

De *kunst* van goed opdrachtgeverschap

Handboek voor opdrachtgevers
van projecten en programma's

Deel 01 - De kern van goed opdrachtgeverschap		Deel 02 - De elf aandachtsgebieden		Deel 03 - Modellen en technieken	
Voorwoord	03	11. Og-on-samenwerking	79	22. Uitgewerkte technieken	161
1. Introductie	09	12. Doelen & waardecreatie	84	23. Het 70:20:10-leermodel	164
2. Waarom een boek over opdrachtgeverschap?	12	13. Commitment & draagvlak	97	24. Adkar	166
3. Wanneer is een project succesvol?	21	14. Context van de verandering	100	25. Businesscase ontwikkelen	168
4. Wetmatigheden in projecten	22	15. Scope & prioritering	110	26. Businesscasescenario's	170
5. Wat verstaan we onder opdrachtgeverschap?	40	16. Zakelijke verantwoording	114	27. Context mapping	172
6. Project of programma?	43	17. Requirements	122	28. Delegation poker	174
7. Oplossingsgericht of doelgericht opdrachtgeverschap: that's the question?	50	18. Kwaliteitstoetsing	128	29. Design sprint	176
8. De elf aandachtgebieden van goed opdrachtgeverschap	56	19. Oplossing	138	30. Design thinking	178
9. Succesvolle samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer;	69	20. Doen!	144	31. Doel-middelenboom	180
10. De kunst van goed opdrachtgeverschap	73	21. Communicatie	150	32. Gantt-diagrammen, cpm, pert, evm, ccpm en monte carlo-analyse	182
Interviews				33. Global reporting initiative (gri) standards	186
A. Peter Slager (CZ)	14	F. Milla van Kempen (AWVN)	106	34. Ishikawa-diagram	188
B. Marleen Hermans (TU Delft)	34	G. Michiel Koster (Gemeente Alkmaar)	118	35. Kaizen	190
C. Arno van Dongen (Belastingdienst)	46	H. Brigitte Arts (Univé)	134	36. Leidinggeven zonder bevelen	192
D. Nizanne Kruithof (Ministerie OCW)	62	I. Jan Melsen (Belastingdienst)	156	37. Medewerker-commitment	194
E. Pieter van Noord (Koninklijke Marine)	90			38. Minto-piramide	196
				39. Moscow	198
				40. Okr's (objectives en key results)	200
				41. Opdrachtgeverpersona's	202
				42. Persona's	204
				43. Pestle-analyse	206
				44. Productdecompositieschema	210
				45. Projectcanvas	214
				46. Projectsabotage	216
				47. Projectwezens in je projectportfolio	220
				48. Rapid prototyping	222
				49. Requirements traceability matrix	224
				50. Rolling wave planning, kanban-borden, timeboxing en roadmapping	226
				51. Scope management	228
				52. Scrum	230
				53. Sustainable development goals (sdg's)	232
				54. Situationeel leiderschap	234
				55. Storymapping	236
				56. Swot-analyse	238
				57. Waardepropositiecanvas	240
				58. Weighted shortest job first (wsjf)	242
				Nawoord	244
				Dankwoord	245
				Begrippen	246
				Over de auteurs	248

De kern van goed opdrachtgeverschap



Deel 01

01

1 Introductie

We schrijven dit boek in de eerste plaats voor opdrachtgevers. Toch zullen ook opdrachtnemers, zoals project- en programmamanagers, er voordeel uit kunnen halen. We zijn ervan overtuigd dat opdrachtnemers door het lezen van dit boek beter inzicht krijgen in de rol en positie van de opdrachtgever. Dit inzicht kan bijdragen aan een verbeterde samenwerking tussen beide partijen. Die samenwerking is van cruciaal belang, vooral wanneer de zaken moeilijk worden – en dat moment zal ongetwijfeld komen.

Waarom een boek voor opdrachtgevers?

Het valt ons op dat er weinig literatuur en trainingen zijn voor opdrachtgevers. Zoek je online, dan vind je talloze boeken, trainingen, workshops, opleidingen en certificeringen voor opdrachtnemers. Maar voor opdrachtgevers is het aanbod vrij beperkt. Verderop zullen we toelichten dat er een onevenwichtigheid bestaat tussen opdrachtgevers en opdrachtnemers.

Voorop het gebied van kennis en beschikbare tijd heeft de opdrachtgever vaak een achterstand op de opdrachtnemer. Met dit boek willen we de opdrachtgever niet alleen inzicht geven in het vak van project- en programmamanagement en de bijbehorende uitdagingen, maar ook praktische handvatten bieden om samen met de opdrachtnemer de slaagkans van de opdracht te vergroten.

Ook in 2025 zien we nog steeds dat het merendeel van de projecten niet succesvol wordt afgerond, ongeacht of er gekozen wordt voor traditionele, Agile of hybride aanpakken. Vanuit Blue Bricks hebben we de afgelopen jaren gesproken met honderden opdrachtgevers, project- en programmamanagers en andere betrokkenen bij projecten om te achterhalen waarom dit zo is.

Hierbij past natuurlijk de kanttekening dat het inherent is aan projecten dat er dingen misgaan en/of anders lopen dan voorzien. Kenmerk van een project is natuurlijk dat het iets betreft wat op deze manier nog niet eerder is gedaan. Dit maakt het projectenvak wat ons betreft juist interessant.

Op basis van onze eigen ervaringen en de analyse van vele projecten hebben we een elftal aspecten gedefinieerd die wat ons betreft relevant zijn voor het vergroten van de kans op projectsucces. Deze aspecten zullen in dit boek aan bod komen.

Opbouw boek

Het boek bestaat uit drie delen.



Deel 01

Deel I: De kern van goed opdrachtgeverschap

Deel I kan gezien worden als de executive samenvatting van de belangrijkste zaken die wij relevant achten voor goed opdrachtgeverschap. Iedere opdrachtgever zou in ieder geval dit deel tot zich moeten nemen.

In het eerste deel introduceren we de basisprincipes van projecten en programma's, met definities van de rollen van opdrachtgever en opdrachtnemer en de betekenis van goed opdrachtgeverschap. We bespreken wat een project of programma succesvol maakt en belichten de zes meest voorkomende valkuilen of wetmatigheden die projecten kunnen belemmeren. Daarnaast laten we zien dat projecten kunnen variëren van oplossingsgericht tot doelgericht.

Om de kans op succesvolle projecten te vergroten, is een sterke samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (OG-ON-samenwerking) cruciaal. Deze samenwerking gaat verder dan het maken van werkafspraken. Het is essentieel om ook elkaars competenties goed in kaart te brengen, te begrijpen hoe deze zich verhouden tot de opgave en gezamenlijk om te gaan met eventuele hiaten. Het expliciteren van deze aspecten, bij voorkeur zo vroeg mogelijk in de samenwerking, is daarbij van groot belang.

Deel 02

Deel II: De elf aandachtsgebieden van goed opdrachtgeverschap

In het tweede deel richten we ons op elf aandachtsgebieden van goed opdrachtgeverschap die essentieel zijn voor het slagen van projecten. Ze bieden handvatten om de zes belangrijkste valkuilen effectief te vermijden. We gaan dieper in op de aandachtsgebieden die essentieel zijn voor het slagen van het project of programma. Voor goed opdrachtgeverschap is het belangrijk dat op al deze aandachtsgebieden voor opdrachtgever en opdrachtnemer hetzelfde beeld bestaat.

De elf aandachtsgebieden worden daarom behandeld in afzonderlijk hoofdstukken. Het eerste aandachtsgebied (de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer) is leidend voor de overige tien. Elk hoofdstuk begint met reflectievragen om een eerste indruk te krijgen van hoe bewust elk aandachtsgebied is meegenomen in je eigen project of programma. Daarna bespreken we een case waarin het aandachtsgebied prominent naar voren komt.

Aan het eind van elk hoofdstuk schetsen we stappen om de aandachtsgebieden in de eigen organisatie verder te ontwikkelen en geven we een aantal toepasselijke technieken waarvan je als opdrachtgever gebruik kan maken of (in de meeste gevallen) weet van moet hebben bij gebruik door de opdrachtnemer. Ten slotte verwijzen we naar relevante achtergrondliteratuur.

Deel 03

Deel III: Modellen en technieken

In het derde deel gaan we dieper in op modellen en technieken die opdrachtgevers en opdrachtnemers kunnen toepassen binnen de elf besproken aandachtsgebieden, met als doel deze praktisch te ondersteunen.

Interviews

Tussen de verschillende hoofdstukken door vind je inspirerende interviews met opdrachtgevers die inzicht geven in hoe zij hun rol invullen en omgaan met de verschillende wetmatigheden. Ook maken ze duidelijk welke lessen zij hebben geleerd. Voorafgaand aan de interviews stuurden we de geïnterviewden ons artikel 'Het geheim van goed opdrachtgeverschap' ter voorbereiding^[1]. Bewust kozen we ervoor om de gesprekken niet volgens een vast stramien te voeren, maar mee te gaan met de natuurlijke flow van het proces."

Bijlagen

Achter in het boek vind je onder meer een begrippenlijst met termen over projecten, programma's, portfolio's en Agile werken. Deze lijst helpt om kennis op te frissen en belangrijke concepten te verduidelijken.

^[1] H. Portman & M. Vilain (2024). *Het geheim van goed opdrachtgeverschap*. AG Connect, 4.

2. Waarom een boek over opdrachtgeverschap?

In de gesprekken die wij de afgelopen jaren hebben gevoerd, bleek dat opdrachtgevers en projectmanagers nogal eens de neiging hebben om naar elkaar te wijzen als het gaat over falen of succes. Wat daarbij opvalt, is dat projectleiders wat vaker de neiging hebben om de opdrachtgever als faalfactor te benoemen, terwijl opdrachtgevers juist regelmatig aangeven dat de projectmanager een belangrijke factor in het succes was.

Dit is intrigerend, vooral omdat vanuit ons perspectief juist het samenspel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer cruciaal is voor een goed resultaat. Samen uit samen thuis. Een gemeenschappelijk beeld van de opgave en een samenwerking waarin elkaars sterke punten worden ingezet ten faveure van het resultaat zijn wat ons betreft zaken die passen bij goed opdrachtgeverschap. Goed opdrachtgeverschap doe je samen. Deze visie op opdrachtgeverschap blijkt echter onconventioneel. In de praktijk worden opdrachtgeverschap en de opdrachtgever op één hoop gegooid. Wij zijn van mening dat dit anders moet, vandaar dit boek.

Onevenwichtigheden kleuren het opdrachtgeverschap

We beseffen dat het niet eenvoudig is om als opdrachtgever en opdrachtnemer op een goede manier samen te werken richting het gewenste resultaat. In de relatie tussen opdrachtgever en projectmanager zitten van nature onevenwichtigheden die voortkomen uit:

- positieongelijkheid in de formele organisatie: projectmanagers zijn vaak ingehuurd of onderdeel van een pool binnen de organisatie die ergens in het organogram is opgehangen en hebben daarmee geen formele hiërarchische positie;
- kennisongelijkheid: projectmanagers hebben vaak meer kennis over projectmatig werken door scholing, training, certificering en de praktijk dan opdrachtgevers;
- aandachtongelijkheid: opdrachtgevers hebben over het algemeen zware en verantwoordelijke banen waarin veel meer zaken aan de orde komen dan dit ene project, terwijl projectmanagers vaak een significant deel van hun tijd aan de betreffende opdracht kunnen besteden;
- ondersteuningsongelijkheid: opdrachtnemers kunnen vaak terugvallen op een ecosysteem van communities of practices, coaching en intervisiegroepen. Voor opdrachtgevers is er veelal geen vergelijkbaar ecosysteem aanwezig.

De manier van samenwerken komt te laat aan bod

Daarbij valt het op dat de manier van samenwerken niet of nauwelijks gespreksstof lijkt te zijn tussen beide partijen, of pas aan bod komt als het moeilijk wordt. Juist dat laatste moet je willen voorkomen, omdat het op dat moment heel lastig is om niet naar elkaar te gaan wijzen.

Het doel van dit boek is om de opdrachtgever en de opdrachtnemer hulp te bieden bij het voeren van de gesprekken die ertoe doen. Natuurlijk bij de start van de opdracht, maar zeker ook gedurende de looptijd van de opgave.

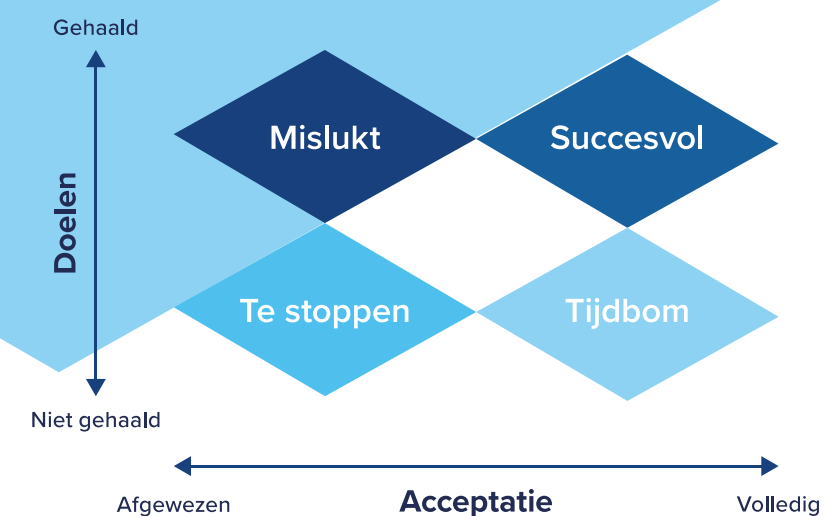
Voordat we de diepte ingaan, is het belangrijk om vast te stellen waarover we het in de context van dit boek hebben als we spreken over de volgende onderwerpen:

- wanneer is een project succesvol? (hoofdstuk 3);
- wetmatigheden in projecten (hoofdstuk 4);
- wat verstaan we onder opdrachtgeverschap? (hoofdstuk 5);
- project of programma? (hoofdstuk 6);
- oplossingsgericht of doelgericht opdrachtgeverschap: that's the question? (hoofdstuk 7);
- aandachtsgebieden van goed opdrachtgeverschap (hoofdstuk 8);
- succesvolle samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer (hoofdstuk 9).



3. Wanneer is een project succesvol?

Om de vraag of een project succesvol is te beantwoorden, kijken we naar twee aspecten: de mate waarin de doelstellingen gerealiseerd zijn en de mate van commitment en draagvlak bij de relevante stakeholders, die resultaten van het project daadwerkelijk moeten gaan toepassen. Wordt aan beide zaken voldaan, dan is sprake van een succesvol project. Uit ons onderzoek blijkt dat meestal slechts 10% tot 15% van de lopende projecten in een portfolio in deze categorie valt.



Figuur 3.1 Doelrealisatie versus acceptatiegraad (bron: Blue Bricks)

De meeste projecten vallen in de categorie die wij typeren als “tijdbomprojecten”. Dit zijn projecten waarmee iedereen bij de oplevering blij is (dus de acceptatie is hoog), maar waarvan de beoogde doelen niet worden gerealiseerd. Bij deze projecten is ten faveure van acceptatie gemarchandeerd met de initiële doelstellingen, zonder dit expliciet te maken. Dat is kort na oplevering vaak nog niet zichtbaar, maar ontploft in het gezicht als na een aantal maanden blijkt dat de resultaten uitblijven of veel lager zijn dan verwacht.

Mislukte projecten worden gedefinieerd als projecten die zijn afgerond, maar waarvan de verandering niet door de organisatie is geaccepteerd. Dit soort projecten onderscheidt zich over het algemeen door een perfecte technische staat van dienst. Het systeem of de oplossing zou alle gewenste resultaten kunnen realiseren, alleen zit niemand erop te wachten.

Uit gestopte projecten is voortijdig de stekker getrokken, omdat de doelen niet gehaald kunnen worden en de verandering dus niet geïmplementeerd en geaccepteerd is. In de praktijk komt dit maar heel zelden voor. Het blijkt erg lastig om een project dat niet langer relevant is stop te zetten. In onze ogen moet het op tijd stoppen van een project als een succes worden beschouwd. Door dit te doen, voorkom je immers dat het in de linker bovenhoek of rechter onderhoek terecht komt en schaarse middelen worden besteed aan iets wat niet succesvol gaat zijn.

7. Oplossingsgericht of doelgericht opdrachtgeverschap: That’s the question

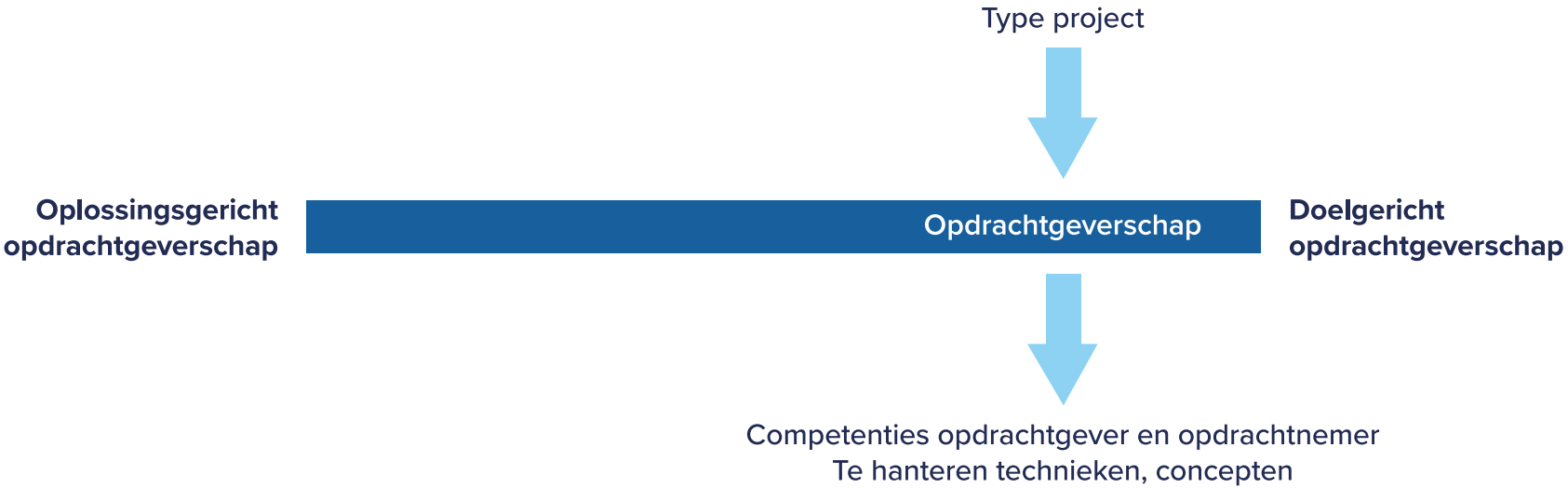
Zoals aangegeven vinden wij het voor het goed inrichten van opdrachtgeverschap niet zo relevant of we het hebben over een project of een programma. In onze ogen is de aard van de opdracht veel relevanter. Wanneer we kijken naar opdrachtgeverschap, zien we een continuüm dat loopt van oplossingsgericht tot doelgericht opdrachtgeverschap.

Oplossingsgericht opdrachtgeverschap legt de nadruk op het uitvoeren van specifieke taken volgens een vastomlijnd plan. Doelgericht opdrachtgeverschap richt zich juist op bredere doelstellingen, waarbij de opdrachtnemer meer vrijheid heeft om te bepalen hoe deze worden bereikt. Afhankelijk van het type project moet bepaald worden welke soort opdrachtgeverschap het beste past. Waar op de as tussen oplossingsgericht en doelgericht bevindt dit project zich en welke vorm van opdrachtgeverschap is daarvoor geschikt en wat betekent voor het samenspel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer?

Type project

Er is geen eenvoudig recept voor goed opdrachtgeverschap. Hoe opdrachtgeverschap het best ingevuld kan worden, hangt af van vele factoren, waarbij naast de samenwerking en de competenties van de opdrachtgever en de opdrachtnemer het type project een van de belangrijkste variabelen is.

Figuur 7.1 laat zien dat oplossingsgerichte projecten aan de uiterste linkerzijde van het spectrum liggen, terwijl doelgerichte projecten zich aan de uiterste rechterzijde bevinden. In de praktijk bevinden de meeste projecten zich ergens tussen deze twee uitersten in.



Figuur 7.1 Continuüm opdrachtgeverschap

Oplossingsgerichte projecten

Bij oplossingsgerichte projecten wil de opdrachtgever een specifiek resultaat behalen dat van tevoren helder is gedefinieerd. Het succes van het project wordt gemeten aan de hand van de oplevering van dit resultaat binnen vooraf gestelde kaders zoals tijd, budget en kwaliteit. De opdrachtgever richt zich vooral op het vaststellen van duidelijke specificaties, het goedkeuren van plannen en het bewaken van de voortgang en de naleving van afspraken. Dit type project biedt zekerheid en voorspelbaarheid voor de opdrachtgever, maar laat weinig ruimte voor flexibiliteit tijdens de uitvoering. Typische voorbeelden zijn bouwprojecten, software-implementaties en infrastructuurprojecten.

Oplossingsgerichte projecten richten zich primair op het bereiken van een specifiek resultaat binnen afgesproken kaders, zoals tijd, budget en kwaliteit. Deze projecten worden vaak gekenmerkt door voorspelbaarheid, standaardisatie en een duidelijke verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

8. De elf aandachtsgebieden van goed opdrachtgeverschap

Een succesvolle projectoplevering vraagt meer dan het sturen op wetmatigheden en het beschikken over de juiste competenties. In dit boek onderscheiden we elf aandachtsgebieden van goed opdrachtgeverschap die essentieel zijn voor projectsucces. Deze aandachtsgebieden komen voort uit vijftien jaar onderzoek vanuit Blue Bricks naar de succes- en faalfactoren van projecten. Door als opdrachtgever en opdrachtnemer expliciet stil te staan bij deze aandachtsgebieden en waar deze zich bevinden op het continuüm van oplossingsgericht naar doelgericht opdrachtgeverschap, ontstaat een gemeenschappelijk beeld van de benodigde competenties en kwaliteiten.

De elf inhoudelijke aandachtsgebieden van goed opdrachtgeverschap zijn:

1. OG-ON-samenwerking: richt een OG-ON-relatie in die past bij het project. De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kan variëren van transactioneel tot transformationeel. Een transactionele relatie richt zich op het strikt naleven van contracten en specificaties. Hierbij staan formele afspraken en prestaties centraal, met een duidelijke scheiding van rollen en verantwoordelijkheden. Deze benadering is geschikt voor projecten waarbij voorspelbaarheid en het minimaliseren van risico's cruciaal zijn.

Een transformationele relatie daarentegen legt de nadruk op samenwerking, gezamenlijke groei en wederzijds vertrouwen. Hierbij werken opdrachtgever en opdrachtnemer nauw samen om gemeenschappelijke doelen te bereiken, waarbij flexibiliteit en aanpassingsvermogen essentieel zijn. Deze benadering is geschikt voor complexe en dynamische projecten waarbij innovatie en gezamenlijke probleemoplossing nodig zijn. De keuze tussen een transactionele of transformationele relatie hangt af van de aard van het project en de gewenste dynamiek tussen de betrokken partijen. Opdrachtgever en opdrachtnemer moeten duidelijke afspraken maken over hoe zij omgaan met de zes wetmatigheden en hoe zij de overige tien aandachtsgebieden aanpakken;

2. doelen & waardecreatie: definieer heldere doelen, die kunnen variëren van een focus op de oplossing tot het continu monitoren van doelrealisatie. Wanneer de nadruk ligt op de oplossing, worden specifieke doelen gedefinieerd en wordt een gedetailleerde routekaart ontwikkeld om deze te bereiken. De waardecreatie is hierbij direct gekoppeld aan het opleveren van de vooraf bepaalde oplossing. De benadering van continu monitoren richt zich juist op het regelmatig evalueren en bijsturen van het project om ervoor te zorgen dat de gestelde doelen worden behaald. In veel gevallen worden beide benaderingen gecombineerd door duidelijke doelen te stellen én continu de voortgang te monitoren en bij te sturen. Dit zorgt voor flexibiliteit en maximale waardecreatie;

Oplossingsgericht opdrachtgeverschap

Transactioneel	OG-ON-samenwerking	Transformationeel
Focus opleveren oplossing (aanne: doelen gerealiseerd)	Doelen & waardecreatie	Continu monitoren of doelen gerealiseerd gaan worden
Focus op naleven van procedures, wettelijke vereisten	Commitment & draagvlak	Draagvlak en beweging creëren, behouden
Voorspelbare en afgebakende omgeving	Context van de verandering	Dynamische en onvoorspelbare omgeving
Alles moet opgeleverd worden	Scope & prioritering	Niet alles is even waardevol
Alleen noodzakelijk voor het opstarten van het project	Zakelijke verantwoording	Continue zakelijke rechtvaardiging (kosten en baten)
Vaststaande oplossing als basis voor requirements	Requirements	Oplossingsvrije, proportioneel uitgewerkte requirements
Kwaliteitstoetsing voorafgaand aan oplevering	Kwaliteitstoetsing	Continue kwaliteitstoetsing
Kortetermijnoplossing	Oplossing	Langetermijnoplossing binnen kaders (Wendbaarheid, TCO, arch.)
Vaste stappen en procedures	Doen!	Iteratief en adaptief
Vast communicatieplan	Communicatie	Flexibele communicatieaanpak

Doelgericht opdrachtgeverschap

Figuur 8.1 Elf aandachtsgebieden van opdrachtgeverschap

De elf aandachtsgebieden

Deel 02

02



11. OG-ON samenwerking

*“People want to be served, not serviced.
They want relationships, not transactions.”*

David Maister

De OG-ON-samenwerking vormt de kern van goed opdrachtgeverschap. Opdrachtgever en opdrachtnemer bepalen samen of hun relatie transactioneel of transformationeel is en vullen het opdrachtgeverschapconvenant in. Zo leggen ze vast hoe ze met de in hoofdstuk 4 besproken wetmatigheden omgaan en hoe de besluitvorming wordt ingericht voor de overige tien aspecten.

Vragen vooraf

Wat is belangrijk in je relatie met de opdrachtnemer?

- Wat voor type relatie onderhoud je met je opdrachtnemer en is deze relatie optimaal voor het type project dat uitgevoerd moet worden?
- Heeft de opdrachtnemer een opdracht wel eens teruggeven?
- Heb je met je opdrachtnemer afgesproken wie in welke situatie de beslissing neemt?
- Weet je zeker dat je met deze opdrachtnemer de doelstellingen gaat realiseren?
- Weet je zeker dat de juiste randvoorwaarden voor je opdrachtnemer gecreëerd zijn?
- Zijn de verschillende wetmatigheden van goed opdrachtgeverschap besproken, en zijn op basis daarvan maatregelen genomen?
- Is overeenstemming bereikt over de tien overige inhoudelijke aandachtspunten?

Oplossingsgericht opdrachtgeverschap

Doelgericht opdrachtgeverschap



Hoe ziet de samenwerking eruit?

De samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kan variëren van transactioneel tot transformationeel. Een transactionele samenwerking richt zich op het strikt naleven van contracten en specificaties. Hierbij staan formele afspraken en prestaties centraal, met een duidelijke scheiding van rollen en verantwoordelijkheden.

Deze benadering is geschikt voor projecten waarbij voorspelbaarheid en het minimaliseren van risico's cruciaal zijn. Een transformationele samenwerking daarentegen legt de nadruk op samenwerking, gezamenlijke groei en wederzijds vertrouwen.

Hier werken opdrachtgever en opdrachtnemer nauw samen om gemeenschappelijke doelen te bereiken, waarbij flexibiliteit en aanpassingsvermogen essentieel zijn. Deze benadering is geschikt voor complexe en dynamische projecten waarvoor innovatie en gezamenlijke probleemoplossing nodig zijn. De keuze tussen een transactionele of transformationele samenwerking hangt af van de aard van het project en de gewenste dynamiek tussen de betrokken partijen.

Case

De waarde van een sterke relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer

Het is inmiddels duidelijk dat een sterke relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer essentieel is om de volledige potentie van een opdracht te benutten. Soms gaat deze samenwerking verder dan alleen het behalen van de projectdoelen, zoals blijkt uit onze samenwerking met een organisatie waarvoor we enkele jaren geleden een groot project vormgaven.

Naast het realiseren van fundamentele veranderingen in rollen, verantwoordelijkheden, cultuur en werkwijzeprojectdoel hielpen we deze organisatie ook de volgende zaken te realiseren:

- pensioen: we hebben de eigenaar van de organisatie geholpen om met een gerust hart met pensioen te gaan;
- bedrijfstraditie: we waren de eerste externe partner die de traditionele maandborrel van de organisatie mocht organiseren en maakten er een onvergetelijk evenement van met muziek, oranje champagne, een prijsvraag en heerlijke hapjes;
- gezamenlijke studiereis: we zijn samen met de opdrachtgever op studiereis gegaan naar Silicon Valley, waar we inspiratie opdeden bij onder andere start-ups en techgiganten zoals Google. Deze gedeelde ervaring zorgde voor een hechtere band en versterkte onze dagelijkse samenwerking. We gebruikten onze vrije tijd in de VS om elkaar beter te leren kennen, bijvoorbeeld door samen een honkbalwedstrijd bij te wonen en te gaan hardlopen door San Francisco;
- afdelingsvergadering: we organiseerden een reguliere vergadering van ons team op locatie bij de opdrachtgever, waarbij enkele medewerkers van de organisatie zich aansloten. Dit bood een unieke gelegenheid om onze samenwerking te bespreken en uitdagingen in het werk van de opdrachtgever gezamenlijk aan te pakken.

42. Persona's

Doel

Persona's zijn fictieve representaties van typische gebruikers, gebaseerd op onderzoek en data. Het doel van persona's is om inzicht te krijgen in de behoeften, doelen, gedragingen en pijnpunten van een specifieke doelgroep. Door persona's te gebruiken, kunnen teams zich beter verplaatsen in hun gebruikers en gericht

beslissingen nemen over productontwikkeling, dienstverlening en marketingstrategieën. Dit draagt bij aan gebruikersgerichte ontwerpen, meer klanttevredenheid en effectievere communicatie binnen projectteams.

- frustraties en pijnpunten (uitdagingen en problemen waarmee de persona te maken heeft);
- technologische vaardigheden (mate van ervaring met technologie en digitale tools);
- gedragspatronen (hoe de persona omgaat met een product of dienst);
- een representatieve quote die de houding en behoeften van de persona samenvat.

⁸ Deze tekst is een bewerking van een blog op <https://hennyportman.wordpress.com/2024/06/01/summary-review-the-courageous-sponsor/>

Door persona's te gebruiken, kunnen opdrachtgevers en projectteams gerichter werken aan gebruikersgerichte productontwikkeling, effectieve marketingstrategieën en verbeterde klanttevredenheid. Persona's helpen bij het prioriteren van producteigenschappen, het verfijnen van de gebruikerservaring en het optimaliseren van communicatie- en salesstrategieën. Ze bieden een strategisch kader waarmee het project kan worden afgestemd op de echte behoeften van de markt, wat resulteert in een succesvoller eindproduct en hogere klanttevredenheid.

Wanneer relevant voor de opdrachtgever

Persona's zijn met name relevant wanneer:

- de opdrachtgever diepgaand inzicht in de eindgebruikers nodig heeft om producten of diensten beter af te stemmen op hun behoeften;
- binnen een project gebruikersgerichte beslissingen genomen moeten worden op het gebied van ontwerp, functionaliteiten of marketingstrategieën;
- binnen het projectteam een gezamenlijke taal nodig zijn om effectief te communiceren over gebruikersbehoeften;
- functies en kenmerken van een product of dienst moeten worden geprioriteerd op basis van wat de gebruiker echt belangrijk vindt;
- de opdrachtgever het risico op verkeerde aannames wil verminderen en de kans op een succesvolle productlancering wil vergroten.

De kern van de techniek

Een persona is een gedetailleerde beschrijving van een specifieke gebruiker, die helpt om de eindgebruiker centraal te stellen in besluitvormingsprocessen. Elke persona bevat een combinatie van demografische gegevens, gedragingen, doelen, frustraties en behoeften. Door deze factoren in kaart te brengen, krijgen teams een concreet beeld van hun doelgroep en kunnen ze beslissingen nemen die beter aansluiten bij de realiteit van de gebruiker. Bij het ontwikkelen van persona's worden gegevens verzameld via gebruikersonderzoek, interviews en data-analyse. De persona wordt vervolgens opgebouwd met relevante kenmerken, zoals:

- demografische gegevens (leeftijd, beroep, gezinssituatie);
- achtergrond en context (leef- en werkomstandigheden);
- doelen en motivaties (wat de persona probeert te bereiken en wat hen drijft);



Figuur 42.1 Persona (foto gegenereerd m.b.v. DALL.E)