



WHITEPAPER • 2026

Programma van Eisen

Werkdocument voor wie er zelf een moet
schrijven

Twaalf secties met wat er in een Programma van Eisen hoort, hoe u een eis formuleert die later standhoudt, en welke fouten u in de beoordelingsfase niet meer kunt herstellen. Met voorbeeldformuleringen en een checklist om af te vinken voor publicatie.

Maurits den Dunnen

Interim projectleider en programmamanager

maurits@magnaintelligence.nl • 06-30816691

magnaintelligence.nl

HOE U DIT DOCUMENT GEBRUIKT

Dit is geen leesstuk. Loop de secties af terwijl u schrijft, en gebruik sectie 12 als eindcontrole voordat u publiceert.

Het document gaat uit van een selectie of aanbesteding voor software, SaaS of een implementatiepartner. Bij een Europese aanbesteding gelden bovendien regels over gelijke behandeling en transparantie die hier niet worden behandeld; overleg die met uw inkoopafdeling.

Schrijf het Programma van Eisen zo dat u er na de gunning nog iets aan heeft. Dat is de enige toets die telt.

1. DRIE BESLUITEN VOORDAT U BEGINT

BESLUIT 1: WAT KOOPT U PRECIES

Bepaal of u software koopt, een implementatie koopt, of allebei bij dezelfde partij. Dat is een andere aanbesteding, een ander contract en een ander risicoprofiel.

Koopt u allebei bij één partij, dan heeft u één aanspreekpunt en minder onderlinge verwijzing. U verliest wel de mogelijkheid om de implementatiepartner te vervangen zonder het pakket te vervangen. Leg die keuze vast met de reden erbij; die vraag komt terug.

BESLUIT 2: WIE SCHRIJFT MEE

Betrek per procesgebied één persoon die het werk daadwerkelijk doet, niet alleen de leidinggevende. En betrek beheer vanaf het begin. De partij die het systeem straks draaiende houdt, stelt vragen die niemand anders stelt.

RODE VLAG

Als het PvE wordt geschreven door een projectgroep zonder de mensen die het werk doen, koopt u het systeem dat past bij hoe het hoort te gaan in plaats van bij hoe het gaat.

BESLUIT 3: HOE U MET LEVERANCIERS OMGAAT VÓÓR PUBLICATIE

Een marktconsultatie levert een beter PvE op. Leg vast wie u spreekt, wat u vraagt en wat u met de antwoorden doet. Deel dezelfde informatie met iedereen. Bij een aanbesteding is dat verplicht; daarbuiten is het verstandig, omdat een leverancier die zich benadeeld voelt zijn beste mensen niet op uw traject zet.

2. BESCHRIJF DE KETEN, NIET DE KNOPPEN

Begin met het proces zoals het moet gaan werken. Per stap: wie voert hem uit, welke informatie is nodig, wat is het resultaat, en wat gebeurt er als het misgaat.

Bij een schadebehandelplatform ziet die keten er zo uit: melding, opname, expertise, beoordeling, en dan uitkering of overdracht aan de verzekeraar. Elk van die stappen kent een uitzonderingsroute, en juist die —

routes bepalen of een systeem past.

ZO WEL

"Na de opname beoordeelt de behandelaar of expertise nodig is. Zo ja, wordt de zaak toegewezen aan een expert met vermelding van de reden. De doorlooptijd tussen toewijzing en rapport is maximaal tien werkdagen en wordt per zaak gemeten."

ZO NIET

"Het systeem moet expertizezaken kunnen toewijzen."

Het verschil: de eerste beschrijving is te demonstreren en te meten. De tweede kan elke leverancier afvinken.

WAT U PER PROCESSTAP VASTLEGT

- Wie voert de stap uit, in welke rol.
- Welke gegevens moeten beschikbaar zijn om de stap te kunnen doen.
- Wat is het resultaat, en wie ziet dat resultaat.
- Welke uitzonderingen bestaan er, en wat gebeurt er dan.
- Welke stappen liggen buiten uw organisatie, bij een klant of ketenpartner.

3. EISEN FORMULEREN DIE STANDHOUDEN

NUMMERING

Geef elke eis een uniek nummer dat u nooit hergebruikt. Vervalt een eis, laat het nummer dan leeg staan met de vermelding "vervallen". Zo blijft elke verwijzing in offertes, notulen en contracten kloppen.

Gebruik een prefix per gebied: PR voor proces, NF voor niet-functioneel, IN voor integratie, OR voor organisatie. Bij een discussie tijdens de implementatie scheelt dat zoeken.

FORMULERING

Schrijf in de tegenwoordige tijd en beschrijf gedrag van het systeem of van de keten. Vermijd "moet kunnen", want dat is een mogelijkheid en geen werking.

ZO WEL

"PR-014. Bij het afsluiten van een zaak legt het systeem de reden van afsluiting vast uit een door de beheerder onderhouden lijst, en registreert het de gebruiker en het tijdstip."

ZO NIET

"PR-014. Het systeem moet redenen van afsluiting kunnen vastleggen."

ONDERSCHEID EIS EN WENS

Werk met twee categorieën, niet met vier. Een eis is een knock-out: voldoet de leverancier niet, dan valt hij af. Een wens weegt mee in de score. Elke tussencategorie leidt tot discussie op het moment dat u die het minst kunt gebruiken.

RODE VLAG

Meer dan vijftig knock-outeisen betekent vrijwel altijd dat er wensen tussen staan. Loop ze na met de vraag: zou ik deze leverancier hierom werkelijk afwijzen, ook als hij verder de beste is?

TOETSBAARHEID

Zet bij elke eis hoe u vaststelt dat eraan voldaan is. Drie vormen volstaan: een demonstratie in een acceptatieomgeving, een document dat de leverancier aanlevert, of een testscenario dat slaagt. Staat er geen toets bij, dan is het geen eis.

4. MEETPUNTEN MEENEMEN IN HET PVE

De vraag die vrijwel altijd ontbreekt: waarop gaat u dit proces straks sturen?

Beschrijf per keten welke doorlooptijden u wilt zien, welke aantallen iets zeggen over kwaliteit, en waar u een signaal wilt in plaats van een rapportage achteraf.

Bij het schadeplatform hebben we monitoring op het hele behandelproces laten bouwen. Knelpunten werden zichtbaar op het moment dat ze ontstonden. Dat stond in het PvE, dus het zat in de prijs.

Wat u niet in het Programma van Eisen zet, koopt u later als meerwerk of bouwt u een jaar later in een apart project.

5. DE NIET-FUNCTIONELE KANT

Hier valt het vaakst een gat, en het is het duurste gat. Behandel minimaal deze onderwerpen, met per onderwerp een concreet getal of een concrete norm.

BESCHIKBAARHEID EN HERSTEL

Beschikbaarheidspercentage binnen kantoortijd en daarbuiten. Maximale hersteltijd na een storing, uitgesplitst naar zwaarte. Wat er gebeurt bij een storing aan de kant van een onderliggende leverancier.

BEVEILIGING

Welke norm geldt, en per wanneer. Vraagt u een certificaat, benoem dan de scope; een ISO 27001-certificaat dat alleen het hoofdkantoor dekt en niet de dienst die u afneemt, is waardeloos.

PRIVACY

Welke persoonsgegevens worden verwerkt, met welke grondslag, waar staan ze, en welke subverwerkers worden ingezet. Vraag de verwerkersovereenkomst als bijlage bij de offerte, niet na de gunning.

DATA EN EXIT

Waar staan de gegevens, wie is eigenaar, in welk formaat krijgt u ze eruit, binnen welke termijn en tegen welk tarief. Vraag om een exportvoorbeeld in de offertefase.

RODE VLAG

Een leverancier die geen exportformaat kan noemen, heeft er niet over nagedacht of wil het niet zeggen. Beide zijn een probleem.

6. DE INTEGRATIEKANT

Maak een lijst van alle systemen die moeten koppelen, met per koppeling: richting van de informatie, de bron van waarheid, de frequentie, en wie het ontwerp maakt.

Die laatste kolom is de belangrijkste en wordt het vaakst vergeten. Bij een productieomgeving met vijftien aangesloten systemen bepaalt hij het verschil tussen een koppelingenlijst die krimpt en een die groeit.

Leg ook vast wie beslist als een ontwerp vragen oproept. Ligt dat bij de leverancier, dan koopt u zijn architectuurkeuzes mee.

7. CONTRACTUELE HAAKJES

Dit deel laat het PvE doorwerken tot na de gunning.

- Acceptatiecriteria die verwijzen naar genummerde eisen.
- Betaalmijlpalen gekoppeld aan acceptatie, niet aan de kalender.
- Wat er gebeurt als een termijn niet wordt gehaald, met een consequentie.
- Een exitscenario met termijn, formaat en tarief.
- Een wijzigingsprocedure met prijs, planningsgevolg en handtekening.

ZO WEL

"Betaling van mijlpaal 3 volgt binnen dertig dagen nadat opdrachtgever schriftelijk heeft vastgesteld dat de testscenario's behorend bij eisen PR-001 tot en met PR-042 zijn geslaagd in de acceptatieomgeving."

ZO NIET

"Betaling van mijlpaal 3 volgt bij oplevering van fase 2."

8. ORGANISATIE EN BEZETTING

Beschrijf wie er van uw kant nodig is en hoeveel tijd dat kost. Doe dat in uren per week per rol, niet in namen.

Vraag de leverancier hetzelfde: welke rollen zet hij in, hoeveel uur, en zijn dat dezelfde mensen als in de offerte. Neem op dat vervanging van sleutelrollen vooraf wordt gemeld.

RODE VLAG

Als de organisatie geen key users kan vrijmaken, is de implementatiedatum fictie. Regel dat vóór publicatie van het PvE, niet erna.

9. DE BEOORDELINGSSYSTEMATIEK

Beschrijf voordat u publiceert hoe u gaat scoren. Wie beoordeelt, op welke schaal, en hoe zwaar elk gebied weegt.

Beoordeel functionaliteit op een demonstratie van uw keten, met uw gegevens en uw uitzonderingen. Niet op een standaarddemo.

Laat prijs pas na de inhoudelijke beoordeling meewegen, en leg de scores vast voordat de prijs bekend is.

Een beoordeling die u niet kunt uitleggen aan de partij die verliest, houdt geen stand.

10. WAT U WEGLAAT

Laat weg: eisen over schermindeling, kleurgebruik en menustructuur. Die beperken de leverancier zonder dat ze het proces raken, en ze kosten u punten bij partijen die het slimmer hadden opgelost.

Laat ook weg: eisen die u heeft overgenomen uit een ander PvE zonder te controleren of ze voor u gelden. Die vallen op, en ze maken de rest minder geloofwaardig.

11. DOORVERTALEN NAAR HET PROJECT

Na de gunning vertaalt u het PvE door naar de projectstructuur. Elke eis komt terug in een werkpakket en in een op te leveren product.

Bij Hogeschool Saxion heb ik dat gedaan voor een organisatiebreed CRM-platform. Het effect is dat er tijdens de implementatie geen discussie ontstaat over wat er gekocht is. U verwijst naar een nummer.

Een eis die nergens in een werkpakket terechtkomt, is een wens. Beter dat u dat ontdekt bij het maken van de planning dan bij de acceptatietest.

12. CHECKLIST VOOR PUBLICATIE

- Is de keten beschreven per stap, inclusief uitzonderingen en de stappen buiten de organisatie?
- Heeft elke eis een uniek nummer met een prefix per gebied?

— Staat bij elke eis hoe u toetst dat eraan voldaan is?

- Is het onderscheid tussen eis en wens bewust gemaakt, en zijn het er niet te veel?
- Staan de meetpunten erin waarop u later wilt sturen?
- Zijn beschikbaarheid, herstel, beveiliging, privacy, data en exit met concrete getallen belegd?
- Is de koppelingenlijst compleet, met bron van waarheid en ontwerpeigenaar per koppeling?
- Zijn acceptatiecriteria, betaalmijlpalen, consequenties, exit en wijzigingsprocedure opgenomen?
- Is de eigen bezetting in uren per rol beschreven en toegezegd?
- Ligt de beoordelingssystematiek vast voordat de offertes binnenkomen?
- Zijn eisen over schermindeling en overgenomen eisen uit andere trajecten eruit gehaald?
- Kan iedere eis worden herleid naar een werkpakket zodra er gegund is?