te pakken. Ik denk dat geen enkele aanpak het beste is voor alle projecten, en dat je sommige zaken überhaupt niet als project moet aanpakken. Veel organisaties volgen een hybride (gecombineerde) aanpak: in de praktijk een combinatie van klassieke besturing door een opdrachtgever met een stuurgroep en uitvoering door een agile team.

Dit boek is gericht op managers in omgevingen met een klassieke of hybride (klassiek/agile) aanpak van projecten. Hybride betekent in de praktijk veelal dat het uitvoerende projectteam een aantal agile werkwijzen hanteert, terwijl de organisatie daaromheen nog klassiek is ingericht met een opdrachtgever en een stuurgroep die betrokken afdelingen vertegenwoordigt. In een volledig agile omgeving met zelforganiserende agile teams zonder opdrachtgevers en stuurgroepen vervalt de relevantie van dit boek. Het eerste hoofdstuk van deel 1 gaat in op de verschillende ontwikkelingsstadia van projectmatig werken in organisaties en wat dit betekent voor de rol van de opdrachtgever: een rol die opkomt en soms uiteindelijk ook weer verdwijnt.

Dit boek geeft je generieke inzichten en beschrijft hoe je hier in verschillende klassieke en hybride omgevingen mee om kunt gaan. Steeds vanuit hetzelfde perspectief: je bent als lijnmanager eindverantwoordelijk voor een project en je wilt hiermee waarde creëren voor je organisatie.

Met de taal die ik gebruik sluit ik zo veel mogelijk aan op wat gangbaar is in grote organisaties in Nederland. De besturing van een project beschrijf ik daarom met termen die overwegend zijn ontleend aan PRINCE2 (zoals seniorgebruiker of *senior user*). De agile uitvoering beschrijf ik met termen overwegend ontleend aan Scrum (zoals *product owner*, *sprint*). Achterin dit boek vind je een verklarende woordenlijst.

## ■ LEESWIJZER

Lees na deze inleiding in elk geval deel 1 De essentie. Dit bevat fundamentele inzichten in de plek die je als opdrachtgever inneemt en hoe je van daaruit effectief en efficiënt invloed kunt uitoefenen. Lees vervolgens naar behoefte en in willekeurige volgorde (delen van) deel 2 De details. Dit bevat verdieping en antwoorden op een aantal praktische vragen. Omdat deze hoofdstukken los van elkaar te lezen zijn bevatten ze enkele kleine overlaps.

Verspreid over de tekst vind je tips. Soms zijn dit algemene tips, soms zijn het specifieke, bijvoorbeeld tips voor de PRINCE2-omgeving of tips voor de hybride omgeving.

Alternatieve leesroute: als je goed bekend bent met het klassieke instrumentarium en vooral wilt weten wat er verandert wanneer projectteams meer agile gaan werken, lees dan hoofdstuk 1 plus van alle volgende hoofdstukken telkens de op één na laatste paragraaf van het hoofdstuk (steeds op lichtblauwe achtergrond) over de verandering in de beweging van klassiek naar agile.



# DEEL 1 DE ESSENTIE

## Inleiding deel 1

De wereld verandert steeds sneller. De behoefte aan wendbaarheid en flexibiliteit wordt steeds groter en de manier waarop organisaties met projecten omgaan past zich aan. Voor de rol van de opdrachtgever heeft dit ingrijpende gevolgen. Het eerste hoofdstuk van dit deel van het boek gaat daarom over de grote beweging in projectmatig werken in deze tijd en wat deze betekent voor de rol van de opdrachtgever.

De overige vier hoofdstukken van dit deel zijn het resultaat van een jarenlang proces van *trial-and-error*: sinds het verschijnen van de eerste versie van dit boek heb ik in een grote verscheidenheid aan organisaties aan groepen managers trainingen opdrachtgeverschap gegeven. En steeds heb ik enkele maanden later gecheckt wat de deelnemers nu anders deden dan vóór de training en wat dat hun opleverde. Op basis daarvan heb ik telkens datgene uit de training (en uit de eerstvolgende druk van het boek) verwijderd wat geen aantoonbare toegevoegde waarde had, en geprobeerd datgene te versterken wat wel toegevoegde waarde had. Zo kwam ik geleidelijk uit op vier fundamentele principes waar opdrachtgevers werkelijk baat bij hebben en die in alle projectomgevingen werkzaam zijn.

## ■ OVERZICHT VAN DE VIER PRINCIPES

Zoals je in de Inleiding van dit boek hebt kunnen lezen ben je als opdrachtgever verantwoordelijk voor het realiseren van het *bedrijfsdoel* van een project (bijvoorbeeld grotere burgerparticipatie of hogere omzet, dit is *richtinggevend* voor het project). Hierover gaan de eerste twee principes:

<b>1e principe:</b>  <b>Deel het waarom</b>	Dit principe helpt je om <i>focus</i> op het <i>bedrijfsdoel</i> te creëren. Het beschrijft hoe je samen met belanghebbenden komt tot een gedeeld beeld 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>2e principe:</b>  <b>Organiseer eigenaarschap</b>	Dit principe helpt je om in de staande organisatie <i>eigenaarschap</i> te creëren voor het bereiken van het <i>bedrijfsdoel</i> . Het beschrijft hoe je in de 'horizontale' relatie met belanghebbenden (bijvoorbeeld in rollen als stuurgroepleden of gebruikers) bereikt dat zij zich verantwoordelijk voelen om aan het gemeenschappelijke doel elk hun specifieke individuele bijdrage te leveren.

De projectmanager is verantwoordelijk voor de oplevering van het *tastbare resultaat* (bijvoorbeeld een aangepaste website of een nieuwe machine, dit is *dienend* aan het bedrijfsdoel). Hiervoor ben je als opdrachtgever eindverantwoordelijk. Hierover gaan de andere twee principes:

<b>3e principe:</b>  <b>Richt je op resultaten</b>	Dit principe helpt je om <i>focus</i> op het <i>projectresultaat</i> te creëren. Het beschrijft hoe je in de uitvoering resultaten (producten, deliverables) centraal kunt stellen, zodat de opdracht aan uitvoerenden duidelijk is en zij zich op die tastbare resultaten richten die je nodig hebt om uiteindelijk je bedrijfsdoel te kunnen realiseren.
<b>4e principe:</b>  <b>Geef verantwoordelijkheid</b>	Dit principe helpt je om bij de uitvoerenden <i>eigenaarschap</i> te creëren voor het realiseren van het <i>projectresultaat</i> . Het beschrijft hoe je in de 'verticale' relatie met het uitvoerende projectteam kunt bereiken dat het team een helder mandaat heeft, dat je met beperkte inspanning zelf de eindverantwoordelijkheid kunt dragen en dat je waar nodig kunt bijsturen.

De hoofdstukken 2 tot en met 5 beschrijven steeds één van de vier principes, laten zien hoe je dit kunt toepassen in verschillende omgevingen en welke voordelen dit je oplevert.

# 1

## Opdrachtgeverschap van klassiek tot agile

De rol van de opdrachtgever is in beweging. In sommige organisaties heeft het opdrachtgeverschap – de opdrachtgever als eindverantwoordelijke in de aansturing van projecten – nog nauwelijks vorm gekregen. In een andere organisatie investeert men volop in het professionaliseren van opdrachtgeverschap. In weer een andere organisatie ziet men projectmatig werken als verouderd en is het opdrachtgeverschap aan het verdwijnen. In veel organisaties is opdrachtgeverschap tegelijk in verschillende gedaanten aanwezig. Om als opdrachtgever richting te geven aan je rol en te weten of je de teugels moet aanhalen of juist vieren, is het belangrijk je eigen positie te kunnen bepalen in het perspectief van deze beweging. Dit hoofdstuk beschrijft de ontwikkeling van het (niet) projectmatig werken in organisaties en de gevolgen daarvan voor de rollen van opdrachtgevers en stuurgroepleden. Vijf ontwikkelingsstadia<sup>2</sup> passeren de revue:

- Preprofessioneel
- Klassiek
- Hybride
- Agile
- Continuous delivery

Ik gebruik de term ‘ontwikkelingsstadium’ omdat er in veel organisaties een logische volgorde in zit. Dat betekent niet dat alle organisaties alle stadia (kunnen) doorlopen. Dat hangt af van het type projecten en de context, waarover later meer.

---

<sup>2</sup> Niet te verwarren met de vijf volwassenheidsniveaus van het Portfolio, Programme and Project Management Maturity Model (P3M3). Deze vijf niveaus kunnen zich alle binnen het preprofessionele en klassieke stadium afspelen: 1) awareness of process, 2) repeatable process, 3) defined process, 4) managed process, 5) optimized process. (AXELOS, 2015)

## ■ PREPROFESSIONEEL

In een organisatie die nog weinig heeft geïnvesteerd in de professionalisering van projectmatig werken is de aanpak van een project sterk afhankelijk van de individuele voorkeur van de projectmanager. De inrichting van de projectorganisatie en de manier van rapporteren verschillen sterk van project tot project: niet alleen omdat elk project uniek is maar ook eenvoudigweg omdat de betrokken projectmanagers andere gewoonten en voorkeuren hebben. Voor betrokken lijnmanagers is het lastig hun eigen rol in te nemen: wat ze bij de ene projectmanager geleerd hebben blijkt bij de andere niet geldig te zijn. Voor het hoger management is het lastig om een overzicht over de gehele projectenportefeuille te hebben, want hoe moet je appels en peren vergelijken en optellen? Dit alles vormt een belemmering voor het lijnmanagement om zich werkelijk eigenaar te voelen van hun projecten en hun rol actief op te pakken. Een project is vooral iets van de projectmanager en het ligt voor de hand bij mislukkingen allereerst te wijzen naar de projectmanager. Het opdrachtgeverschap is weinig ontwikkeld en stuurgroeplidmaatschap is een vrijblijvende rol zonder heldere verantwoordelijkheden voor individuele stuurgroepleden.

## ■ KLASSIEK

Op het preprofessionele niveau ontstaat ergernis over dit gebrek aan beheersing en controle en over het gebrek aan overzicht over een steeds grotere en complexere projectenportefeuille. De natuurlijke reactie is: streven naar een gemeenschappelijke aanpak om betere controle en sturing mogelijk te maken. Zo ontstaat draagvlak voor de professionalisering van projectmatig werken, gericht op invoering van een beproefde methodiek en een voor betrokken managers herkenbare aanpak. De behoefte aan versterking van controle en sturing door het lijnmanagement speelt hierbij een belangrijke rol. In Nederland is PRINCE2 de belangrijkste methodiek die aan deze behoefte beantwoordt.

Kenmerkend voor deze ontwikkeling is niet alleen een meer uniforme aanpak van projecten door de projectmanager op uitvoerend niveau, maar ook een meer expliciete scheiding van verantwoordelijkheden tussen opdrachtgever en projectmanager. De opdrachtgever is – samen met zijn stuurgroep – verantwoordelijk voor de besluitvorming, de projectmanager moet de besluiten



uitvoeren en heeft de dagelijkse leiding. De projectmanager maakt een plan met een beschrijving van wat hij gaat leveren, de stuurgroep keurt dit goed en de projectmanager gaat aan de slag om het daadwerkelijk te leveren. Pas na formele vrijgave door de stuurgroep worden eindproducten in gebruik genomen. Dit is het principe van de scheiding van besturing en uitvoering. De eindverantwoordelijkheid van het lijnmanagement voor projecten krijgt meer nadruk, managers worden meer aangesproken op het succes (of falen) van hun projecten. De rol van de opdrachtgever, ondersteund door stuurgroepleden, krijgt steeds meer nadruk.

De invoering van een uniforme aanpak leidt niet vanzelf tot het beëindigen van preprofessionele omgangsvormen: daadwerkelijke betrokkenheid van alle belanghebbenden is nodig om hiermee een echte stap vooruit te zetten. Winstpunten van succesvolle professionalisering in dit stadium kunnen zijn het voorkomen van onnodige fouten, het spreken van een gemeenschappelijke taal als basis voor het leren van ervaringen, de betere herkenbaarheid van de projectaanpak voor alle betrokkenen en een beter overzicht over de gehele projectenportefeuille. Uiteindelijk moet dit leiden tot een meer effectieve sturing vanuit bedrijfs perspectief, de toetssteen voor effectieve professionalisering in dit stadium.

## ■ HYBRIDE

De klassieke aanpak van projectmatig werken blijkt in de ogen van steeds meer betrokkenen ook beperkingen te hebben:

- het maken van gedetailleerde plannings en begrotingen en de formele besluitvorming daarover kost veel tijd en geld, terwijl intussen de wereld verandert en de uitvoering toch anders loopt: de voorspelbaarheid van projecten valt steeds weer tegen;
- voor gebruikers en beheerders (en voor opdrachtgevers) is het heel moeilijk om zich op basis van een plan of ontwerp een beeld te vormen van wat zij gaan krijgen, waardoor verwachtingen niet altijd juist zijn en er bij oplevering teleurstellingen en problemen zijn;
- er ontstaat steeds meer behoefte aan sneller resultaten opleveren en sneller terugkoppeling krijgen om te leren van de buitenwereld;

- de sterke gerichtheid op controle en beheersing door het management past wel goed bij een watervalaanpak van projecten (eerst alles ontwerpen, dan realiseren, dan invoeren), maar is minder geschikt voor de exploratieve en wendbare aanpak die een dynamische omgeving vraagt.

#### Gezond verstand

Eind jaren tachtig werkte ik als systeemontwikkelaar bij een ICT-bedrijf. Ik werd gedetacheerd bij het Havenbedrijf Rotterdam, dat een systeem had ontworpen dat hen zou ondersteunen bij het omgaan met gevaarlijke stoffen: welke regels gelden er, wat te doen bij incidenten, et cetera. Het systeem moest gebouwd worden in een nieuwe interactieve ontwikkelomgeving, waarin je heel snel nieuwe functies kon bouwen zolang je je maar binnen de mogelijkheden van die software bewoog. Ik merkte dat het ontwerp niet goed gebruik maakte van de mogelijkheden van de te gebruiken software. Ik stelde mijn opdrachtgever voor om het ontwerp gedeeltelijk los te laten en snel een eerste versie te maken, zodat de gebruikers konden ervaren wat er mogelijk was en konden meedenken over hoe het moest worden. Dat kon in een paar weken, en aldus geschiedde. De gebruikers werden enthousiast, ik maakte elke paar weken een betere versie en na een paar maanden hadden ze een resultaat dat ze graag wilde hebben, en dat ook nog binnen het budget omdat we een hoop bureaucratie hadden overgeslagen. De term agile kende ik nog niet, maar voor mij – en velen met mij in die periode – was het gewoon gezond verstand en ik vond het efficiënter en leuker dan eerst een gedetailleerd plan maken. Het gebeurde omdat het kon, en ongetwijfeld had ik het met de huidige kennis van agile werken nog veel beter kunnen doen.

De roep om een meer flexibele aanpak van projecten was het sterkst in de ICT-wereld. In 2001 leidde dit tot de opstelling van het beroemd geworden Manifesto for Agile Software Development.

‘Wij laten zien dat er betere manieren zijn om software te ontwikkelen door in de praktijk aan te tonen dat dit werkt en door anderen ermee te helpen. Daarom verkiezen we

- mensen en hun onderlinge interactie *boven* processen en hulpmiddelen
- werkende software *boven* allesomvattende documentatie
- samenwerking met de klant *boven* contractonderhandelingen
- inspelen op verandering *boven* het volgen van een plan

Hoewel wij waardering hebben voor alles wat aan de rechterkant staat vermeld, hechten wij méér waarde aan wat aan de linkerkant wordt genoemd.’

Vanaf dat moment was agile (wendbaar) een overkoepelend begrip voor een groot aantal flexibele, iteratieve ontwikkelwijzen. Deze agile benaderingen hebben als gemeenschappelijke kenmerken:

- De behoeften van de gebruikers worden weergegeven in een lijst (*backlog*) met te realiseren stukjes functionaliteit (ook *user stories* genoemd) op volgorde van prioriteit.
- Een in hoge mate zelforganiserend team realiseert in korte iteraties met een vaste doorlooptijd (*sprints*) telkens de bovenste items uit de backlog.
- In beginsel omvat elke sprint ook het uitleveren van de nieuwe functionaliteiten aan de gebruikers, zodat er directe terugkoppeling mogelijk is en de inhoud van de product backlog kan worden bijgesteld.
- Het zo snel mogelijk leren van fouten en direct bijsturen staan centraal.

Ook buiten de ICT (marketing, productontwikkeling, zakelijke dienstverlening) werd de agile aanpak steeds meer omarmd. De klassieke projectmanagementmethodes werden voortaan watervalmethodes genoemd: benaderingen waarin elke fase (bijvoorbeeld specificatie, ontwerp, realisatie, invoering) betrekking heeft op het volledige eindproduct, waardoor het heel lastig is om halverwege het project nog bij te sturen.

Als voordelen van een agile aanpak worden gezien:

- betere kwaliteit, door directe afstemming tussen gebruikersbehoeften en technische mogelijkheden;
- beperking van overhead;
- minder risico, omdat je door de korte iteraties met terugkoppeling vanuit de praktijk nooit lang op de verkeerde weg kunt zitten;
- lagere kosten, doordat fouten eerder boven water komen en eerder wordt bijgestuurd;
- grotere toegevoegde waarde, door frequente invoering van deelresultaten en afstemming van keuzes op ervaring in het gebruik.

Agile werken is niet gericht op het streven binnen een bepaalde tijd een vooraf gedefinieerd resultaat te leveren, maar op het steeds opnieuw binnen een vaste periode (een *timebox* van bijvoorbeeld vier weken) opleveren van een resultaat met maximale toegevoegde waarde, het leren van ervaringen en het waar zinvol bijstellen van de koers. Het oude adagium 'eerst denken dan doen' verliest terrein ten gunste van 'al doende leert men' of ook wel 'zo snel moge-

lijk fouten maken'. Dat vereist een hoge mate van professionaliteit van betrokkenen. Belangrijke rollen zijn weggelegd voor de *product owner* en het *ontwikkelteam*. 'De product owner is verantwoordelijk voor het maximaliseren van de waarde van het product dat resulteert uit de werkzaamheden van het ontwikkelteam. (...) Om te kunnen slagen als product owner moet de gehele organisatie zijn of haar beslissingen respecteren. De beslissingen van de product owner zijn zichtbaar in de inhoud en de ordening van de product backlog. Niemand mag het ontwikkelteam forceren aan een andere set van requirements te werken. (...) Het ontwikkelteam ... is zelforganiserend. Niemand ... vertelt het ontwikkelteam hoe zij de product backlog moeten omzetten in incrementen van potentieel uitleverbare functionaliteit.' (Schwaber, 2017).

In organisaties die een klassieke aanpak gewend zijn kunnen verschillende belanghebbenden moeite hebben met dit vergaande mandaat:

- Sponsors (aandeelhouders of overheid) en hoger management zijn gewend vooraf te horen wat het project gaat opleveren en tegen welke kosten. In de publieke sector heeft een politieke ambtsdrager zich verbonden om voor een gegeven bedrag een concreet resultaat te leveren. Ook al leert de praktijk dat deze uitspraken vaak niet kunnen worden nagekomen, toch is het lastig deze verwachting los te laten.
- De staande organisatie is nog dezelfde. Verschillende afdelingen hebben elk hun eigen verantwoordelijkheid en willen – vanuit hun perspectief terecht – hun invloed op het project behouden.

Zo ontstaat behoefte aan een hybride aanpak:

- besturing op de klassieke manier, met controle en besluitvorming door een stuurgroep waarin de diverse belangen vertegenwoordigd zijn;
- uitvoering door een agile team, dat stap voor stap een nieuwe versie van een product oplevert;
- de product owner heeft een beperkte, gedelegeerde bevoegdheid om prioriteiten te stellen en over functionele details te beslissen.

Het voordeel van deze hybride klassiek/agile aanpak is dat je kortcyclisch kunt leren van ervaring: na ingebruikname van elke versie krijg je terugkoppeling uit de praktijk. Daarmee kun je gericht sturen om de waardecreatie voor gebruikers te maximaliseren. Een beperking is dat het agile team hierbij, vergeleken met een volledige agile aanpak, minder slagvaardig is: het heeft nog steeds



te maken met besluitvorming door een stuurgroep, en de leden van de stuurgroep moeten nog steeds afstemmen met hun achterban voordat zij bepaalde besluiten nemen.

Als opdrachtgever heb je nu te maken met twee ogenschijnlijk tegenstrijdige tendensen: toenemende verantwoordelijkheid én het loslaten van verantwoordelijkheid. *Toenemende verantwoordelijkheid* vanuit de noodzaak om de eindverantwoordelijkheid voor het succes van projecten in de lijn te beleggen: zolang er sprake is van een projectmatige aanpak en een project een investering is met een businesscase is de opdrachtgever de logische eindverantwoordelijke voor het project. *Loslaten van verantwoordelijkheid* omdat je binnen die eindverantwoordelijkheid bij een overgang naar een meer agile aanpak verantwoordelijkheden moeten loslaten ten gunste van een product owner (die prioriteiten stelt en functionaliteit definieert) en een ontwikkelteam (dat verantwoordelijk is voor planning en realisatie).

In zo'n gemengde omgeving kun je als opdrachtgever te maken krijgen met conflicterende verwachtingen. Enerzijds van stuurgroepleden die dezelfde mate van sturing willen geven als bij een klassieke aanpak: ondersteun hen om te leren het principe van preventieve controle los te laten ten gunste van het geven van vertrouwen en toetsing achteraf. Anderzijds van professionals die verwachten in een zelfsturend team te werken, zoals gepropageerd in veel gangbare agile literatuur en trainingen: deze term suggereert autonomie.

Creëer bij hen de juiste verwachtingen door niet van een *zelfsturend* team te spreken maar van een *zelforganiserend* team.

#### **Agile revolutie: niet te stuiten**

Ik werk de laatste jaren vooral voor organisaties in de publieke dienstverlening zoals de Belastingdienst, het Kadaster, het UWV, GVB Amsterdam. Organisaties die zich binnen strakke formele kaders moeten verantwoorden en met van oudsher een sterke gerichtheid op top-down beheersing. De steeds complexere veranderopgaven waar zij voor staan stuiten op de grenzen van de klassieke aanpak en ook bij hen groeit dan ook de interesse in agile werken. Wat me opvalt is dat dit vaak een proces van onderop is, ongeacht de opvattingen van het hoger management en de geldende bedrijfsstandaarden. Medewerkers beginnen ermee, vinden het leuk en merken dat het goede resultaten oplevert, en anderen volgen het voorbeeld. Zo ontstaat als vanzelf een hybride praktijk. Soms legt men deze nieuwe praktijk vast in een nieuwe bedrijfsstandaard, waarin vaak de oude stuurgroepen nog een rol spelen terwijl de projectteams – in mindere of meerdere mate – agile werken. Deze nieuwe bedrijfsstandaard leidt echter niet tot een bevroering van de werkwijze: de agile revolutie gaat verder en er worden steeds meer aspecten van agile werken ingevoerd.

## ■ AGILE

Met een agile aanpak vervaagt de grens tussen operatie (*running the business*) en verandering (*changing the business*). Er is permanent behoefte aan verandering, en een agile team brengt steeds opnieuw resultaten in operatie. Een voordehandliggende gedachte is dan om van agile teams ‘permanente’<sup>3</sup> teams te maken, die verantwoordelijk zijn voor ontwikkeling en beheer. Dit biedt belangrijke voordelen:

- het klassieke probleem van overdracht van projectresultaten van een projectteam naar beheerders is opgelost;
- de kennis in het team blijft behouden;
- er hoeft niet bij elk project opnieuw geïnvesteerd te worden in teamontwikkeling om tot een goed lopend team te komen.

—  
3 Ik zet ‘permanente’ hier tussen aanhalingstekens omdat deze teams uiteraard ook aan verandering onderhevig zijn en in die zin niet permanent. Omwille van de leesbaarheid laat ik verder in dit boek de aanhalingstekens bij dit woord achterwege.

Deze organisatievorm wordt wel aangeduid als *DevOps: development en operations* in één hand. Er is dan geen onderscheid meer tussen een permanente lijnorganisatie en een tijdelijke projectorganisatie. Een opdrachtgever en een stuurgroep, als verbindende schakels tussen een permanente en een tijdelijke organisatie, zijn dan niet meer nodig. Het ontwikkelteam is een permanent team, dat steeds opnieuw sprints uitvoert om binnen een bepaald gebied nieuwe functionaliteit te realiseren. Er is daardoor ook steeds minder behoefte om in de vorm van projecten te werken.

Bij een ontwikkeling naar DevOps hoort onvermijdelijk dat de productgerichte DevOps-teams aan invloed winnen ten koste van de afdelingen – als er al niet bewust gekozen is voor een meer productgerichte organisatie-inrichting. Een productgerichte organisatie-inrichting betekent dat de verschillende functies die je nodig hebt om een product of dienst te leveren, niet meer verspreid zijn over afdelingen maar deel uitmaken van een productgericht team, dat direct kan reageren op wijzigingen in de omstandigheden. Specialismen die men om reden van synergie niet over de teams wil versnipperen zijn ondergebracht in ondersteunende diensten.

Wanneer een organisatie besluit om voor een grote verandering, waar meerdere permanente agile teams bij nodig zijn, een project op te starten, dan verzamelt de projectmanager geen mensen om teams samen te stellen maar werkt hij samen met bestaande agile ontwikkelteams. De relatie tussen de projectmanager en de teams is dan niet meer klassiek hiërarchisch (verticaal) maar is veeleer coördinerend en faciliterend (horizontaal). Er is dan geen ruimte voor een klassieke projectbesturing met bijbehorend opdrachtgeverschap.<sup>4</sup>

#### **Bestaan er agile projecten?**

De aanduiding 'agile project' is in veel organisaties gangbaar. Strikt genomen betekent agile werken juist het verlaten van het projectmatige, door steeds kleine stappen te zetten in plaats van één grote. In dit boek gebruik ik daarom de term 'hybride projecten'. Het klassieke aspect in deze hybride aanpak is de besturing door een opdrachtgever en de projectmatige aanpak. Het agile aspect is de iteratieve voortbrenging door het ontwikkelteam.

—  
<sup>4</sup> Voor een overzicht van de verschillende wijzen waarop de coördinatie over meerder agile teams kan plaatsvinden zie *Scaling agile* (Portman, 2017).

## ■ CONTINUOUS DELIVERY

Een nog verdergaande ontwikkeling is dat sommige organisaties – vooral in de ICT-branche, denk aan bedrijven zoals Google en Spotify – zelfs geen sprints meer doen. Sprints zijn mini-projectjes, met hun eigen overhead. Maar doordat het gehele proces van testen en in productie brengen vergaand geautomatiseerd is, is er, wanneer nieuwe functionaliteit gereed is, geen noodzaak meer om op het einde van een sprint te wachten. Het ontwikkelteam levert een permanente stroom functionaliteiten en stelt deze beschikbaar aan gebruikers zodra ze gereed zijn. Dit vereist dat er reeds een werkend product is, dat steeds verder ontwikkeld wordt. Dit heet *continuous delivery* ofwel permanente levering. Deze keuze voor continuous delivery is een strategische keuze die vereist dat de organisatie in alle geledingen is ingericht op maximale snelheid, flexibiliteit en efficiency.

## ■ GAAN ALLE ORGANISATIES RICHTING AGILE?

Er zijn omgevingen waar de oude watervalbenadering nog onverminderd populair is, omdat stap voor stap in praktijk brengen ('al doende leert men') tot onaanvaardbare risico's of kosten leidt. Een nieuwe brug moet meteen stevig genoeg zijn, een nieuwe pacemaker moet direct foutloos werken. Ook zijn er projecten met een klassiek en een agile deel: bijvoorbeeld het selecteren, aanschaffen en invoeren van een nieuwe productielijn kan een grotendeels klassieke aanpak volgen, terwijl de ontwikkeling van de besturing van dezelfde productielijn een agile aanpak volgt.

In omgevingen en projecten waar agile werken niet goed mogelijk lijkt, zijn er toch ontwikkelingen die verwant zijn aan agile werken.

- Bij de aanbesteding van bouwwerken zijn er als alternatief voor de klassieke waterval (opdrachtgever laat gedetailleerd bestek maken, keurt dit definitief goed, daarna maken bouwondernemingen hun offertes) steeds meer aanbestedingswijzen waarbij de kennis en ervaring van de bouwers van invloed kunnen zijn op het ontwerp.
- Een leverancier die onderdelen laat leveren door toeleveranciers werkt niet meer met een klassiek proces van specificatie, aanbesteding en levering



maar betreft geselecteerde toeleveranciers in een co-creatieproces om samen tot optimale innovatie voor de eindafnemer te komen.

- Bij stedelijke ontwikkeling hoef je niet voor een hele wijk vooraf de verdeling tussen koop- en huurwoningen en tussen prijsklassen te bepalen, maar kun je beginnen met bouwen en met verkopen/verhuren, en afhankelijk van hoe de markt reageert de verdeling bijstellen.
- Onder projectmanagers is er steeds meer aandacht voor benaderingen die niet meer uitgaan van een planbare, maakbare wereld: men is bezig met procesregie, met het faciliteren van stakeholderdialogen en co-creatieprocessen.

Kenmerkend voor al dit soort innovaties is: kleine stappen zetten, permanent terugkoppeling verwerken, slimmer samenwerken door integratie van fasen en het doorbreken van muren tussen disciplines, afdelingen en ketenpartners. Ontwikkelprocessen winnen hierdoor aan effectiviteit en snelheid.

Mijn voorlopige beeld is dat agile werken op meer terreinen voordelen kan bieden dan waar het nu gebruikt wordt. Ik verwacht dat veel organisaties de komende jaren verder zullen bewegen richting agile werken. Dit zal soms op gespannen voet staan met bestaande formele verantwoordelijkheden en hiërarchische verhoudingen. Het stelt toenemende eisen aan de inrichting van organisaties: meer gericht op het product, met integratie van disciplines en zonder kloof tussen ontwikkeling en uitvoering. Sommige sectoren lenen zich goed voor een vergaande agile aanpak: de ICT, de financiële dienstverlening, (extramurale) zorg. Andere, zoals de bouw en de industrie, zullen belangrijke elementen van de klassieke aanpak handhaven maar ongetwijfeld op allerlei manieren slimmer (meer agile) gaan werken. Ook de noodzaak om aan regelgeving te voldoen en verantwoording af te leggen aan externe sponsors en toezichthouders kan een rem zijn op agile werken. Doorgroei naar een volledig agile aanpak en zeker doorgroei naar continuous delivery is niet voor alle typen producten realistisch.

## ■ SAMENVATTING

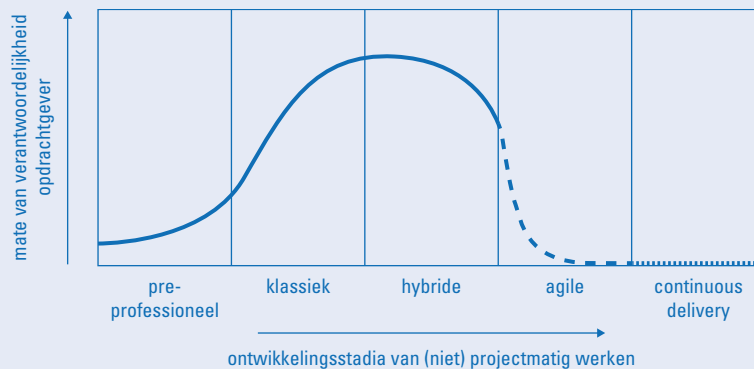
De verschillende manieren waarop opdrachtgeverschap in organisaties vorm krijgt hangt nauw samen met hoe een organisatie omgaat met zijn projecten.

Dit is samengevat in tabel 1.1. Je zou dit kunnen beschouwen als een groei-model. Maar zoals gezegd: doorgroei naar een volledig agile aanpak is niet in elke omgeving realistisch.

Tabel 1.1 Stadia in de ontwikkeling van opdrachtgeverschap

Stadium van projectmatig werken c.q. niet meer projectmatig werken	Staaude organisatie	Projectuitvoering	Projectbesturing en opdrachtgeverschap
<b>Preprofessioneel</b>	Lijnorganisatie met afdelingen	Weinig gestructureerd	Lijnmanagement voelt zich niet verantwoordelijk voor succes van projecten, zwak opdrachtgeverschap, vrijblijvend stuurgroep-lidmaatschap.
<b>Klassiek</b> (bijv. op basis van PRINCE2)	Lijnorganisatie met afdelingen	Gestructureerd, waterval	Lijnmanagement voelt zich verantwoordelijk voor succes van projecten, krachtig opdrachtgeverschap, stuurgroepleden hebben verantwoordelijkheden.
<b>Hybride</b> (bijv. op basis van PRINCE2 Agile, of een combinatie van PRINCE2 en Scrum)	Lijnorganisatie met afdelingen en product owners	Agile, maar met beperkt mandaat	Vergelijkbaar met Klassiek (met opdrachtgever en stuurgroep), maar stuurgroep mandateert product owner om prioriteiten te stellen en ontwikkelteam om over planning en realisatie te beslissen
<b>Agile</b> (bijv. op basis van Scrum)	Productgerichte organisatie	Agile, werken in sprints, eventueel nog wel projecten	Zelfstandige besluitvorming door product owner, bijsturing door frequente terugkoppeling, opdrachtgever en stuurgroep steeds minder nodig
<b>Continuous delivery</b>	Ontwikkeling en beheer in hetzelfde team, organisatie geheel ingericht op permanent leveren en leren	Geen sprints meer, geen projecten meer	Idem, geen opdrachtgever en stuurgroep meer

In de ontwikkeling van het preprofessionele stadium naar het stadium van de klassieke professionalisering ontwikkelt het opdrachtgeverschap zich van een vergeten verantwoordelijkheid naar een bepalende verantwoordelijkheid: een krachtig opdrachtgeverschap is dan in toenemende mate gevraagd. Wanneer een organisatie zich vervolgens beweegt in de richting van agile werken, moeten opdrachtgevers binnen hun eindverantwoordelijkheid voor projectsucces steeds meer vertrouwen geven aan de uitvoerende professionals. Uiteindelijk verschuift het zwaartepunt van de verantwoordelijkheid steeds meer naar de product owner en het agile ontwikkelteam en neemt het belang van krachtig opdrachtgeverschap weer af. In een volledige agile aanpak, waarin teams niet meer projectmatig werken maar permanent aan verbeteringen werken en deze opleveren, vervalt het onderscheid tussen lijn en project en daarmee de bestaansgrond voor opdrachtgeverschap. Figuur 1.1 geeft dit weer.



Figuur 1.1 Mate van verantwoordelijkheid van opdrachtgevers voor projectsucces

De volgorde van de onderscheiden stadia, het tempo waarin een organisatie deze doorloopt en of een organisatie alle stadia doorloopt hangen vooral samen met de aard van de te ontwikkelen producten en de noodzakelijke acceptatie door de betrokkenen.

## ■ KLASSIEK EN AGILE IN DIT BOEK

In de praktijk zijn in veel organisaties zowel klassieke als agile elementen aanwezig in combinaties die per project en per fase verschillend zijn. Dit boek is gericht op managers in omgevingen waar opdrachtgeverschap in ontwikkeling is of een gevestigde rol speelt: preprofessionele, klassieke en hybride (klassiek/agile) omgevingen.

# 2

## Het eerste principe: Deel het waarom

### Het eerste principe in het kort

Dit principe helpt je om *focus* op het *bedrijfsdoel* te creëren. Het beschrijft hoe je samen met belanghebbenden komt tot een gedeeld beeld 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.

Vroeger zei men: een project is succesvol als het conform verwachtingen 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 datgene waarom het begonnen was: het bereiken van een bedrijfsdoel. Dit principe gaat over het waarom van het project.

### ■ FOCUS CREËREN

Stephen Covey zei het lang geleden al kort en krachtig: 'Begin met het doel voor ogen.' (Covey, 1993). In een project is dit de rol van de businesscase (ook wel zakelijke rechtvaardiging of nut en noodzaak genoemd): 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.

**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.

Bij de term 'businesscase' denken we al gauw aan een financiële afweging. Maar het gaat om een integrale afweging, het is de reden waarom de organisatie het project doet. Door een doorleefd bewustzijn van het waarom creëer je focus in het denken en handelen van mensen. Hoe meer de belanghebbenden zich verbinden met het waarom 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' (dat wil zeggen: vooral in handen van de leverancier), in plaats van als bedrijfsproject.

**■ BASIS VOOR COMMUNICATIE**

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 wees al op de enorme waarde van een visie. '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.

## ■ FRAMING

Om in een grote organisatie aan een projectbudget te komen, worden vaak alle mogelijke baten van een project opgesomd, zowel financiële als niet-financiële. 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 kan dit een correct totaalbeeld geven, maar tegelijk kan het leiden tot verwarring over de essentie van het project. Voor effectieve communicatie met belanghebbenden 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, geschikt voor dagelijkse communicatie, is een oneliner, gedragen door betrokkenen. ‘Een sterke businesscase past op een bierviltje.’<sup>5</sup>

Communiceer regelmatig met gebruikers, leverancier(s) en overige belanghebbenden over het waarom van het project en gebruik daarbij deze oneliner: datgene waarvan je wilt dat iedereen het onthoudt. Het is de framing van je project. Gebruik waar nodig de volledige businesscase om de oneliner te onderbouwen en te nuanceren.

### **Tip voor de hybride omgeving**

Sommige agile benaderingen besteden weinig aandacht aan businesscaseontwikkeling. In sommige agile benaderingen heeft een businesscase een andere naam, bijvoorbeeld *visiedocument*. Ook bij hybride projecten – met een agile ontwikkelteam – kan een businesscase relevant zijn:

- als referentiekader voor besluitvorming over de investering;
- om steun te verwerven onder belanghebbenden;
- als basis voor besluitvorming door de product owner over prioritering in de product backlog;
- om richting te geven aan besluitvorming door het ontwikkelteam dat de bevoegdheid heeft ontwerpbeslissingen te nemen.

<sup>5</sup> Lees voor meer over het maken van en werken met businesscase-oneliners: *Waarom doen we dit eigenlijk? De businesscase als succesfactor voor projecten*, 3<sup>e</sup> druk (Van der Molen, 2018).

## ■ SOORTEN BUSINESSCASES

Je kunt projecten op basis van hun businesscases in vier categorieën 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 zijn projecten die indien nodig de allerhoogste prioriteit krijgen en hun 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 afwegingen objectief te onderbouwen. De besluitvorming zal dan misschien op bestuurlijk niveau moeten plaatsvinden.
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 wél 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 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.



**Kwaliteit businesscases mede beïnvloed door context**

Hoe men in een organisatie feitelijk omgaat met businesscases, kan in hoge mate beïnvloed worden door het beleid ten aanzien van budgettering en de mate waarin opdrachtgevers worden aangesproken op het realiseren van hun businesscases.

Een telecomprovider selecteerde jaarlijks volgens een bepaalde norm alleen de sterkste businesscases voor realisatie. De opdrachtgevers formuleerden de businesscases van de door hen ingediende projectvoorstellen extreem positief om aan een budget te komen, omdat zij wisten dat zij toch niet werden afgerekend op de resultaten.

Bij een zelfstandig bestuursorgaan werden de in de businesscases vermelde financiële besparingen direct vertaald in budgetverlagingen voor de periode na afloop van het project. Om dit te voorkomen benadrukten de meeste opdrachtgevers in de businesscases van projecten juist de niet-financiële baten, met verwijzing naar de kwalitatieve doelstellingen van de organisatie.

**■ HOE KOMT EEN BUSINESSCASE TOT STAND?**

Het is een valkuil om het ontwikkelen van een businesscase te zien als het opstellen van een businesscasedocument. Dit is een ongewenste focus: het risico is dat er onevenredig veel energie gaat naar het op de juiste wijze opstellen van een document, terwijl de essentie – het creëren van draagvlak voor een investeringsbesluit – in de schaduw komt te staan.

Het creëren van een gedeelde businesscase is de essentie van het leiderschap van de opdrachtgever. 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 éénrichtingscommunicatie: juist door belanghebbenden te betrekken bij de formulering van de businesscase bied je hen mogelijkheden zich met het project te verbinden.

Benut hierbij de tegenstroom: nodig mensen uit hun zorgen over het project te delen en voeg waar mogelijk oplossingen hiervoor toe aan je plan. Zo verbetert de kwaliteit van je plan, voelen mensen zich gehoord en vergroot je het draagvlak.<sup>6</sup>

<sup>6</sup> Lees voor meer hierover in *Deep Democracy, De wijsheid van de minderheid* (Kramer, 2014).

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 te realiseren en welke aspecten niet onderhandelbaar zijn. Als je de rest van het proces van businesscaseontwikkeling delegeert aan een procesbegeleider of projectmanager, zie er dan op toe dat deze de juiste belanghebbenden betreft, zowel intern (managers van betrokken afdelingen, interne leveranciers, risicospecialisten, businesscontrollers) als extern (klanten, ketenpartners, leveranciers). Het uitwerken van de technische aspecten van een businesscase, zoals een investeringsanalyse, kan gedelegeerd worden aan een deskundige, bijvoorbeeld een ervaren projectmanager of controller.

## ■ WIJZIGING VAN DE BUSINESSCASE

Een businesscase is niet alleen de basis voor een initiële investeringsbeslissing. Het is ook het referentiekader voor alle latere besluitvorming over een project. Over doorgaan of afbreken, of over aanvullende investeringen in wijzigingsvoorstellen. Bedenk daarbij dat een businesscase permanent verandert: door marktomstandigheden, wetswijzigingen, technologische ontwikkelingen of voortschrijdend inzicht binnen het project. En bovendien gaat het steeds om een afweging van de *nog te maken* kosten tegen de *nog te realiseren* baten, rekening houdend met de *nog actuele* risico's en de *actuele* kosten van voortijdige projectbeëindiging. Check daarom bij faseovergangen en bij belangrijke onvoorziene situaties of wijzigingsvoorstellen steeds de actuele businesscase. Uiteindelijk gaat het tenslotte niet om het projectbelang maar om het bedrijfsbelang.

Betrek bij het actualiseren van de businesscase dezelfde belanghebbenden als bij de ontwikkeling ervan om hun betrokkenheid in stand te houden en te versterken.

### **Wat doen we als niet alles volgens plan verloopt?**

Ook succesvolle projecten lopen veelal niet volgens plan: ze zijn vaak juist succesvol omdat er goed wordt bijgestuurd in onvoorziene omstandigheden. Toch zijn de meeste projectplannen bijna uitsluitend gericht op wat te doen als alles volgens plan verloopt, terwijl er nauwelijks aandacht is voor wat te doen als *niet* alles volgens plan verloopt. Hét fundament voor efficiënte en effectieve besturing, juist wanneer niet alles volgens plan verloopt, is een heldere en door betrokkenen gedragen businesscase.

## ■ MAATSTAF VOOR SUCCES

Na afronding van het project is het als opdrachtgevende organisatie van belang te leren van het project. Het draait dan niet alleen om de vraag of de geplande resultaten binnen de geldende voorwaarden (tijd, geld, kwaliteit) geleverd zijn. Antwoorden op deze vraag kunnen leiden tot conclusies over de door de projectmanager gevolgde aanpak of de kwaliteiten van een leverancier. Een nog belangrijker maatstaf is de toetsing op basis van de businesscase: in welke mate hebben de projectresultaten bijgedragen aan de organisatiedoelstellingen? Dit is vaak pas vast te stellen nadat het project al enige tijd is afgerond en de eerste baten zichtbaar zijn.



## ■ REALISATIE VAN BATEN

Natuurlijk laat je de realisatie van de baten niet aan het toeval over. Wie voelen zich verantwoordelijk om de beoogde baten te realiseren? Achten zij de realisatie

van deze baten haalbaar met behulp van de door het project op te leveren producten? Dit zijn belangrijke vragen om tijdens de ontwikkeling van een businesscase te stellen. Immers, zolang deze vragen geen bevredigend antwoord hebben, is een businesscase vrijblijvend en wellicht een luchtkasteel. Meer hierover lees je in hoofdstuk 3 over het tweede principe: *Organiseer eigenaarschap*.

## ■ DE BUSINESSCASE VAN KLASSIEK TOT AGILE

In een klassieke omgeving besluit het hoger management van de organisatie over een project als een geheel: doen we het wel of doen we het niet. Bij mislukking of voortijdige beëindiging van het project is er sprake van een investering waar geen baten tegenover staan. Het loont daarom om, voordat je begint, na te denken of het een goed idee is: daarom ontwikkel je een businesscase.

In een agile omgeving ligt de afweging in beginsel anders. Het project investeert stap voor stap en levert zo snel mogelijk de eerste baten. Indien de baten tegenvallen kun je het project beëindigen wanneer de investering nog beperkt is. Het risico van een desinvestering is daardoor kleiner. En de noodzaak om diepgaand te investeren in businesscaseontwikkeling neemt in beginsel af.

In een hybride omgeving – met een klassieke projectbesturing en een agile uitvoeringsproces – speelt een businesscase nog een belangrijke rol, omdat de opdrachtgever dan wel stuurgroep besluiten neemt over het project als geheel. Zolang een opdrachtgever (en eventueel een stuurgroep) eindverantwoordelijk is voor het realiseren van het bedrijfsdoel van het project, is een expliciete businesscase niet alleen noodzakelijk als basis voor de investeringsbeslissing, maar ook voor alle later te maken keuzes zoals de prioriteitstelling in de product backlog.

In een volledig agile omgeving wordt er steeds meer gewerkt met permanente teams in plaats van in projecten. Minder in projecten werken betekent minder behoefte aan projectgerichte businesscases. De besluitvorming over de lonendheid van investeringen ligt in de eerste plaats op een hoger vlak: de organisatie maakt strategische keuzes ten aanzien van waar zij haar middelen

in steekt en mensen op inzet. 'Als de strategie van de organisatie verandert, en zij bijvoorbeeld stopt met een bepaalde product-marktcombinatie, dan heeft dat consequenties voor de grootte en/of het aantal ondersteunende agile ontwikkelteams. ... Portfoliomanagement kent geen budgetten toe aan individuele initiatieven' (Portman, 2017). Sommige agile methodieken vermelden een lichte businesscase om concrete initiatieven te beoordelen. 'Dit Epic<sup>7</sup> Value Statement bevat precies genoeg informatie om een zinvolle discussie over dit initiatief te kunnen voeren. Zo moet het mogelijk zijn om een eerste indicatie te krijgen van de potentiële waarde van het initiatief voor de organisatie, wat de inspanning zal zijn die het vergt en wat de kosten zullen zijn als het niet wordt opgepakt' (Portman, 2017).

## ■ SAMENVATTING

Het eerste principe, *Deel het waarom*, geeft richting aan de inspanning van alle betrokkenen en helpt hen om zich met het project te verbinden. Het draagt bij aan:

- de bereidheid van het hoger management om het project te (blijven) steunen;
- een beter draagvlak onder belanghebbenden en dus meer medewerking;
- daardoor minder problemen met resourcevoorziening;
- minder ruimte voor belangenstrijd tussen belanghebbenden;
- een permanente focus op de beoogde businessresultaten en niet alleen op de projectresultaten, zodat het project geen eigen leven gaat leiden;
- minder oneigenlijke discussie over details die ontstaan doordat belanghebbenden een verschillend beeld hebben van het waarom;
- efficiënt gebruik van mensen en middelen door een heldere focus, en daardoor minder verspilling;
- goede anticipatie van de projectmanager op door de opdrachtgever gewenste wijzigingen en daardoor minder ongewenste wijzigingsvoorstellen, met als gevolg meer efficiënte besluitvorming door de stuurgroep;
- op alle niveaus betere besluitvorming over details en wijzigingen op basis van een gemotiveerde afweging tussen gebruikersbelangen en zakelijkheid.

---

<sup>7</sup> Een epic is een omvangrijk initiatief waar meerdere agile teams bij betrokken zijn. De term is afkomstig uit het Scaled Agile Framework SAFe (Leffingwell, 2016).

Kortom: weinig draagt zo veel bij aan het bereiken van positieve resultaten als een heldere, actuele en gedragen businesscase. De tijd die je hieraan besteedt, verdien je ruimschoots terug.

In de beweging van een klassieke naar een agile aanpak verschuift het accent bij investeringsbeslissingen:

- op portfolioniveau van beslissen over een project naar beslissen over welk (product- of klant-) domein één of meer agile teams ter beschikking krijgt;
- op projectniveau van vooraf beslissen over een investering als geheel naar stap voor stap investeren en oogsten, en op basis van praktijkervaring bijsturen.

In een hybride omgeving, met besturing door een stuurgroep en uitvoering door een agile team, heeft een businesscase nog steeds een belangrijke functie: als basis voor besluitvorming door de stuurgroep en als referentiekader voor prioritering van de product backlog.