



Opdrachtgeverschap & opdrachtnemerschap

I. Inleiding

In elk handboek over projectmatig werken wordt veel aandacht besteed aan de opdrachtverlening. Daarin wordt immers gespecificeerd welk resultaat de projectleider moet halen, binnen welke termijn en over hoeveel geld en menskracht hij kan beschikken. In de opdrachtverlening worden dus de basale randvoorwaarden van het project geregeld.

Zowel het verlenen als het aannemen van een opdracht vraagt specifieke aandacht. Hoe vaak gebeurt het niet dat een opdrachtgever een opdracht niet erg helder uitzet en als de opdrachtnemer dan niet oplet heeft hij iets beloofd wat hij achteraf niet kan waarmaken.

Met het verlenen van de opdracht ontstaat tevens een relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Een relatie die, net als alle andere relaties, moet worden opgebouwd, vastgelegd en onderhouden. De kwaliteit van de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is een kritische succesfactor voor het behalen van programmadoelen en projectresultaten.

Niet dat succes verzekerd is als de betrekkingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer goed geregeld zijn – dat hangt van nog tal van andere factoren af. Het omgekeerde is echter vrijwel altijd waar: een kwalitatief onvoldoende relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer is een garantie op mislukking.

In dit document besteden we aandacht aan de relationele kant van opdrachtgeven en opdrachtnemen.

De relationele kant krijgt aandacht in de navolgende paragrafen. We geven een aantal criteria om de kwaliteit van de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer te beoordelen. Daarbij horen twee checklists – voor opdrachtgever resp. opdrachtnemer.

Voor de checklists geldt: het is niet zo moeilijk in de literatuur checklists en tips te vinden, en die naar eigen behoefte vorm te geven. De moeilijkheid, maar ook de kracht, zit 'm - zoals altijd – in de toepassing en handhaving!

2. Definities

De opdrachtgever is de eigenaar van het project. Hij ligt er figuurlijk (soms letterlijk) wakker van en hecht dus aan het bereiken van het projectresultaat of de programmadoelstelling. Daarom huurt hij een projectleider in. De opdrachtgever stelt aan deze figuur de middelen en bevoegdheden ter beschikking die hij nodig heeft om het projectresultaat te halen.

De opdrachtnemer stelt zich tegenover de opdrachtgever verantwoordelijk voor het behalen van projectresultaat. Hij vraagt en krijgt van de opdrachtgever de middelen en bevoegdheden die hij daartoe nodig heeft. Over succes/falen is de opdrachtnemer aan de opdrachtgever en aan niemand anders verantwoording schuldig.

De sponsor is niet zoals opdrachtgever en opdrachtnemer eindverantwoordelijk of resultaatverantwoordelijk voor het project, maar heeft wel belang bij de uitkomsten daarvan. De sponsor is bereid in strategisch, tactisch, inhoudelijk of operationeel opzicht op verzoek van opdrachtgever of opdrachtnemer een sponsorbijdrage te leveren.

3. Kwaliteitsaspecten

Hier verkennen we, welke algemene kwaliteitsaspecten we kunnen onderscheiden in de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Wanneer is de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer kwalitatief goed? In elk geval als zij voldoet aan de volgende kenmerken.

- 1e. Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer is een (1) persoon.
- 2e. Opdrachtgever en opdrachtnemer hebben affiniteiten op hetzelfde (strategische, tactische of operationele) niveau.
- 3e. Opdrachtgever en opdrachtnemer hebben hun wederzijdse verwachtingen verduidelijkt en vastgelegd.
- 4e. De opdrachtgever is aanspreekbaar op zijn rol.

De relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer vergt van beiden een zorgvuldig en assertief management. Het is een relatie die maatwerk vraagt. Aan de opdrachtnemende kant: wie heeft de beste strategische, tactische, inhoudelijke en operationele kwaliteiten?

Aan de opdrachtgevende kant: wie is dit project echt een zorg? Wie heeft het juiste netwerk, het overzicht, de tijd?

Pas door dit maatwerk kunnen opdrachtgever en opdrachtnemer een overeenkomst sluiten op de essentiële punten:

- Opdrachtgever: ik wil graag dat jij mijn project tot een succes maakt.
- Opdrachtnemer: ik haal alles uit de kast om jouw projectresultaat of programmadoel te halen.

Maatwerk verzet zich dus tegen standaardoplossingen en voorgeschreven regels. Het is niet mogelijk om zondermeer over projecten af te spreken dat altijd het college van B&W, Gedeputeerde Staten, het MT opdrachtgever is.

Soms is dat om formele redenen wel logisch of wenselijk, maar dan moet toch onmiddellijk weer naar maatwerk worden gezocht - door iemand tot gedelegeerd opdrachtgever te benoemen en personen uit een formeel opdrachtgevend gremium als sponsor in te zetten.

Met het oog op het resultaat en de meest efficiënte weg om dat te halen is het altijd verstandig om een maatwerkoplossing te kiezen die het beste past bij het project/programma en die de beste mogelijkheden biedt, genoemde vier kwaliteitsdimensies te managen.

In het navolgende gaan we uitgebreider op de kwaliteitsdimensies in.

3.1. Zowel opdrachtgever als opdrachtnemer is een (1) persoon

Vaak worden projecten en programma's in opdracht van een formeel orgaan aangepakt. Bijvoorbeeld het college van B&W, het managementteam, het dagelijks bestuur, het college van GS...

Dat zijn officiële, sturende en besluitvormende instanties. Dat is hun kracht en hun zwakte. Voor de opdrachtnemer betekent dat: hij kan ze niet opbellen, er niet even langs gaan, om een probleem voor te leggen dat alleen de opdrachtgever kan oplossen. Zoals een conflict met "de lijn", onduidelijkheden over personele capaciteit of budget. En stel dat je dan toch bent doorgedrongen tot het MT: wie moet je aanspreken, als een collectief de opdracht heeft gegeven?

Het is dan ook altijd beter de opdrachtgever te personifiëren door 1 lid van zo'n forum te vragen op te treden als opdrachtgever, of door het forum te vragen een opdrachtgever met een zeker mandaat aan te wijzen. Technisch gesproken heet zo'n persoon dan de gedelegeerde opdrachtgever.

De opdrachtgever op zijn beurt doet er verstandig aan de opdrachtnemer te personifiëren. Want in de praktijk komt het maar al te vaak voor dat “de afdeling”, “het bureau” of “het team” de opdrachtnemer is of schijnt te zijn. Wie moet de opdrachtgever dan aanspreken als hij een update van de voortgang wil of als de resultaten uitblijven. De chef dan maar? Vaak is dat een oplossing bij gebrek aan beter.

Wat gebeurt er als dit niet goed geregeld is?

Een collectief ligt nergens wakker van; gedeelde verantwoordelijkheid is formele verantwoordelijkheid - uitermate serieus te nemen - maar opdrachtnemer of opdrachtgever kan bij niemand terecht. En als niemand wakker ligt van een project, wat is dan het belang ervan?

Komt er geen gepersonifieerde opdrachtgever of -nemer dan is er meestal een heel ander spel op de wagen en praten we niet van een project of programma, maar van beleidsprobleem, politiek heikele kwestie, uitstellen, “wat moeten we hiermee”?

3.2. Opdrachtgever en opdrachtnemer hebben affiniteiten op hetzelfde niveau

Projecten zijn vaker tactisch en uitvoerend dan strategisch en beleidsvormend. Wanneer de opdrachtgever dan vooral op strategisch niveau opereert is mogelijk sprake van een mismatch.

Natuurlijk zijn er ook voorbeelden denkbaar waarin een project juist uitermate strategisch van aard is (bijvoorbeeld het totstandbrengen van besluitvorming over de tweede Maasvlakte). Dan zou een opdrachtgever op tactisch of operationeel niveau een mismatch zijn.

Het gaat hier nadrukkelijk niet om het hiërarchische niveau van opdrachtgever en –nemer.

Het afbreukrisico zit ‘m er eerder in dat een opdrachtgever en –nemer die niet op hetzelfde niveau opereren niet dezelfde span of control hebben, en evenmin taal, beelden en betekenissen met elkaar delen. De span of control bij tactiek en uitvoering gaat veel meer over details en hier-en-nu, die bij strategie over hoofdlijnen en straks. Dat maakt het blikveld anders, en bijgevolg ook de perceptie. De kans op misverstand en onbegrip is groter dan wanneer opdrachtgever en –nemer op eenzelfde strategisch, tactisch of operationeel niveau opereren

Het maken van een goede match is daarom altijd aan te bevelen.

Wat gebeurt er als dit niet goed geregeld wordt?

De opdrachtnemer zit tot over zijn oren in de uitvoering; de opdrachtgever stuurt op strategisch niveau zaken aan. Ze spreken allebei een andere taal en begrijpen niet waar de ander het over heeft. De opdrachtgever: “Wat zeur je nou? Je kunt dat toch gewoon regelen?” De opdrachtnemer: “Waar heb je ‘t over? Ik zit hier met een bak aan praktische problemen. Daar moet je tijd in steken!”

3.3. Opdrachtgever en opdrachtnemer hebben hun wederzijdse verwachtingen verduidelijkt en vastgelegd

Als de kwaliteit van de relatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer dan zo belangrijk is, kun je hem maar beter beschrijven en vastleggen. Daar zijn tal van modellen en manieren voor. Belangrijk is, dat in elk geval de volgende aspecten aan de orde komen:

1. de vraag van de opdrachtgever
2. het te behalen eindresultaat
3. de aanpak om dat te realiseren
4. middelen en bevoegdheden die opdrachtgever aan opdrachtnemer ter beschikking stelt.

Op de keper beschouwd doen opdrachtgever en opdrachtnemer hiermee de volgende uitspraken:

Opdrachtnemer tot opdrachtgever: ik zet me in voor de resultaten die jouw project moet hebben.

Opdrachtgever tot opdrachtnemer: ik steun jouw aanpak om mijn resultaten te halen.

Wat gebeurt er als dit niet goed geregeld wordt?

Niemand weet waar hij aan toe is. Alles gaat in goed vertrouwen, en dat is maar een haarbreedte verwijderd van “op hoop van zegen”.

Als er iets misgaat in het project (en er gaat altijd wel wat mis) en de hiervoor beschreven zaken zijn niet goed geregeld, dan hebben noch de opdrachtgever, noch de opdrachtnemer een titel om elkaar aan te spreken. Er gaat veel tijd verloren met het repareren van beschadigde relaties en met het verzinnen van oplossingen voor zaken die allang geregeld hadden kunnen en moeten zijn.

3.4. De opdrachtgever is aanspreekbaar op zijn rol

De opdrachtgever is eindverantwoordelijk voor het resultaat; de projectleider is uitsluitend verantwoordelijk voor het realiseren van het beoogde resultaat volgens de vastgelegde aanpak.

Vaak worden deze verantwoordelijkheden door elkaar gehaald of allemaal op de schouders van de opdrachtnemer gelegd.

Een opdrachtgever die aanspreekbaar is op zijn rol, neemt zijn verantwoordelijkheid en zegt daarmee: “Dit is *mijn* project; ik stel alles in het werk om de opdrachtnemer in staat te stellen mijn project zo goed mogelijk uit te voeren.”

Dat betekent: deur open, tijd vrijmaken en indien nodig de handen uit de mouwen.

Wat gebeurt er als dit niet goed geregeld wordt?

De opdrachtnemer heeft een dubbele verantwoordelijkheid, werkt zich daardoor drie slagen in de rondte, is dus inefficiënt en loopt vast.

Projectresultaten of programmadoelen worden niet of tegen te hoge kosten gehaald.

3.5. Conclusies

- Er bestaat geen standaardreceptuur om opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap in te richten.
- Opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap zijn maatwerk, dat ten dienste moet staan van het behalen van het projectresultaat.
- Opdrachtgeverschap - opdrachtnemerschap is niet alleen een formele beschrijving van betrekkingen, maar vooral ook een relatie tussen twee personen die door beiden gemanaged moet worden op vier kwaliteitsdimensies.

Het kan geen kwaad, van tijd tot tijd de kwaliteit van je eigen opdrachtgeverschap of opdrachtnemerschap de maat te nemen. Daartoe dienen de checklists in paragraaf 4 resp. 5.

4. Checklist voor opdrachtgevers

1. Maak een overzicht van de projecten waarvan je de (gedelegeerd) opdrachtgever bent.
2. Kies er drie uit, en expliciteer van elk project in steekwoorden de projectleider, de doorlooptijd en het te behalen resultaat.

Beantwoord vervolgens voor elk van de drie projecten de volgende vragen:

- a) Heeft mijn opdrachtnemer daadwerkelijk met 1 opdrachtgever te maken?
- b) Is het project strategisch, tactisch of operationeel van niveau? In hoeverre komt dat overeen met het niveau waarop ik dagelijks opereer? Welk gemak levert dat op? En welke last?
- c) Hebben mijn opdrachtnemer en ik onze wederzijdse verwachtingen verduidelijkt en vastgelegd? En hebben we dat zodanig gedaan, dat wij elkaar daarop ook kunnen aanspreken?
- d) Ben ik aanspreekbaar als opdrachtgever? (Hoe vaak rapporteert mijn opdrachtnemer eigener beweging? Wat doe ik daar dan mee? Hoeveel ruimte heb ik voor hem in mijn agenda?)
- e) Als ik mij verplaats in mijn opdrachtnemer: hoe zou hij deze vragen dan beantwoorden?

5. Checklist voor opdrachtnemers

1. Maak een overzicht van de projecten die je leidt.
2. Kies er 1 uit en expliciteer wie je (gedelegeerd) opdrachtgever is, wat de doorlooptijd is en welk resultaat je gaat behalen.

Beantwoord vervolgens voor dit project de volgende vragen:

- a) Heb ik in de praktijk ook echt met 1 opdrachtgever te maken, of treden er meer personen als zodanig op? Bezorgt me dat meer last dan gemak, of omgekeerd?
- b) In hoeverre komt het niveau van mijn project (strategisch, tactisch, operationeel) overeen met dat van mijn opdrachtgever? Welk gemak levert dat op? En welke last? Ligt mijn opdrachtgever wakker van het project? Zo nee, waarom eigenlijk niet (vindt hij het wel belangrijk genoeg)?
- c) Hebben wij onze wederzijdse verwachtingen verduidelijkt en vastgelegd? En hebben we dat zodanig gedaan, dat wij elkaar daarop ook kunnen aanspreken?
- d) Is mijn opdrachtgever benaderbaar? Heb ik het idee dat hij naar me luistert en in actie komt als dat nodig is? Hoe rapporteer ik aan hem?
- e) Als ik mij verplaats in mijn opdrachtgever: hoe zou hij deze vragen dan beantwoorden?