



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland

Een handreiking voor het realiseren van ketensamenwerking in de industrie

in opdracht van het ministerie van Economische Zaken

» Duurzaam, Agrarisch, Innovatief
en Internationaal ondernemen

Inhoud

Introductie

Visie op ketenprojecten

Aanleiding

De reikwijdte van
deze handreiking

Spelers van een
ketenproject en hun
rollen

De handreiking

Initiatiefase

Verkenningfase

Verdiepingsfase

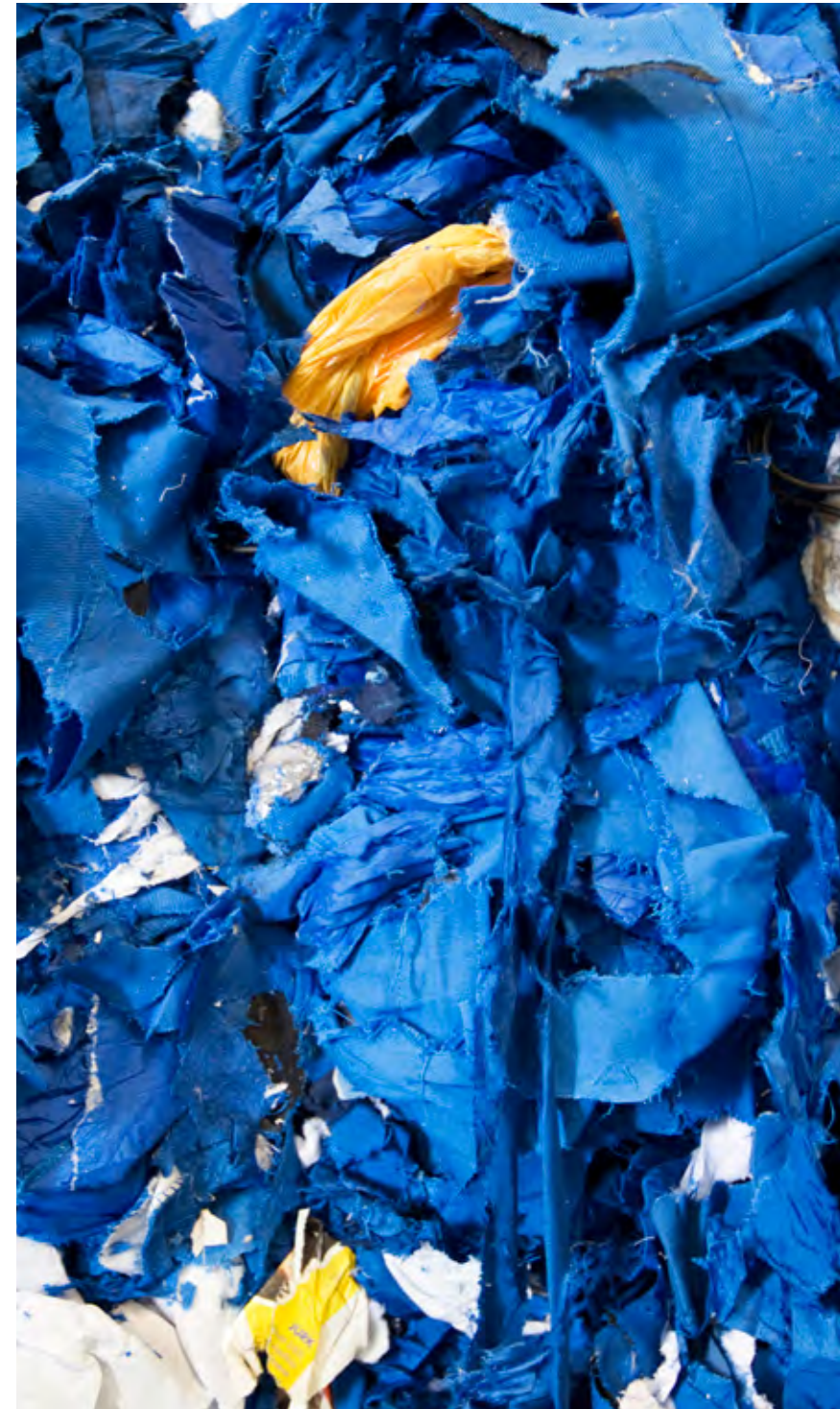
Uitwerkingsfase

Instrumenten

Stakeholdersanalyse

Businessmodel en
businesscase

Risicoanalyse





Introductie

- ▶ Inleiding
- ▶ Visie op ketenprojecten
- ▶ Aanleiding
- ▶ De reikwijdte van deze handreiking
- ▶ Spelers van een ketenproject en hun rollen

Inleiding

Met de Meerjarenaafspraken energie-efficiëntie (MJA3/MEE) draagt het ministerie van Economische zaken bij aan het behalen van 20 procent CO₂-reductie in 2020 en het realiseren van de energiebesparingsdoelen in het Energieakkoord voor duurzame groei. De energieconvenanten zijn voor de industrie het instrument om energiebesparing te stimuleren. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland faciliteert de afspraken, stimuleert de bedrijven hoge ambities te realiseren en monitort de resultaten.

Veelal vindt die energie-efficiency plaatst binnen de grenzen van de bedrijfspoot. We noemen dat procesefficiency. Maar efficiencyverbetering hoeft daar niet te stoppen. Ook buiten de eigen bedrijfspoot is verbetering vaak mogelijk. Bijvoorbeeld het fabriceren van producten uit minder energie-intensief materiaal, efficiënter transport of het hergebruik van reststromen. Dit noemen we ketenefficiency.

Het realiseren van energie- of materiaalbesparing in de keten vereist wel vaak samenwerking met een of meerdere partners. Die zoektocht naar samenwerking voor dit soort 'ketenprojecten' strandt nogal eens vanwege onvoldoende inzicht in elkaars kansen en belemmeringen en de kansrijkheid en haalbaarheid van samenwerkingsprojecten niet altijd adequaat wordt ingeschat. Initiatiefnemers en partners haken daardoor wel eens voortijdig af.

Een gestructureerde, resultaatgerichte en procesmatige aanpak van ketensamenwerkingsprojecten kan dit voorkomen en helpen om:

- snel te identificeren of een initiatief kansrijk is;
- een kansrijk ketensamenwerkingsproject stapsgewijs nader vorm te geven;
- te laten zien dat er uiteindelijk een win-win resultaat kan worden bereikt voor alle betrokken partners.

Heeft u een idee voor een project waarin samenwerking met ketenpartners nodig is, en vraagt u zich af hoe u die samenwerking tot een succes kunt brengen?

of

Bent u gevraagd deel te nemen in een ketenproject en wilt u weten of dat project kansrijk en haalbaar is?

Dan kan deze handreiking u antwoorden geven op tal van uw vragen.

'Duurzaam' of 'Maatschappelijk verantwoord Ondernemen', 'Integraal ketenbeheer', 'Ecodesign' en 'Cradle to Cradle' zijn ook steeds meer onderdeel van ondernemersdenken en -strategieën. Daarom is het begrip 'ketenefficiency' opgenomen in de Meerjarenaafspraken energie-efficiency, om energie op andere plaatsen dan alleen binnen het eigen bedrijf, te (doen) besparen.

Het organiseren van ketenefficiency is een nieuwe uitdaging voor de deelnemende bedrijven, brancheorganisaties en productschappen. Met als doel energie te besparen in en gedurende de hele productieketen: van de grondstoffase tot de afdanking- en hergebruikfase. Bij deze aanpak is de hele keten in beeld: dus niet alleen het producerende bedrijf, maar ook zijn omgeving zoals afnemers, leveranciers, distributeurs en andere bedrijven op het bedrijventerrein.

Visie op ketenprojecten

In het huidige economische klimaat staat het Nederlandse bedrijfsleven onder grote druk. Eisen aan efficiëntie, kwaliteit en het beperken van de milieudruk in termen van energie en grondstoffen worden voortdurend opgeschroefd. Om te kunnen blijven concurreren worden producten en productieprocessen voortdurend vernieuwd.

Ook zal het bedrijfsleven een groot deel van haar toekomstige concurrentiekracht moeten halen uit het opzetten van nieuwe ketenallianties en het verstevigen van bestaande.

Zonder betere en nauwere samenwerking in de keten zijn mondiale prestatie-eisen niet haalbaar. Een goede samenwerking tussen leveranciers, afnemers, kennisinstellingen en andere belanghebbenden is daarbij van groot belang, maar vereist een nieuwe manier van denken en opereren. Ook de mondiale concurrentie tussen regio's om industriële ondernemingen aan te trekken is groot. Het vormen van clusters die grondstof- en energiestromen samenvoegen en optimaliseren is dé manier om een regio internationaal te onderscheiden en bedrijven aan te trekken.

Aanleiding

Ketenprojecten zijn vaak complex en meerdere obstakels kunnen ketensamenwerking in de weg staan. Tegengestelde belangen en verschillen in drijfveren moeten worden onderkend en overwonnen om projecten te laten slagen. Het is van belang om zicht te hebben op de obstakels en te zoeken naar oplossingen. Voor het ontwikkelen en realiseren van succesvolle ketenprojecten zijn de volgende voorwaarden van belang:

1. Een goed doordacht projectidee, een degelijke stakeholderanalyse en selectie van samenwerkingspartners;
2. Een enthousiaste en bevlogen voorvechter (of initiatiefnemer) om vraag en aanbod te identificeren en te verbinden, vooral in de verkennings- en verdiepingsfase;
3. Intensieve en eensgezinde samenwerking tussen partners;
4. Inzicht in het businessmodel en de businesscase, om een goede inschatting te maken van de maatschappelijke en financiële haalbaarheid (waardecreatie) van het project, inclusief een degelijke risicoanalyse;
5. Een duurzame samenwerkingsovereenkomst met een voor alle partners acceptabele verdeling van taken, risico's en verantwoordelijkheden.

Deze voorwaarden zijn onderwerpen die tijdens het ontwikkelingsproces aan de orde komen en die in deze handreiking voor ketenprojecten nader zijn uitgewerkt. De handreiking onderscheidt de verschillende fasen die nodig zijn om een ketenproject tot ontwikkeling te brengen. Bij elke faseovergang hoort een beslissing. Deze handreiking staat stil bij beslissingen die van invloed zijn op de kansrijkheid en haalbaarheid van projecten en biedt instrumenten om gezamenlijk weloverwogen keuzen te maken.



Reikwijdte van deze handreiking

De handreiking is bedoeld voor ketenprojecten waarin meerdere ketenpartners samenwerken om een gezamenlijk doel te bereiken. Het gaat om projecten die niet zelfstandig door één bedrijf kunnen worden uitgevoerd. De handreiking is primair gericht op complexe projecten waar drie of meer partners bij betrokken zijn. De samenwerking tussen bedrijven staat centraal.

Onder de term ketensamenwerkingsprojecten valt een breed scala van projecten, uiteenlopend van het gezamenlijk ontwikkelen van een nieuw product, productietechniek of afvalverwerkingsmethode tot het optimaliseren van (retour)logistiek, het uitwisselen van reststromen et cetera. Ook het realiseren van warmte-uitwisseling kan hieronder worden geschaard, maar voor deze specifieke vorm van ketenprojecten is ook een aparte handreiking geschreven: de [Handreiking voor het realiseren van gebiedsgerichte warmte-uitwisseling](#).

Deze handreiking is gericht op alle vormen van ketensamenwerking. Bij veel projecten is duurzaamheid een belangrijk onderdeel van het project, zoals besparing van energie of grondstoffen.

Spelers van een ketenproject en hun rollen

Bij ketenprojecten zijn verschillende spelers betrokken. In deze handreiking worden drie niveaus van spelers onderscheiden. Spelers die een vaste plaats in het project innemen, zijn ketenpartners.

1. De primaire spelers van het project bestaan meestal uit opeenvolgende schakels in een keten (zie kader). Deze spelers:
 - hebben een proactieve rol in het project;
 - dragen met een ontwikkeling bij aan realisatie;
 - zijn sturend;
 - nemen beslissingen over het proces.
2. De secundaire spelers hebben iets meer afstand tot de kern van het project, maar hebben wel belang bij de uitkomst. Dit zijn partijen zoals de overheid, investeerders of relaties van de primaire spelers. De relatie van deze partijen met het project kunnen heel divers zijn. Deze spelers:
 - scheppen de voorwaarden voor een project (overheid);
 - zijn de enablers (investeerders, subsidieverstrekkers);
 - krijgen na afronding van het ketenproject met de gevolgen te maken (relaties van de primaire spelers).
3. De tertiaire spelers zijn wel betrokken bij de realisatie van een project, maar hebben minder belang bij de uitkomst. Dit zijn partijen zoals adviseurs en ingenieursbureaus, brancheorganisaties, kennisinstellingen, NGO's of intermediairs. Deze spelers:
 - ondersteunen de primaire spelers;
 - werken op aanvraag;
 - hebben een adviserende rol;
 - leveren kennis en ervaring.

Voorbeelden van primaire spelers in een keten

Grondstofproducenten
Toeleveranciers
Producenten
Afnemers
Distributeurs
Inkopers
Retail/handel

Voorbeelden van secundaire spelers

Gebruikers/consumenten
Overheden
Externe financiers
Aandeelhouders
Concurrenten

Voorbeelden van tertiaire spelers

Kennisinstellingen
Adviesbureaus
Branche organisaties
Media

De ervaring leert dat een ketenproject een duidelijke rolverdeling eist, waarbij iedere ketenpartner een aantal taken en verantwoordelijkheden op zich neemt. Het is belangrijk om zowel op inhoud als op rolverdeling een goede balans in het ketenteam te realiseren.

‘Binnen ketenprojecten is het essentieel om de sterktes van alle partners te benutten. Iedereen moet zijn eigen rol pakken, die ook niet zomaar kan worden overgenomen door een ander. In het kledingrecycleproject Textiel Opnieuw was die scheiding heel duidelijk. Texperium verzamelt vezels maar kan geen garen spinnen, daar hebben we GM Filati voor nodig. Het breien gebeurt weer door Luidiana, het ontwerp en de verkoop door WE. Respect en het benutten van elkaars kennis en vaardigheden zorgt voor gelijkwaardigheid en vertrouwen tussen partners.’

Anton Luiken van Texperium over de rolverdeling in een ketenproject

In een ketenteam kunnen verschillende rollen worden onderscheiden. Hieronder volgen de belangrijkste. Bij iedere rol wordt een voorbeeld genoemd van een organisatie die deze kan vervullen. Afhankelijk van het ketenproject kan iedere rol door een andere ketenpartner worden ingevuld, of kan één ketenpartner verschillende rollen op zich nemen. Cruciaal zijn de 'idee-eigenaar' en de 'procesregisseur'.

De 'idee-eigenaar' is de initiator van het ketenproject en verantwoordelijk voor de concrete start. Het is vaak iemand met ambities en die minder voor de hand liggende verbanden signaleert. Zijn rol moet bij de uitvoering van het project duidelijk zijn: neemt de idee-eigenaar ook de rol van procesregisseur op zich, of stelt hij zich als visionair op náást de procesregisseur? Meestal is de idee-eigenaar afkomstig uit een bedrijf, een primaire speler in het ketenproject.

De 'procesregisseur' initieert en bewaakt de procesvoortgang, betrekt de juiste mensen en enthousiasmeert hen. Vaak is er sprake van een persoonlijke betrokkenheid en/of een direct belang bij de ketensamenwerking. De procesregisseur zit middenin het proces en heeft met alle ketenpartners goed contact. Hij ziet erop toe dat de andere ketenpartners hun belangen en wensen expliciet benoemen. De procesregisseur komt meestal uit een bedrijf uit de keten, een primaire speler, maar kan ook een 'makelaar', 'sjorder' of 'tolk' inschakelen en daarmee nauw samenwerken.

De 'innovator' beschikt over waardevolle kennis van nieuwe technieken en relevante ontwikkelingen. Hij schuwt veranderingen en experimenten niet. De innovator is vaak een persoon binnen een innovatief bedrijf binnen de keten (primaire speler), maar kan ook een adviseur of wetenschapper zijn (tertiaire speler).

De 'makelaar' is een neutrale, onafhankelijke partij die verandingsprocessen kan starten, regisseren en faciliteren. Een makelaar brengt bedrijven binnen en tussen ketens bij elkaar. De makelaar kan bedrijven en andere instanties ook helpen met het opbouwen en benutten van een breed netwerk in de keten. Een makelaar kan een externe adviseur zijn (tertiaire speler), maar bijvoorbeeld ook een adviseur van een organisatie als de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (secundaire speler).

De 'sjorder' is vaak een externe figuur die informatie verzamelt en zo nodig de scherpe kantjes eraf haalt. De sjorder zorgt ervoor dat het project niet stilvalt en spreekt de ketenpartners bijvoorbeeld aan op afspraken. De sjorder werkt nauw samen met de procesregisseur en is meestal een adviesbureau (tertiaire speler).

De 'tolk' is vaak een creatieve externe figuur die in staat is om 'ver van m'n bed'-voorbeelden te vertalen in concrete keten- en bedrijfskansen. De tolk kan het zich veroorloven om 'domme' vragen te stellen en zoekt de creatieve ruimte op. Voorbeelden van tolken zijn deskundigen op het gebied van processen en energiebesparing, bijvoorbeeld bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland of kennisinstituten (tertiaire spelers).



De handreiking

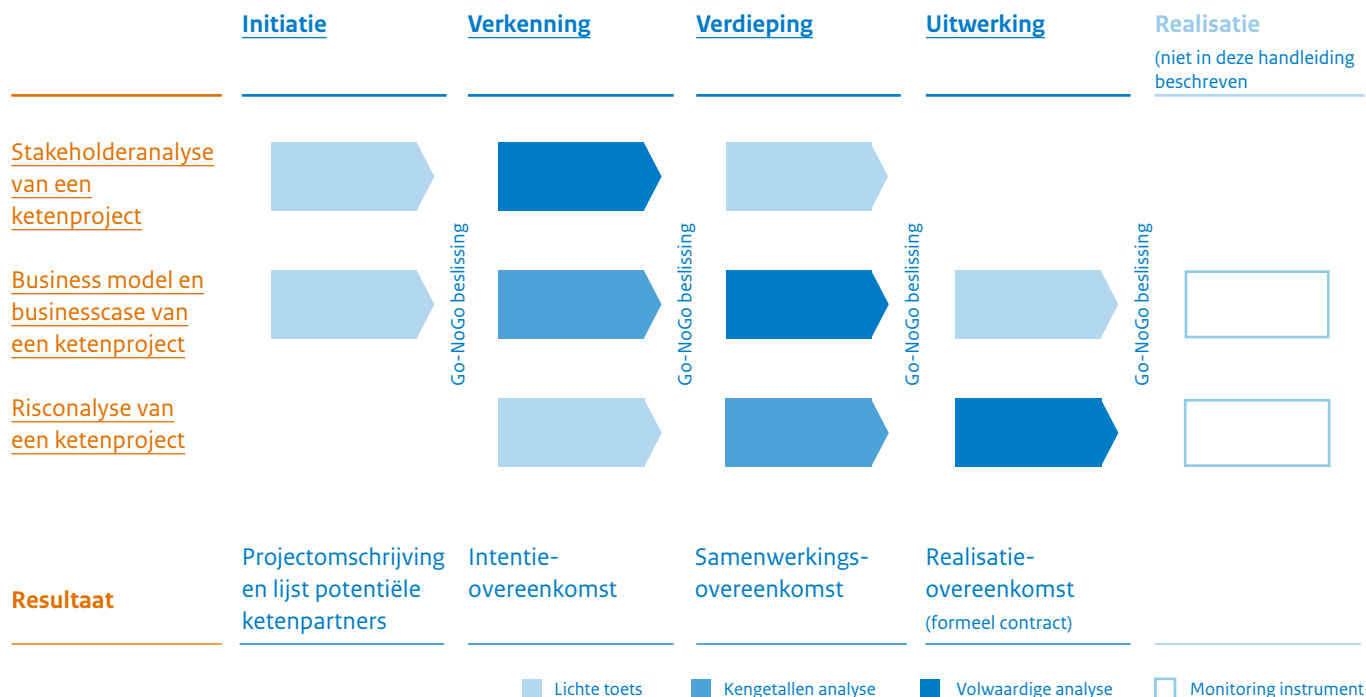
- ▶ [Inleiding](#)
- ▶ [Initiatiefase](#)
- ▶ [Verkenningfase](#)
- ▶ [Verdiepingsfase](#)
- ▶ [Uitwerkingsfase](#)

Inleiding

Deze handreiking onderscheidt vier fasen: **initiatie, verkenning, verdieping en uitwerking**. Elke fase heeft een eigen doel en eindresultaat. Omdat ieder ketenproject anders is, zijn de snelheid en diepgang waarmee de verschillende fasen worden doorlopen projectspecifiek.

Bij de handreiking horen analyse-instrumenten die vaak in meerdere fasen kunnen worden ingezet, met in elke fase een eigen focus.

Onderstaande figuur geeft de opeenvolgende projectfasen weer samen met de bijbehorende analyse-instrumenten en resultaten. Sommige instrumenten kunnen ook gedurende de realisatiefase worden ingezet om het project te monitoren. De realisatiefase wordt verder niet in deze handreiking beschreven, omdat de invulling van deze fase erg projectspecifiek is.



‘Voor grote ketenprojecten waarmee veel geld gemoeid is, is het van belang om zaken formeel vast te leggen. Ons kledingrecycleproject was een trial en dan is juist ook flexibiliteit nodig. Alle partijen hebben ingestemd met een projectplan, maar zonder formele verplichtingen. Die open innovatie werkte goed; iedereen was doordrongen van het gezamenlijke doel en kon van elkaar op aan. Dat zorgde voor vertrouwen in de verdere samenwerking. Bij grotere vervolgp-projecten zullen we sneller afspraken vastleggen.’

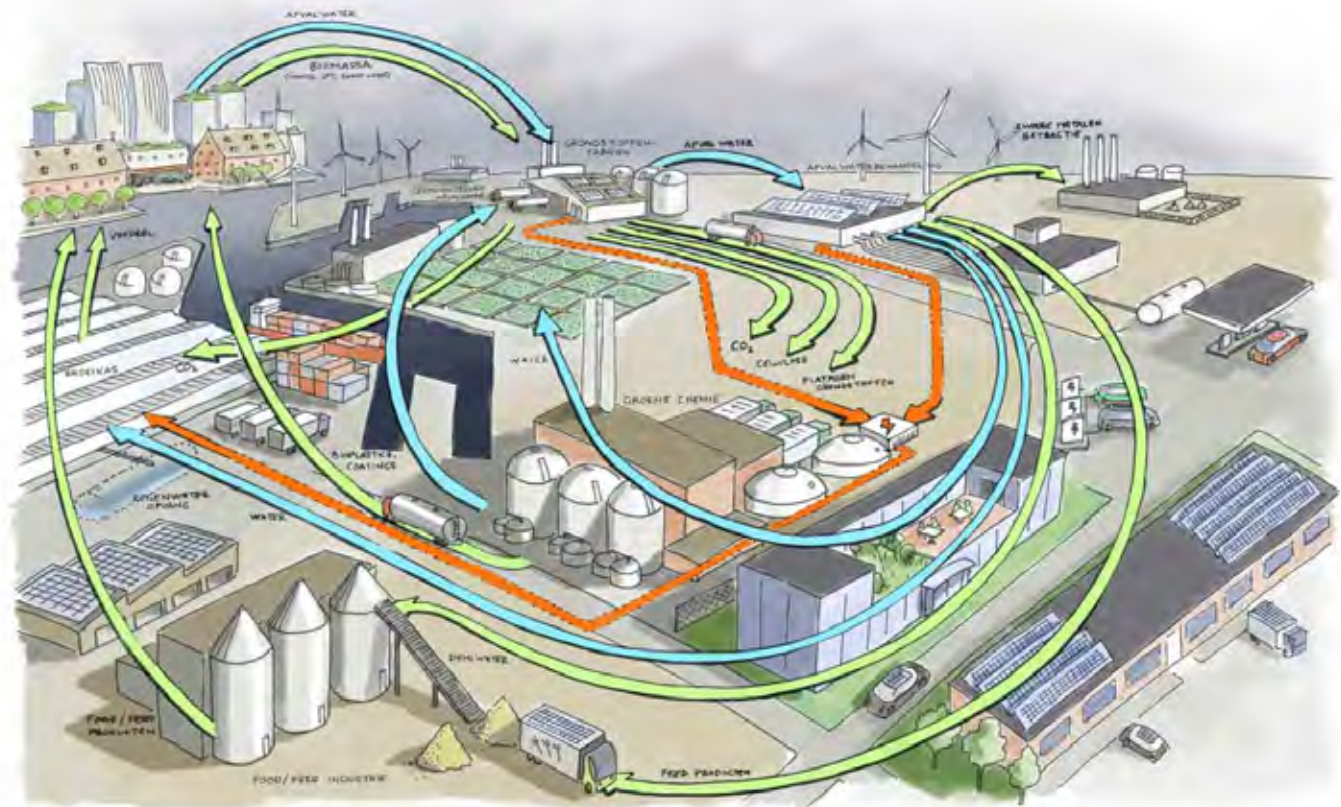
Anton Luiken van Texperium over formele afspraken

Na afloop van iedere fase wordt besloten:

- kan het project door naar een volgende fase (go/no go);
- welke spelers blijven/worden als projectpartner bij het project betrokken en wat is hun bijdrage (ondertekenaars);
- wat zijn de inhoudelijke en financiële kaders waarbinnen in de volgende fase wordt gewerkt;
- welk (type) besluit wordt aan het einde van de volgende fase genomen;
- welke producten worden aan het einde van de volgende fase opgeleverd om dat besluit te kunnen nemen;
- op welke wijze komen die producten tot stand (inzet, planning, et cetera).

Deze besluiten worden over het algemeen vastgelegd in de vorm van een gezamenlijke overeenkomst tussen de ketenpartners. De aard van de overeenkomst verandert per fase. Aan het begin van het project volstaat een globaal plan met soms abstracte intenties. Aan het eind zal een gedetailleerd plan met een duidelijke verdeling van activiteiten, kosten en risico's worden opgesteld.

Routekaart Afvalwaterketen 2030 Industrie



Initiatiefase

In de initiatiefase beschrijft de initiatiefnemer het doel en de afbakening van zijn idee en onderzoekt hij welke partners daarbij nodig zijn. De initiatiefnemer werkt zijn idee verder uit en denkt na over het verdienmodel, de doelgroep, de klanten en de vereiste betrokkenen.

Doel

In deze fase gaat het om:

1. een duidelijke omschrijving te maken van het projectidee;
2. zicht te krijgen op de partijen die in het ketenproject moeten worden betrokken.

De initiatiefnemer beschrijft zijn idee zo aantrekkelijk mogelijk en definieert het doel en de afbakening. Daarnaast onderzoekt hij welke spelers het meest geschikt zijn om dit idee tot uitvoer te brengen. Dit zijn de mogelijke ketenpartners.

Inhoud

De initiatiefnemer speelt een cruciale rol bij het opstarten van een ketenproject. In deze fase scherpt hij zijn projectidee aan door meer informatie in te winnen. Hij zorgt ervoor dat de afbakening en het doel van het ketenproject helder zijn. Hiermee kan hij zijn potentiële partners overtuigen van het belang van het project. Bovendien kan een goed omschreven doel van de samenwerking verderop in het proces richting geven bij zaken die vooraf niet goed te regelen zijn.

Het onderdeel [Spelers van een ketenproject en hun rollen](#) uit de inleiding geeft zicht op de andere spelers die in de keten actief zijn. In dit hoofdstuk worden ook de rollen beschreven die van belang zijn bij de uitvoer van een ketenproject.

[De stakeholderanalyse van een ketenproject](#) helpt om zicht te krijgen op de relevante betrokkenen binnen bedrijven, binnen de keten en daarbuiten.

De eerste stap van de stakeholderanalyse bestaat uit het inventariseren van betrokkenen. Vervolgens wordt gekeken naar de belangen en posities en de wijze waarop de verschillende stakeholders kunnen en moeten samenwerken in het project.

Het aanscherpen van het projectidee en het bepalen van de juiste partners gaat vaak hand in hand. Naast het inwinnen van algemene informatie is het slim om specifieke informatie te achterhalen via informele, verkennende gesprekken met andere spelers in de keten. Zij kunnen informatie geven over gangbare scenario's en de problemen en uitdagingen die zij tegenkomen bij hun dagelijks werk. Deze informatie helpt om de afbakening en het doel van het ketenproject aan te scherpen. Ook kunnen de verkennende gesprekken ertoe leiden dat spelers zich aanmelden om als ketenpartner aan het project deel te nemen. Als de initiatiefnemer zelf nog geen zicht heeft op welke spelers in de keten van belang zijn voor het ketenproject, kunnen intermediairs meedenken en contact met geschikte spelers tot stand brengen. Bekende intermediairs zijn Syntens, Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en de ondersteunende instituten van de topsectoren.

Het kan zinvol zijn om in een open sfeer een gezamenlijke sessie te organiseren, eventueel aangevuld met individuele gesprekken, om ideeën uit te wisselen, enthousiasme te kweken en de mogelijkheden voor het ketenproject te bespreken. Een groepssessie biedt ook de mogelijkheid om het projectidee gezamenlijk uit te werken, de voordelen voor de potentiële deelnemers te bespreken (win-win) en te brainstormen over het betrekken van andere relevante spelers. Tijdens het onderzoek en de verkennende gesprekken krijgt het ketenidee steeds meer vorm en ontstaat meer zicht op de potentiële deelnemers met wie het ketenproject het beste kan worden uitgevoerd.

‘De rol van regisseur is niet voor iedereen weggelegd. Ondernemers – mezelf inclusief – kunnen opgeslokt raken door hun eigen bedrijf en raken dan de keten uit het oog. De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland heeft in ons renovatieproject met geleiderails die regisseursrol op zich genomen. Dat heeft ons enorm gestimuleerd. Anders was het project waarschijnlijk niet van de grond gekomen.’

Fred van Hest van ARROSSO over het belang van een regisseur

Praktische tips

Het vinden en binden van ketenpartners is cruciaal om een ketenproject succesvol te realiseren. Voor een goed verloop van het proces is om belangrijk om te bepalen wie je wanneer in het project betreft. Let daarbij op de volgende punten:

- **Gezamenlijke intentie.** De partners moeten hetzelfde concept/droombeeld voor ogen hebben.
- **Onderling vertrouwen** en de bereidheid om mee te denken en informatie te delen. De initiatiefnemer moet bij het samenstellen van de partners rekening houden met belangenverstrengeling en concurrentie.
- **Compleetheid.** Alle partners moeten zicht hebben op alle aspecten die voor de uitvoering van het projectidee van belang zijn en moeten elkaar aanvullen in de rollen die zij in het project innemen.

Het kan nuttig zijn om in deze fase een onafhankelijke externe partij in te schakelen. Deze kan vrij van eigenbelang de mening van verschillende spelers peilen en een eerste beeld vormen van belangen en mogelijke obstakels. Bij gezamenlijke bijeenkomsten kan deze onafhankelijke externe partij ook het proces begeleiden.

Proces

De initiatiefase bestaat uit een ongedwongen en informeel proces dat door de initiatiefnemer(s) wordt getrokken. Als de inhoud van het ketenproject en de voordelen voor potentiële deelnemers al snel duidelijk zijn, kan deze fase ook snel worden doorlopen. Naarmate het onderwerp complexer is en er meerdere spelers van belang zijn voor het project, zal de initiatiefase meer tijd in beslag nemen.

Do's

- Beschrijf de doelen en prioriteiten in eenvoudige termen
- Communiceer op een transparante en open manier
- Investeer in relaties, werk aan onderling vertrouwen
- Maak afspraken over de aanpak, het proces, de rollen van ieder
- Noteer relevante belemmeringen of uitdagingen zodat deze in de volgende fase aan bod komen

Don'ts

- Met onduidelijke doelstellingen de volgende fase ingaan
- Potentiële partners uitsluitend binnen bestaande relaties zoeken

Resultaat

Het beoogde resultaat van de initiatiefase is een heldere omschrijving van het ketensamenwerkingsproject, inclusief een lijst van de spelers die in de volgende fase worden betrokken.

‘Vertrouwen tussen partijen en mensen is een absolute voorwaarde voor goede ketensamenwerking. Zo hebben we iemand in dienst die het vertrouwen van de agrosector heeft en andersom. Dat creëer je niet zomaar. We hebben niet alleen onze reststromen uitgewisseld, maar – om elkaar beter te leren kennen – ook onze mensen. Dat kost tijd, maar die investering betaalt zich uiteindelijk terug in een sterke basis voor samenwerking.’

Gerrit Jan Koopman van de VNP over het belang van vertrouwen

Verkenningfase

In de verkenningfase onderzoekt de initiatiefnemer samen met de potentiële ketenpartners op hoofdlijnen of het projectidee te realiseren is en wat de inbreng van elk van de partners is. Gezamenlijk bepalen de ketenpartners de projectstappen en ieders bijdrage daarin.

Doel

Het doel van de verkenningfase is een eerste inzicht verwerven in:

1. de **kansrijkheid** van het project;

Zien de noodzakelijke spelers mogelijkheden om het project te realiseren en zijn ze bereid hun rol te spelen? Is er voldoende win-win te halen?

2. de **haalbaarheid** van het project.

Is het project technisch en juridisch mogelijk en met een positief financieel rendement te realiseren?

Deze handreiking maakt onderscheid tussen kansrijkheid en haalbaarheid om aan te geven dat beide elementen cruciaal zijn voor een succesvol project.

Een project kan bijvoorbeeld haalbaar zijn, maar niet kansrijk, omdat één of meerdere spelers niet bereid zijn (om wat voor reden dan ook) mee te doen met het project.

Inhoud

De inhoud van deze fase bestaat uit twee peilers:

1. Kansrijkheid

Om een ketenproject te realiseren is de betrokkenheid van meerdere spelers wenselijk en noodzakelijk. In de verkenningfase onderzoekt de initiatiefnemer hoe de verschillende spelers tegen het projectidee aan kijken. De uitdaging hierbij is om de dialoog aan te gaan en geleidelijk *commitment* op te bouwen. Een project wordt alleen gerealiseerd als dit in het belang is van alle betrokken partners. Het is dan ook nuttig om de interesses en belangen van de verschillende betrokken partners verder te verkennen. Soms is de aanzet al in de initiatiefase gemaakt. In de verkenningfase is er naast het gemeenschappelijke belang ook meer aandacht voor de belangen van ieder van de ketenpartners afzonderlijk. De [Stakeholderanalyse van een ketenproject](#) is een nuttig instrument om de belangen en onzekerheden van partners in kaart te brengen. In de verkenningfase is het verstandig om een uitgebreide stakeholderanalyse uit te voeren en alle stappen van deze analyse te doorlopen.

Ketenpartners hoeven in deze fase geen *commitment* of harde toezeggingen te geven, maar dienen zich wel bereid te tonen om gezamenlijk te beoordelen of het project kans van slagen heeft. De initiatiefnemer kan de partners over de streep trekken door aan te geven waarom dit project voor die partner de moeite waard is.

Het organiseren van een besloten sessie met een beperkt aantal spelers kan een goede manier zijn om te onderzoeken of de spelers ook gecommiteerd zijn tijd en middelen in de uitwerking te steken. Het doel van een dergelijke sessie kan zijn: partners werven, overtuigen, binden en tot actie aanzetten. Ook kan er aandacht zijn voor het gezamenlijk bepalen van de richting van het project. Hierbij kan het Business Model Canvas+ behulp-

zaam zijn. Deze methode wordt besproken in het instrument [Businessmodel en businesscase van een ketenproject](#). In deze verkenningfase kan een eerste beeld van het project worden geschetst aan de hand van de bouwstenen van het Business Model Canvas+.

2. Haalbaarheid

De ketenpartners benoemen gezamenlijk de onderdelen die op haalbaarheid worden getoetst. Veelal wordt de haalbaarheid bepaald door:

- de technische haalbaarheid: zijn er technische oplossingen voorhanden tegen een redelijke prijs?
- een juridische toets: kan het project binnen de geldende wet- en regelgeving worden gerealiseerd?
- de behoefte van klanten en eindgebruikers: staan de klanten of eindgebruikers positief tegenover het eindresultaat van het project? Bijvoorbeeld: willen de klanten het nieuwe of aangepaste product afnemen, of zijn de eindgebruikers bereid hun gedrag aan te passen?
- de financiële haalbaarheid: dekken de toekomstige opbrengsten de kosten in voldoende mate? Of is er een onrendabele top maar zijn er vooruitzichten om deze onrendabele top te financieren? Opbrengsten kunnen ook afkomstig zijn van andere partijen dan klanten.
- de economische en maatschappelijke wenselijkheid: zijn er naast de directe baten op korte termijn ook indirecte baten voor de deelnemende partners? Zoals voordelen met betrekking tot energievoorziening en de beschikbaarheid van grondstoffen, en positieve effecten op het imago en de aantrekkelijkheid als werkgever. Ook maatschappelijke baten kunnen een relevante rol spelen, zoals de positieve effecten op het vestigingsklimaat van een gebied en de invulling van duurzaamheidsbeleid voor overheden op regionaal en nationaal niveau.

De financiële haalbaarheid en maatschappelijke wenselijkheid kunnen worden onderzocht door het opstellen van een [Businessmodel en businesscase van een ketenproject](#). Een businesscase volgt uit het beschrijven van een businessmodel. De businesscase brengt de financiële en maatschappelijke resultaten van (nieuwe) activiteiten systematisch in kaart. Er wordt gekeken naar de gehele levensduur. Alle kosten en opbrengsten van het project worden in kaart gebracht en op basis daarvan wordt besloten of een project aantrekkelijk is of niet. Niet alleen de effecten voor de direct betrokkenen worden meegenomen, maar ook de effecten voor de samenleving in zijn geheel. Investeringsbeslissingen kunnen namelijk zogenaamde externaliteiten bevatten: effecten op derden waar de investeerders geen rekening mee (hoeven te) houden. Niet alleen financiële kosten en opbrengsten spelen een rol, maar ook de maatschappelijke kosten en opbrengsten. Een businesscase geeft daarmee antwoord op de vraag of het project financieel en maatschappelijk haalbaar is. Tijdens de verkenningsfase is het meestal nog niet mogelijk om een volledige businesscase op te zetten. Door met kengetallen of schattingen te werken, is het toch al mogelijk om enig inzicht te verwerven in de businesscase. Een ketenproject is alleen haalbaar als de businesscase voor alle betrokken partners positief is!

De businesscase van een ketenproject bestaat daarmee in feite uit een aantal delen. Voor elke partner geldt een eigen businesscase met vragen als:

- De primaire partners (bijvoorbeeld producenten): Kan ik mijn kosten en een rendementsvergoeding voor de risico's terugverdienen? Heeft het project positieve impact op mijn liability en continuïteit?
- De secundaire partners (bijvoorbeeld een klant): Is het nieuwe product de meest gunstige aanbieding voor mij, financieel gezien of in aanvullende functies (bijvoorbeeld beter voor mijn gezondheid)?
- De tertiaire partners (bijvoorbeeld een kennisinstelling): Staat er voldoende beloning (financieel of anderszins) tegenover de kennis die ik lever? Draagt het project bij aan mijn eigen duurzaamheidsdoelstellingen?

Bespreek in deze fase met de partners de technische haalbaarheid, de juridische aspecten en het draagvlak onder klanten en eindgebruikers. Ook hiervoor kan het instrument [‘Businessmodel en businesscase van een ketenproject’](#) behulpzaam zijn. In deze fase is het voldoende om een eerste beeld te vormen van de kansen en belemmeringen die op technisch, juridisch of sociaal gebied spelen. In de volgende fase zullen deze kansen en belemmeringen verder worden onderzocht.

De gesprekken met de partners leveren informatie op over de haalbaarheid en kansrijkheid van het project. Het wordt duidelijker welke zaken oplosbaar en onoplosbaar zijn. Sommige zaken die onoplosbaar lijken, kunnen wellicht door slim samen te werken en risico's te verdelen worden weggenomen. In de verkenningsfase worden er afspraken gemaakt over de manier waarop de onderwerpen die spelen (organisatorisch, technisch of juridisch) in de volgende fasen aan de orde te komen (bijvoorbeeld met een onderzoek) en hoe dit wordt bekostigd.

‘Samenwerken met ketenpartners gaat niet altijd vanzelf. Voor de toevoer van oude geleiderails zijn we afhankelijk van aannemers. Die krijgen van Rijkswaterstaat de opdracht om wegdek te renoveren breken dan geleiderails af. Ze zijn dus wel onderdeel van onze keten, maar hebben zelf geen belang bij de renovatie. We merken dat samenwerking hierdoor soms moeizaam verloopt. Hopelijk kunnen we samen met Rijkswaterstaat en de aannemers een eenduidige werkwijze overeenkomen.’

Fred van Hest van ARROSSO over ketenpartners

Praktische tips

De belangrijkste vragen die in de gesprekken tussen initiatiefnemers en partners aan de orde komen zijn:

- Hoe kijken de partners aan tegen het ketenproject?
- Wat zijn de kansen en belemmeringen voor de partners in het project en waarom?
- Hoe zien de partners het proces voor zich en ieders rol daarin?
- Onder welke condities willen de partners samenwerken om het project te realiseren?
- Wat willen de partners bereiken met het project en de samenwerking?
- Op welke wijze zijn de individuele doelen van de ketenpartners verbonden met het gemeenschappelijke doel?
- Herkennen de partners de geschatte kosten en baten van het ketenproject?
- Hoe kijken de partners aan tegen de technische en juridische haalbaarheid?

Als onderdeel van een besloten sessie kan het bedenken van een projectnaam een leuk en verfrissend onderdeel zijn. Dit draagt eraan bij dat mensen zich identificeren met het project.

Tot slot, enkele tips op procesniveau van direct betrokkenen bij succesvolle ketenprojecten.

- Betrek alle benodigde stakeholders bij het project, ook partijen die lastiger te benaderen of te overtuigen zijn.
- Het gaat om menselijk contact. Als de eerste contactpersoon bij een beoogde ketenpartner niet enthousiast op het idee reageert, kan de initiatiefnemer binnen hetzelfde bedrijf op zoek gaan naar een andere persoon die wel warmloopt voor het projectidee.

Do's

- Neem een onderzoekende houding aan
- Trek het speelveld van (potentiële) partners breed en houd alle mogelijke oplossingsrichtingen open
- Creëer een gemeenschappelijk kader
- Bepaal ieders inbreng in bijvoorbeeld kennis of financiële middelen

Don'ts

- Al te strak sturen op tijd
- Sterk inzetten op één en/of eigen ontwerp
- Op de stoel van anderen gaan zitten

Goede communicatie is cruciaal. Zorg voor goede verstandhouding binnen het projectteam. Luister naar de wensen van betrokken partners.

- Samenwerken start met vertrouwen, niet met techniek. Besteed in deze fase vooral aandacht aan de onderlinge verhoudingen en minder aan de technische (of financiële) details van het project.
- Praat eerst op projectniveau, detailvraagstukken komen in de volgende fase aan de orde.
- Overleg frequent met begrip voor de positie, achtergrond en het belang (cultuur) van de betrokken partners.



Proces

Een verkenningfase kent een geheel eigen dynamiek die voortvloeit uit de spanning tussen het 'vrij onderzoeken' van de kansrijkheid en het 'doelgericht analyseren' van de haalbaarheid. Het uitzoeken van de technische, juridische en financiële haalbaarheid heeft baat bij een strak georganiseerd projectmanagement. Het inventariseren van de ambities en betrokkenheid van verschillende spelers vraagt daarentegen om een vrijer, meer ongedwongen proces, waarin wordt geïnformeerd en gespard, maar waarin de spelers niet worden gestuurd of voor voldongen feiten worden geplaatst. Neem hierbij de tijd en probeer niet te forceren. Probeer aan te sluiten bij natuurlijke beslismomenten van de spelers, zoals vervangingsinvesteringen of innovatieplannen. Een duidelijke route en planning is daarbij van belang.

Het is zaak om samenwerking te zoeken en te bevorderen. De uitdaging is daarbij om een flexibel proces in te richten waarbij voldoende wisselwerking bestaat tussen de verschillende haalbaarheidsanalyses en de gesprekken met de ketenpartners.

Het is belangrijk om een neutrale, maar actieve procesregisseur aan te stellen en in het projectteam alle rollen samen te brengen die nodig zijn om een ketenproject tot een goed einde te brengen (zie ook [Spelers van een ketenproject en hun rollen](#)).

De procesregisseur heeft daarbij twee taken vervullen:

- De uitwerking van de kansrijkheid faciliteren. Het zwaartepunt ligt hierbij op het proces om in interactie met de ketenpartners de agenda voor proces en inhoud op te stellen. Daarbij moeten de uitkomsten van de haalbaarheidsanalyses teruggevoerd worden in het gezamenlijke besluitvormingsproces.
- De inschatting van de haalbaarheid begeleiden. Het zwaartepunt ligt hierbij in de uitwerking van de verschillende onderdelen die samen de haalbaarheid bepalen (technische haalbaarheid, juridische toets, financiële haalbaarheid, maatschappelijke wenselijkheid). Een strak georganiseerde projectmatige aanpak leent zich hiervoor.

Ook is het mogelijk om deze taken bij twee verschillende ketenpartners onder te brengen, waarbij onderling goede afstemming is.

Het resultaat van de verkenningsfase is een gezamenlijk besluit: stoppen of doorgaan.

Resultaat

Projecten die onmiskenbaar onhaalbaar zijn of geen draagvlak hebben vallen af. Een kansrijk project met potentie wordt in de verdiepingsfase verder uitgewerkt.

Het concrete resultaat van deze verkenningsfase is een intentieovereenkomst, inclusief een plan met de projectstappen voor de volgende fase. In de intentieovereenkomst spreken de betrokken spelers hun wederzijdse ambitie uit en maken zij werkafspraken voor het vervolgtraject. Een intentieovereenkomst bestaat globaal uit de volgende delen:

- de projectomschrijving;
- het doel van de intentieovereenkomst;
- de betrokken ketenpartners en hun rol;
- de inhoudelijke en financiële kaders waarbinnen in de volgende fase wordt gewerkt;
- het (type) besluit dat aan het einde van de volgende fase moet worden genomen;
- de resultaten die aan het einde van de volgende fase worden opgeleverd om besluiten te kunnen nemen;
- een beschrijving van de wijze waarop die resultaten tot stand komen (inzet, planning, et cetera).

‘Aan het roer van een ketenproject heb je een gedreven regisseur of coördinator nodig, die boven de keten uitstijgt op zoek naar mogelijkheden. Als die er niet is, gaat het vroeg of laat mis. Het moet een echte netwerker zijn die partijen aan elkaar knoopt. Vooral in de initiële fase levert een project vaak nog niks op, dan moeten partijen wel aangehaakt blijven. Ketensamenwerking gaat niet alleen om technologie, maar vooral ook om het verbinden van mensen en partijen.’

Gerrit Jan Koopman van de VNP over het belang van een regisseur

Verdiepingsfase

In de verdiepingsfase worden de opgestelde projectstappen daadwerkelijk uitgevoerd. De kansrijkheid en haalbaarheid van het ketenproject worden nader onderbouwd.

Doel

Het doel van de verdiepingsfase is om tot een principebesluit te komen om het ketenproject te realiseren. Een dergelijk besluit vergt:

1. wederzijds commitment van de betrokken partners om de kans ook daadwerkelijk om te zetten in een project. Hiermee wordt de kansrijkheid van het project onderbouwd;
2. een robuuste onderbouwing van de haalbaarheid van het project.

Deze twee condities staan een gefundeerd besluit toe, waarover iedere partij intern verantwoording kan afleggen.

Inhoud

In de verdiepingsfase voeren de ketenpartners de projectstappen uit die in de verkenningsfase zijn opgesteld. Onderlinge communicatie blijft belangrijk. Juist nu is het van belang dat ketenpartners goed en op een positieve manier met elkaar blijven communiceren.

De verdiepingsfase is een verdieping van het werk uit de verkenningsfase met:

- een volledig (technisch) ontwerp van het project;
- een volledige toets op juridische haalbaarheid;
- een volwaardige doorrekening van de financiële en maatschappelijke haalbaarheid inclusief financieringsplan;
- een praktijktoets of praktijkexperiment.

Volledige en volwaardige ontwerpen en analyses zijn:

- toegespitst op het ketenproject in kwestie (en maken dus bijvoorbeeld geen gebruik van algemene kengetallen);
- gedetailleerd en nemen alle kritieke onderdelen, kosten, opbrengsten en indirecte effecten mee;
- robuust en kunnen dus de toets der professionele kritiek doorstaan.

Een beschrijving van de toepassing van een [Stakeholderanalyse van een ketenproject](#) is in de verkenningsfase opgenomen. In de verdiepingsfase kunnen er wijzigingen in belangen plaatsvinden. Wees hier alert op en maak indien nodig een nieuwe versie van de belangenmatrix.

Het opstellen van een [Businessmodel en businesscase van een ketenproject](#) werd ook al genoemd in de verkenningsfase. In de verdiepingsfase is het van belang om de businesscase verder te verdiepen door met realistische getallen te werken. Hiermee ontstaat een betrouwbaar inzicht in de te verwachten (financiële en maatschappelijke) kosten en baten van een project.

Hoe goed de prognoses ook zijn, de voorspelde waarden zullen altijd een bepaalde mate van onzekerheid in zich hebben. Om een goed besluit te kunnen nemen is het essentieel om deze onzekerheden in beeld te hebben, te onderzoeken in welke mate ze invloed hebben op de projectuitkomst, welke mogelijkheden voor aanpassingen er zijn en wie welke risico's het beste kan dragen. Een [Risicoanalyse](#) brengt de onzekerheden die een project beïnvloeden in kaart en geeft invulling aan deze onzekerheden bij het opstellen van de projectplannen. De risicoanalyse is richtinggevend voor investeringsbeslissingen of het besluit tot ondertekenen van een contract.

Tijdens de verdiepingsfase kan de risicoanalyse met kengetallen of schattingen worden uitgevoerd, om deze in de volgende (uitwerkings)fase verder te verdiepen.

Praktische tips

Het is aan te raden de verdiepingsfase als een project aan te sturen en hiervoor een (externe) projectleider (oftewel procesregisseur) aan te stellen. De intentieovereenkomst die in de verkenningsfase is opgesteld bevat de beoogde projectstappen voor de verdiepingsfase. De procesregisseur stelt op basis hiervan een plan van aanpak en de projectorganisatie op, die in deze verdiepingsfase worden uitgevoerd. Uiteraard doet hij dit in overleg met alle ketenpartners. In het plan van aanpak wordt afgesproken:

- welke analyses worden uitgevoerd;
- wie deze analyses uitvoert en voor welke datum;
- welke input de verschillende ketenpartners geven bij de uitvoering van deze analyses;
- hoe en wanneer de (tussen)resultaten van deze analyses worden besproken;
- hoe de besluitvorming eruit ziet.

De procesregisseur is vervolgens verantwoordelijk om het plan van aanpak uit te rollen en succesvol af te ronden en spreekt de ketenpartners aan op hun taken en verantwoordelijkheden.

Do's

- Centrale en strakke projectsturing/-management
- Second opinions inbouwen om de robuustheid van de onderzoeken te toetsen
- Blijf zicht houden op ieders verwachtingen, ieders rol en het gezamenlijk belang
- Zorg voor inzicht in alle risico's en opbrengsten en zorg dat deze eerlijk onder de betrokken personen zijn verdeeld

Don'ts

- Al te sterke sturing op vooraf geformuleerde einddoelen
- 'Op eigen houtje' een analyse uitvoeren

Proces

De verdiepingsfase start met een groep partners die zich gecommitteerd heeft aan een gezamenlijk projectdoel. Anders dan in de verkenningsfase wordt deze verdiepingsfase veel strakker op tijd, aanpak en vooraf gestelde doelen aangestuurd. Ook wordt een concreet pad afgesproken om tot een verdeling van taken, risico's, zeggenschap en rendement te komen (natuurlijk gevoed door de uit te voeren analyses). Tegelijkertijd moet een te grote rigiditeit worden voorkomen. De onderzoeken kunnen nieuwe inzichten opleveren en de

externe context waarin het project plaatsvindt kan ook veranderd zijn. Het project moet daarop kunnen inspelen, zowel in proces (bijvoorbeeld tijdsduur) als op inhoud (bijvoorbeeld door de scope van het project aan te passen).

Resultaat

Het resultaat van deze verdiepingsfase is een principebesluit van alle betrokken en noodzakelijke partners om het ketenproject te realiseren. Een positief besluit kan worden genomen indien het project technisch en juridisch haalbaar is, een voor alle partners acceptabel risico-rendementverhouding heeft, en alle betrokken en noodzakelijke partners bereid zijn om zich te committeren aan het project.

Het principebesluit vertaalt zich in een samenwerkingsovereenkomst, waarin wordt opgenomen:

- omschrijving en context van het project;
- doel van de overeenkomst;
- beschrijving van de betrokken ketenpartners en hun rol;
- intenties en ambities van de betrokken partners;
- toedeling van taken en verantwoordelijkheden aan partners;
- uitgangspunten voor samenwerking tussen en risicoverdeling over partners;
- beschrijving van de projectorganisatie;
- uitgangspunten voor bekostiging en financiering van het project;
- looptijd en voorwaarden van de overeenkomst.

Het eindresultaat is een principebesluit, omdat het project wellicht op onderdelen nog nader moet worden uitgewerkt (zie de [uitwerkingsfase](#)).

'In 2012 hebben we een Green Deal gesloten om de duurzame toepassing van gerenoveerde geleiderails een impuls te geven. Daarbij zijn de Rijksoverheid en zeven partijen uit de metaalindustrie betrokken. De Green Deal is een samenwerkingsovereenkomst die je met alle partijen ondertekent, óók het ministerie IenM. Dat geeft extra gewicht aan de gemaakte afspraken. Dat we eind 2015 als deadline hebben afgesproken, zorgt voor richting en snelheid in het project.'

Fred van Hest van ARROSSO over de Green Deal als samenwerkingsovereenkomst

Uitwerkingsfase

De uitwerkingsfase is bedoeld om bewust geparkeerde eindjes in de samenwerkingsovereenkomst uit te werken en overeenstemming hierover te bereiken.

Doel

Het doel van de uitwerkingsfase is om tot een definitief besluit te komen om het ketenproject te realiseren. Deze fase kan nuttig zijn om twee redenen.

1. Er bestond bij de samenwerkingspartners ten tijde van het afsluiten van de samenwerkingsovereenkomst op een bepaald onderhandelingspunt nog onduidelijkheid (bijvoorbeeld over de verzekeringsmogelijkheden van een bepaald risico). Als dit een punt is dat de uitkomst van de samenwerkingsovereenkomst niet wezenlijk beïnvloedt, kan het praktisch zijn om dit punt te parkeren en niet meteen de gehele samenwerkingsovereenkomst uit te stellen.
2. De partners willen het ketenproject met projectfinanciering realiseren. Dit vergt veelal het oprichten van (i) een separate juridische entiteit waaronder het project kan worden ondergebracht; en (ii) het feitelijk regelen van de financiering (m.a.w. het inbrengen van eigen vermogen door de projectponsors en het aantrekken van vreemd vermogen).

Inhoud

De inhoud van deze fase zal erg projectspecifiek zijn. Per project zijn andere punten van belang om nader uit te werken.

Voor de meeste projecten is het nodig om een contract af te sluiten tussen de partners. Het kan gaan om het gezamenlijk opstarten van een nieuwe rechtspersoon, maar dit is meestal niet het geval. Vaak kan met de bestaande entiteiten een contract worden afgesloten waarin de uitgangspunten, bijvoorbeeld afspraken over intellectueel eigendom en verdeling van kosten en opbrengsten, worden vastgelegd.

Het oprichten van een nieuwe rechtspersoon kan handig zijn als het doel van het ketenproject ver afstaat van de huidige activiteiten van de partners of als de bestaande entiteiten grenzen stellen aan de partnerships die kunnen worden aangegaan.

Voor een bepaalde groep ketenprojecten zijn in deze fase investeringen nodig. Bijvoorbeeld om een machine aan te schaffen of een ontwikkeling te starten.

Een ander aspect dat tijdens de uitwerkingsfase aan de orde kan komen is breed draagvlak bij de ketenpartners. In de fasen die hierboven zijn besproken, zijn meestal één of enkele trekkers per ketenpartner betrokken. Voordat het ketenproject écht wordt gerealiseerd kan het goed zijn om de rest van de organisatie te laten kennismaken met het project.

Praktische tips

Enkele handvatten voor het betrekken van de medewerkers van elke ketenpartner zijn:

- Vertel breed in de organisatie wat het belang is van het ketenproject en hoe dit het eigen bedrijf in de toekomst gaat helpen.
- Vertel welke aandachtspunten er zijn en wat nog niet helemaal geregeld is.
- Leg uit wat de rol van de eigen medewerkers zal zijn in de samenwerking en met wie ze zullen samenwerken.

Do's

- Leg een exit-scenario vast voor alle ketenpartners
- Betrek in deze fase een jurist bij het opstellen van het contract

Don'ts

- Laat geen 'open eindjes' onbesproken...
- Vergeet niet tussentijds de commitment verifiëren

Proces

Het proces van deze fase zal erg projectspecifiek zijn. Elk project kent nadere zoekvragen en belangwekkende punten om verder uit te werken. Daarbij is het van belang dat alle partners doordrongen zijn van de verdeling in taken, risico's, zeggenschap en rendementen die nodig zijn om tot een succesvolle realisatie te komen.

Resultaat

Het resultaat van de uitwerkingsfase is een definitief besluit in de vorm van een realisatieovereenkomst tussen alle betrokken partners. De realisatie van het ketenproject kan nu beginnen.



Instrumenten

- ▶ Stakeholdersanalyse
- ▶ Businessmodel en businesscase
- ▶ Risicoanalyse

Stakeholderanalyse van een ketenproject

Wat is een stakeholderanalyse?

Het opstellen van een stakeholderanalyse

Binnen de keten

Buiten de keten

Binnen het bedrijf

Eisen aan een goede stakeholderanalyse

Samenhang met andere instrumenten

Wat is een stakeholderanalyse?

In een stakeholderanalyse wordt het speelveld van belanghebbenden in en rond het ketenproject vastgesteld en beschreven. Dit is nodig om de initiatiefnemers van het project inzicht te verschaffen in de kansen en bedreigingen van het project. Het resultaat van de stakeholderanalyse is dat er zicht ontstaat op mogelijke samenwerkingspartners, stakeholders die een rol hebben in de besluitvorming van een project en stakeholders die niet direct een rol hebben, maar die wel invloed (zowel positief als negatief) kunnen uitoefenen op de voortgang van het project.

Het doel van de stakeholderanalyse is tijdig zicht krijgen op de partijen en personen die bij de uitwerking van de projectplannen moeten worden betrokken. Dit kan zijn omdat deze spelers een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan de totstandkoming van het project, of omdat de spelers juist veroorzaker kunnen zijn van stagnatie indien hun belang niet op de juiste wijze meeweegt bij het opstellen van de projectplannen.

Tijdens de verkenningsfase van een ketenproject wordt bepaald wie de ketenpartners van het project worden. Op dat moment vindt er een scheiding plaats tussen de stakeholders die als ketenpartner een actieve rol gaan spelen in het ketenproject en de andere stakeholders, die van belang zijn voor het ketenproject maar geen actieve rol spelen.

Voorbeelden van primaire spelers in een keten

Grondstofproducenten

Toeleveranciers

Producenten

Afnemers

Distributeurs

Inkopers

Retail/handel

Voorbeelden van secundaire spelers

Gebruikers/consumenten

Overheden

Externe financiers

Aandeelhouders

Concurrenten

Voorbeelden van tertiaire spelers

Kennisinstellingen

Adviesbureaus

Branche organisaties

Media

Het opstellen van een stakeholderanalyse

Een stakeholderanalyse is nuttig tijdens de eerste drie fasen van een ketenproject en bestaat uit verschillende stappen. Hieronder zijn deze stappen beschreven.

Tijdens de initiatiefase wordt een eerste globale stakeholderanalyse uitgevoerd door de initiatiefnemer. In die fase zijn vooral de eerste twee stappen van belang.

Stakeholder	Toelichting
Brancheorganisaties	Niet alleen de eigen brancheorganisatie beschikt over een uitgebreid netwerk en kennis van de posities in de keten. Brancheverenigingen van andere productgroepen kunnen mogelijk meedenken over minder voor de hand liggende samenwerkingsverbanden.
Adviseurs	Adviseurs hebben vaak expertise opgebouwd binnen specifieke sectoren en ketens en zijn op de hoogte van relevante (energiebesparings)projecten, onderzoeksgegevens over producten, en databanken.
Kamer van Koophandel	Verzamelt openbare gegevens van beoogde partners. Wie zijn de aandeelhouders? Is er voldoende draagkracht voor investeringen?
Universiteiten	Hier zit over het algemeen enorm veel kennis van technische processen. Ook zijn er universiteiten en hogescholen waar extra aandacht is voor ketenprojecten.
Overheid	De overheid kan optreden als bevoegd gezag, maar is als aanjager van duurzame oplossingen soms ook initiator, facilitator en deelfinancier van een ketenproject. Bovendien kan de overheid als afnemer van producten een belangrijke machtsfactor in een keten zijn. Het bevoegd gezag speelt bij de praktische uitvoering een beperkte rol. Op de achtergrond kan het echter wel degelijk een betrokken partij zijn. Mogelijke belangen van de overheid: ketenprojecten als middel voor energie-efficiëntieverbetering en daarmee een belangrijke bijdrage aan CO₂-emissiereductie, verbeterde concurrentiekracht en verminderde afhankelijkheid van de Nederlandse economie van grondstoffen-, olie- en gasimport. Bij de regionale overheid speelt ook het belang van het versterken van de economische aantrekkelijkheid van een vestigingslocatie en de werkgelegenheid.
Externe financiers	Externe partijen, zoals banken en andere investeerders, willen soms participeren in een project en een financiële bijdrage leveren. Aan externe financiering zijn vaak voorwaarden verbonden, bijvoorbeeld de openbaarmaking van het projectresultaat.
Publieke/maatschappelijke organisaties	Afhankelijk van de omgeving of omvang van het traject kunnen deze partijen een bepaald belang hebben of claimen in het traject.
Omwonenden	Inwoners van het gebied waar het ketenproject wordt gerealiseerd. Belangen van omwonenden zijn bijvoorbeeld een veilige en gezonde leefomgeving.

‘In Nederland staat 7000 kilometer geleiderails – in de volksmond vangrails – langs de weg. Deze gaan zo’n 20 jaar mee. Nu worden oude geleiderails bij vervanging verschroot en in het buitenland met de zinklaag erop omgesmolten. Bij hergebruik kunnen we de CO₂-footprint aanzienlijk verlagen en doordat we het zink volledig terugwinnen en opnieuw gebruiken, sluiten we de kringloop. De gerenoveerde geleiderails doen in kwaliteit niet onder voor nieuw materiaal. Het proces om geleiderails te renoveren vereist een nieuwe keten; van het inzamelen van oude rails tot het ontzinken en opnieuw verzinken van het materiaal. Goede samenwerking is dus essentieel.’

Fred van Hest van ARROSSO over ketensamenwerking

Deze bestaan uit het inventariseren van betrokkenen en het in kaart brengen van de wijze waarop de stakeholders kunnen samenwerken in het project. Tijdens de verkenningsfase worden de belangen en onzekerheden van partners in kaart gebracht. Daarvoor is het slim om een uitgebreide stakeholderanalyse uit te voeren en alle stappen van deze analyse te doorlopen. Hierbij worden alle ketenpartners betrokken. In de verdiepingsfase kunnen wijzigingen in belangen plaatsvinden. Door de stakeholderanalyse nog eens na te lopen worden de wijzigingen inzichtelijk. Indien nodig, wordt in deze fase de belangenmatrix geüpdatet.

Stap 1: inventarisatie van betrokken partijen

De eerste stap in de uitvoering van een stakeholderanalyse is het in kaart brengen van alle mogelijke betrokken partijen (of personen) die invloed hebben op het behalen van de projectresultaten, of die te maken krijgen met effecten van projectresultaten. In een ketenproject wordt gekeken naar diverse partijen op niveau van de keten, buiten de keten en binnen het bedrijf.

Binnen de keten

Afhankelijk van de doelstelling van het project wordt gekozen welke primaire spelers in een keten relevant zijn om als ketenpartner aan het project deel te nemen.

In sommige ketens is 'van nature' een ketenregisseur aanwezig, die een speciale positie inneemt. Dit bedrijf is bepalend in de keten omdat hij vragen of eisen kan neerleggen bij toeleveranciers en in sommige gevallen ook afnemers. In sommige ketenprojecten is die ketenregisseur makkelijk aan te wijzen, in andere ketens ontbreekt deze. Het is belangrijk om na te gaan in hoeverre de betrokkenheid van een ketenregisseur noodzakelijk is voor het slagen van het project.

Afdeling	Toelichting
Management	Bijvoorbeeld de directeur/eigenaar, raad van bestuur, management team, raad van commissarissen. Commitment in de top van de organisatie is essentieel voor succes.
Marketeers	Zijn bepalend voor de positionering van het bedrijf en kunnen deze bijsturen. Met name op de marketingafdeling is informatie aanwezig over de marktpositie, concurrentie en sterke en zwakke punten van het eigen bedrijf.
Verkoop	Heeft veel externe contacten en kennis van productspecificaties en productkwaliteit. Heeft ook contact met afnemers, dit is van belang bij ketenprojecten.
Inkoop	Inkopers spelen een cruciale rol bij ketenprojecten. Zij hebben vaak de keuze uit verschillende (aanvoerkanalen van) grondstoffen, al speelt milieu daar over het algemeen een ondergeschikte rol in. Inkopers sturen op lage kosten en het vermijden van risico's. Inkoop heeft verder veel externe contacten en kennis van grondstofeisen en productkwaliteit.
Juridische zaken	Voor het opstellen en controleren van de documenten en contracten en het inschatten van risico's rondom claims en aansprakelijkheid.
Milieu/Duurzaam Ondernemen	Voor specifieke kennis over milieu en/of duurzaam ondernemen.
Logistiek	Regelt de planning van ingekochte en verkochte goederen en voorraadbeheer. Heeft direct contact met de distributeurs.
Financiën	Voor het opstellen van de prognoses en budgetbewaking en het opstellen van financiële overzichten zoals ramingen, onderhouds-, afschrijvings en vervangingskosten (TCO)
Productie	Kennis van productkwaliteit, grondstofeisen en het productieproces. Kan de technische risico's en haalbaarheid van een idee beoordelen.

Buiten de keten

De partijen binnen de keten vormen vaak de primaire spelers in een ketenproject. Daarnaast kunnen een aantal andere partijen van buiten de keten betrokken zijn bij ketenprojecten. Deze partijen spelen een minder grote rol in de ontwikkeling, maar zijn wel van belang bij het realiseren van een project. De eerder genoemde secundaire en tertiaire spelers van een ketenproject komen vaak uit deze groep.

Binnen het bedrijf

Voor elke ketenpartner moet worden bekeken welke persoon van belang is voor het ketenproject. Dit is vooral relevant bij de bedrijven die de primaire ketenpartners vormen. Elke ketenpartner is op een andere manier georganiseerd. In deze beschrijving wordt gesproken over afdelingen, waar het in feite ook om één persoon kan gaan die een bepaalde taak vervult binnen het bedrijf. Belangrijk is dat op strategische momenten

alle relevante afdelingen of personen op z'n minst geïnformeerd, maar liefst betrokken moeten worden.

Stap 2: relatieschema van de betrokken partijen

De tweede stap brengt de aard van de betrokkenheid van de verschillende partijen in beeld. De betrokkenheid kan uiteenlopen van persoonlijke belangen tot beslissingsbevoegdheid inzake de goedkeuring van de plannen. Een grafische uitwerking van de betrokkenheid in een relatieschema helpt om hierin inzicht te krijgen. Onderstaand figuur geeft een beeld van de mogelijke stakeholders in een ketenproject.

Daarbij is in beeld gebracht hoe de partijen zich in een project tot elkaar kunnen verhouden, waarbij we de volgende vormen van betrokkenheid onderscheiden:

- Wie is verantwoordelijk voor uitvoering?
- Wie kan uitvoerders aanspreken op hun verantwoordelijkheid?
- Wie dient actief te worden geconsulteerd, omdat diens steun van belang is voor het succes (of falen) van een project?
- Wie kan ondersteuning bieden met waardevolle informatie en/of ervaring?

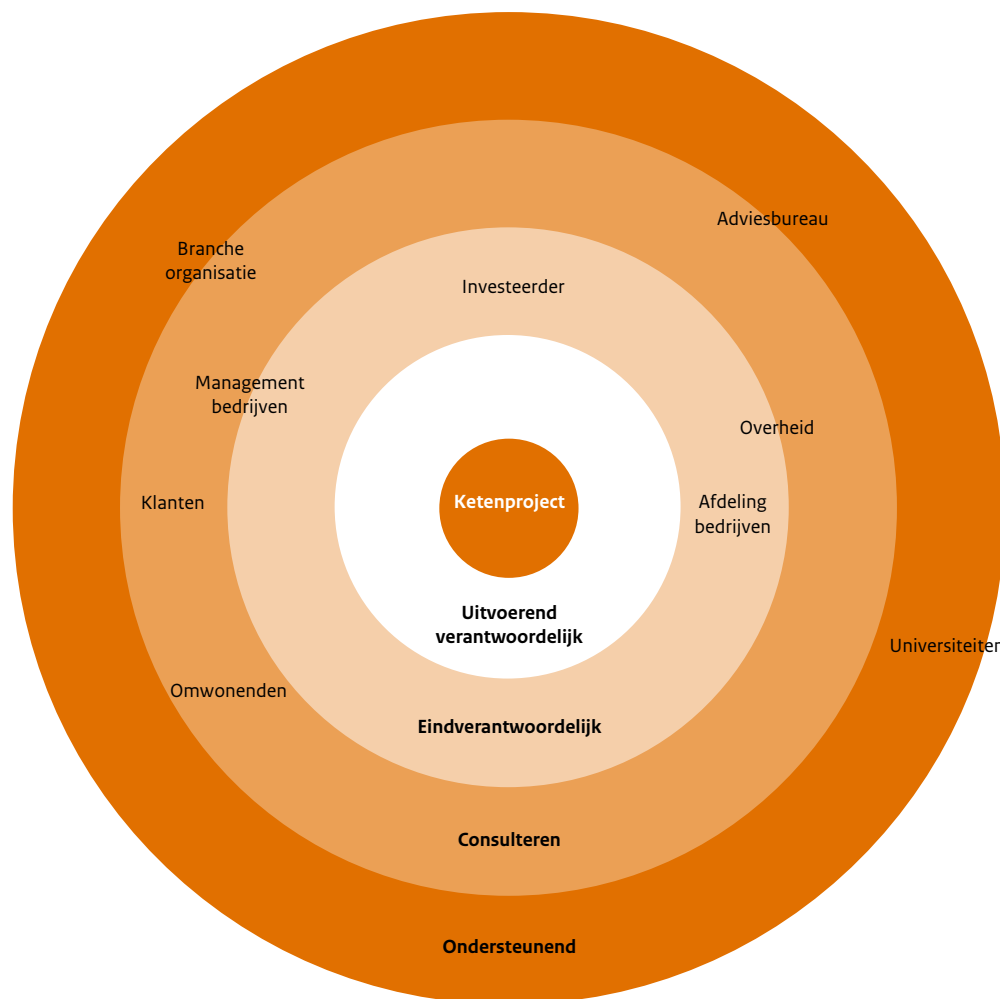
Dicht bij de kern bevinden zich de primaire partners. De secundaire en tertiaire partners bevinden zich verder naar de buitenring toe. In de buitenste ringen zijn ook de overige stakeholders te vinden.

De primaire spelers in een ketenproject bestaan uit de bedrijven die gezamenlijk het project vormgeven. Mensen vanuit verschillende bedrijfsafdelingen vervullen in het project de rol van uitvoerders en eindverantwoordelijken.

De secundaire spelers in een ketenproject staan op iets meer op afstand, maar dit zijn wel de partijen die de realisatie van het project mogelijk maken. Dit zijn bijvoorbeeld de investeerders

en voorwaardenscheppende partijen zoals de overheid. Zij worden van het begin betrokken bij het project en actief geconsulteerd. Ook de partijen die na afloop van het project met de gevolgen te maken krijgen (bijvoorbeeld klanten) dienen

van begin af aan geconsulteerd te worden. In de praktijk zal de consultatie met een vertegenwoordiging van deze groep(en) plaatsvinden, de rest zal geïnformeerd worden tijdens en/of na afloop van het project.



De tertiaire spelers in een ketenproject staan nog meer op afstand en worden ingeschakeld op verzoek van de projectpartijen. Dit zijn bijvoorbeeld adviesbureaus en brancheorganisaties. Zij zijn met hun kennis en ervaring ondersteunend in het project.

De overige stakeholders spelen geen actieve rol in het ketenproject, maar kunnen wel van belang zijn voor het ketenproject. Denk aan brancheorganisaties of klanten die niet ondersteunen bij de uitvoer van het project, maar waarvan de belangen niet zomaar kunnen worden genegeerd.

Stap 3: definieer van iedere stakeholder zijn of haar belang

Vervolgens worden van alle stakeholders de belangen of de doelen die zij nastreven beschreven. Hierbij moet worden opgemerkt dat het belang van een partij vaak op een hoger niveau ligt dan het standpunt dat door de partij wordt ingenomen. Het standpunt is veelal een (van de) manier(en) om invulling te geven aan dat belang. In veel projecten worden doorbraken gerealiseerd door niet te concentreren op het realiseren van standpunten, maar door het zoeken naar nieuwe oplossingen die hetzelfde belang dienen.

Stap 4: bepaal de posities die worden ingenomen

Op basis van de belangen van de stakeholders is het mogelijk

vast te stellen welke positie de stakeholders innemen en welke drijfveren zij hebben. Deze posities hangen nauw samen met het belang van de partijen en de rol die zij kunnen spelen bij het ontwikkelen van het ketenproject. Daarbij is het belangrijk om in beeld te krijgen welke macht of invloed stakeholders hebben; dit is beschreven in stap 6.

Stap 5: stel vast of er een basis is voor samenwerking tussen stakeholders

Op basis van het speelveld van belangen, standpunten en posities, kan bekeken worden in hoeverre er sprake is van tegenstrijdige belangen. Een zogenoemde ‘belangenmatrix’ (zie hieronder een voorbeeld) maakt inzichtelijk in hoeverre belangen in elkaars verlengde liggen, dan wel contrair zijn.

Indien belangen niet per se tegenstrijdig zijn, kunnen er oplossingen mogelijk zijn die de belangen van meerdere partijen dienen. Dan bestaat er een basis voor samenwerking en kan naar oplossingen worden gezocht die ‘de koek vergroten’. Als er tegenstrijdige belangen bestaan, dient te worden onderzocht in welke mate de tegenstrijdigheden kunnen worden weggenomen of gecompenseerd. Hierover voeren de belanghebbenden overleg, al dan niet begeleid door een derde, onafhankelijke partij.

‘We hebben een aantal deskundigen die alle grondstofstromen van ketenpartijen in kaart brengen in een matrix. Op elk vakje in die matrix zoeken ze naar potentiële businesscases. Je moet zien te komen tot een situatie waarbij alle betrokken partijen baat hebben.’

Gerrit Jan Koopman van de VNP over businesscases

Belang	Stakeholder A	Stakeholder B	Stakeholder C	Stakeholder D
Belang 1	++	0	+	0
Belang 2	+	+	-	++
Belang 3	0	+	-	+
Belang 4	0	++	++	-

Een voorbeeld van een belangenmatrix.

Stap 6: bepaal de mate van macht of invloed van elke partij

Niet iedere partij heeft evenveel macht of invloed. De ene partij zal om die reden belangrijker zijn voor het slagen van het project dan de ander. Daarom moet ook de mate van macht of invloed per partij inzichtelijk worden gemaakt, alsmede de instrumenten die partijen tot hun beschikking hebben om die macht of invloed te doen gelden (juridisch, financieel of politiek-bestuurlijk). Deze macht of invloed kan zowel direct als indirect zijn. Een voorbeeld van directe invloed is beslissings-bevoegdheid, een voorbeeld van indirecte invloed is goede contacten bij lokale, regionale of landelijke media.

Stap 7: selecteer de belangrijke en relevante stakeholders

Tenslotte wordt op basis van de verzamelde informatie bepaald wie op welke wijze wordt betrokken bij de ontwikkeling van projectplannen (zie ook '[de spelers in een ketenproject en hun rollen](#)'). Een aantal partijen worden gedefinieerd als directe projectpartners die participeren in de uitvoering van het project. Een aantal partijen worden meer op afstand betrokken, bijvoorbeeld als deelnemers in een klankbordgroep of als extern adviseurs. Er kunnen ook partijen worden gedefinieerd van wie directe betrokkenheid niet noodzakelijk is, maar het wel goed is hen met regelmaat te informeren over de ontwikkelingen.

‘Met mijn bedrijf ARROSSO heb ik een methode ontwikkeld om geleiderails op grote schaal te renoveren. Dit bespaart veel energie, CO₂ én kosten. Om deze toepassing verder te brengen werk ik in een Green Deal samen met andere partners uit de metaalketen. Ook met twee producenten van nieuwe geleiderails, terwijl zij eigenlijk geen economisch belang hebben bij renovatie. Vanwege de milieuwinst gaat het ministerie IenM als onderdeel van het duurzaam inkoopbeleid de voorkeur geven aan gerenoveerde boven nieuwe geleiderails, mogelijk een combinatie. Daar kunnen de producenten niet bij achterblijven. Door mee te doen met de Green Deal gaan ze toch mee in de duurzame ontwikkeling.’

Fred van Hest van ARROSSO over de belangen in een ketenproject



Eisen aan een goede stakeholderanalyse

Een stakeholderanalyse is het meest waardevol als die aan het begin van een project wordt uitgevoerd. Juist op dat moment bestaat ruimte en flexibiliteit om de plannen vorm te geven in een richting die kansrijk is. Het is hierbij belangrijk het hele speelveld met alle relevante stakeholders in beeld te brengen. Houd in de initiatie- en verkenningsfase de blik nog ruim en bekijk alle stakeholders die mogelijk relevant zijn.

Daarnaast maakt een goede analyse onderscheid tussen belangen (onveranderbaar) en standpunten (veranderbaar) en ligt bij de uitwerking van de analyse de focus op de belangen van de stakeholders.

Tevens wordt in een goede analyse stilgestaan bij het feit dat niet alle geïdentificeerde stakeholders dezelfde mate van invloed hebben op een project. Dit is een belangrijk uitgangspunt bij het vaststellen van acties die op basis van de analyse worden ondernomen. Het voorkomt verrassingen van 'outsiders met een belang' of teleurstellingen in de bijdrage van een partner.

Een goede stakeholderanalyse stelt de opsteller in staat om op basis van de resultaten handelingsperspectieven te schetsen.

Tijdens de uitvoering van het project kunnen er wijzigingen in belangen plaatsvinden, zeker als een project een lange looptijd heeft. Wees hier alert op en maak indien nodig een update van de belangenmatrix, bijvoorbeeld tijdens de verdiepingsfase.

Samenhang met andere instrumenten

De stakeholderanalyse levert belangrijke input voor verschillende vervolgstappen:

- het ontwikkelen van het projectplan; inzicht in de belangen en behoeften van partijen is hierbij relevant;
- het selecteren van projectpartners met wie het project gezamenlijk kan worden gerealiseerd;
- het opstellen van de businesscase; de stakeholderanalyse geeft een eerste inzicht in de financiële belangen van de projectdeelnemers.



Businessmodel en businesscase van een ketenproject

Wat is een businesscase?

De business case van een ketenproject

Het business model als basis voor de businesscase

De meerwaarde van het business model canvas+ voor een ketenproject

Beschrijving business model canvas+ in detail

Bouwsteen 1 value proposition (waardevoorstel)

Bouwsteen 2 market segments (marktsegmenten)

Bouwsteen 3 customer relationships (klantrelaties)

Bouwsteen 4 channels (verkoopkanalen)

Bouwsteen 5 revenue structure (opbrengststructuur)

Bouwsteen 6 societal benefits (maatschappelijk voordeel)

Bouwsteen 7 key resources (middelen)

Bouwsteen 8 key activities (activiteiten)

Bouwsteen 9 partnerships (partnerschappen)

Bouwsteen 10 cost structure (kostenstructuur)

Bouwsteen 11 societal costs

Evaluatie

Uitwerking van de maatschappelijke kosten en opbrengsten

Van businessmodel naar businesscase

Samenhang met andere instrumenten

Wat is een businesscase?

De business case van een ketenproject

Een businesscase van een ketenproject ondersteunt de besluitvorming, door de financiële en maatschappelijke resultaten van (nieuwe) activiteiten systematisch in kaart te brengen. Er wordt gekeken naar de gehele levensduur van de activiteit of het product waar het ketenproject betrekking op heeft. Alle kosten en opbrengsten van het project worden in kaart gebracht, zowel financieel als maatschappelijk. Op basis daarvan wordt besloten of een project haalbaar is of niet. Niet alleen de effecten voor de direct betrokkenen worden meegenomen, maar ook de effecten voor de samenleving in zijn geheel. Investeringsbeslissingen kunnen namelijk zogenaamde externaliteiten bevatten: effecten op derden waar de investeerders geen rekening mee (hoeven te) houden.

Tijdens de verkenningsfase van een ketenproject is het meestal nog niet mogelijk om een volledige businesscase op te zetten. Door met kengetallen of schattingen te werken, is het toch al mogelijk om enig inzicht te verwerven in de businesscase. In de verdiepingsfase van een ketenproject is het van belang om de analyse verder te verdiepen en met realistische getallen te werken. Hiermee ontstaat een betrouwbaar inzicht in de te verwachten (financiële en maatschappelijke) kosten en baten van een project.

Naast een weergave van de haalbaarheid van het project geeft een businesscase (tezamen met een risicoanalyse) ook inzicht in de belangrijkste onzekerheden, risico's en optimalisatiemogelijkheden.

Op basis van de businesscase:

- wordt bepaald of het ketenproject voldoende waarde creëert;
- kunnen de financiële en maatschappelijke haalbaarheid van verschillende uitvoeringsvarianten worden vergeleken;

- kan gedurende het ketenproject worden gestuurd op financiële en maatschappelijke haalbaarheid.
- nemen stakeholders een besluit over het al dan niet investeren in het project en de daaraan te stellen voorwaarden;
- besluit een financier al dan niet vermogen beschikbaar te stellen om te investeren in het project.

Een ketenproject is alleen haalbaar als de businesscase voor alle betrokken partners positief is! De businesscase van een ketenproject bestaat daarmee in feite uit een aantal delen. Voor elke partner geldt een eigen businesscase met bijvoorbeeld vragen als:

- De primaire partners (bijvoorbeeld producenten): Kan ik mijn kosten en een rendementsvergoeding voor de risico's terugverdienen? Heeft het project positieve impact op mijn liability en continuïteit?
- De secundaire partners (bijvoorbeeld een klant): Is het nieuwe product de meest voordelige aanbidding voor mij financieel of in aanvullende functies? Een aanvullende functie is bijvoorbeeld dat het nieuwe product beter is voor de gezondheid.
- De tertiaire partners (bijvoorbeeld een kennisinstelling): Staat er voldoende beloning (financieel of in natura) tegenover de kennis die ik lever? Draagt het project bij aan mijn duurzaamheidsdoelstellingen?

Het businessmodel als basis voor de businesscase

Om een businesscase van een ketenproject te maken is het nodig om eerst goed na te denken over het businessmodel. Het opstellen van een businessmodel daagt een onderneming uit om op een fundamentele, systematische en holistische wijze na te denken over de invulling van het ketenproject.

Als duidelijk is hoe het businessmodel van het ketenproject in elkaar steekt, volgt de businesscase daar vanzelf uit.

Een businessmodel beschrijft hoe een bedrijf waarde creëert en hoe het bedrijf erin slaagt om een deel van deze waarde binnen te halen. In de afgelopen jaren zijn er verschillende concepten ontwikkeld om bedrijven te helpen hun businessmodellen te vernieuwen. Het businessmodel van Alexander Osterwalder is een van de meest toegepaste, omdat deze volledig is en eenvoudig te gebruiken in de praktijk in verschillende sectoren. Osterwalder heeft een generiek model uitgewerkt dat bedrijven stimuleert om na te denken over innovatief ondernemen en eventuele innovaties snel uit te tekenen. Dit generieke model heet het 'Business Model Canvas'¹. Het model nodigt uit tot creatief denken over de eigen of gezamenlijke business en de producten die daaruit voortkomen.

Het Business Model Canvas is gericht op financiële kosten en opbrengsten. De vraag is of dat plaatje wel volledig is. In het huidige tijdperk, waarin duurzaam en maatschappelijk verantwoord ondernemen steeds meer ingang krijgen bij bedrijven, lijkt er iets in het model te ontbreken: duurzaamheidsaspecten. Financiële aspecten en duurzaamheidsaspecten beïnvloeden elkaar. Met overheden die steeds duurzamer inkopen, een toenemende push vanuit Europa naar groenere producten,

snellere informatieuitwisseling van sociale problemen via het internet, steeds duidelijker wordende klimaatverandering, een heropleving van waarden binnen bedrijven en bij de jeugd, kan in de toekomst geen enkel bedrijf meer om duurzaamheidsaspecten heen. Daarom is het businessmodel van Alex Osterwalder uitgebreid met duurzaamheidsaspecten. Aan de naam is een '+' toegevoegd; het totale model heet: Business Model Canvas+. In dit model komt de interactie tussen financiële en maatschappelijke kosten en baten aan bod.

'Als regisseur moet je steeds opnieuw het verhaal blijven vertellen. Partijen komen in beweging als er een ambitie of prikkel is. Vier jaar geleden nam de CO₂-druk toe, liepen de energieprijzen snel op, kwamen grondstoffen onder druk te staan en hakte de recessie er over de hele linie in. Er is verandering nodig, dat verhaal blijven we vertellen. Naast die sense of urgency creëren we door te kijken naar de mogelijkheden ook een sense of opportunity: wat kun je doen?'

Gerrit Jan Koopman van de VNP over het belang van urgentie

¹ Meer informatie in het boek: Business Model Generation, Osterwalder & Pigneur, 2007

De meerwaarde van het Business Model Canvas+ voor een ketenproject

Het businessmodel van een ketenproject is een beschrijving van de manier waarop de ketenpartners met de beoogde gezamenlijke activiteit waarde creëren en deze waarde binnenhalen. Het doel van BMC+ is het denken te stimuleren en ideeën over mogelijke richtingen van het (keten)project te onderzoeken.

Het Business Model Canvas+ is oorspronkelijk ontwikkeld voor gebruik door één bedrijf. In de praktijk is het echter ook zeer bruikbaar gebleken voor samenwerkingsverbanden tussen verschillende bedrijven:

- Het model is eenvoudig te begrijpen en de ketenpartners kunnen er snel mee aan de slag, ook al heeft men niet eerder met een dergelijk model gewerkt.
- Het Business Model Canvas+ structureert en stroomlijnt de ideeën van bedrijven en legt snel zwakke plekken bloot en maakt deze bespreekbaar.
- Het gezamenlijk formuleren van de waardepropositie en de 'klantzijde' (marktsegmenten, klantrelaties en afzetkanalen) helpt om het projectidee concreter te krijgen: wat willen we gezamenlijk gaan doen en hoe ziet onze oplossing eruit?
- Het gezamenlijk formuleren van de 'productiezijde' (activiteiten, middelen, partners en stakeholders) helpt om duidelijk te krijgen of de juiste partijen aan tafel zitten om het beoogde concept te realiseren. Is de benodigde kennis en techniek in huis, of moeten er meer of andere partners worden gezocht?
- De financiële kosten en opbrengsten moeten worden uitgewerkt voor het concept als geheel, maar ook voor de ketenpartners afzonderlijk. Waar liggen de uitgaven en inkomsten en worden ze eerlijk verdeeld onder de partners? Moet wellicht het gehele businessmodel hierop worden aangepast?

- Ook de maatschappelijke kosten en opbrengsten kunnen worden uitgewerkt voor het concept als geheel én voor de ketenpartners afzonderlijk. Ontstaat er bijvoorbeeld negatieve milieu-impact bij een van de partners, terwijl andere partners juist voordelen ondervinden?

Als het Business Model Canvas+ goed wordt gebruikt, geeft het de ketenpartners ruimte om verschillende mogelijkheden van alle kanten te bekijken en met elkaar te vergelijken. Er ontstaat geen statische, maar juist een dynamische beschrijving. Het Business Model Canvas+ levert eigenlijk elke fase van een ketenproject nieuwe of andere resultaten op.

Kortom, het Business Model Canvas+ heeft een duidelijke toegevoegde waarde in het stimuleren van ketenprojecten. Het is toepasbaar in zowel de fase van verkenning als verdieping en uitwerking.



Beschrijving Business Model Canvas+ in detail

Het Business Model Canvas+ bestaat uit elf bouwstenen. Deze worden stuk voor stuk besproken. Het businessmodel is zowel toepasbaar op het ketenproject als geheel, als op de ketenpartners afzonderlijk.

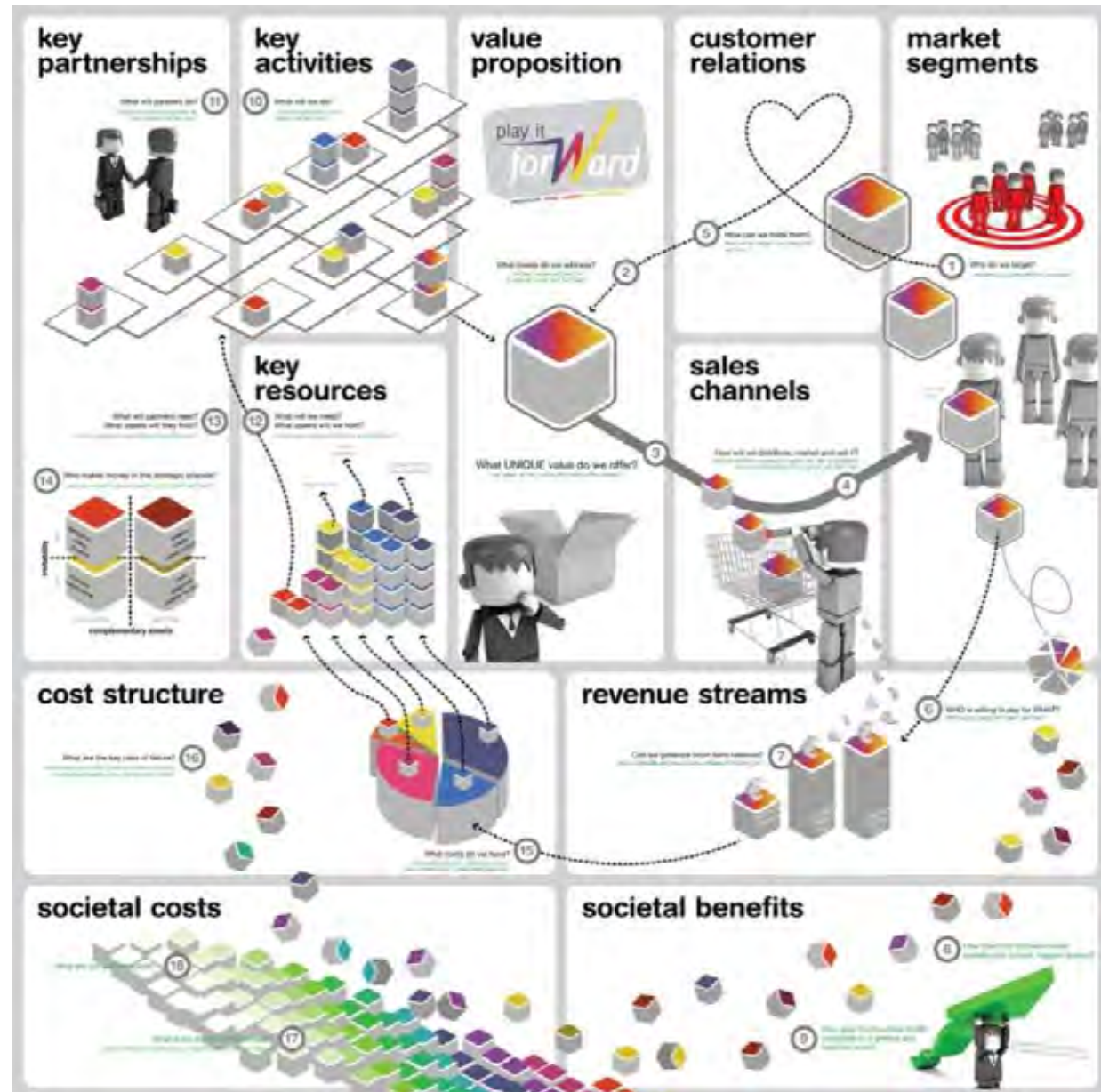
De concrete invulling van de bouwstenen van het canvas is een iteratief proces. De bedoeling is om het businessmodel zo coherent mogelijk uit te werken. De samenhang tussen de verschillende delen is essentieel.

Bouwsteen 1: Value proposition (waardevoorstel)

Centraal in het businessmodel staat de value proposition oftewel het waardevoorstel. De vragen die hier centraal staan zijn: Wat bieden we aan de markt?, Welke dienst leveren we aan onze klanten? In welke mate is ons aanbod verschillend van dat van onze concurrenten?. Voor vele bedrijven is het beschrijven van het waardevoorstel een complexe oefening. Indien er meerdere producten of diensten worden aangeboden, is het slim om voor elk product of dienst een apart businessmodel op te stellen. Het duidelijk definiëren van de zogenaamde unique selling points is belangrijk. In toekomstige communicatie met klanten heeft het ketenteam hier profijt van. Het motto is hier: 'Weten wat je sterk maakt, maakt je sterker'.

Bouwsteen 2: Market segments (marktsegmenten)

Uiterst rechts op het Business Model Canvas+ staan de market segments. Het gaat hier om vragen als: Wie zijn onze klanten? En vooral, wie zijn onze klanten niet? Vanuit strategisch perspectief zijn beide keuzes erg belangrijk.



Het Business Model Canvas+

Het is best mogelijk en zelfs waarschijnlijk dat de bepaling van marktsegmenten en waardevoorstel een iteratief proces is, net als de concrete invulling van de andere bouwstenen van het canvas. De samenhang tussen deze twee delen is essentieel. Tussen het waardevoorstel en de marktsegmenten staan twee bouwstenen: customer relations en channels.

Bouwsteen 3: Customer relations (klantrelaties)

De bouwsteen customer relations brengt de relatie met de klanten in kaart: Welke relatie met onze klanten hebben we nodig om de waardepropositie waar te kunnen maken? Hoe belangrijk is een merknaam? Hoe groot is de loyaliteit van onze klanten? Kan een klant eenvoudig overschakelen op een andere leverancier? Is onze relatie met klanten een één op één relatie, of leveren we een geautomatiseerd massaproduct?

Er zijn vele relaties mogelijk met klanten. Co-creatie, oftewel het samen met klanten waarde creëren, is een vrij recente ontwikkeling. Een bedrijf dat klanten toelaat om op zijn website commentaar te geven op de bruikbaarheid van een van de producten, creëert samen met een bestaande klant waarde in de vorm van informatie voor anderen. Een andere opkomende vorm van een klantrelatie is de gemeenschap. Sommige bedrijven openen op hun site of op specifieke blogsites een forum voor klanten om over een bepaald product informatie uit te wisselen met vragen en antwoorden. Een ander onderdeel van deze bouwsteen is reclame: Hoe promoten we ons product en hoe verhoudt deze promotie zich tot onze klanten?

Bouwsteen 4: Sales channels (verkoopkanalen)

De vierde bouwsteen uit het BMC+ is sales channels: Langs welke kanalen bereiken we onze klanten? Maken we gebruik van uitgebreide distributie via retailshops of speciaalzaken?

Gaan we via internet zakendoen, of een mengeling van beide? Gebruiken we handelsagenten, vertegenwoordigers of distributiekantoren in het buitenland, of is het beter een joint venture of een andere samenwerkingsvorm op te zetten om de export te faciliteren? Wil een van de ketenpartners aan directe verkoop doen, of werken we samen met groothandelaars die met de uiteindelijke gebruikers interacteren?"

Tegen de achtergrond van klimaatverandering en toenemende regulering wordt het tevens belangrijk om ook de volgende vraag te stellen: in welke mate willen wij verantwoordelijkheid nemen voor de gevolgen van de door ons gekozen distributie? Het in kaart brengen van de CO₂-uitstoot geeft een goede indicatie van de impact die de bedrijfsvoering op het milieu heeft. Vaak is het mogelijk met eenvoudige maatregelen zowel financieel als ecologisch voordeel te behalen.

Bouwsteen 5: Revenue streams (opbrengststromen)

De revenue streams of opbrengststromen van een bedrijf worden wezenlijk beïnvloed door de keuzes die worden gemaakt in de vier bovengenoemde bouwstenen. Het waardevoorstel, de keuze van de marktsegmenten en ook de klantrelatie bepalen voor een groot stuk met hoeveel winst het product kan worden verkocht. Welke basisstrategie wordt gevolgd?

- Cost leadership: de bekendste strategie van de oude wereld: kosten minimaliseren om de laagste prijs te kunnen aanbieden en zo de markt te veroveren.
- Product differentiation: een succesvolle differentiatie van het product verhoogt de persoonlijke en organisatorische waarde, waardoor de bereidheid tot betalen van klanten stijgt.

‘Onze ambitie is om het energieverbruik van de hele papierketen in 2020 (ten opzichte van 2004) te halveren. We zitten al op 24 procent, maar je moet steeds inventiever worden om nog meer besparing te realiseren. We zoeken heel breed naar samenwerkingspartners. We werken onder meer samen met uitgevers aan Duurzaam Boek. Ook buiten de eigen keten zoeken we naar samenwerkingsverbanden. We leveren bijvoorbeeld componenten aan de chemische industrie. Van sectoren buiten je eigen, vertrouwde keten kun je heel veel leren. En zij van jou. Daarnaast is de papier- en kartonindustrie een open en transparante sector. Bedrijven zijn bereid onderling beste praktijken uit te wisselen. Daar worden we als sector sterker van.’

Gerrit Jan Koopman van de VNP over samenwerkingspartners

Deze strategieën kunnen resulteren in verschillende keuzes met betrekking tot de inkomensstromen van het ketenproject. Gaan we het product of de dienst verkopen of leasen? Mikken we op eenmalige verkopen of op wederkerende inkomsten van trouwe klanten? Hebben we een technologie in handen die we in licentie kunnen uitgeven aan andere bedrijven? Halen we inkomen uit verkoop, lidmaatschap of reclame? De keuzes bepalen de inkomensstructuur en zullen op lange termijn de solvabiliteit beïnvloeden. Het is dus zeker de moeite hier grondig over na te denken.

Bouwsteen 6: Societal benefits (maatschappelijk voordeel)

Het businessmodel kan uiteraard ook societal benefits, oftewel maatschappelijke voordelen hebben. Welke positieve impact heeft het op de maatschappij (sociaal en milieu)? Denk bijvoorbeeld aan een product dat een lager energieverbruik heeft, of dat een groter gebruiksgemak kent.

Vragen die men hier kan stellen zijn: Wat zijn de effecten van het project op het gebied van mensenrechten en arbeidsomstandigheden? Welke effecten zijn er op de natuur en het leefmilieu, zoals de CO₂-voetafdruk? Speelt eerlijk zakendoen een rol, bijvoorbeeld in de vorm van anticorruptie, eerlijke concurrentie, respect voor eigendomsrechten? Hoe gaan we om met consumentenaangelegenheden, maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid bij de omgeving? Het antwoord op deze vragen kan zowel positief als negatief zijn. Positieve aspecten komen hier bij bouwsteen 6 aan de orde. Negatieve aspecten kunnen in bouwsteen 11 societal costs worden benoemd.

Bouwsteen 7: Key resources (belangrijkste middelen)

Key resources kunnen zowel fysiek, financieel, intellectueel of menselijk zijn. Wat zijn de vitale inputfactoren en middelen die

nodig zijn om het waardevoorstel te kunnen waarmaken? Is kennis en menselijk kapitaal cruciaal voor de levering van het waardevoorstel (zoals bij adviesdiensten), of zijn er bepaalde grondstoffen en halffabricaten die absoluut nodig zijn om een dienst/product te kunnen leveren? Het spreekt voor zich dat men ervoor moet zorgen dat de toegang tot die grondstoffen in stand blijft. Een hoogtechnologisch bedrijf dat onvoldoende instroom van gekwalificeerde jongeren heeft, stelt zich op termijn een risico. Aan de andere kant is het ook goed om de materialen of halffabrikaten die worden gebruikt te vrijwaren. Als het geleverde product afhankelijk is van zeer zeldzame grondstoffen zoals indium (televisieschermen, iPod, iPad), dan is de eindige materialentoeestroom een aandachtspunt.

Bouwsteen 8: Key activities (kernactiviteiten)

De daadwerkelijke activiteiten van het beoogde ketenproject worden besproken in de bouwsteen key activities. Wat zijn de belangrijkste activiteiten van het ketenteam? Marketing, sales, logistiek, productontwikkeling, onderzoek, productie, advies, software, ICT-oplossingen, aankoop en verkoop, ...? De belangrijkste vraag die moderne bedrijven zich hier moeten stellen is: wat doen we zelf en wat niet? Hierdoor ontstaat automatisch de link met de volgende bouwsteen: key partnerships.

Bouwsteen 9: Key partnerships (belangrijkste partnerschappen)

Dit onderdeel van het businessmodel komt binnen een ketenproject al uitgebreid aan de orde tijdens de initiatie- en verkenningfase.

Binnen de bouwsteen key partnerships gaat het bij een ketenproject om de rolverdeling tussen de ketenpartners. Ook is het van belang te onderzoeken of het businessmodel met deze partners compleet is, of dat er toch nog andere

partners betrokken moeten worden in het project. Het is bijvoorbeeld goed mogelijk dat een leverancier een deel van de activiteiten van een bedrijf goedkoper kan uitvoeren dan het bedrijf zelf, omwille van schaalvoordelen. In zo'n geval is het verstandig om dat deel van de productie uit te besteden. Hoe groter het strategisch belang van een bepaalde activiteit, des te kleiner de kans dat deze wordt uitbesteed.

Bouwsteen 10: Cost structure (kostenstructuur)

Aan de linkerzijde van het canvas liggen de kosten. Aankoop van producten, grondstoffen, activiteiten die door ketenpartners zelf worden uitgevoerd, zaken waarvoor andere partners in dienst worden genomen, zijn allemaal met het oog op het waarmaken van de waardepropositie. Belangrijke vragen bij de cost structure zijn: Welke kosten zijn vast en variabel? En wat is hun verhouding? In welke mate kan ons ketenproject gebruikmaken van zogenaamde schaalvoordelen (goedkopere productie door schaalgrootte) of scopevoordelen – kan een bestaand verdeelkanaal ook worden gebruikt voor een nieuw product, of niet?

Het is duidelijk dat de keuzes die men linksboven op het canvas maakt een onmiddellijke impact zullen hebben op de kosten-zijde linksonder. Ook hier weer komen de basisstrategieën (cost leadership en product differentiation) van bouwsteen 5 terug.

Bouwsteen 11: Societal costs

De societal costs, oftewel de maatschappelijke kosten, staan voor de (mogelijke) negatieve milieu- en sociale effecten van een businessmodel. Bij productie in China bijvoorbeeld, dient rekening te worden gehouden met transport en CO₂-uitstoot (milieu), de kans op overdreven werkdruk en uitbuiting (maatschappij), en moeilijke onderhandelingen en een verhoogd risico op technologiediefstal (economie). De vragen uit bouwsteen 6 kunnen ook hier worden gesteld.

Evaluatie

Nu het hele canvas is toegelicht, is het belangrijk om elke bouwsteen eens opnieuw te bekijken en te onderzoeken welke impact de gemaakte keuzes hebben op de kosten- en opbrengstenstructuur van het ketenproject. Ook kan worden gekeken naar de maatschappelijke kosten en opbrengsten. Zijn er wijzigingen aan te brengen in de afzonderlijke segmenten om de milieu-impact te verkleinen of de maatschappelijke opbrengst te vergroten? Kunnen de maatschappelijke voordelen ook onderdeel worden van de value proposition?

Door het hele plaatje te bekijken, ontstaat zicht op de in te vullen lacunes en wellicht inspireert het model tot een andere manier om het aanbod op de markt te brengen.



Uitwerking van de maatschappelijke kosten en opbrengsten

Om meer handen en voeten te geven aan de invulling van blok 6 en 11 volgt hier een extra toelichting op de uitwerking van de maatschappelijke kosten en baten.

Een hulpmiddel om de maatschappelijke effecten in kaart te brengen, is kijken naar de verschillende levensfasen van het beoogde eindresultaat van het ketenproject (product of dienst). Per levensfase, van grondstofgebruik tot afdanking, zijn dan aandachtsgebieden in kaart te brengen. In de tabel hieronder worden enkele potentiële aandachtspunten benoemd in het geval dat er sprake is van een tastbaar product (deze lijst pretendeert niet compleet te zijn). In de laatste kolom zijn enkele voorbeelden van dwarsverbanden in het Business Model Canvas+ aangegeven.

Levensfase	Aandachtsgebied	Toelichting	Voorbeeld
Productie	Productieproces	Wat is het milieueffect van het productieproces (bijvoorbeeld emissie ozonaantastende stoffen)? Is controle op de productieprocessen mogelijk?	Key activities & key resources (Hoe zit het productieproces in elkaar?) Sales channels (Wat is het effect van de productielocatie op het transport?)
	Grondstoffen	Worden schadelijke grondstoffen of hulpstoffen gebruikt? Worden zeldzame of eindige grondstoffen gebruikt?	Key resources (Is toegang tot de grondstoffen gewaarborgd?) Key partnerships (Welke partijen kunnen toevoer van goede grondstoffen garanderen?)
	Sociale aandachtspunten	Spelen mensenrechten (bijvoorbeeld kinder-arbeid) of arbo-aspecten (bijvoorbeeld veiligheid) een rol?	Societal costs & societal benefits (Heeft het productieproces positieve of negatieve maatschappelijke effecten?)
Levering	Transport	Is transport over grote afstand noodzakelijk? Kan voor een milieuvriendelijk transportmiddel worden gekozen?	Sales channels, market segments & customer relations (Op welke manier beïnvloedt het gedrag van de klant de transportkeuze (bijvoorbeeld internet-verkoop)?
	Verpakking	Is het noodzakelijk producten (per stuk) te verpakken? Worden schadelijke materialen gebruikt? Kan worden gekozen voor gerecycled materiaal?	Key resources & market segments (Wat wil de klant? Welke grondstoffen zijn tegen acceptabele kosten mogelijk?)
	Arbo	Is er rekening gehouden met arbo-aspecten tijdens vervoer?	Sales channels (Hoe ziet het vervoer eruit, met welke mensen en welke middelen?)



Levensfase	Aandachtsgebied	Toelichting	Voorbeeld
Gebruik	Levensduur	Gaat het om producten met een korte levensduur (wegwerpartikelen)? Is het mogelijk de levensduur te verlengen?	Cost structure & revenue streams (Hoe waardeert de klant de levensduur van het product?)
	Energie	Is elektriciteit nodig tijdens het gebruik (dit zorgt vaak voor een hoge milieubelasting)	Societal costs (Hoe groot is de milieubelasting van het energiegebruik? Kan dit worden verlaagd?)
	Arbo	Is er rekening gehouden met arbo-aspecten tijdens gebruik?	Market segments (Is er rekening gehouden met de mogelijkheden en de onmogelijkheden van de klant?)
Afdanking	Hergebruikmogelijkheden	Is het mogelijk het product in zijn geheel te hergebruiken? Is het product geschikt voor recycling (bijvoorbeeld eenvoudig te demonteren)? Is er een leaseconstructie mogelijk (heeft effect op het gehele businessmodel)? Speelt een 'tweede leven' een rol?	Market segments (Is de klant bereid tot afvalscheiding?) Sales channels (Is het mogelijk klanten te binden door hergebruik of lease te stimuleren?)
	Schadelijkheid van afval	Komen er bij afdanking schadelijke stoffen vrij?	Cost structure (Welke additionele kosten moeten worden gemaakt voor schone verwerking van het afval?)

Hieronder wordt een voorbeeld gegeven van de mogelijke aandachtgebieden voor elektrisch personenvervoer (EV). De relevante aandachtgebieden zijn met een 'v' aangegeven en worden toegelicht. De minder relevante aandachtgebieden zijn open gelaten.

Definitie Vervoer van personen door middel van voertuigen met een 100% elektrische aandrijflijn

Levensfase	Aandachtsgebied	Relevant	Toelichting
Productie	Productieproces		
	Stoffen	X	Relevant zijn schaarse en zware metalen, schadelijke (hulp)stoffen
	Sociale aandachtspunten	X	Relevant zijn de mijnbouw omstandigheden
Levering	Transport		
	Verpakking		
	Arbo		
Gebruik	Levensduur	X	In het geval van EV's gaat dit om het aantal laadcycli van het batterijpakket
	Energie	X	Het energiegebruik tijdens een rit is relevant; relevanter is de 'bron tot band' efficiëntie; meest relevant is het gebruik van duurzame energiebron
	Arbo	X	Veiligheid van alle gebruikers
Afdanking	Hergebruikmogelijkheden	X	Specifiek het batterijpakket, elektrische componenten
	Schadelijkheid van afval	X	Specifiek het batterijpakket, elektrische componenten



Vervolgens kunnen de aandachtsgebieden worden vertaald naar positieve en negatieve effecten. De volgende twee vragen staan dus centraal:

1. Wat zijn de negatieve milieu- of sociale effecten?
Denk bijvoorbeeld aan (extra) energieverbruik, schadelijke emissies naar lucht of water, veiligheidsrisico's, verminderd gebruiksgemak of dubieuze herkomst van grondstoffen.
2. Wat zijn de positieve milieu- of sociale effecten?
Denk hierbij aan nuttig hergebruik van materialen, beter gebruiksgemak, inzet van mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, vermeden milieubelasting.

In onderstaande tabel staat een voorbeeld van de maatschappelijke kosten en baten van elektrisch rijden.

Nadat de maatschappelijke effecten in kaart zijn gebracht, is het goed om te bekijken welke effecten het project in gevaar kunnen brengen en welke effecten juist de aantrekkelijkheid van het project verhogen.

Vervolgens wordt bekeken of de negatieve effecten mogelijk kunnen worden verkleind, bijvoorbeeld door gebruik van alternatieve grondstoffen of aanpassing van het ontwerp. Ook kan worden bekeken of de positieve effecten kunnen worden versterkt.

‘De kwaliteit van gerenoveerde geleiderails is minstens zo goed als nieuw en zo’n 20 tot 25 procent goedkoper. Door het demonteren van oude geleiderail duurt het proces wel iets langer, maar dat hoeft geen belemmering te zijn. Het mooie aan de methode is dat duurzaamheid ook nog eens een aantrekkelijke businesscase oplevert.’

Fred van Hest van ARROSSO over de businesscase

Maatschappelijke kosten <i>negatief effect</i>	Maatschappelijke baten <i>positief effect</i>
Winning zware metalen	Innovatieve en lichte constructies
Gebruik schaarse grondstoffen	Voorkomen fijnstof (roetdeeltjes) en NO _x
Hoge initiële kosten infrastructuur	Energie transitie naar duurzame bronnen mogelijk
Hoge en onzekere afschrijvingskosten	Lage verbruikskosten (elektriciteit)
Elektromagnetische compatibiliteit (EMC)	Groot CO ₂ -reductiepotentieel
Geluidloosheid bij lage snelheden	Afname geluidsdruk bebouwde omgeving

Van businessmodel naar businesscase

Het maken van een businessmodel dwingt de betrokken partijen om concrete afspraken met elkaar te maken over de realisatie van het project. Voor een succesvolle toepassing van het instrument is het dan ook belangrijk dat de betrokken partijen overeenstemming hebben over de opbouw van het businessmodel. Vanuit het businessmodel is het dan mogelijk om de businesscase op te stellen.

Naar de businesscase

Door getallen toe te kennen aan de kosten en opbrengsten ontstaat inzicht in de businesscase. Een goede businesscase beschrijft duidelijk wat het effect is van eventuele veranderingen in het businessmodel op de maatschappelijke en financiële haalbaarheid van het project.

De ketenpartners dienen overeenstemming te bereiken over de gebruikte getallen. Een goede businesscase geeft een objectief en realistisch beeld van de haalbaarheid van het project. Transparantie en traceerbaarheid van aannames en berekeningsmethodiek is daarbij van groot belang. Een goede businesscase is geen statische opstelling, maar geeft partijen voldoende ruimte om verschillende varianten door te rekenen en met elkaar te vergelijken. Een goede businesscase heeft dus vooral een dynamisch karakter. Bovendien moet een goede businesscase partijen, waaronder financiers, inzicht bieden in de risico's die met de betreffende investering gemoeid zijn en het effect hiervan.



Samenhang met andere instrumenten

Risicoanalyse

Een goede beschrijving van het businessmodel maakt inzichtelijk wat de (belangrijkste) risico's zijn die met het project gepaard gaan. Een goede risicoanalyse inventariseert en waardeert de (belangrijkste) projectrisico's, zodat in het businessmodel de relatie met de waarde van het project kan worden gelegd. Een goede risicoanalyse gaat ook in op zogenoemde beslisonzekerheden (onzekerheden die het gevolg zijn van een keuze van stakeholders), die van belang zijn voor de waarde van het project.

Risicoanalyse voor een ketenproject

Wat is een risicoanalyse?

Risico's in ketenprojecten

De techniek van risicoanalyse en -management

Eisen aan een goede risicoanalyse

Samenhang met andere instrumenten

Wat is een risicoanalyse?

Bij het maken van een businesscase en een inschatting van de financiële en maatschappelijke haalbaarheid, worden aannames en prognoses gedaan.

Uiteraard bestaat er altijd onzekerheid of de aannames en prognoses in de praktijk ook daadwerkelijk worden gerealiseerd. Om goede besluiten te kunnen nemen is essentieel dat deze onzekerheden in kaart worden gebracht en dat voor ieder risico wordt nagegaan welke impact deze heeft op de haalbaarheid van het project. Bij een ketenproject zal er sprake zijn van extra risico's, omdat er een groter aantal partijen bij is betrokken dan bij gewone projecten. Meer schakels in een project verhogen het risico op fouten. De sterkte van het project wordt bepaald door de zwakste schakel.

Risico's hebben betrekking op het voordoen van ongewenste gebeurtenissen. Deze gebeurtenissen hebben gevolgen voor het project, omdat zij leiden tot:

1. een slechter financieel resultaat dan verwacht (geld);
2. een lagere kwaliteit dan verwacht (kwaliteit);
3. een latere oplevering dan verwacht (tijd).

Projectbeheersing richt zich dan ook altijd op een van deze drie factoren.

Een risicoanalyse dient meerdere doelen:

Risico's beheersen. Als duidelijk is wat de belangrijkste risico's zijn, kunnen deze risico's worden beheerst. Beheersmaatregelen verkleinen de kans dat een risico zich voordoet of beperkt/compenseert de gevolgen van een risico.

Risico's waarderen. Ofwel het kwantificeren van het financiële effect van het optreden van risico's. Het effect van deze risico's op de uitkomst van de businesscase wordt inzichtelijk gemaakt aan de hand van gevoeligheidsanalyses.

Risico's alloceren. Ofwel het toewijzen van risico's aan de verschillende ketenpartners. De risicoallocatie dient als basis voor een samenwerkings- of realisatieovereenkomst tussen de verschillende 'stakeholders'.

Beheersaspect	Omschrijving	Ongewenste gebeurtenis
Geld	Analyse gericht op risico's die leiden tot een overschrijding van het budget of een vermindering van inkomsten	Budgetoverschrijding/tegenvallende opbrengsten
Kwaliteit	Analyse gericht op risico's die leiden tot een verslechtering van de kwaliteit	De gewenste kwaliteit wordt niet gerealiseerd
Tijd	Analyse gericht op risico's die leiden tot een vertraging in het project	Vertraging

Risico's in ketenprojecten

Onderstaande tabel omvat een niet-limitatieve opsomming van veelvoorkomende risico's, uitgesplitst naar algemene risico's en specifieke risico's voor ketenprojecten.

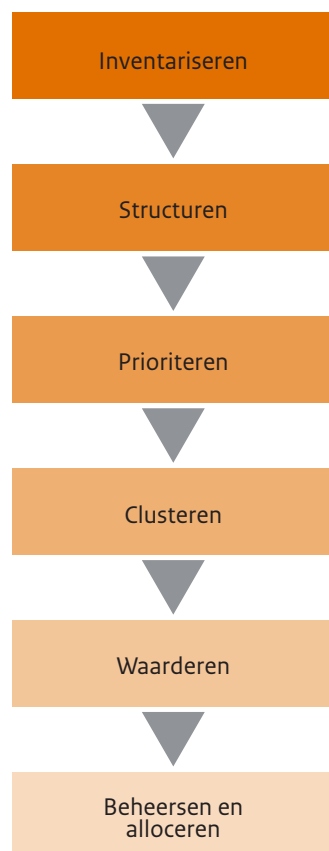
Algemene risico's		
Tijd	– Verkrijgen noodzakelijke toestemming voor benodigde startinvesteringen – Langere testfase nodig – Veranderende prioritering zet toegezegde inspanning onder druk – Uren zijn niet beschikbaar op het gewenste moment. – Veranderende wet- en regelgeving.	– Langzaamste ketenpartner bepaalt tempo – Afstemming kost meer tijd, beslissen duurt langer
Geld	– Onzekerheid ontwikkeling afzetmarkt – Onzekerheid ontwikkelkosten – Dekking kapitaallasten afhankelijk van afzetprijs gekoppeld aan een inschatting van de marktvraag – Ontwikkeling prijspeil materialen – Renteontwikkelingen (financieringslasten) – Bijdrage van (lokale) overheid (politiek risico)	– Negatieve investeringsbeslissing van een van de ketenpartners heeft groot effect – Verkrijgen externe financiering lastig als ketenpartners nog geen rechtsvorm hebben/zijn
Kwaliteit	– Onderlinge afhankelijkheid voor het garanderen van kwaliteit – Eén of meerdere deelnemers hebben een buitenlands moeder-bedrijf, waardoor risico op verplaatsing productie kan ontstaan	– Meer schakels, meer kans op fouten – Te weinig ervaring in samenwerking – Communicatieproblemen

‘Textiel Opnieuw was een pilot om te kijken of nieuwe kleding van gerecyclede vezels haalbaar is. Dan heb je automatisch te maken met onzekerheden. De kwaliteit van het garen was op voorhand moeilijk te voorspellen. Als de kwaliteit niet goed genoeg was geweest, hadden we het project moeten afbreken, óf een ander eindproduct moeten maken. Dat was een belangrijk go/no-go-moment in het project. Toen daar zekerheid over was, is WE pas gaan ontwerpen.’

Anton Luiken van Texperium over onzekerheden in ketenprojecten

De techniek van risicoanalyse en -management

In een risicoanalyse worden verschillende stappen doorlopen. Afhankelijk van het doel van de analyse krijgen bepaalde stappen meer of minder aandacht. In alle gevallen geldt ook dat het bepalen van het doel van de analyse (zie beheersaspecten hierboven) een belangrijke basis legt voor de verdere inventarisatie en definiëring van de risico's.



Stap 1: inventariseren van risico's

De basis van een goede risicoanalyse is een complete inventarisatie van risico's die het gewenste resultaat in gevaar brengen. Een risico kan pas als zodanig worden benoemd als deze de projectdoelstellingen in gevaar brengt. Als bijvoorbeeld het doel van een project is om uiterlijk in 2013 voor een bepaald bedrag aan winst te realiseren op nieuwe producten, dan zijn alle gebeurtenissen die leiden tot vertraging en/of kostenoverschrijdingen en/of minder inkomsten risico's.

Het begrip risico's heeft een negatieve lading, maar risico's zijn niet alleen bedreigingen maar betreft ook kansen in een project. Ook deze worden bij een risicoanalyse in kaart gebracht. Het is nuttig om verschillende invalshoeken te hanteren bij de inventarisatie. Op deze manier ontstaat een volledig en goed beeld van het risicoprofiel. De volgende invalshoeken zijn denkbaar.

Invalshoeken risico-inventarisatie

Geografisch en demografisch	Raakvlakrisico's (tussen verschillende projectfasen of onderdelen)
Technisch/technologisch	Financieel/economisch
Juridisch	Ecologisch
Politiek	Sociaal-maatschappelijk

De relatie met het Business Model Canvas+

De invalshoeken die aan de linkerkant van de tabel worden genoemd (Geografisch en demografisch; Technisch/technologisch; Juridisch; Politiek) hebben vooral een relatie met de bovenkant van het canvas. Bij het vaststellen van waardevoorstellen, marktsegmenten, klantrelaties, verkoopkanalen, middelen, activiteiten en partnerschappen kunnen al de genoemde invalshoeken een risico of kans in zich hebben. Bijvoorbeeld door een nieuwe technologische doorbraak kunnen nieuwe middelen ter beschikking komen, of kunnen andere partnerschappen gewenst zijn. Indien nieuwe wetgeving de kosten van afdanking bij de leverancier legt, betekent dit iets voor de klantrelatie en verkoopkanalen: Worden kosten doorberekend? Is een retoursysteem met de klant geschikt om afgedankte producten te kunnen hergebruiken?

Diverse inventarisatiemethoden en technieken kunnen worden gebruikt om een compleet beeld van het risicoprofiel te schetsen, die in onderstaande tabel worden toegelicht. In een ketenproject lijkt het logisch om te starten met een brainstorm/inventarisatie van de risico's met het hele team. Mogelijk komt hieruit naar voren dat verschillende zaken nog verder uitgezocht dienen te worden. Deze taak kan worden gegeven aan een kleiner team binnen het ketenproject, dat dit onder toezicht van de projectleider verder uitwerkt. De resultaten van hun analyse (middels deskresearch of interviews) kunnen vervolgens weer binnen de groep gedeeld worden.

Inventarisatiemethoden en technieken	
Deskresearch	Risico's identificeren op basis van beschikbare projectinformatie.
Expertsessies/interviews	Voornamelijk bedoeld om in individuele sessies externe kennis binnen te halen.
Brainstormsessies	Meest effectief als verschillende disciplines worden uitgenodigd om nieuwe oplossingen of ideeën te ontwikkelen.
Workshop/teamanalyse	Gerichter dan een brainstormsessie; het analyseren van een specifiek (risico)gebied.
Bestaande informatie	Informatie gebruiken van vergelijkbare projecten voorkomt dat het wiel telkens opnieuw uitgevonden moet worden.

Stap 2: structureren van risico's

Het doel van risico's structureren is oorzaakgevolgrelaties in kaart te brengen, als opmaat voor de verdere waardering van de risico's en het onderbouwen van de benodigde risicoreservering. Daarmee komen de belangrijkste risico's die leiden tot afwijkingen in de projectdoelstelling (geld, tijd en kwaliteit) naar voren.

Met een eenvoudige tabel met daarin de omschrijving, ongewenste gebeurtenis en beheersaspect, kunnen de risico's worden gestructureerd. Een voorbeeld staat hier beneden.

Omschrijving van de onzekerheid	Ongewenste gebeurtenis	Beheersaspect
Het onderzoek tijdens de verdiepingsfase kan meer tijd in beslag nemen.	Vertraging	Tijd
De inschatting van de marktvraag kan tegenvallen	Lagere inkomsten	Geld
Een van de leveranciers kan niet voldoen aan de specificaties	Kwaliteit niet gegarandeerd	Kwaliteit
Etc.		

De projectdoelstellingen vormen de basis voor het omschrijven van de onzekerheden. Vervolgens worden de ongewenste gebeurtenissen en beheersaspecten benoemd. Daarna is het verstandig om de tabel te sorteren op beheersaspect, zodat alle onzekerheden die een gevolg hebben voor respectievelijk tijd, geld en kwaliteit onder elkaar komen te staan. Zo ontstaat inzicht in dubbeltellingen, lacunes en onderlinge relaties.

Stap 3: prioriteren van risico's

Het doel van deze stap is om de belangrijkste risico's te selecteren. Het prioriteren van de risico's bij een ketenproject is een groepsproces.

Prioriteiten kunnen worden gesteld op basis van verschillende aspecten, bijvoorbeeld:

- de kans dat een risico zich voordoet;
- de omvang van het gevolg dat het risico met zich meebrengt (uitgedrukt in geld, tijd of kwaliteit) wanneer het zich voordoet;
- de inspanning die het vergt om het risico te voorkomen of te beperken.

Op basis van deze aspecten kan men een waarde toekennen aan een risico, bijvoorbeeld een cijfer van 1 (lage prioriteit) tot 5 (hoge prioriteit).

Het gaat hier slechts om een indicatieve inschatting van de omvang van het risico. Een gedetailleerde bepaling van de risicowaarde vindt plaats in stap 5 van deze methode. Wel kan deze eerste inschatting als basis dienen voor de waardering in het geval dat meer gedetailleerde waarderingsmethoden ontbreken.

Stap 4: clusteren van risico's

Door de (geprioriteerde) risico's in clusters op te delen, worden fundamentele verschillen en overeenkomsten zichtbaar. Het clusteren van de risico's is dus geen doel op zich, maar een opmaat naar de waardering. De risico's in een cluster hebben dezelfde kenmerken en kunnen dus op dezelfde wijze worden gewaardeerd. De volgende 4 clusters worden onderscheiden:

Cluster	Onderscheidend kenmerk
Beslisonzekerheden	Onzekerheden die het gevolg zijn van een keuze van het ketenteam.
Pure risico's	Risico's die het gevolg zijn van een onvoorziene gebeurtenis met een kans van optreden en een schadelijk effect.
Normale ramingsonzekerheden	Onzekerheden met betrekking tot kosten of opbrengsten die geen samenhang vertonen met de conjunctuur.
Marktrisico's	Onzekerheden met betrekking tot kosten of opbrengsten die een samenhang vertonen met de conjunctuur.

Stap 5: waarden van risico's

Risico's beïnvloeden de waarde van het ketenproject. Door de risico's te waarden, kunnen we deze waarde vertalen in euro's.

De ketenpartners maken zelf keuzes in de scope van het project, waarbij een aantal beslissingen pas tijdens de realisatie van het project kunnen worden genomen. Bijvoorbeeld over de productiecapaciteit van een nieuw te ontwikkelen machine, of de prijsstelling van een nieuw product of dienst.

Dit soort keuzes zijn beslisonzekerheden. Beslisonzekerheden worden niet als risico gewaardeerd omdat deze voortkomen uit een keuze die nog moet worden gemaakt. Er kan dus nog invloed op worden uitgeoefend. Voor beslisonzekerheden is het vooral relevant om inzicht te bieden in de (financiële) consequenties van een keuze.

Naast financiële risico's zijn er ook kwaliteits- en tijdrisico's. Op basis van een gedefinieerd kwaliteitsniveau en/of een afgesproken opleverdatum, worden risico's op het niet behalen van dit kwaliteitsniveau of deze opleverdatum gewaardeerd.

De waarde van het risico kan worden gebaseerd op:

- De extra kosten die gemaakt moeten worden om het kwaliteitsniveau alsnog te behalen. Dit zijn bijvoorbeeld additionele investerings- en exploitatiekosten of kosten van vervangende voorzieningen. Of de extra kosten die gemaakt moeten worden om de afgesproken datum alsnog te behalen, bijvoorbeeld van extra mankracht en/of materieel.
- De financiële consequenties van het niet behalen van het vastgestelde kwaliteitsniveau of de vastgestelde opleverdatum. Bijvoorbeeld een contractuele boeteregeling of schadeloosstelling.

Een uitgebreide kwantitatieve risicoanalyse is niet voor ieder project nodig of geschikt. Voor kleine projecten of projecten in de initiatie- of verkenningsfase is een kwalitatieve benadering van risico's meer geschikt. In deze benadering wordt niet ieder risico individueel geanalyseerd, maar wordt gekeken naar het totale risicoprofiel van het hele project. De clustering van risico's uit stap 4 vormt de basis voor het maken van het risicoprofiel van het project.

'In het kledingrecycleproject liepen we het risico dat het uiteindelijke product niet goed zou verkopen. Dan zou WE met 5.000 truien en vesten zitten die ze niet terugverdienen. Dat risico was voor rekening van WE. Op basis van hun expertise van kledingverkoop hebben ze de verantwoordelijkheid voor het ontwerp van de truien en vesten genomen. Daarmee liepen ze een voor hen gebruikelijk risico dat geldt voor iedere collectie – je weet nooit 100 procent zeker of iets verkoopt. Daar staat tegenover dat WE ook de winst van de verkoop krijgt.'

Anton Luiken van Texperium over risico's in ketenprojecten

Stap 6: beheersen en alloceren van risico's

Nu wordt de overstap gemaakt van waarderen naar beheersen en alloceren van risico's, in feite de stap van risicoanalyse naar risicomanagement. De waarde van een risico kan worden beïnvloed door actieve beheersing van het risico. Er zijn verschillende beheersmaatregelen mogelijk:

- Maatregelen waarbij de risico's worden overgedragen. Uitgangspunt hierbij is dat een andere partij beter in staat is het risico te dragen of te beheersen.
- Maatregelen waarbij de risico's zelf (of door één specifieke ketenpartner) worden gedragen. Hierbij zijn een aantal manieren mogelijk, zoals het vermijden of verminderen van het risico door zaken anders uit te voeren, of het vergroten van marges voor tijd, geld, kwaliteit et cetera.

Vragen die moeten worden beantwoord om tot een optimale allocatie van de risico's te komen zijn:

1. Welke ketenpartner heeft welke invloedsmogelijkheden?
2. Welke ketenpartner heeft expertise op een bepaald risico?
3. Welke ketenpartner heeft een prikkel om een risico te beheersen?
4. Wat zijn de kosten voor het wegnemen van een risico?

De gekozen risicoverdeling komt terug in de samenwerkingsstructuur en overeenkomsten.



‘Energienutraal papier behoorde tot een van de paden in ons transitieproject. Als je toekomstscenario's uitwerkt en lang genoeg blijft rekenen, kom je op ideeën. Zo hebben we gekeken naar geothermie en de inzet van restwarmte. Dat moet je niet alleen doen, maar in samenwerking met partijen die daar ervaring mee hebben en de overheid. Blijven zoeken en praten, dat is belangrijk.’

Gerrit Jan Koopman van de VNP over risicospreiding

Eisen aan een goede risicoanalyse

Een risicoanalyse kan veel verschillende doelen dienen. Het is dan ook zaak op voorhand een duidelijke keuze te maken in doel en opzet van de analyse. Als meerdere beheersaspecten centraal staan (bijvoorbeeld tijd en geld) kan er overlap ontstaan in de definitie van risico's en kunnen er dubbel-tellingen plaatsvinden.

Bij een ketenproject is het van belang om alle ketenpartners bij de risicoanalyse te betrekken. Elke partner heeft een eigen inbreng en zicht op een ander gedeelte van het totale ketenproject.

Het is belangrijk zuiver, consequent en scherp te zijn in de definitie en categorisering van risico's. Iedere categorie wordt op een specifieke wijze gewaardeerd, waardoor het onjuist indelen van risico's consequenties heeft voor de uiteindelijke waardering van het risicoprofiel van het project.

Een goede risicoanalyse is ook evenwichtig van opzet. Dit betekent dat alle projectonderdelen bekeken en gewaardeerd zijn, en dat de gedefinieerde risico's een vergelijkbaar detail-niveau hebben.

Tenslotte dient een goede risicoanalyse mee te kunnen groeien met het verloop van het project. Daar waar in de eerste projectfasen vaak een globaal inzicht wordt verlangd, is in de latere fasen een gedetailleerder beeld noodzakelijk. Bijvoorbeeld een potentiële financier wil voordat hij daadwerkelijk investeert een specifiek beeld van de risico's hebben.



Samenhang met andere instrumenten

De risicoanalyse levert informatie op die gebruikt wordt in het businessmodel en bij het vormgeven van de samenwerking tussen de stakeholders.

In het businessmodel komen de risicocategorieën op een verschillende wijze terug in de kostenstructuur van het project.

- Beslisonzekerheden komen terug in de uitwerking van verschillende scenario's. Voor ieder scenario kunnen vervolgens de kosten en de baten worden geraamd. Vaak betreffen de scenario's uitbreidingen op een basisvariant.
- Normale ramingsonzekerheden komen tot uitdrukking in de spreiding rond de verwachte kosten en de baten.
- De pure risico's moeten vervolgens bij de kosten en de baten worden opgeteld. Hierbij dient rekening te worden gehouden met de mogelijkheid dat risico's juist wel of niet tegelijkertijd kunnen optreden.
- Tenslotte vormen de marktrisico's een uitgangspunt bij het bepalen van de netto contante waarde van het project.

De risicoanalyse is een voorbereiding op een daadwerkelijke samenwerking tussen de ketenpartners. Het vormgeven van deze samenwerking behelst immers de verdeling van taken, risico's, zeggenschap en rendement over de ketenpartners. De verdeling moet ervoor zorgen dat het ketenproject waarde genereert voor alle betrokken stakeholders. Deze waarde wordt meestal geoptimaliseerd als de risico's bij partijen worden belegd die het beste in staat zijn om (qua kennis, ervaring en zeggenschap) deze risico's te dragen of beheersen.



Dit is een publicatie van:

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Slachthuisstraat 71

Postbus 965 | 6040 AZ Roermond

T +31 (0) 88 042 42 42

E klantcontact@rvo.nl

www.rvo.nl

Deze publicatie is tot stand gekomen in opdracht van het ministerie van Economische Zaken.

© Rijksdienst voor Ondernemend Nederland | november 2014

Publicatienummer: RVO-018-1401/BR-DUZA

De Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) stimuleert duurzaam, agrarisch, innovatief en internationaal ondernemen. Met subsidies, het vinden van zakenpartners, kennis en het voldoen aan wet- en regelgeving. RVO.nl werkt in opdracht van ministeries en de Europese Unie.

RVO.nl is een onderdeel van het ministerie van Economische Zaken.