

Vakblad

Projectmanagement en agilemanagement

13

NR. 13 – 2021

VERSCIJNT 3X PER JAAR



Project-
management-
canvas

Agile niet
zonder risico's

 **KWD**
RESULTAATMANAGEMENT


NETHERLANDS CHAPTER

SPONSORED DOOR PMI

 **IPMA**
NEDERLAND

International
project
management
association

SPONSORED DOOR IPMA-NL



SPONSORED DOOR BPUG

Voorpagina

Op de voorpagina van editie 13 staat een Koalabeer moeder met haar pub. Met de voorpagina wil KWD Resultaatmanagement benadrukken dat ze goed voor projecten wil zorgen, vanaf het begin totdat de gewenste resultaten zichtbaar zijn. KWD wil ook van projecten leren, nieuwe ervaringen opdoen, zoals het koalajong van zijn moeder wil en moet leren.

2 Hoofdartikel. Hoe word ik een projectstrateg?

5 Quotes

6 Projectstrategiecanvas, remedie tegen dwalende projecten

Projecten kunnen, net zoals mensen, ongemerkt gaan dwalen. Onderweg nog even een zijpad inslaan, wie komt nooit in die verleiding? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we de bedoelde richting vasthouden? En: hoe kunnen we ervoor zorgen dat wanneer we die richting volgen, we niet voor verrassingen worden geplaagd die we hadden kunnen voorzien? Het projectstrategiecanvas geeft antwoorden op deze vragen.



13 Wordt Project Risicomanagement in de praktijk wel goed toegepast?

Raf's Madhar onderzocht de toepassing van Project Risicomanagement (PRM) in de praktijk. Is de invulling daarvan afhankelijk van hoe de projectmanager naar een risico kijkt? Ofwel, is een objectieve benadering van een risico wel mogelijk? Of overheerst altijd het subjectieve, de manier waarop een projectmanager naar een risico kijkt? Dat laatste hangt dan weer samen met de karaktereigenschappen van de projectmanager.

20 Boekrecensie Henny Portman. Projectstrategie. Roadmap naar projectsucces!

22 Hoe is het acceptatieproces van ERP implementaties te optimaliseren?

Een opgeleverd ERP wordt gemakkelijker geaccepteerd als de actoren die moeten accepteren gedurende het hele project betrokken worden. De projectactoren opdrachtgever, stuurgroep, projectmanager, project managementteam, proces-teams, technisch team, klankbordgroep, kwaliteitsfunctionarissen spelen hierin dus een belangrijke rol (zie het tweede artikel). In dit derde artikel worden de benodigde activiteiten voor besluitvorming, escalatie en acceptatie per projectfase besproken.

Philip van Tienen heeft dit (zijn laatste) artikel geschreven met Erik van Daalen.



32 A new new bird's eye view on the agile forest', de finale versie

De eerste officiële versie van het artikel van Henny Portman 'A Bird's Eye View on the Agile Forest' gepubliceerd in het PM World Journal in november 2019, bevatte 50 frameworks.

In zijn laatste versie van 'A New New Bird's Eye View on the Agile Forest' staan 100 agile werkwijzen. Deze versie is te downloaden middels de QR code in dit artikel.

36 Waarom gaat het project Zuidas-corridor in Amsterdam maar niet van start?

In het Zuidas-corridor project is meer dan twintig jaar hard gewerkt aan de planvorming en toch lijkt het maar niet te lukken om tot uitvoering te komen. Waar ligt dat aan? Kan het niet sneller omdat de opgave te complex is? Of moeten we aanvaarden dat dit soort omvangrijke projecten in Nederland een extreem lange doorlooptijd vragen? Is het project te duur? Wordt het project gedwarsboomd door onwillige stakeholders? Of was de gekozen strategie wel de juiste?

44 De bijsluit bij agile

Agile alchemisten presenteren agile als superwondermiddel: ze beloven je producten met 100 procent klanttevredenheid, gebouwd door teams die het beste uit zichzelf halen. Risico's zijn er volgens hen niet. Nu is agile werken - zoals je altijd al dacht en wellicht hebt ervaren - vaak het beste middel, maar die ronkende beloften zijn niet reëel. Agile werken is niet vrij van risico's. Ook agile trajecten kunnen verziekt raken en doodlopen. Het is daarom goed de positieve effecten en de bijwerkingen van agile te kennen. In dit artikel geven we een bijsluit bij dit wondermiddel.



50 Agile dringt door in het onderwijs

Op allerlei manieren wordt in het onderwijs getracht een passend antwoord te geven op alles wat door Covid-19 anders moet. Een korte impressie van een aantal veranderingen in onderwijsland waarin het uiteindelijk niet gaat om welk (ict)middel dan ook, maar om het bereiken van het pedagogisch doel: studenten laten leren. En ... niet alles aan of hoeft met ict te worden aangepakt of te worden bereikt.

58 Advertorial. Waarom jonge professionals bij KWD zouden moeten werken!

COLUMNS

18 Peter Storm Implementeren is leren

30 John Hermarij Wij allen zijn strateg

48 Rudy Kor Strategische denkfouten

Hoe word ik een projectstrateeg?



In deze editie gaat het deels over Projectstrategie voor projecten. Voor ik daar iets over ga zeggen, allereerst dit: een project is gericht op het leveren van resultaat dat uniek is en dat wordt gerealiseerd in en met een team dat tijdelijk met elkaar samenwerkt. Dat komt maar één keer voor. Na de succesvolle oplevering van het resultaat is het team weer weg. Als er hierna een ander nieuw uniek project gestart wordt moet worden, dan komt er weer een nieuw team dat dit gaat realiseren. Al het andere dat zich voordoet in organisaties of bedrijven is geen project, maar business as usual, processen die producten/diensten voortbrengen. Agile werken met vaste realisatieteams waar het werk naartoe wordt gebracht, is derhalve in principe geen uniek project. Het is een werkwijze die wordt gehanteerd, niet iets unieks.

Achmea bijvoorbeeld heeft in de afgelopen jaren hard gewerkt aan het implementeren van kennissystemen waarin call-agents een hoofdrol spelen en die inmiddels vragen van klanten beter kunnen beantwoorden dan vroeger toen deze systemen er nog niet waren. De realisatie van deze software ter ondersteuning van de agenten verloopt via een continue procespijplijn, Flow genoemd. In multidisciplinaire business / ICT DEVOPS teams wordt de benodigde ondersteunende software gerealiseerd. Het is een innovatieve proceswerkwijze die steeds meer business

as usual wordt. Een knappe aanpak, maar daarmee nog geen project.

Omdat een project uniek is, vraagt het een andere projectstrategie-aanpak dan in een proces of bij routine-werkzaamheden. Deze projectstrategie-aanpak komt naar voren in het strategisch Manifesto dat KWD op basis van ervaring heeft gemaakt. Een goede projectstrategie voldoet aan de vier uitgangspunten genoemd in dit Manifesto voor het uitvoeren van een project:

1. Zet bij de projectstart strategisch nadenken boven het routinematig toepassen van een standaardaanpak.
2. Plaats in de projectuitvoering het leveren van strategische waarde boven projectmatige beheersing.
3. Geef in de projectbesturing voorrang aan het mobiliseren van voorstanders en krachten boven het vertrouwen op de vaste (besluitvormings)procedures van de staande organisatie.
4. Geef in de projectinrichting ruimte aan meerdere realistische alternatieven boven één 'goed' scenario.

Zo onder elkaar gezet, ziet deze opsomming er logisch uit. Immers, waarom zou je het niet doen. Ervan uitgaande dat een project uniek is, heeft het geen zin om te kiezen voor een standaardaanpak die zich misschien in andere projecten van zijn goede kanten heeft laten misschien, maar wellicht in dit nieuwe unieke project niet werkt. Dat dit unieke project strategische waarde moet opleveren, dat ligt ook meer dan voor de hand. Mobiliseren van voorstanders en krachten is ook altijd goed. Punt vier in dit Manifesto zou misschien wel als eerste genoemd moeten worden, omdat dat aangeeft wat uniek zijn, en het behalen van unieke resultaten in de praktijk betekent: er zijn de nodige onzekerheden, de uitkomst is onzeker, vooraf is niet alles zeker en bekend waardoor het zoeken naar alternatieven verstandig is. Ofwel in een uniek project is de weg naar het eindresultaat niet zelden ongewis. Als dat het niet was, dan zou er immers sprake van business as usual en dat is zoals gezegd geen project.

Maar hoeveel onzekerheden ook, wel moet er sprake van zijn dat er waarde wordt gerealiseerd voor de opdrachtgever; de organisatie moet er na beëindiging van het project beter en sterker voorstaan. Wat dat beter en sterker is, kan uiteraard variëren en is afhankelijk van de koers die een organisatie wil of moet varen.

Roadmap naar projectstrategie

Van projectmanagers die in de praktijk voor de uitdaging staan om een uniek project vanaf het begin goed te laten verlopen, wordt vaak nogal wat verwacht. De opdrachtgever en projectmanager dienen, willen ze strategische waarde uit het project halen, zich een proces van strategisch denken en handelen eigen maken. *Zie voor meer informatie daarover pagina 16 e.v. van het boek Projectstrategie: Roadmap naar projectstrategie dat KWD in 2018 heeft uitgebracht in de KWD-reeks.* In een dergelijk proces staan inzicht, analyse en creativiteit centraal, aangevuld met andere persoonlijke eigenschappen als durf en lef. De D van durven staat niet voor niets in de bedrijfsnaam van KWD. Een opdrachtgever bepaalt uiteraard uiteindelijk welke strategie leidend zal zijn in de aanpak van een project, maar dat maakt de rol van een projectmanager er nog niet minder strategisch op. Maar hoe wordt een projectmanager naast de opdrachtgever een strateeg? In genoemd KWD-boek staat op pagina 55 dat projectmanagers niet voor die rol zijn opgeleid. Learning by doing is het motto. Doing what? is hier een goede vraag, want aan doen dient denken vooraf te gaan. Maar, zo staat er ook: 'In de praktijk worden projectmanagers geconditioneerd om planmatig en beheersmatig te denken, binnen de afbakening van het project. Strategisch denken vraagt dat je er het nut van inziet en er plezier in hebt om buiten de afbakening en voorbij het resultaat van het project te kijken, om het politieke krachtenveld te doorgronden, om je eigen invloed op de gang van zaken te relativeren, om systematisch te analyseren, om het proces dat leidt tot en actieplan meer belang toe te kennen dan de inhoud van het plan.'

Dat deze zin in het boek staat is omdat de praktijk uitwijst dat projectmanagers in de praktijk hier moeite mee hebben. De projectpraktijk is vele malen weerbarstiger dan mooie interne project-



standaarden, bedrijfsprocedures en regels om het project te beheersen, hoe waar de regels allemaal ook kunnen zijn. Als een opdrachtgever een ERP-systeem wil inrichten in zijn/haar organisatie zodat dit transparantie oplevert, kan dit bedreigend overkomen voor het middle-management dat misschien niet te veel transparantie wil hebben voor de eigen afdeling. Als de projectmanager deze weerstand van het middle-management niet van tevoren heeft gezien of over na heeft gedacht, als deze situatie dus niet goed van tevoren is ingeschat en niet durft te zeggen: hier moeten we misschien op een andere slimme manier te werk gaan, dan kan het in een project nog wel eens een verkeerde kant uitgaan. Een projectmanager moet dus ook over een stevige persoonlijkheid beschikken.

Een aantal tips wil ik u niet onthouden om de vraag ‘Hoe word ik een projectstrateeg?’ te kunnen beantwoorden. In het boek ‘Strategy Rules, Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs’, geschreven door auteurs van MIT Sloan School of Management kwam ik vier Timeless Lessons tegen. *Regel 1:* Kijk vooruit en redeneer terug. Grote strategen zijn als schakers: ze zetten in gedachten verschillende zetten vooruit en redeneren dan terug naar wat ze nu moeten doen om daar te komen. *Regel 2:* Wie niet waagt die niet wint, zonder de onderneming daarbij overigens op het spel te zetten. *Regel 3:* Bouw platformen en ecosystemen. *Regel 4:* Wees slim en sterk, bekwaam je in judo en sumo. Judo: maak slim gebruik van de sterke punten van je tegenstander en laat die in jouw voordeel werken. Sumo: gooi je volle gewicht in de strijd en speel hardball als dat nodig is. Oefen je als projectmanager geregeld in het praktijk brengen van deze regels.

Nog drie adviezen tot slot: Blijf ook als projectstrateeg bij jezelf dan blijf je geloofwaardig voor

Aanleveren content

Heeft u ideeën voor content die een bijdrage kunnen leveren aan het vak projectmanagement of wilt u in contact komen met redactieregisseur Luuk Ketel: laat het ons weten via vakblad@kwdrn.nl

Gratis of betaald abonnement op het Vakblad Projectmanagement

Editie 13 gaat – deels – over strategie in projecten. Graag vernemen we uw reactie op het Vakblad. Dat kan via vakblad@kwdrn.nl

Vakblad Projectmanagement verschijnt driemaal per jaar. Het wordt gestuurd naar projectmanagers, managers van projectmanagementafdelingen, programmamanagers, multi-project managers en lijnmanagers die betrokken zijn bij projecten in de eigen organisatie.

Wilt u weten of u in aanmerking komt voor (gratis) toezending? Stuur uw aanvraaggegevens door naar www.kwdrn.nl/vakblad De redactie beoordeelt de aanvraag. Een betaald abonnement kost 74.20 euro per jaar, inclusief 9 % btw. Elke editie is ook digitaal te ontvangen. Naast de papieren uitgave van 1500 stuks zijn er ook ruim 1500 digitale abonnees.

anderen. Volg en bepaal de projectstrategie nooit in je eentje. En geef dagelijks het goede voorbeeld. Bijvoorbeeld door vragen te stellen die anderen stimuleren om verder, dieper en breder te kijken. Het opzetten van een strategie vereist ook nieuwsgierig zijn, niet al te veel respect hebben voor hiërarchie, vragen durven stellen en kunnen luisteren.

Veel leesplezier met deze editie.



Luuk Ketel (hoofdredacteur) vormt samen met Jack van Grunsven, Peter Storm, Leo Klaver en Liesbeth Rijdsdijk de redactie van het *Vakblad Projectmanagement*

*Assumption is the
mother of all screw-ups*

Wethern's Law of Suspended Judgement

'A project is complete when it starts working for you, rather than you working for it'

Scott Allen

'It is not enough that we do our best; sometimes we have to do what's required'

Winston Churchill

'What is not on paper, has not been said'

Anonymous

'PM's are the most creative pros in the world; we have to figure out everything that could go wrong, before it does'

Mantel, Meredith, Shafer and Sutton

'Never allow a person to tell you no who doesn't have the power to say yes.'

Eleanor Roosevelt

'What is truth today may be falsehood tomorrow. Never confuse your plan with truth'

Woody Williams

'Testing proves the presence of bugs but not their absence'

Woody Williams

'No major project is ever installed on time, within budget, with the same staff that started it'

Edwards, Butler, Hill and Russel

'In NASA, we never punish error. We only punish the concealment of error'

Al Siepert



Projectstrategiecanvas, remedie tegen dwalende projecten

AUTEURS: LUKK KETEL EN PETER STORM

A black bird, possibly a crow or raven, is perched on a dark, weathered wooden post that extends from the bottom left towards the center of the frame. The background is a calm body of water reflecting a soft, hazy light, likely from a low sun or moon, creating a misty or ethereal atmosphere. The bird is facing right, with its head slightly turned.

‘Het past een grote geest, een dwaling zonder omwegen te erkennen.’ (Celsus, Grieks filosoof, 2^e eeuw na Christus).

Projecten kunnen, net zoals mensen, ongemerkt gaan dwalen. ‘Oh, nu we toch bezig zijn om dit systeem te upgraden, dan kunnen we die nieuwe functie er mooi even bij doen.’ Onderweg nog even een zijpad inslaan, wie komt nooit in die verleiding? Hoe kunnen we ervoor zorgen dat we de bedoelde richting vasthouden? En: hoe kunnen we ervoor zorgen dat wanneer we die richting volgen, we niet voor verrassingen worden geplaatst die we hadden kunnen voorzien? Het ontwikkelen, toetsen en implementeren van een projectstrategie geeft hier het antwoord op de vraag.

Het dwalen van projecten kan op velerlei manieren gebeuren. ‘Ja, we hebben een achterstand opgelopen, maar als we even doorpakken dan halen we dat zo weer in.’ Even gas geven om op tijd ergens te zijn, zonder je af te vragen of we wel op de goede weg zitten.

Of: ‘Jij hebt nog steeds bedenkingen tegen dit project terwijl we al halverwege zijn; vind je het wel leuk om hieraan mee te werken?’ Tegenspraak wegzetten, zonder door te vragen, als een persoonlijke afwijking, dat is niet het kenmerk van een grote geest.

Dit kunnen kleine incidenten zijn, maar het vervellende is dat dwalingen zelden ontstaan door één grote misstap. Enorme vergissingen worden doorgaans wel herkend door de een of de ander. Het zijn de opeenvolgende, kleine misstappen die ons en onze projecten een onbedoelde richting in kunnen duwen.

Projectstrategie, wat is het en waarom nodig?

Door een projectstrategie te ontwikkelen, te toetsen en te implementeren ontstaat er helderheid over de wijze waarop de projectmanager samen met de opdrachtgever de grootste uitdagingen van een project kan



aanpakken; het strategische doel van het project komt onder handbereik. Projectstrategie vertelt je *niet* precies *hoe* je dat moet doen, daarvoor is het operationeel projectplan. De kern van een projectstrategie moet *helder*, *compact* en *consistent* zijn. Een projectstrategie is nodig om een project te kunnen *sturen* en *bijsturen*, het operationele plan beheerst het project. Een projectcanvas is een hulpmiddel om een projectstrategie vooraf te ontwikkelen.

Projectstrategiecanvas

Voor het ontwikkelen van het projectstrategiecanvas, zijn de volgende bouwstenen nodig:

1. businesscase: het waarom van het project,
2. externe strategie: de omgeving van het project,
3. interne strategie: de inrichting en aanpak van het project,
4. governance: de wie-is-waarvan-vraag.

Bij de invulling van het projectstrategiecanvas (zie *figuur 1*) is het verstandig het volgende strategische manifesto toe te passen:

1. Zet bij de projectstart strategisch nadenken boven het routinematig toepassen van een standaardaanpak.
2. Plaats in de projectuitvoering het leveren van strategische waarde boven projectmatige beheersing.
3. Geef in de projectbesturing voorrang aan het mobiliseren van voorstanders en krachten boven het vertrouwen op de vaste (besluitvormings) procedures van de staande organisatie.
4. Geef in de projectinrichting ruimte aan meerdere realistische alternatieven boven één 'goed' scenario.

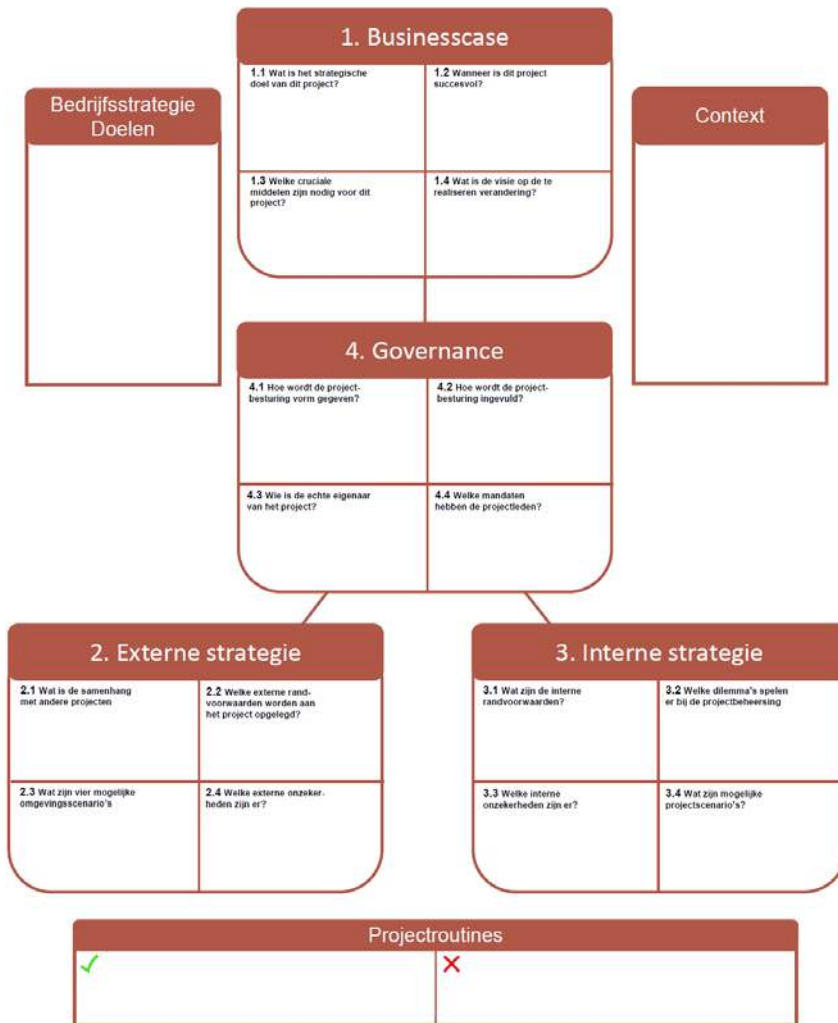
Hulpmiddel, geen recept

Om te voorkomen dat een project gaat dwalen tijdens de uitvoering moet er bereidheid zijn om te gaan dwalen voordat aan het project wordt

begonnen. Bezint, eer men echt begint. Het Projectstrategiecanvas helpt om dat op een doelgerichte manier te doen. Maar, pas op: het canvas is geen recept. Het ontwikkelen en kiezen van een projectstrategie is geen puur logische exercitie. Naast een kritische en rationele blik vraagt het evenzeer om intuïtie en inleveringsvermogen. Voor elk project moet de toepassing van het canvas worden afgestemd op de bijzondere kenmerken van dat project. De inhoudelijke kenmerken, de kenmerken van de belangrijkste stakeholders, de kenmerken van de zware gebruikers, de kenmerken van de business omgeving, enzovoort, het moet allemaal worden meegenomen. Het ontwikkelen van een projectstrategie is een proces om deze kenmerken met de opdrachtgever en stakeholders van het project te bespreken en vast te stellen. Het canvas kan dan als kapstok gebruikt worden in workshops.

Aan de hand van drie voorbeelden lichten we dit vooraf dwalen toe: Bij een routineproject. Een onzeker project en een controversieel project

Dwalen in een routineproject Een voor de hand liggende valkuil bij routineprojecten is dat er niet strategisch wordt nagedacht. Alles is immers al bedacht in voorgaande projecten: de business case, de externe strategie, de interne strategie en de organisatorische routines. Copy > Paste is het devies. Dat is efficiency denken en is de aartsvijand van strategisch denken. Een historisch voorbeeld van hoe efficiency denken kan leiden tot strategisch falen is te vinden in het ontstaan van de Cubacrisis. In augustus 1962 ontdekten de Amerikanen, op basis van luchtfoto's genomen door U2 spionagevliegtuigen, dat er Russische raketbases in Cuba werden gebouwd. Dergelijke luchtfoto's waren tamelijk grof -ze werden op grote hoogte genomen- en het was niet onmiddellijk duidelijk wat daar werd gebouwd. Dat de Amerikanen toch konden concluderen dat er met



Figuur 1. Het Projectstrategiecanvas

zekerheid sprake was van raketbases, vloeide voort uit het feit dat zij beschikten over het ontwerp van een Russische standaard raketten-basis. De Russen hadden haast want ze wilden de Amerikanen verrassen. Met hun copy-paste aanpak bereikten ze evenwel het tegenovergestelde: het plaatsen van raketten op Cuba werd door de Amerikanen verijdeld. Het kan geen kwaad om de aanpak van een routineproject in eerste instantie vanuit de copy-paste

gedachte in te vullen, maar het is daarna wel zaak om die aanpak vervolgens te toetsen aan de feitelijke interne en externe situatie van het onderhavige project. Is die situatie wel gelijk aan de situaties waarin voorgaande projecten zich bevonden? Ga op zoek naar die ene afwijking die misschien klein lijkt, maar grote gevolgen kan hebben voor een succesvolle realisatie van het project. Hebben we te maken met minder ervaren



gebruikers, een eigenaar die we niet goed kennen of een eis van de klant die technisch best mogelijk is maar waarvan we niet goed begrijpen waarom hij die zo belangrijk vindt?

Is die afwijking gevonden, dan is het zaak om het gebruikelijke interne of externe scenario kritisch te bekijken. Wellicht is een aangepast scenario nodig. Op basis van dat aangepaste scenario kan dan de interne of externe strategie opnieuw ingevuld worden.

Routineprojecten hebben veelal een beperkte speelruimte in tijd, geld en kwaliteit. Die speelruimte is snel opgebruikt bij tegenvallers. Daarom is het de, doorgaans kleine, moeite waard om ook bij routine projecten de strategiecanvas te doorlopen voordat het startsignaal wordt gegeven.

Dwalen in onzekere projecten Een project is onzeker wanneer we ons op onontgonnen terrein begeven en daardoor risico's niet kunnen voorzien. Dan wordt het met zijn allen zoeken in een donkere kamer naar een stopcontact zoeken dat er misschien wel, misschien niet is. Dat wordt, al tastend, rondjesdraaien. Hoeveel rondjes, dat weten we niet. Hoe pak je dit zoeken aan, strategisch gezien?

Routinematig een projectplan maken heeft hier geen zin. De situatie is daarvoor te ongewis en onbekend. Beter is het te bedenken welke infor-

matie wel beschikbaar zou kunnen zijn. Wat weten we wel? Wat weten we over het gebouw waarin we ons bevinden en waar we elektriciteit nodig hebben. Misschien stelt die kennis ons in staat een inschatting te maken van de meest waarschijnlijke plek voor een stopcontact. Of is het beter tegelijk en met zijn allen naar het stopcontact te zoeken?

Voor welke aanpak ook wordt gekozen, in alle gevallen is de centrale opgave om inzicht te verwerven. Het lastige daarvan is dat moeilijk is vast te stellen hoeveel vooruitgang we boeken met ons project. Komt het stopcontact wel of niet onder handbereik? Geeft al die nieuwe informatie ook meer inzicht? Inzicht is immers een subjectieve kwestie. Om subjectieve vraagstukken op te lossen moeten we kunnen vergelijken.

Die mogelijkheid om te vergelijken kunnen we bewerkstelligen door het project op twee of meer manieren tegelijk aan te pakken. Een combistrategie volgen dus. NASA gebruikte een combi-strategie toen voor het eerst een maanwagen ontwikkeld moest worden. Drie laboratoria gingen elk met een verschillende principe-oplossing aan de slag. De drie prototypes die daaruit voortkwamen werden met elkaar vergeleken onder verschillende omstandigheden. Dat leverde een beter inzicht op omtrent de eisen waar een maanwagen aan moet voldoen. Met dat nieuwe inzicht kon men opnieuw aan de slag. Het lijkt een dure en tijdrovende aangelegenheid zo'n combistrategie. Voor routineprojecten zal deze daarom niet snel gebruikt kunnen worden. Maar voor projecten waarvan men vooraf de slagingskans niet kan inschatten, is deze strategie het overwegen waard.

Dwalen in een controversieel project

Controversieel is een project als twee of meer direct betrokken partijen recht tegenover elkaar staan. Ze zijn het niet eens over het wat, wanneer, waarom en hoe van het project, maar de

Een belangrijk aspect om zo vroeg mogelijk in beschouwing te nemen bij controversiële projecten betreft de mate van gelijkwaardigheid tussen de partijen

medewerking van beide of alle partijen is nodig om project met succes te kunnen realiseren. Een belangrijk aspect om zo vroeg mogelijk in beschouwing te nemen bij controversiële projecten betreft de mate van gelijkwaardigheid tussen de partijen. Meestal zijn ze niet vanaf de start gelijkwaardig aan elkaar. Ongelijkwaardigheid leidt na verloop van tijd tot strijd en verlies van wederzijds vertrouwen. Welke strategie men verder ook kiest, het is doorgaans verstandig om in de gekozen strategie vanaf de start alles te doen wat mogelijk is om de gelijkwaardigheid te vergroten. Gelijkwaardigheid is essentieel om ten volle te kunnen profiteren van de gecombineerde resources van de betrokken partijen. Bovendien reduceert het gezamenlijk gebruik maken van elkaars resources de hindermacht van elk der partijen. En gelijkwaardigheid maakt het beter mogelijk samen te onderzoeken wat de beste strategie is om het project te realiseren. In veel gevallen zijn de betrokken partijen geneigd om zich ten volle te werpen op het meest heikele twistpunt. Vaak heeft dat twistpunt betrekking op de risico's die elk van de partijen lopen. Wanneer dat zo is, dan is het zaak om de blik naar buiten te richten en de scenario-beelden van elk in ogenschouw te nemen. Die zullen waarschijnlijk drastisch van elkaar verschillen. De een heeft een droomscenario, de ander een doemscenario. Neem beide serieus en ontwikkel samen een strategie voor elk scenario.

Projectstrategie app

Naast het hulpmiddel projectstrategiecanvas is er ook een App die kan helpen bij het ontwikkelen van de projectstrategie. Deze projectstrategie App is door KWD ontwikkeld en te openen en te benaderen via <https://kwd.blis.cc/#/projectstrategie>. De App benadert de projectstrategie vanuit drie invalshoeken. Het beantwoorden van testvragen vanuit deze invalshoeken maakt zichtbaar of

met betrekking tot strategie de juiste weg wordt bewandeld. De KWD App verstrekt aan de hand van de antwoorden een rapport met daarin tips over de te volgen weg. De invalshoeken zijn:

1. *Hoe staat het mijn projectstrategie?*
20 vragen om na te gaan in welke mate jouw projectstrategie vanuit de juiste kaders/uitgangspunten tot stand komt of tot stand is gekomen.
2. *Heb ik de juist ingrediënten voor een projectstrategie?*
28 vragen om na te gaan in welke mate jouw projectstrategie de juiste ingrediënten bevat volgens het projectstrategiecanvas.
3. *Hoe strategische denk en handel ik als projectmanager of opdrachtgever?*
20 vragen die met de ingevulde antwoorden een mooie gespreksbasis vormen om met jezelf of met je counterpartner te bespreken of er strategisch wordt gedacht en gehandeld.

Conclusie

Door het projectstrategiecanvas te gebruiken kan van tevoren worden nagedacht over een aantal essentiële vraagstukken. Het canvas helpt om op een neutrale wijze projectvraagstukken helder te krijgen en deze bespreekbaar te maken bij de belangrijkste actoren van een project.

□

Naast het projectstrategiecanvas heeft KWD een App ontwikkeld die kan helpen bij het opzetten van de projectstrategie. Deze projectstrategie App is te gebruiken via <https://kwd.blis.cc/#/projectstrategie>.



Luuk Ketel is projectmanager bij KWD Resultaatmanager. **Peter Storm** is lid van de Redactieadviesraad van dit magazine.



Wordt Project Risicomanagement in de praktijk wel goed toegepast?

AUTEUR: M.R.I. (RA/S) MADHAR

In een onderzoek van TU Delft en KWD Resultaatmanagement stond centraal de toepassing van Project Risicomanagement (PRM) in de praktijk. Is de invulling daarvan in de praktijk afhankelijk van hoe de projectmanager naar een risico kijkt? Ofwel, is een objectieve benadering van een risico wel mogelijk? Of overheerst altijd het subjectieve, de manier waarop een projectmanager naar een risico kijkt? Dat laatste hangt dan weer samen met de karaktereigenschappen van de projectmanager.

In een eerder artikel in dit vakblad is uit de doeken gedaan waarom volgens De Standish Group projecten in de praktijk falen. Hoe omvangrijker en complexer een project, des te groter de risico's. En des te groter de kans op significante kosten- en tijd-over-schrijdingen. Bekende voorbeelden hier zijn: Betuweroute (HSL), de Noord/Zuidlijn, het digitaliseren van processen bij de Immigratie en Naturalisatiedienst (IND), vernieuwingen van de ICT bij de Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA), etc. Hadden de resultaten in deze projecten optimaler kunnen zijn als PRM adequaat zou zijn toegepast?

PRM kan worden gedefinieerd als 'het beheersen van risico's om projectdoelstellingen te bereiken.' Daarmee is PRM een belangrijk onderdeel van projectmanagement; immers PRM is een integraal onderdeel van projectmanagement vanaf de start van een nieuw project. Eén van de eerste essentiële stappen is het in kaart brengen van de mogelijke risico's om vervolgens het project met veel gezond boerenverstand uit te voeren. Hiermee ligt PRM in het verlengde van projectmanagement en meer kennis over PRM is voor KWD Resultaatmanagement daarmee van evident belang. In het verleden is vooral aandacht besteed aan de theorie van PRM en aan PRM-methodologieën.



Het onderzoek waarvan in dit artikel verslag wordt gedaan, focust zich vooral op de toepassing van PRM in de praktijk. De onderzoeksvraag die centraal stond was: Hoe beoordelen actoren die verantwoordelijk zijn voor Project Risicomanagement in de praktijk het toepassen van Project Risicomanagement in relatie tot hun persoonlijkheidskenmerken?

Onderzoek aanpak

Het onderzoek is van start gegaan met een uitgebreid literatuuronderzoek. Een aantal interessante basisvragen waren: Zijn risico's in een project objectief te benoemen? Of zijn risico's in een project per definitie alleen subjectief te benaderen? Zijn de definities van een risico die in de literatuur worden gehanteerd objectief of toch subjectief? Het antwoord op deze vragen luidt: zowel risico's in een project als de definities van risico in de literatuur zijn subjectief. Risico's zijn gebaseerd op de perceptie van mensen. Bij het denken in termen van risico's staat de mens altijd centraal.

De tweede stap in het onderzoek was het bepalen van het onderzoekskader en te gebruiken modellen. Er is voor gekozen om gebruik te maken van een risicovolwassenheidsmodel genaamd het Generic Risk Maturity Model (GRMM) (Hoseini et al, 2019) en een persoonlijkheidsmodel genaamd het Big Five model. Als laatste stap vóór het hoofonderzoek is een oriëntatie onderzoek uitgevoerd bestaande uit interviewgesprekken en een survey.

De hoofdmoot van het onderzoek omvatte een meervoudige casestudie, bestaande uit zeven cases (projecten), in zeven verschillende organisaties in Nederland in diverse industrieën. In elke case zijn twee personen geïnterviewd die in een lopend project verantwoordelijk waren voor PRM. In de projecten werd gebruik gemaakt van projectmanagement methodieken zoals: PMBOK, PRINCE 2 en MSP. PRM maakt essentieel

deel uit van elk van deze projectmanagement methodieken.

In elke case is met het GRMM de risicovolwassenheid gemeten en met behulp van het Big Five model zijn de persoonlijkheidskenmerken van de actoren in de cases in beeld gebracht.

Het GRMM meet de risicovolwassenheid op basis van de aspecten die onderverdeelt zijn in twee categorieën; organisatie en proces. In het organisatie-deel wordt gekeken in hoeverre er sprake is van beleid en strategie, betrokkenheid van hoger management en hoe het staat met de cultuur en kennis van medewerkers in het project. De focus ligt in dit gedeelte vooral op het mogelijk maken (faciliteren) dat PRM adequaat kan worden uitgevoerd in de projecten binnen de organisatie. In het procesgedeelte wordt gekeken in hoeverre er in het project sprake is van risicobeoordeling, risicobeheersing en monitoren en review. De focus ligt in dit gedeelte vooral op het managen van risico's in het project. Door aan alle aspecten een waarde toe te kennen, kan uiteindelijk een uitspraak worden gedaan over het niveau van de risicovolwassenheid in het project. Hoe lager de gemiddelde score, des te onvolwassener de risico's worden gemanaged in het specifiek project binnen de organisatie.

Projectmanagers hebben in het onderzoek aangegeven welke aspecten van de GRMM zij het belangrijkste vinden en welke het minst. De rangschikking is als volgt:

1. Hoger management betrokkenheid
2. Risicobeoordeling (identificeren van risico's)
3. Cultuur en personeel kennis
4. Strategie en beleid
5. Risicobeheersing
6. Monitoren en review

Persoonlijkheidskenmerken

Met het Big Five model zijn de persoonlijkheidskenmerken van actoren te omschrijven. Hoe zit

een projectmanager qua karakter in elkaar? De vraag is relevant omdat een projectmanager die van nature bang en angstig is aangelegd, anders met risico's om zal gaan dan een projectmanager die onbevangen in het leven staat. In *tabel 1* staan in de eerste kolom de vijf persoonlijkheidskenmerken waaruit het model bestaat en die dus in dit onderzoek leidend zijn. In de andere kolommen staat hoe een persoonlijkheidskenmerk gekarakteriseerd kan worden. Aan de geïnterviewden, allen verantwoordelijk voor PRM in projecten, is gevraagd aan de hand van de tabel hun persoonlijkheidskenmerken weer te geven. Het model is overigens niet uitputtend: niet alle menselijke eigenschappen staan erin. Bovendien kunnen actoren/projectmanagers te maken hebben met gebeurtenissen in hun omgeving die hun persoonlijke eigenschappen op dat moment positief dan wel negatief kleuren.

Negatieve emotionaliteit De meeste actoren beoordeelden zichzelf laag of gemiddeld op negatieve emotionaliteit. Ze gaven aan op een kalme manier risico's te managen in projecten en blijven in controle over de risico's in het project. Een actor gaf aan dat kalmte ruimte geeft om rationeel over risico's na te denken.

Extraversie De meeste actoren achtten zich gemiddeld of hoog wat betreft extraversie. Zij leiden dit af aan hoe ze communiceren en samenwerken en bij het uitvoeren van PRM.

Openstaan De meeste actoren vonden zichzelf hier gemiddeld. De actoren die zichzelf hierop laag scoorden of gemiddeld, gaven aan dat zij vooral conventioneel denken en waren van mening dat onconventioneel denken of creatief denken beter past bij PRM. De actoren die zichzelf hier een hoog gaven of gemiddeld scoorden, relateerden openstaan aan het tonen van interesse in anderen als het gaat om het managen van risico's in het project. Een actor gaf aan dat de gedachtes over risico's of mitigerende maatregelen pas waarde krijgen, als deze daadwerkelijk worden geïdentificeerd of besproken.

Altruïsme koppelden de ondervraagden aan vriendelijk en behulpzaam zijn naar anderen toe bij het uitvoeren van PRM. Dit zorgt volgens hun voor een goede en open werkrelatie met collega's en stimuleert het delen van informatie op het gebied van PRM. Twee actoren die de score hoog vermeldden, gaven aan dat te vriendelijk zijn naar collega's kan leiden tot het managen van risico's van andere risico-eigenaren, wat niet als positief wordt gezien in termen van PRM.

Consciëntieusheid De meeste actoren gaven hoog of gemiddeld aan op consciëntieusheid en relateerden dit aan het gedisciplineerd en structureel uitvoeren van PRM in het project.

De gemiddelde score van de actoren op de persoonlijkheidskenmerken negatieve emotio-

Persoonlijkheidskenmerken	Laag	Gemiddeld	Hoog
Negatieve emotionaliteit	Veerkrachtig	Ontvankelijk	Reactief
Extraversie	Introvert	Ambivert	Extravert
Openstaan	Behoudend	Gematigd	Verkenkend
Altruïsme	Uitdagend	Onderhandeld	Aanpassend
Consciëntieusheid	Flexibel	Gebalanceerd	In focus

Tabel 1. De vijf persoonlijkheidskenmerken op basis van de Big Five model



naliteit, extraversie, openstaan en altruïsme ligt hoger in IT-projecten dan in constructieprojecten. Alleen de gemiddelde scores van de actoren op consciëntieusheid ligt hoger in constructie projecten.

Oriëntatie onderzoek

Het GRMM is in het oriëntatieonderzoek gebruikt om de toepassing van PRM in de praktijk te verkennen vanuit de perceptie van de project- en programmamanagers. Het verkennen bestond uit drie interviewgesprekken met project- en programmamanagers en een survey die is ingevuld door 31 project- of programmamanagers.

De interviewgesprekken lieten zien dat de toepassing van PRM sterk afhankelijk is van de actoren/projectmanagers die in een project verantwoordelijk zijn voor PRM. Hieruit valt te concluderen dat PRM in projecten niet iets is waar absoluut en altijd rekening mee wordt gehouden (vooral niet door de organisatie!). Wil een projectmanager PRM toepassen, prima. Wil hij of zij dit niet toepassen: ook prima kennelijk. De ondervraagden gaven aan dat hoe PRM wordt toegepast, sterk gekleurd kan zijn door persoonlijke eigenschappen van de projectmanager, alsmede zijn kennis en ervaring op het gebied van PRM. Uit de gesprekken blijkt dat de ondervraagden van mening zijn dat het hoger management verantwoordelijk is voor de PRM-cultuur van de organisatie. Die cultuur bepaalt sterk hoe PRM wordt benaderd en hoe intensief het wordt toegepast in de projecten in de organisatie. Wanneer de betrokkenheid van het hoger management ontbreekt dan is de toepassing van PRM in hoge mate afhankelijk van de dienstdoende projectmanager. Door deze betrokkenheid naar een hoger niveau te brengen, kan de toepassing van PRM in projecten dus toenemen. In vervolgonderzoek is na te gaan hoe en door wie dit kan worden gedaan. Wellicht een taak van Toezichthouders? Of Raden van Bestuur?

Resultaten van de meervoudige casestudie

In de meervoudige casestudie zijn de aspecten van de GRMM en de Big Five model meegenomen. De studie vond plaats in zes industriële sectoren: high-tech, medisch, infrastructuur, openbaar vervoer (transport), onderwijs en automobiel. De uitkomsten van de studie laten zien dat wil er sprake zijn van volwassen PRM, dit regelmatig en cyclisch toegepast moet worden in de projecten binnen de organisatie. In dat geval moeten relevante risico's regelmatig worden voorgelegd aan het hoger management en andere relevante actoren en moeten deze door de tijd heen geüpdatet worden, geanalyseerd worden en mitigerende maatregelen moeten worden geïdentificeerd en geïmplementeerd. De gewenste mate van volwassenheid van PRM op organisatorisch niveau en op projectniveau is een balansvraagstuk die moet worden geadresseerd door relevante stakeholders in de organisatie en in de projecten.

Resultaten op basis van de uitvoering van PRM in de organisaties

De resultaten van de casestudie zijn onder te verdelen in drie niveaus waarin organisaties PRM uitvoeren. Op niveau 1 is PRM niet gedefinieerd door de organisatie, op niveau 2 is PRM alleen gedefinieerd door de organisatie en op niveau 3 wordt PRM opgelegd door de organisatie.

Niveau 1: Organisaties die PRM niet definiëren (twee van de zeven cases)

De actoren gaven in het onderzoek aan dat de PRM-cultuur en PRM-kennis wel aanwezig was in hun projectteam, maar dat het hoger management niet geïnteresseerd was in PRM. De ondervraagden gaven zelf ook aan dat het intensief toepassen van PRM niet nodig was. In deze cases waren de projectbudgetten en projectlooptijden significant kleiner en korter ten opzichte van de andere cases in het onderzoek. De projectbudgetten varieerde van 1,1 miljoen

euro tot 1,8 miljoen euro en de projectlooptijden varieerde van 5 maanden tot 2 jaren.

Niveau 2: Organisaties die PRM alleen definiëren (één van de zeven cases)

De actoren gaven aan dat PRM werd uitgevoerd op basis van beleid en de ingenomen strategieën van PRM in de organisatie. De risico's werden in samenwerking met relevante stakeholders geïdentificeerd en regelmatig werd overlegd met het hoger management en andere relevante stakeholders. Er waren ook andere organen die de uitvoering van PRM ondersteunden zoals een Project Management Office (PMO). Het uitvoeren van PRM werd noodzakelijk geacht door de actoren en werd daarom ook intensief uitgevoerd. De toepassing van PRM was niet opgelegd door de organisatie en de toepassing van PRM werd niet gecontroleerd.

In deze case was het projectbudget 23 miljoen euro en de projectlooptijd 6 jaren.

Niveau 3: Organisaties die PRM opleggen (vier van de zeven cases)

De actoren in deze cases gaven aan dat PRM ongeveer op dezelfde manier plaatsvond als in de case waar PRM werd gedefinieerd door de organisatie. Het grootste verschil is dat er in deze cases ook een orgaan in de organisatie bestaat die PRM actief controleert. Het toepassen van PRM in deze projecten is dus minder subjectief aan alleen de actoren verantwoordelijk voor PRM in de projecten, maar wordt ook noodzakelijk geacht door het (hoger) management van de organisaties.

In deze cases waren de projectbudgetten significant groter en varieerde van 23 miljoen euro tot 155 miljoen euro. De projectlooptijden varieerden van 2 jaren tot 10 jaren.

Verder zijn er ook verschillen waar te nemen die te maken hebben met het type project. In constructieprojecten wordt PRM altijd intensief en kwantitatief toegepast.

Geen relatie

Het onderzoek laat zien hoe belangrijk de betrokkenheid van het hoger management is voor de toepassing van PRM. Hoe lager deze betrokkenheid is, hoe minder intensief PRM wordt toegepast in de projecten binnen de organisatie. Hier is dus nog verbetering mogelijk.

Het onderzoek laat ook zien dat er vooralsnog geen duidelijke relatie is te leggen tussen PRM en de persoonlijkheidskenmerken van projectmanagers die dit moeten uitvoeren. Het is niet zo dat een projectmanager die beschikt over een bepaalde set van persoonlijkheidskenmerken automatisch PRM intensief gaat toepassen. Wel hebben de ondervraagde projectmanagers hun persoonlijkheidskenmerken toegelicht en gerelateerd aan het toepassen van PRM, maar kon er door beperkte data en de variatie in de toepassing van PRM in de cases geen relatie worden vastgesteld. Dat wil uiteraard niet zeggen dat deze relatie er niet is. Wellicht kan deze kennislacune worden voorzien door aanvullend onafhankelijk onderzoek uit te voeren.

In het onderzoek werd PRM intensiever uitgevoerd door de projectmanagers in de cases waar PRM is gedefinieerd of wordt opgelegd (ofwel verplicht wordt gesteld) door de organisatie en waar projecten een significant groter budget en langere doorlooptijd hebben.

□



M.R.I. (Raís) Madhar koos het onderwerp risicomanagement voor zijn afstudeeronderzoek aan de TU Delft in samenwerking met KWD Resultaatmanagement.

Wij hebben uitdagende (agile) projecten.

Wil jij deze voor ons managen?



KWD zoekt ervaren, en ook jonge aanstormende (agile) project managers die uitdagende projecten en agile trajecten willen, kunnen en durven managen.

Managers bij KWD zijn onderzoekend en behalen ambitieuze resultaten door de organisatie van een klant en zijn medewerkers de juiste richting te wijzen.

Managers van KWD hebben ruggengraat en gaan door waar anderen zouden stoppen. Zij worden gesteund door ervaring en kennis van collega's.

KWD biedt

- een uitstekende omgeving, ook voor jonge mensen, om zich zeer snel te ontwikkelen!
- leuke gedreven collega's en een uitstekend salaris!

Willen, kunnen en durven begint door contact met ons op te nemen:
KWD Resultaatmanagement, Nieuwegein.

*Wil je meer weten over de projecten van KWD? En de mogelijkheden voor jou?
Neem dan contact op via werving@kwdrm.nl of direct met Fred Bons, 06-21272066.
Graag informeren wij je over de mogelijkheden om mee te werken aan en in onze
(agile) projecten die onze opdrachtgevers, en jou, verder helpen!*



<https://www.werkenbijkwd.nl/>



Peter M. Storm

(1947) is emeritus hoogleraar Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen. Hij studeerde bedrijfseconomie en organization behavior en promoveerde op een onderzoek naar de wisselwerking tussen professionalisering en bureaucratisering in een grote onderwijsinstelling.

Implementeren is leren. Doe het eens achterstevoren

Is er een natuurlijke volgorde waarin je de activiteiten van een project moet uitvoeren? Bijvoorbeeld: eerst ontwikkelen, daarna implementeren. Of moet de volgorde soms omgekeerd worden? En, zo ja, wanneer is het beter om zo tegendraads tewerk te gaan? De Corona-app werd eerst ontwikkeld en daarna geïmplementeerd. Had dat misschien andersom moeten gebeuren?

‘Te weinig mensen geven via de Coronamelder hun besmetting door’ kopte de NRC op 13 januari 2021. De Corona-app werkt, is door viereneenhalf miljoen mensen gedownload, en toch werkt de app niet zoals bedoeld. De bedoeling was dat de app blijvend wordt gebruikt en niet slechts één of enkele malen. Is dat te verklaren? Ja. Er ontbreekt namelijk iets essentieels in de app: een betekenisvolle terugkoppeling aan de gebruiker. Betekenisvolle terugkoppelingen zijn essentieel om mensen te bewegen iets niet eenmaal, maar blijvend te gebruiken. Ontbreekt zo’n terugkoppeling dan ben je overgeleverd aan de terugkoppelingen die gebruikers aan elkaar geven over hun gebruikservaringen. Ik zal de vernietigende commentaren van gebruikers over de app hier niet citeren, maar duidelijk is wel dat weinigen er baat in zien om hem te blijven gebruiken.

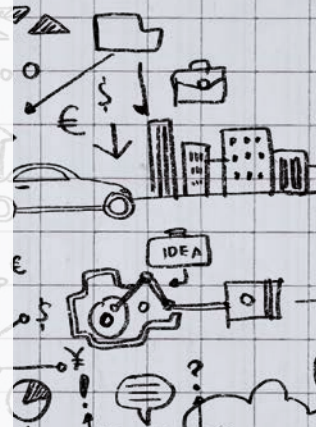
Toen ik, lang geleden, bij de opstart van de Open universiteit aan het hoofd Voorlichting vroeg: ‘Johan, hoe kun je iets verkopen dat nog niet bestaat en

waarvan wij, de ontwikkelaars, nog maar amper weten hoe het er uit gaat zien?’ was zijn antwoord: ‘Dat is heel eenvoudig, Peter. Ik laat het de potentiële klanten zelf aan elkaar verkopen.’ Johan was bezig met de implementatie twee jaar voordat wij klaar waren met de ontwikkeling van ons product. Het werkte. Beter dan voorzien, want na een paar jaren had de Open universiteit zestigduizend studenten terwijl de planners van het ministerie van Onderwijs hadden geraamd dat maximaal dertienduizend studenten zich zouden inschrijven.

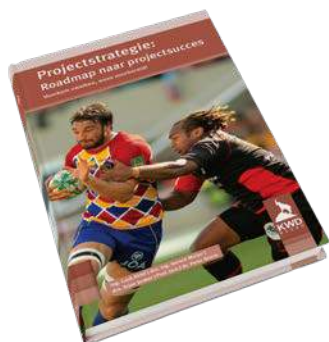
Het kan dus, beginnen met implementeren oftewel ‘uitrollen’, voordat je klaar bent met ontwikkelen. En: het kan niet alleen, het moet soms. Onder welke condities moet dat dan? Ik denk dat het gaat om drie condities: (1) het ding dat je wil ontwikkelen kan alleen zijn doel bereiken indien het wordt gebruikt door een massa gebruikers die er niet om heeft gevraagd, (2) die massa gebruikers wil het ding alleen adopteren en blijven gebruiken als het weinig vraagt en veel oplevert en (3) jij, de ontwikkelaar, hebt geen idee wat die massa verstaat onder haar werkelijke kosten en baten.

In de laatste conditie schuilt een valkuil. De valkuil van het plaatsvervangend denken. De gedachte is, simpel gezegd: ‘Die massa bestaat uit mensen, ik ben een mens dus ik weet hoe die mensen denken.’ Dat is net zo kortzichtig als de gedachte: ‘Ik pas in mijn jas, mijn jas past in mijn koffer, dus ik pas in mijn koffer.’ Het gaat er dus om dat je de massa laat nadenken en haar gedachten laat uiten voordat je de definitie van je product in beton hebt gegoten. Implementeren is geen ‘uitrollen’, het is leren. Tijdens dat leerproces kun je ontdekken wat de gebruikers er toe zal brengen om het ding niet alleen te adopteren maar het ook te omarmen. Om te weten te komen welke terugkoppeling zinvolle betekenis geeft aan dat gebruik.

Welke betekenisvolle terugkoppeling is nodig in de Corona-app? Ik zou een zoï moeten bedenken en uitproberen om er achter te komen om daar antwoord op te kunnen geven. Bijvoorbeeld: ‘Dankjewel, Peter, je hebt zojuist drie mensen behoed voor infectie.’ Of, nog fijner: ‘Dankjewel, Peter, je hebt mij behoed voor infectie.’ Zoiets, maar weten doe ik het niet. Ik wil niet in die valkuil donderen. Zoals gezegd, implementeren is leren.



Projectstrategie: Roadmap naar project-succes. Voorkom zwalken, wees voorbereid!



Projectstrategie: Roadmap naar projectsucces. Voorkom zwalken, wees voorbereid!, geschreven door Luuk Ketel, Gerard Meijer, Arjan Jonker en Peter Storm, is deel 8 in de KWD-reeks van projectmanagementboekjes. Het boek is gelanceerd tijdens de KWD Projectmanagement Vakdag 2018 (Agile: Back to the Future of Project Management), is nog steeds het lezen waard en past dus prima bij het thema van dit nummer.

Ook deze editie is fraai opgemaakt met deze keer mooie foto's uit de rugbywereld. De strategie om een wedstrijd te kunnen winnen staat symbool voor het met succes realiseren van een project. Het boekje leest vlot weg en bestaat uit zes hoofdstukken.

Zoals uit de titel afgeleid kan worden, is dit boek een pleidooi voor het uitvoeren van een strategische verkenning en het opleveren van een projectstrategie op maximaal vier A4-tjes). Na lezing heb ik het gevoel dat symptoombestrijding ook iets is wat een projectstrategie oplevert. De auteurs geven aan dat er nog veel te doen is om projecten goed op de rails te krijgen en te houden; dit onderschrijf ik van harte. Ik zou beginnen om bestaande instrumenten in de projectmanagementwereld correct te gaan toepassen.

In het *eerste hoofdstuk* bijvoorbeeld wordt ingezoomd op het feit dat we bij projecten op routines draaien. Het zevende principe van PRINCE2 geeft aan dat je je project op maat

moet maken, rekening houdende met de context (type project, grootte, complexiteit, contracten, etc.), externe omstandigheden (wet en regelgeving, standaarden, gezondheid, veiligheid, duurzaamheid, etc.) en interne omstandigheden zoals processen, methoden, beleidsrichtlijnen, organisatievolwassenheid, cultuur etc. (Ik zeg niet dat PRINCE2 zaligmakend is, maar afhankelijk van de situatie kan PRINCE2 een juiste keuze zijn, zoals een agile-aanpak of een programma-aanpak dat bij andere omstandigheden ook kan zijn). Als we dit zevende principe niet hanteren, dan gebeurt dit ook niet als onderdeel van een projectstrategie. Dit hoofdstuk laat ook zien dat het leren van ervaringen vanuit andere projecten niet plaatsvindt. Andere voorbeelden in dit hoofdstuk laten zien dat portfoliomanagement onvoldoende wordt toegepast. Volgens mij moet je dat alles dan niet op projectniveau met een projectstrategie compenseren, maar dient dit bij de bron te worden aangepakt.

In *hoofdstuk 2* wordt de kern van projectstrategie beschreven. 'Projectstrategie geeft richting aan de

wijze waarop je de grootste uitdagingen van het project aanpakt, zodat je het strategische doel van het project kunt bereiken. Projectstrategie vertelt je niet precies hoe je dat moet doen.’ Ook hier bieden bestaande methoden handvatten, te beginnen met de businesscase en projectaanpak in het projectvoorstel. Als er sprake is van projecten die maar uitgebreid mogen worden, of die de verkeerde prioriteit krijgen of het label dragen ‘eigen projecten eerst’, dan zijn dit aspecten die met goed portfoliomanagement opgepakt moeten worden en niet op projectniveau gecompenseerd moeten worden.

Projectstrategie framework

Hoofdstuk 3 beschrijft een door de auteurs gedefinieerd strategisch manifesto. In dit hoofdstuk ook een projectstrategie framework dat volgens mij een prima handvat biedt voor het op maat maken, het invullen van de projectaanpak, het neerzetten van de juiste governance, het doen van risicoanalyse en het neerzetten van een heldere businesscase. Vastlegging in een afzonderlijk projectstrategiedocument wordt daarmee overbodig of is dubbel werk.

In *hoofdstuk 5* wordt dit framework uitgebreid met een creatieproces waarbij rekening gehouden wordt met bedrijfsstrategie en doelen, met het strategisch manifesto, de context van het project en bestaande routines en tenslotte ervaringen uit eerdere projecten. De bij de context genoemde vragen zou ik zelf een SWAT-analyse als onderdeel van het portfoliomanagementproces opnemen. De stakeholderanalyse met bijbehorende communicatiestrategie en interventieplan hoort uiteraard wel op projectniveau uitgevoerd te worden, maar dat komen we ook tegen in alle bekende projectmanagementaanpakken.

Het tussenliggende *hoofdstuk 4* legt de link tussen generieke bedrijfsstrategieën zoals onderkend door Porter (lage kosten-, differentiatie- en focusstrategie), Storm (first mover, efficient follower en

alliance builder) en de bijbehorende projectstrategie (projectaanpak en governance). Daarnaast wordt gekeken naar de drie stadia initiatie, realisatie en implementatie die projecten doorlopen met bijbehorende kernopgaven en karakter. In het laatste hoofdstuk geven de auteurs drie praktijkvoorbeelden waarin het projectstrategie framework succesvol is toegepast. In alle drie de voorbeelden wordt het gebruikt als een soort audittool, waarbij in het derde voorbeeld ook een aantal aanbevelingen worden gedaan om het project weer op de rails te krijgen. Ook hier zou ik zeggen dat bij zo’n audit, los van het fenomeen projectstrategie, je toch altijd gaat kijken naar de businesscase, de externe omgeving van het project, de interne omstandigheden en de gekozen governance om op basis van de bevindingen aanbevelingen te doen.

Conclusie. Het boek clustert de businesscase, interne aanpak, externe omstandigheden en governance als projectstrategie en neemt je mee in welke keuzes je kan maken die de kans op succes te verhogen. En daar is niets mis mee. Persoonlijk zou ik het echter niet in een afzonderlijk projectstrategiedocument verwoorden. Dit hoor je al verwoord te hebben in bijvoorbeeld een project canvas of projectvoorstel.



Henny Portman is blogger/recensent (hennyporتمان.wordpress.com), auteur, internationaal spreker, trainer en consultant portfoliomanagement en P3M3 Maturity bij Portman PM[O] Consultancy.



Hoe is het acceptatieproces van ERP implementaties te optimaliseren?

AUTEURS: PHILIP VAN TIENEN, ERIK VAN DAALEN



Drie artikelen beschrijven twee cruciale succesfactoren bij het implementeren van Enterprise Resource Planning (ERP)-systemen. De eerste succesfactor is de juiste projectmedewerkers uit de organisatie betrekken. Dit is beschreven in het eerste artikel geplaatst in editie 11 van dit Vakblad. De tweede succesfactor is het accepteren van het nieuwe ERP-systeem (zie editie 12). In het tweede artikel ligt de focus op de actoren in het acceptatieproces. Het laatste artikel gaat in op activiteiten in het acceptatieproces zelf.



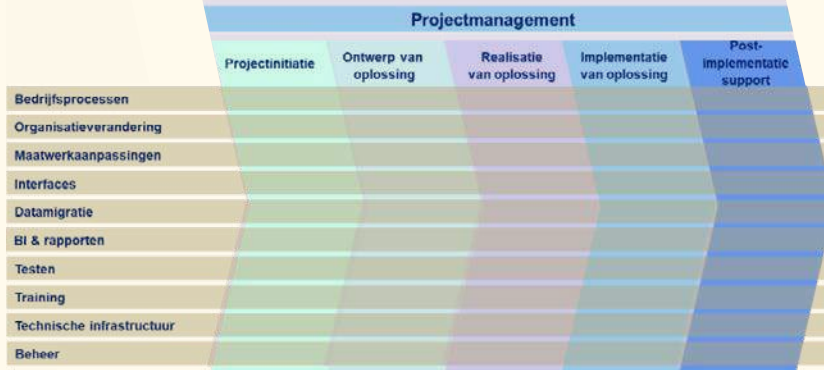
Een opgeleverd ERP wordt gemakkelijker geaccepteerd als de actoren die moeten accepteren (de acceptanten) gedurende het hele project betrokken worden. De projectactoren opdrachtgever, stuurgroep, projectmanager, project managementteam, procesteams, technisch team, klankbordgroep, kwaliteitsfunctionarissen spelen een belangrijke rol (zie het tweede artikel). In dit laatste artikel worden de benodigde activiteiten voor besluitvorming, escalatie en acceptatie per projectfase besproken.

De projectactoren opdrachtgever, stuurgroep, projectmanager, project managementteam, procesteams, technisch team, klankbordgroep, kwaliteitsfunctionarissen voeren en doorlopen met elkaar een proces om te komen tot de acceptatie van het nieuwe ERP-systeem, het acceptatieproces. Dit proces bestaat uit een aantal activiteiten. Deze activiteiten zijn verdeeld over de verschillende projectfasen (zie *figuur 1*). Uitgangspunt is dat er gedurende alle projectfasen acceptatie gerelateerde activiteiten worden verricht, waardoor de ingerichte processen beter aansluiten bij de gewenste situatie en de kwaliteit van het resultaat (het ingerichte ERP-systeem) hoger wordt. Wij bespreken hieronder de benodigde activiteiten voor besluitvorming, escalatie en acceptatie per projectfase.

Projectfase Projectinitiatie

In de projectinitiatie wordt de besturing voor acceptatie van de ERP-oplossing ingericht, zoals beschreven in het tweede artikel. Deze governance van het acceptatieproces bestaat uit het invullen van de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de diverse actoren en de bijbehorende personele bezetting, inclusief het vastleggen van de mandaten, escalatiepaden en besluitvorming.

Belangrijke processtap in deze fase is het opstellen van de functionele en non-functionele acceptatiecriteria door de functionele en technische teams, met betrokkenheid van de klankbordgroep en kwaliteitsfunctionarissen en in lijn met de eventueel aanwezige project-



Figuur 1: De verschillende fasen tijdens een ERP-implementatie

strategie. De bedrijfsprocessen in scope zijn de basis voor de functionele en non-functionele acceptatiecriteria. Door deze criteria nu al vast te leggen kan er tijdens de overige fasen aan worden gerefereerd en kunnen ze worden getoetst. Daarnaast draagt het werkproces voor het opstellen van de acceptatiecriteria bij aan de kwaliteit van de eindoplossing en ontstaat er een gedeeld beeld over wat gerealiseerd moet worden. Zorg ervoor dat de acceptatiecriteria in een log worden vastgelegd (inclusief het

bijhouden van de wijzigingen) en dat dit voor iedere projectactor te raadplegen is.

Na het vaststellen van de functionele en non-functionele acceptatiecriteria is het belangrijk om deze te valideren met de stuurgroep als finale acceptant. De volgende vraag staat hierbij centraal: 'Als deze acceptatiecriteria gerealiseerd zijn, wordt het systeem dan geaccepteerd?' Uiteraard kan het, door voortschrijdende inzichten in latere fasen, lastig zijn om in de initiatie fase de finale criteria te bepalen. Enige flexibiliteit en bijsturing moet mogelijk zijn gedurende de opvolgende fasen, zorg wel voor een goed veranderproces en documentatie (log). Wees er als projectmanager dus alert op dat er wijzigingen plaats kunnen vinden en wees ontvankelijk voor deze wijzigingen, mits volgens een proces in het project geformaliseerd: als je dit niet doet kan dit terug komen tijdens de eindgebruikerstesten of erger na go-live. De acceptatiecriteria zijn ook een basis voor het opstellen van de test- en trainingsaanpak. De testaanpak zal moeten verifiëren en valideren of de eindoplossing voldoet aan de gestelde functionele en non-functionele criteria. Bedrijfsprocessen en gekoppelde functionele

Een vraag die vaak naar voren komt is hoe formeel je het acceptatieproces moet maken door bijvoorbeeld de acceptanten handtekeningen te laten zetten

acceptatiecriteria zijn input voor het opstellen van trainingen en het opstellen van toetsen. Bovendien is een getrainde gebruikersorganisatie zelf ook een criterium voordat het systeem live kan worden gebracht.

Bepaal in deze fase ook het proces van goedkeuring en de personen en partijen die het eindproduct moeten accepteren. Dit kan in de vorm van een acceptatiestrategie, goedgekeurd door de stuurgroep van het project. Het proces van accepteren wordt in de overige projectfasen beschreven, samengevat als wie accepteert wat en op welke wijze.

Hierbij het van belang om te bepalen voor welke onderdelen van het acceptatieproces je handtekeningen wilt vragen of nodig hebt. Onze ervaring is dat mensen een andere lading geven aan een acceptatie als zij een handtekening moeten zetten en zorgvuldiger naar de kwaliteit van de opgeleverde resultaten zullen kijken. Het zetten van handtekeningen voor de acceptatie van nieuwe functionaliteiten of volledige ERP-systemen is in sommige branches verplicht, bijvoorbeeld bij productietechnologie voor levensmiddelen of medicijnen, dit is dan een formele acceptatiestap. Zonder handtekening mag niet worden gestart met de volgende activiteit.

Het gehele bovenstaande proces van acceptatie wordt beschreven in het Project Initiatie Document (PID, in Prince2 termen) dat goedgekeurd wordt door de stuurgroep en het 'contract' vormt voor alle projectuitvoerenden. Onze ervaring is dat het houden van informatiesessies of het geven van een training over het acceptatieproces en acceptatie gerelateerde elementen uit het PID inzicht in en informatie geeft over wat van de acceptanten wordt verwacht in het acceptatieproces.

Projectfase Ontwerp van de oplossing

Bij het procesontwerp van het toekomstig gewenste business proces wordt rekening

gehouden met de acceptatiecriteria en wordt er bijgehouden welke criteria wel of niet worden gerealiseerd. Als criteria niet worden gerealiseerd of criteria worden gemist dan wordt dit met reden teruggekoppeld aan de acceptanten, met eventuele alternatieve oplossingen. In geval van knelpunten kunnen acceptanten betrokken worden bij de escalatie en besluitvorming en bij het opstellen van eventuele alternatieven. Dit geldt ook voor het ontwerp van maatwerk, interfaces, datamigratie, rapporten, testscripts, trainingsplannen en concept trainingsmaterialen.

De nieuwe processen (blauwdruk), de testscripts, de concept trainingsmaterialen en het actuele overzicht van de realisatie van de acceptatiecriteria worden op reguliere basis aan (een deel) van de acceptanten (in deze fase vooral de klankbordgroep en de kwaliteits-experts) teruggekoppeld. Bij afronding van de fase (en de blauwdruk) worden ze als geheel voorgelegd voor een eerste review en akkoord. Dit akkoord zal voorlopig zijn ('op basis van de dan beschikbare kennis') en is de basis om naar de volgende projectfase door te gaan.

Projectfase Realisatie van de oplossing

Tijdens en na de realisatie (bouw software en hardwarecomponenten, inrichting van de standaard software) worden de opgeleverde onderdelen getest. Bij het uitvoeren van de testen worden de nieuwe processen, maatwerk, interfaces en waar mogelijk de infrastructuur getest op werking volgens het ontwerp en of ze voldoen aan de acceptatiecriteria. In praktijk is regelmatig aanpassing of bijsturing nodig, bijv. omdat een ontworpen proces tijdens het testen niet goed de praktijk afdekt, of te complex is. In deze gevallen moet het ontwerp worden aangepast, wat in overleg met (een deel van) de acceptanten (met name de klankbordgroep en de kwaliteitsexperts) moet gebeuren. Niet alleen het ontwerp/de documentatie moet





worden aangepast, dit geldt mogelijk ook voor de acceptatiecriteria.

In praktijk is het realiseren en testen een iteratief proces en vindt regelmatig aanpassing of bijsturing plaats. Onze ervaring is om in korte iteraties, bijvoorbeeld maximaal twee weken, te realiseren en/of te testen. Dit kan sequentieel of gelijk in een iteratie. Onze voorkeur gaat uit naar alles in een iteratie, zowel realisatie als het testen van de gerealiseerde onderdelen. Maak realisatie van de onderdelen zo klein mogelijk: hoe sneller feedback of iets werkt en voldoet aan de criteria hoe sneller je kunt inspelen op afwijkingen. Na de testen op onderdelen zullen ook de testen voor de oplossing als geheel in samenhang moeten worden doorlopen, inclusief de eventuele integratie met andere systemen (proces)interfaces. Voor de uiteindelijke gebruikersacceptatietesten is het noodzakelijk dat de gebruikers getraind zijn in het nieuwe systeem; deze laatste testen vinden daarom plaats in de implementatiefase

Organiseer in deze fase ook live demo's of *show and tell sessies* aan de brede groep van acceptanten, inclusief de stuurgroep, en overige geïnteresseerden om inzicht te geven in het nieuwe systeem. Doorloop tijdens je demo's representatieve cases en ga in op belangrijke details, zoals prijs- en kortingsstructuren of de voorraadsystematiek, vooral op die gebieden waar de grootste verandering met de grootste impact plaatsvindt. Het is belangrijk om de feedback te verwerken en waar nodig acceptatiecriteria aan te passen, aan te vullen of te verwijderen: dit verhoogt de kwaliteit en acceptatie van het systeem.

Laat in deze fase het trainingsmateriaal toetsen: door de trainingsmaterialen te laten reviewen door de functionele procesteams en voor te leggen aan de klankbordgroep en de kwaliteitsfunctionarissen krijgen deze actoren meer inzicht in het systeem en geeft dit de mogelijkheid hun rol beter te vervullen. Uiteindelijk draagt dit

bij aan het verhogen van de kwaliteit van het trainingsmateriaal en daardoor aan de acceptatie van de oplossing door de eindgebruikers.

Betrek een expert op het gebied van opstellen en geven van trainingen; dit is een vak apart.

In deze fase wordt ook het cutoverplan/-draaiboek voor de ingebruikname van het nieuwe systeem ('go-live') opgesteld. Tijdens deze cutover, welke wordt uitgevoerd in de implementatiefase, worden diverse go-live acceptatiestappen doorlopen. Het cutoverplan/-draaiboek moet alle cutover- en acceptatiestappen bevatten. Wordt er een go-live acceptatiecriterium tijdens de cutover niet gehaald dan kan dit betekenen dat de go-live niet door kan gaan. Stel het cutoverplan/-draaiboek op in samenwerking met de proces- en technische teams en de kwaliteitsexperts: deze teams hebben veelal een rol tijdens de cut-over, door ze mee te laten opstellen doorleven zij het plan en verhoogt dit de kwaliteit van de cut-over. Voer ter acceptatie van dit document en als voorbereiding van de cutover een aantal simulaties (dry-runs) uit. Naast bovenstaande hebben we positieve ervaringen met het regelmatig houden evaluaties met de bij het acceptatieproces betrokken actoren: het geeft de mogelijkheid om bij te sturen en eventuele knelpunten voor acceptatie vroegtijdig te evalueren. Het gaat hier niet zozeer over de inhoud maar over het proces om het eindresultaat te bereiken. Je kunt tijdens zo'n sessie ingaan op hoe er wordt samengewerkt, hoe het proces wordt uitgevoerd, of de juiste actoren betrokken zijn en of er op tijd wordt bijgestuurd.

Projectfase Implementatie

Na het trainen van de eindgebruikers in deze implementatiefase vinden de gebruikersacceptatietesten plaats, waarmee de operationele gebruikers het systeem beoordelen. Niet alleen worden de functionele (proces)aspecten van het systeem getest, maar ook de integratie



met andere systemen, of de data van het te vervangen systeem goed wordt overgenomen en ook of de niet-functionele aspecten, zoals de performance van het systeem (bijv. scherm- en verwerkingsresponstijden) naar verwachting presteren.

De gebruikersacceptatietesten zijn een belangrijk onderdeel van deze acceptatie, maar passen in het grotere geheel van alle acceptatiecriteria die aan het begin van het project zijn vastgelegd: is het systeem voldoende gedocumenteerd, zijn de gebruikers voldoende opgeleid, is de organisatie gereed voor eventuele andere werkstructuren / autorisaties, is er voldaan aan de SOX- en security voorwaarden, is het cutoverplan gereed,

inclusief een eventuele fallback als de cutover niet volgens plan verloopt.

Als de gebruikersacceptatietesten en de trainingen succesvol zijn doorlopen, kan de cutover gaan beginnen volgens het cutoverdraaiboek. Voordat dit gaat starten zullen alle acceptanten op basis van de acceptatiecriteria een formele goedkeuring voor start moeten geven. In praktijk is het vaak de stuurgroep die deze goedkeuring geeft, gebaseerd op input van de andere acceptanten als informant.

Deze fase sluit af met het uitvoeren van het cutoverdraaiboek. In het draaiboek behoren diverse acceptatiemomenten te zitten, waaraan de goedkeuring voor volgende stap is

gekoppeld. Gezien het belang van de systeem-overgang van de organisatie en de impact als het niet goed loopt, moet de acceptatie neergelegd worden bij het hoogste niveau betrokken bij de scope van het systeem, vertegenwoordigd in de stuurgroep.

- ▶ Voor de start dient er een goedkeuring te komen van de stuurgroep voor het afsluiten van het oude systeem en het overzetten naar en het opstarten van het nieuwe systeem. Feitelijk is dit de acceptatie van de voorliggende activiteiten, zoals testen, trainen en het afronden van de acceptatiecriteria. De stuurgroep zal zich baseren op eigen waarnemingen en de informatie aangeleverd door andere acceptanten.
- ▶ Na afronden van het omzetten van het systeem, waarbij de datamigratie aantoonbaar succesvol is afgerond en de infrastructuur en de interfaces aangezet en getest zijn, volgt een goedkeuring door de stuurgroep voor de eerste operationele testen (bijvoorbeeld doorlopen aantal scenario's van live orders, inclusief interfaces) door een kleine groep gebruikers.
- ▶ Als deze live testen succesvol zijn doorlopen zal het systeem door de stuurgroep worden vrijgegeven en open worden gezet voor de gehele gebruikersgroep.

Projectfase Post Implementatie

Onderdeel van acceptatie is het overdragen van het project aan de operationele organisatie; als voldaan wordt aan de in de initiatiefase opgestelde criteria kan het project worden overgedragen. Daarbij gelden als voorwaarden (exitcriteria) dat het systeem zich in praktijk een aantal weken operationeel heeft bewezen, alle kritische processen succesvol zijn doorlopen en de eventuele problemen in voldoende mate zijn opgelost. Verantwoordelijk operationeel (lijn)management dient het systeem dan finaal te accepteren, waarna eventuele verstoringen opgelost worden door de operationele

IT-organisatie en niet meer door de project-organisatie. Hierbij is het gebruikelijk dat al vóór go-live door IT-operations een intake wordt gedaan: onze ervaring is om al tijdens de initiatiefase de criteria voor deze intake met de operationele IT-organisatie op te stellen en de operationele organisatie te zien als een van de belangrijke actoren. Als je dit niet doet dan loop je het risico dat je het project niet kan afronden, omdat je volgens de operationele organisatie niet voldoet aan de criteria.

Na deze overdracht kan het project worden gestopt en het projectteam worden opgeheven. Als onderdeel van het afsluiten van het project is het goed om met de actoren een eindevaluatie te houden. Bespreek met elkaar de acceptatiecriteria, het acceptatieproces en de governance: wat ging goed en wat kan beter? Leg als projectmanager de bevindingen vast in een eindevaluatie en maak dit onderdeel van je decharge bij de stuurgroep. Dit is het moment waarop je vraagt om ontheven te worden van je taak.

Naast de harde kant van het accepteren is er ook de zachte kant. Het nieuwe systeem kan prima voldoen aan alle vastgestelde functionele en non-functionele acceptatiecriteria en toch niet worden geaccepteerd door de gebruikers

Formele acceptatie en informele acceptatie

Een vraag die vaak naar voren komt is hoe formeel je het acceptatieproces moet maken door bijvoorbeeld de acceptanten handtekeningen te laten zetten. Los van het feit dat het soms vanuit branche specifieke externe criteria (bijvoorbeeld SoX) verplicht is om iedere systeemwijziging traceerbaar goed te laten keuren door bevoegde personen, confronteert een formeel acceptatieproces de acceptanten met extra verantwoordelijkheid. Onze ervaring is dat zodra je acceptanten vraagt een handtekening te zetten er dan nog eens kritisch wordt gekeken of de oplossing echt wel voldoet aan de acceptatiecriteria. Voor de volgende stappen is een formele acceptatie, in ieder geval vastgelegd in notulen van bijvoorbeeld de stuurgroep, aan te bevelen:

- ▶ Het aftekenen van het ontwerp in procesbeschrijvingen, rollen en verantwoordelijkheden en doorlooptijden, met review door de klankbordgroep,
- ▶ Verslaglegging van de *show and tell* sessie aan alle belanghebbenden van alle relevante organisatieonderdelen,
- ▶ Het opleveren van testverslagen van het testen van de oplossing door de proces- en technische teams, waarin aangetoond wordt dat de testuitkomsten voldoen aan de gestelde acceptatiecriteria,
- ▶ Het opleveren van testverslagen van het testen van de oplossing door de eindgebruikers in de gebruikers acceptatietest, waarin aangetoond wordt dat de testuitkomsten voldoen aan de gestelde acceptatiecriteria,
- ▶ Het aftekenen van de cutover stappen dat ze goed zijn uitgevoerd en dat het resultaat voldoet aan de gestelde acceptatiecriteria. Dit aftekenen dient te gebeuren door de stuurgroep en de opdrachtgever (formele handtekening onder documenten, zeker indien vanuit SoX verplicht) van de cutover en go-live besluiten.

Ons advies is om in de diverse groepen een besluitenregister bij te houden waarin formeel wordt vastgelegd dat het besluit goed is geformuleerd.

Naast de harde kant van het accepteren is er ook de zachte kant. Het nieuwe systeem kan prima voldoen aan alle vastgestelde functionele en non-functionele acceptatiecriteria en toch niet worden geaccepteerd door de gebruikers. De redenen hiervoor zijn vaak ongrijpbaar maar wel belangrijk. Onze meest succesvolle implementaties waren die waar wij naast de formeel gedefinieerde en goedgekeurde acceptatiecriteria veel aandacht hadden voor de informele menselijke acceptatie. Implementeren is en blijft mensenwerk.

Afsluiting

Het acceptatieproces verdient aandacht vanaf het begin van het project. Zorg dat de juiste actoren betrokken worden. Leg een goede basis in de besturing en het proces en doorleef deze met alle actoren. Neem voldoende tijd en ruimte om de functionele en non-functionele acceptatiecriteria te beschrijven en te begrijpen. Zorg voor een weloverwogen acceptatie door het laten zetten van handtekeningen. Leg besluiten vast in een besluitenlijst. Geef ook aandacht aan de zachte kant van het acceptatieproces en spreek regelmatig informeel met de diverse actoren en gebruikers, en laat op basis van deze gesprekken je intuïtie spreken. Met de toepassing van deze elementen zal de kwaliteit van uw implementatie en de acceptatie worden vergroot.

□



Philip van Tienen,
Erik van Daalen zijn beide
KWD consultants



John Hermarij

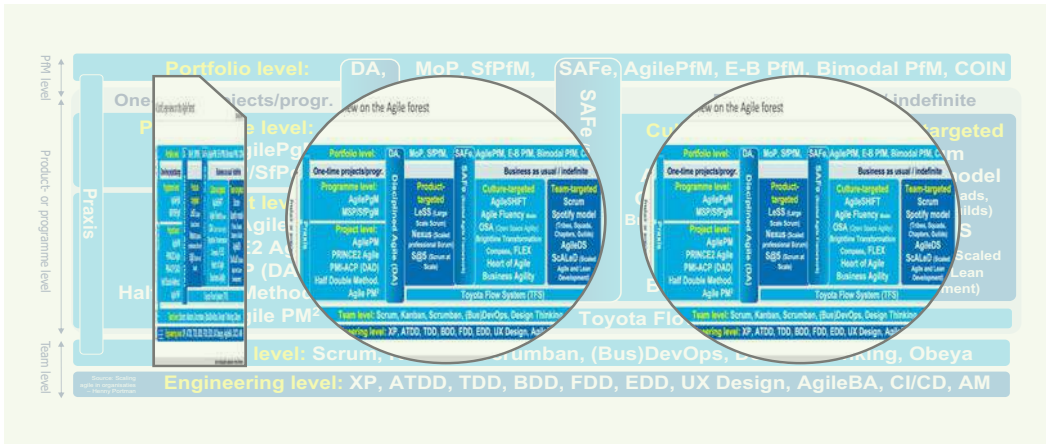
John Hermarij is blogger (www.johnhermarij.nl), auteur en internationaal spreker over leiderschap in veranderende tijden. Voor meer informatie: www.dhirata.nl.

Wij allen zijn strateeg

Wij begrijpen niet wat strategie nu eigenlijk is. Of het nu om de pandemie gaat, een toeslagenaffaire of het omgaan met bewust dan wel onbewust gedeelde notulen. We nemen ad hoc wat maatregelen, maar strategie? vergeet het maar. Om maar niet te spreken van de doorgeslagen privacywetgeving en milieuplannen die ons eerder dichter in de richting van de afgrond brengen. Volksvertegenwoordigers die zich meer met de korte dan (strategisch) lange termijn bezighouden. Levend in de waan van alle dag en reagerend op hitsige mediaberichten. We schreeuwen om nieuw leiderschap dat ons bevrijdt van elk ongemak. Echter wanneer de aandacht zich richt op dat wat fout kan gaan, zijn fouten dat wat je krijgt. Die incidenten waar je energie in stopt groeien en vervullen zo onze eigen spreekwoordelijke profetieën.

Ik voel mij genooddaakt een pijnlijke boodschap te brengen! We hebben ons laten misleiden door de *'sprekende hoofden'* in ons midden. In een van zijn boeken neemt Henry Mintzberg ons mee op een safari naar tien verschillende strategische scholen. Zo is strategie naast een uitvinding ook nog een formeel, analytisch, visionair, geestelijk, ontstaans-, onderhandelings-, collectief, reactief of veranderingsproces. Dat kan niet waar zijn, bestaat er überhaupt wel iets zoals een 'strategie'. Ik stel een verontrustende diagnose. Wij zijn dolende in een bos met honderden zichzelf benoemde goeroes, die elk een andere kant uit wijzen. Dat moet stoppen, het is aan ons om strategie een nieuwe invulling te geven. De leider als strategisch superwezen heeft afgedaan. Veel uitdagingen zijn te complex om van bovenaf te worden bestuurd. De antwoorden moeten van onderaf komen.

Enige tijd geleden ben ik begonnen met schaken. Nog lang niet bekwaam, maar ik heb inmiddels wel begrepen dat strategie iets anders is dan wat in de boeken staat. Het is niet een stappenplan of projectaanpak en al helemaal geen doel.



A new new bird's eye view on the agile forest', de finale versie

De eerste officiële versie van mijn artikel 'A Bird's Eye View on the Agile Forest' werd gepubliceerd in het PM World Journal in november 2019 (Award-winnend artikel van 2019). Op dat moment bevatte het 50 frameworks. Een volgende versie met ongeveer 70 frameworks is in het Russisch gepubliceerd door het magazine van COBHET (SOVNET), de Russische Projectmanagement Associatie, met de titel "ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ГИБКИХ МЕТОДОЛОГИЯХ". In 2020 werd een tweede versie ('A New Bird's Eye View on the Agile Forest') wederom gepubliceerd in het PM World Journal, nu met ongeveer 80 frameworks. Vervolgens in Project Design Management (Brazilië): *Agile development – 100 mantiras de trabalhar com Agile*.

'A New New Bird's Eye View on the Agile Forest' is de allerlaatste versie en omvat 100 agile werkwijzen. Dat is meer dan genoeg en hiermee is mijn zoektocht voltooid. Deze versie is te downloaden middels de QR code in dit artikel (figuur 4).



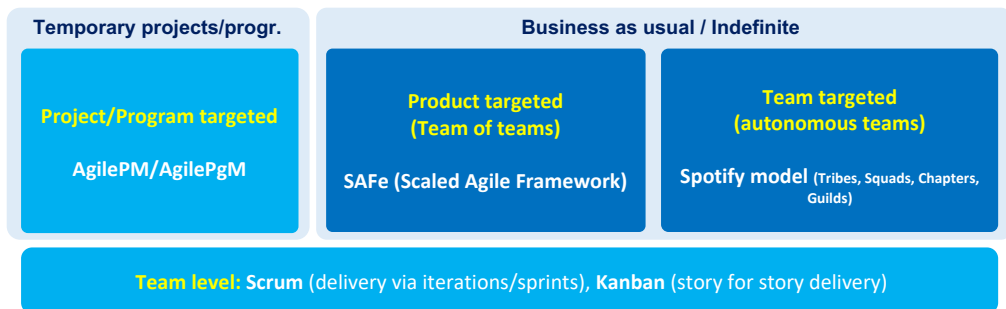
In 1986 publiceerden Hirotaka Takeuchi en Ikujiro Nonaka in de *Harvard Business Review* hun artikel '*The New New Product Development Game*'. Dit was het startpunt voor de ontwikkeling van Scrum door Ken Schwaber en Jeff Sutherland. "Scrum is Agile", dat had je enkele jaren geleden nog kunnen zeggen om vervolgens de vraag te stellen "Is Agile Scrum?" Anno 2021 weten we dat er heel veel agile smaken zijn. Hoe is evenwel door de vele bomen het bos nog te zien?

In mijn boek '*Scaling agile in organisaties*' is een plaatje opgenomen waarin een aantal verschillende agile frameworks zijn gepositioneerd. Dat was gebaseerd op een plaatje dat ik tijdens een training was tegengekomen. Dat was het begin van mijn zoektocht naar verschillende agile frameworks. Dit heeft geresulteerd in een tweede geheel herziende versie van mijn boek *Scaling agile* en in verschillende artikelen, zoals in de inleiding genoemd.

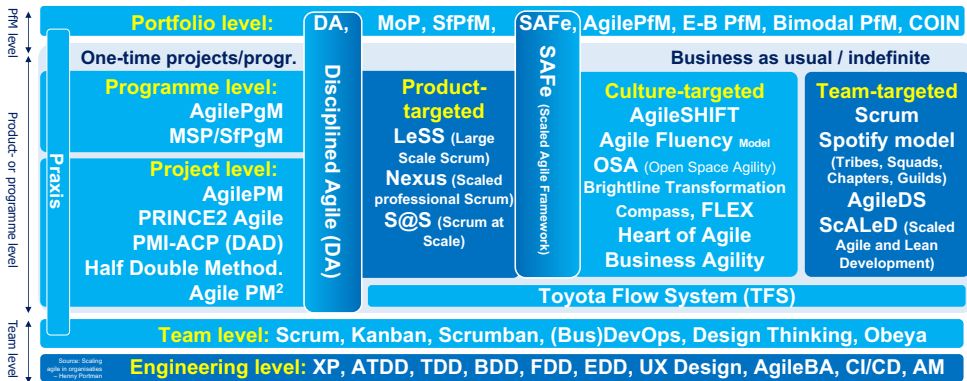
Figuur 1 geeft een sterk vereenvoudigd overzicht van de verschillende agile aanpakken. Onderin staat hoe op teamniveau teams werken met iteraties of sprints op basis van Scrum. Of ze werken met een continue opleverflow van stories op basis van Kanban.

Daarboven staan twee stromingen die overigens ook naast elkaar binnen een organisatie kunnen voorkomen. Aan de ene kant zijn dit de tijdelijke projecten of programma's (Temporary projects/programs) met een project- of programmanager en teams die een agile werkwijze hanteren; de mensen worden naar het werk gebracht. Daarnaast staat de tweede stroming (Business as usual/Indefinite) en dat is de situatie waarin permanente agile teams verankerd zijn in de organisatie; het werk wordt naar de teams gebracht. Bij deze permanente agile teams zijn twee vormen te onderkennen: Een team van teams die gezamenlijk aan een product werken (SAFe is hier een mooi voorbeeld) en aan de andere kant autonome teams die onafhankelijk van elkaar (deel) systemen in productie kunnen nemen (denk bijvoorbeeld aan het Spotify model). Verschillende organisaties hanteren het Spotify model om hun teams te organiseren en maken daarbij gebruik van een scaling framework om het werk te kunnen verdelen, beheersen en integreren.

Dit overzicht heb ik in eerste instantie uitgebreid met een laag onder het teamniveau: De engineeringlaag. Het is leuk om medewerkers naar een scrumtraining te sturen maar daar wordt het team nog niet agile. Je zult het team vele



Figuur 1. Grove indeling in agile aanpakken



Figuur 2. A bird's eye view on the agile forest

agile technieken, bijvoorbeeld het gebruik van *pair programming* of *test driven development* moeten bijbrengen. Daarnaast, en onderschat dit niet, zullen de te onderhouden systemen moeten kunnen opereren binnen een omgeving die geautomatiseerd integreren, testen en deployment (CI/CD) naar productie mogelijk maakt. Hoe wendbaar ben je als alleen al het testen en in productie nemen van gevraagde klantwijzigingen twee maanden in beslag neemt?

Een volgende uitbreiding zat aan de bovenkant. Om als organisatie grip te krijgen op het werk dat uitgevoerd moet gaan worden, is een vorm

van portfoliomanagement noodzakelijk. Ook hier zijn ondertussen vele agile smaken ontwikkeld. Ook hier worstelen organisaties doordat de praktijk leert dat agile aanpakken alleen niet zaligmakend is. Ook een traditionele aanpak kan nuttig zijn. Portfoliomanagement zal beiden moeten ondersteunen (hybride of bi-model portfoliomanagement).

Dat er ondertussen zoveel verschillende agile frameworks of manieren van werken zijn ontwikkeld (zie *figuur 2*) is niet zo vreemd. De Standish Group laat iedere twee jaar in hun *Chaos Reports* zien dat ook projecten die een agile werkwijze hanteren lang niet altijd succesvol zijn. De *silver bullet* is nog niet gevonden en die zal volgens mij ook niet gevonden worden. In hun laatste rapport - *Standish Group CHAOS Report 2020: Beyond Infinity* – staat nog steeds dat kleine projecten, ongeacht de methode veel succesvoller zijn dan grote projecten. Als het een groot project is dan is ook een agile aanpak in veel gevallen niet succesvol: slechts 19 procent van de projecten wordt succesvol afgesloten. Zie *figuur 3*.

Size	method	Successful	Challenged	Failed
All size Projects	Agile	42%	47%	11%
	Non-agile	13%	59%	28%
Large size projects	Agile	19%	56%	25%
	Non-agile	8%	56%	36%
Small size projects	Agile	59%	36%	5%
	Non-agile	45%	46%	9%

Figuur 3. Slagingspercentage projecten volgens De Standish Group



De laatste uitbreiding die ik in mijn *'Bird's eye view on the agile forest'* heb doorgevoerd heeft te maken met de noodzakelijke agile mindset. Zonder de juiste mindset, zonder de juiste agile cultuur in de organisatie, is meer wendbaarheid niet realiseerbaar. In de *'Annual State of Agile Reports'* wordt de laatste jaren als belangrijkste reden voor het mislukken van agile transformaties genoemd de discrepantie tussen de organisatie cultuur en de noodzakelijke agile cultuur (2017-2019). En, u raad het al, ook hier zijn ondertussen verschillende frameworks ontwikkeld die een organisatie kunnen ondersteunen bij het bereiken van een meer agile gezinde cultuur (bijvoorbeeld AgileSHIFT). Deze raamwerken ondersteunen dan de organisatie bij de implementatie van de tijdelijke of permanente agile teams. In de laatste survey (2020) is deze discrepantie enigszins afgenomen. Wellicht doordat een van deze op de agile cultuur gerichte frameworks is toegepast.

Uiteindelijk heb ik circa honderd agile benaderingen, frameworks en methoden beschreven. Het kan u helpen bij het selectieproces van uw agile aanpak, maar het kan niet vaak genoeg gezegd worden: handel niet dogmatisch. Zie een aanpak, framework of methode niet als een wondermiddel dat *out of the box* kan worden geïmplementeerd. Gezond verstand helpt ook om meer wendbaarheid te bereiken. Waarschijnlijk is de beste route naar meer wendbaarheid een agile mindset en een architectuur waarbij de diensten en services zijn onderverdeeld in kleinere autonome systeemdelen die worden ondersteund door gemandateerde, zelf organiserende teams.

Deze zoektocht is voltooid maar daarom nog niet getreurd. Een volgende zoektocht dient zich aan. Er zijn vele volwassenheids- en excellence modellen ontwikkeld. Jaarlijks worden door verschillende organisaties verkiezingen

gehouden zoals PMO of the Year (PMO Global Alliance) of de IPMA Global Awards (gebaseerd op het IPMA Project Excellence Model). De excellence modellen zijn echter geen volwassenheidsmodellen. Een paar bekende en minder bekende modellen zijn: CMMi, P3M3, P4M3, OPM3, PMO Maturity Cube (PMO Value Ring), PEB, OCB, PMO excellence (Global Alliance), SAMM2.0, MoR Maturity Model. Ik hoor graag uw persoonlijke ervaringen met het gebruik van maturity of excellence modellen. Wordt vervolgd.

□



Figuur. 4. QR-code voor downloaden
100 agile werkwijzen



Henny Portman is blogger/recensent (hennyportman.wordpress.com), auteur, internationaal spreker, trainer en consultant portfoliomanagement en P3M3 Maturity bij Portman PM[O] Consultancy.

Waarom gaat het project Zuidas-corridor in Amsterdam maar niet van start?

AUTEURS: BERT VAN EEKEL EN PETER STORM



Het Zuidas-corridor project in Amsterdam is strategisch belangrijk voor de economische ontwikkeling van de stad, de regio en voor de doorstroming op de hoofdinfrastructuur van weg en spoor. Meer dan twintig jaar is er hard gewerkt aan de planvorming en toch lijkt het maar niet te lukken om tot uitvoering te komen. Waar ligt dat aan? Kan het niet sneller omdat de opgave te complex is? Of moeten we aanvaarden dat dit soort omvangrijke projecten in Nederland een extreem lange doorlooptijd vragen? Is het project te duur? Wordt het project gedwarsboomd door onwillige stakeholders? Of was de gekozen strategie wel de juiste?



De historie: Vanaf 1995 ontwikkelt de gemeente Amsterdam een Masterplan voor het Zuidas-gebied en wordt deze vastgesteld. In dit gebied liggen snelweg, spoor en metro vlak naast elkaar. In het Masterplan staat hoe de drie verkeersmodaliteiten in omvang kunnen groeien in een ruimte die zeer beperkt is. Drie opties zijn er: een Dek, een Dijk en een Dok. Amsterdam heeft een sterke voorkeur voor het ondergronds brengen van snelweg, spoor en metro – de Dok optie omdat dat de meeste flexibiliteit voor toekomstige ontwikkelingen geeft en omdat daarmee een grote oppervlakte grond vrijkomt die Amsterdam kan verkopen aan projectontwikkelaars, zoals ING Real Estate. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat ondersteunt in grote lijnen het plan en de uitbreiding van station Amsterdam Zuid. Maar is ook kritisch, onder andere omdat men de Dok-optie te riskant vindt.

Amsterdam kan weliswaar potentieel veel geld binnenhalen door verkoop van vrijkomende grond, maar dat is lang niet genoeg om haar ondergrondse voorkeursoplossing te financieren. Het Rijk wil wel mee investeren maar voor een beperkt bedrag en zonder deelname in overschrijdingsrisico's. Amsterdam gaat tussen 1998 en 2005 op zoek naar private partijen die risicodragend willen deelnemen. Een consortium van ABNAMRO en ING en NS doet een indicatief

bod om 840.000 m² aan vastgoed voor woningen, kantoren en voorzieningen te ontwikkelen bovenop een "Stapeldok", waarin de trein en metrotunnels gestapeld worden.

De toenmalige minister Zalm van Financiën maakt kenbaar dat het Rijk wil participeren in het Dokmodel mits ook de private partijen risicodragend participeren in een speciaal daarvoor op te richten onderneming. Minister Zalm ziet in het Zuidas-project een voorbeeld van hoe dergelijk omvangrijke projecten gerealiseerd moeten worden. Door ook private partijen opdrachtgeversrisico's op zich te laten nemen leidt dit in de gedachtegang van Financiën tot een betere beheersing van kosten en risico's.

In de jaren 2005 tot 2007 worden voorbereidingen getroffen om een Zuidas-onderneming op te richten. Het consortium van ING, ABNAMRO en NS wordt bedankt voor zijn eerdere bod. Ter compensatie krijgen de drie partijen een ontwikkelrecht in het plangebied. Rijk en gemeente besluiten afzonderlijke businesscases te ontwikkelen voor twee opties: Dijk en Dok. Vijf private partners worden geselecteerd: Rabo, ING, ABN Amro, Fortis en BNG. Elco Brinkman wordt aangesteld als informateur om alle partijen op één lijn te krijgen. Een Proces van Tekenen en Rekenen gaat van start. Uiteindelijk gaan de plannen richting stapeling van de metrotunnels waardoor verkorting van het bouwproces en optimalisatie van ondergrondse parkeergarages mogelijk wordt, zo is de gedachte. In de loop van 2007 daalt de belangstelling van de private partijen; zij vinden de negatieve risico's te groot en de winstkansen te klein. In december 2007 valt het doek voor de publiek-private Zuidas-onderneming: de businesscase van het Zuidas-dok wordt niet haalbaar geacht.

In 2008 overleggen en onderhandelen de betrokken overheidspartijen (vier ministeries) over hoe verder te gaan. Het is een moeizaam

Het is een project waarin iedere partij voortdurend haar eigen strategie volgt om risico's te beperken en potentiële opbrengsten uit mede-opdrachtgeverschap te vergroten

proces waarin elke partij probeert om de eigen risico's zo klein mogelijk te houden. Een Rijksvertegenwoordiger wordt aangesteld om de onderlinge geledingen te sluiten en ervoor te zorgen dat Amsterdam meebeweegt richting een minder riskant ontwerp. Drie varianten worden geïntroduceerd: 'Dok onder de grond', 'Dok half in de grond' en 'Dok boven de grond'. Diverse onderzoeken vinden plaats. Op grond hiervan gaat de voorkeur uit naar 'Dok onder de grond', dat weliswaar duurder is maar niet veel riskanter. Bovendien verwacht men dat hogere vastgoedopbrengsten de extra kosten kunnen compenseren. In de vastgoedcrisis die in 2008 zijn eerste licht laat zien sneuvelt het idee om tunnels te financieren met erboven te realiseren vastgoed. Het plan wat daarop wordt gemaakt, houdt de autotunnels in de ondergrond, maar de trein- en metrosporen blijven overeenkomstig de huidige situatie bovengronds. Amsterdam halveert haar bijdrage aan het Zuidas-dok met als argument dat indien de ambities met de helft worden gerealiseerd -alleen de A10 ondergronds- ook de bijdrage vanuit de gemeente moet worden bijgesteld.

Op 9 februari 2012 sluiten de gemeente Amsterdam, provincie Noord-Holland en het Rijk een akkoord waardoor de Ringweg A10 bij Station Zuid ondergronds wordt gelegd. De NS- en metrosporen en -perrons blijven op hun bestaande bovengrondse locatie bestaan. Tevens worden de metroperrons op station Zuid 'omgeklapt' van de oostzijde naar de westzijde van de stationspassage, waardoor de aansluiting van de Amstelveenlijn onmogelijk wordt. Dit betekent het einde van de Amstelveenboog, de verbindingstunnel van Station Zuid naar de Buitenveldertselaan. De verlenging van de Noord/Zuidlijn richting Amstelveen via deze route is daarmee definitief van de baan. Met het project is bijna 1,4 miljard euro gemoeid, inclusief de knooppunten is dat 1,7 miljard. Het Rijk

In het Zuidas-corridor project is vanaf 1995 gezocht naar een technische oplossing voor een strategisch probleem

neemt circa 1,3 miljard euro voor haar rekening, Amsterdam circa 200 miljoen euro, de Stadsregio Amsterdam en de provincie Noord-Holland samen circa 200 miljoen euro.

In februari 2017 wordt het project gegund aan ZuidPlus, een combinatie van Heijmans uit Nederland, Fluor uit de Verenigde Staten en Hochtief uit Duitsland. Het Rijk trekt hiervoor 990 miljoen euro uit. Het is een van de grote infrastructurele projecten van Nederland. Het is ook een van de meest complexe projecten uitgevoerd op een zeer beperkte oppervlakte. De werkzaamheden moeten rond 2028 zijn afgerond.

De complexiteit van het project is evenwel groter dan eerder ingeschat. De opdrachtgevers voeren een aantal contractwijzigingen door. De combinatie ZuidPlus voorziet een groot tekort en meldt dat de contractwaarde en planning met minimaal 50 procent zal worden overschreden. Onderzoek naar nut, noodzaak en versobering vindt plaats onder leiding van voormalig minister Sybilla Dekker. Werkzaamheden aan de stationsvernieuwing gaan voor zover mogelijk door. Conclusie Sybilla Dekker: ga voortvarend door met de realisatie van het project. Er zijn evenwel geen verantwoorde versoberingen te vinden. Het financieel tekort wordt geschat op een bedrag tussen € 700 miljoen en € 1 miljard vanwege de





uitbreiding van de scope, langere doorlooptijd en meer risico-opslag. Zuidasdok wordt opgedeeld in opvolgende projecten om de beheersbaarheid te vergroten. Dit betekent een wezenlijke wijziging ten opzichte van de oorspronkelijke aanbesteding.

Gevolg van deze gang van zaken is dat het contract met ZuidPlus wordt beëindigd.

Zuidasdok zal, zo besluit men in afzonderlijke projecten opnieuw worden aanbesteed.

Chaotisch zoekproces

Juridisch en financieel gezien is het Rijk de grootste eigenaar van infrastructuur in de Zuidas-corridor. Het zou voor de hand hebben gelegen dat zij het voortouw zou hebben genomen.

Maar dat was niet het geval. Het is de gemeente Amsterdam die in 1998 het initiatief neemt door een masterplan voor het Zuidas-gebied vast te stellen en een projectbureau op te richten. Op dat moment zijn er dus twee potentiële projecteigenaren, de Gemeente en het Rijk, maar ze hebben niet hetzelfde project voor ogen. Daarbij komt dat verschillende onderdelen van het Rijk -meerdere ministeries en taakorganisaties- elk een eigen opvatting hebben over de wenselijkheid en haalbaarheid -technisch en financieel- van het hele project. De focus in de gesprekken tussen genoemde twee partijen ligt bij vier vragen: voor welke technische optie -Dijk, Dok of Stapeldok- kiezen we, wie gaat wat betalen, wie krijgt welke potentiële opbrengsten en wie draagt welke risico's?

In het Zuidas-corridor project is vanaf 1995 gezocht naar een technische oplossing voor een strategisch probleem. Omdat elke partij vooral bleef zoeken naar het beste eigen resultaat is men verzeild geraakt in een tijdrovend chaotisch zoekproces. Door de toenemende dwang van de tijd was men steeds minder in staat over korte termijn obstakels heen te kijken en een gezamenlijk lange termijn

perspectief te schetsen. De geplande opleveringsperiode in 2028 is inmiddels verschoven. En de tijd verandert. In een recente presentatie over de beoogde doortrekking van de Noord-Zuidlijn en in de ambitieuze bouwplannen die de Metropoolregio recentelijk over de as Zuidas-Schiphol-Hoofddorp presenteerde, staat een heel ander perspectief op de toekomstige vervoersopgave. De ambitie is om in ieder geval de binnenstad van Amsterdam en een aanzienlijk deel van de uitbreidingen met 250.000 woningen autoluw te maken. Dat vraagt een geheel andere benadering van Openbaar Vervoer, waarin nu nog niet is voorzien. Moet het Zuidas-corridor project ook daarom niet geheel anders van aard zijn?

Opstelling te opportunistisch

Het is allemaal tekenend voor de gang van zaken in dit project. Telkens wordt het proces gemodelleerd naar de inzichten van het moment. Het is een project waarin iedere partij voortdurend haar eigen strategie volgt om risico's te beperken en potentiële opbrengsten uit mede-opdrachtgeverschap te vergroten. Om toch tot een gezamenlijk visie te komen is van tijd tot tijd opgeschaald naar hogere bestuurlijke niveaus, zijn stuurgroepen ingesteld, is advies gevraagd van onafhankelijke deskundigen en zijn er min of meer onafhankelijke regievoerders aangesteld. De invulling en toepassing van middelen wisselden per fase. Dat alles belemmerde de voortgang en consistentie in de ontwikkeling van kennis, inzicht en strategische overeenstemming.

Vanuit strategisch perspectief is te constateren dat de focus van de betrokken partijen te beperkt was. De opstelling van de betrokken partijen was lange tijd te opportunistisch en de strategie die gaandeweg impliciet ontstond is ongeschikt voor de innovatieve aard van het project.

Het Zuidas-corridor project is een innovatieproject en geen ontwerp & realisatieproject. Het

innovatieve karakter van het project heeft niet alleen betrekking op de techniek. Het project stelt de betrokken partijen voor niet eerder in die mate ondervonden problemen op politiek-bestuurlijk, organisatorisch, commercieel, juridisch en logistiek terrein. Voor deze problemen waren op voorhand geen afdoende oplossingen beschikbaar. Wel werd er toegewerkt naar een uitvraag waarbij alle risico's in handen zouden worden gelegd van een uitvoerend consortium. Een toenmalig adagium was dat een dergelijk consortium alle risico's zou kunnen managen. Voortschrijdend inzicht laat zien dat deze risico's dan weer linea recta bij de opdrachtgevers worden teruggelegd.

Om oplossingen voor de vraagstukken op inhoud, proces en relatie te vinden is het noodzakelijk dat zij in onderlinge samenhang en niet afzonderlijk worden ontwikkeld. Doe je dat niet dan dreig je in een estafette van kip-ei problemen terecht te komen. Zijn de belangrijkste juridische problemen opgelost dan blijkt dat die niet uitvoerbaar zijn vanuit commercieel perspectief. Heb je de logistieke problemen opgelost dan blijken die op grote organisatorische problemen te stuiten.

Een project als de Zuidas-corridor dient vanaf de start integraal tot ontwikkeling gebracht te worden. Integraliteit moet niet beperkt blijven tot



Dat opportunistisch denken het strategisch denken domineerde, werd vanaf de start geïnitieerd door de wijze waarop Amsterdam andere partijen trachtte te betrekken in het project

de inhoud (het plan), maar ook de organisatie en de governance moeten worden meegenomen. Dat is niet gebeurd en daarom gaat dit project zoals het gaat: er is nog geen meter tunnel gerealiseerd en toch moet er al een miljard euro bij.

Dat opportunistisch denken het strategisch denken domineerde, werd vanaf de start geïnitieerd door de wijze waarop Amsterdam andere partijen trachtte te betrekken in het project. Voordat de gemeente haar Masterplan naar buiten bracht had de stad een lange historie van strijd achter de rug over vragen als: Geven we prioriteit aan ontwikkeling van de IJ-as of aan de Zuidas? Er was de gemeente veel aan gelegen om te voorkomen dat er aan het moeizaam tot stand gekomen Masterplan gemorrelt zou worden door andere partijen. Men wist zeker dat de kennis van zaken van andere partijen over stedelijke ontwikkeling minder diepgaand was als die van de Amsterdamse deskundigen. Maar binnen de gemeente was te weinig bekend over wat de effecten zouden zijn van een ondergronds station en wat nodig was voor een zo'n omvangrijk stelsel van tunnels dwars door de stad. De gedachte binnen de gemeente was

dat het te veel tijd en flexibiliteit zou vragen om nieuwe partijen rijp te maken om input te geven aan de ontwikkelde omvangrijke, complexe en riskante propositie die op unieke wijze meerdere werelden zou samenbrengen. De gemeente zag het Masterplan als een concrete onderhandelings situatie terwijl het in feite op dat moment niet meer was dan een strategische droom.

De partijen die vervolgens ten tonele verschenen lieten zich verleiden in deze opstelling mee te gaan. Het ministerie van Financiën, bij monde van minister Zalm, dacht dat het project het ministerie een kans bood om de eigen ambitie van privaat/publieke samenwerking in één klap op grote schaal te realiseren. Laat de markt het voortouw nemen want dan is dit soort projecten beter beheersbaar, was de gedachte, maar dat was –en is nog steeds– een onbewezen aanname. Het ministerie van Verkeer en Waterstaat stelde zich eveneens bij aanvang opportunistisch, om niet te zeggen defensief, op. Het wilde onder geen beding risicodragend deelnemen. Maar niet risicodragend deelnemen in een innovatieproject dat zich in de achtertuin van het ministerie zou gaan afspelen. Hoe dacht men dat waar te kunnen maken? Een private partij als de ABN AMRO wilde wel meedoen, maar dan moest Amsterdam wel de opbrengst voor de bank aan het eind van de rit -over twintig jaar- garanderen. Dat is een opportunistische houding. Het is een gezamenlijk avontuur en elkaar garanties vooraf vragen over het eindresultaat hoort daar niet bij.

Hoogst merkwaardig

In een innovatieproject doet zich vrijwel altijd de vraag voor: zullen we kiezen voor deze principe-oplossing of voor die? In het Zuidas-corridor project lagen er uiteindelijk vijf opties op tafel. Om de beurt werden zij ter hand genomen en weer terzijde geschoven. Een hoogst merkwaardige gang van zaken. Als in een industrieel innovatieproject blijkt dat er steeds nieuwe principe-oplossingen worden bedacht dan

moet je constateren dat het project nog heel ver verwijderd is van ontwerp en realisatie. Het is dus de vraag of het Masterplan zich wel leende als basis voor het betreden van de ontwikkelfase in de veronderstelling dat er een eindbeeld te realiseren zou zijn. Zelfs als wordt aangenomen dat de door Amsterdam bedachte opties voldoende onderzocht zijn om de stap naar ontwikkeling te maken, dan nog is het vreemd dat deze opties niet simultaan, maar achtereenvolgens zijn getoetst. Dat kan leiden tot zinloze vertraging en verwarring. De meer gebruikelijke weg is om twee, eventueel drie, meer tijdgeest onafhankelijke opties te kiezen op basis van de best beschikbare kennis, zonder een vooringenomen voorkeur, en deze synchroon met een gelijke mate van diepgang en precisie te onderwerpen aan vervolgonderzoek en toetsing. Dat proces gaat door totdat blijkt dat één van de twee of drie superieur is aan de ander. Die gebruikelijke weg is niet gevolgd.

Of het nog goedkomt met het Zuidas-Project? Het is wellicht verstandiger om voor een strategie te kiezen die kan meebewegen met maatschappelijke ontwikkelingen en minder te streven naar een eindbeeld verwoord in een alles omvattend Masterplan. Het is niet onverstandig het project in deelprojecten op te delen en nu vaart te maken met de eerste stap: het zo snel mogelijk ruimte creëren voor de groei van het Openbaar Vervoer. Daar hoort een zuidelijke autotunnel bij, maar het is aan bestuurders om later te oordelen over vervolgstappen, naar de inzichten van dat moment. Door het in stappen uit te voeren wordt de complexiteit beheersbaar gemaakt.

□

Literatuur

B. van Eekelen, R. Schnieders en S. de Wilde (2014). De Dokwerkers, reconstructie van planontwikkeling en bestuurlijke besluitvorming bij Zuidas en Zuidasdok. Neerlands diep.

PARALLELEN MET IT PROJECTEN

In dit artikel is de historie van het Zuidas-corridor project geanalyseerd vanuit strategisch perspectief met het doel om ervan te leren voor toekomstige projecten van een soortgelijke omvang en complexiteit. Wat kunnen grote ICT-projecten van het Zuidas-corridor project leren? Nu is ieder project uniek, maar er zijn wel overeenkomsten te zien. Op basis daarvan is te zeggen dat een groot ICT-project gevaar loopt te ontsporen als net als bij het Zuidas-corridor:

- Diepgaand wordt ingegrepen in het bestaand netwerk van systemen,
- Meerdere eigenaren een eigen systeem exploiteren en geen zeggenschap over elkaar kunnen uitoefenen,
- Er sprake is van diepgaande verandering in structuren waardoor bestaande interfaces overhoop gegooid worden die de onderlinge afhankelijkheden tussen de eigenaren groter maken, terwijl het project niet zonder nauwe samenwerking tussen de eigenaren gerealiseerd kan worden,
- Strategische visies zich uitstrekken over een zeer lange termijn,
- In de omgeving van het project zich veranderingen op de korte termijn manifesteren,
- Gebruikers van alle systemen samen een grote massa vormen en invloed hebben op reputatie en bewegingsvrijheid van de eigenaren,
- De belangen van de eigenaren zich niet symmetrisch verhouden tot hun vermogen om de gewenste ingrepen te realiseren. En als de verschillende eigenaren een verschillende mate van urgentie ervaren.

Bert van Eekelen is consultant voor complexe vraagstukken in een zogeheten “multi-actor arena”. Hij was van 2005-2012 manager integraal ontwerp van het Zuidasdok voor de opvolgende projectdirecteuren en Rijksadviseurs.

Peter Storm is emeritus hoogleraar Bedrijfskunde.





SUPER!

De bijsluiter bij agile

AUTEURS: SASKIA GIEBELS EN ARJAN JONKER

Agile en risicomanagement

Agile alchemisten presenteren agile als superwondermiddel: ze beloven je producten met 100 procent klanttevredenheid, gebouwd door teams die het beste uit zichzelf halen. Risico's zijn er volgens hen niet. Nu is agile werken -zoals je altijd al dacht en wellicht hebt ervaren- vaak het beste middel, maar die ronkende beloften zijn niet reëel. Agile werken is niet vrij van risico's. Ook agile trajecten kunnen verziekt raken en doodlopen. Het is daarom goed de positieve effecten én de bijwerkingen van agile te kennen. In dit artikel geven we een bijsluiter bij dit wondermiddel.

Het verkoopverhaal is dat er nauwelijks risico's kleven aan agile werken. De *scrum guide* stelde tot eind 2020 dat risico's zich beperken tot de kosten van één sprint. Agile werken reduceert zeker een aantal risico's onder andere door de grote betrokkenheid van de business en het iteratief en incrementeel werken. Echter, de grote aandacht die er in klassiek projectmanagement is voor de beheersing van tijd, geld, kwaliteit en voor risico's, die is er in agile niet. Transparantie en inspectie maken snelle aanpassing mogelijk. Maar agile werken neemt niet alle risico's weg; het introduceert ook nieuwe. Snel leveren van werkende software is niet altijd de beste manier om risico's te onderkennen en te ondervangen.

Onderzoek risico's in 30 agile trajecten

Om meer inzicht te krijgen in risico's in agile trajecten, heeft KWD onderzoek uitgevoerd. Uit de literatuur hebben we 50 risico's gedestilleerd die bij software-ontwikkelprojecten kunnen optreden. Deze risico's hebben we gegroepeerd in vijf categorieën: 1) Beheersing en Besturing, 2) Tools en Architectuur, 3) Samenwerking met de rest van de organisatie, 4) Samenwerking binnen het team en 5) Eindresultaat.

Vervolgens hebben we 30 agile trajecten bekeken van 30 verschillende agile leaders. Onderzocht is welke risico's daarin een probleem werden. Aan de agile leaders is gevraagd hoe zij dachten dat agile werken die risico's heeft vergroot of verkleind. De inzichten die we hebben opgedaan, delen we in dit artikel: Wat zijn de belangrijkste risico's? En hoe kun je problemen voorkomen?

Tabel 1 geeft een overzicht van de positieve effecten en de bijwerkingen van agile werken, per risicocategorie.

Volgens de ervaring van de respondenten verhoogt agile werken risico's het meest in de categorie Beheersing en Besturing. Ook in de categorie Tools en Architectuur en de

Positieve effecten	Bijwerkingen
1) Beheersing en besturing	
Betrokken bestuurders	Onduidelijkheid over rollen
	Onduidelijkheid wanneer resultaten worden geleverd
2) Tools en Architectuur	
	Frequente architectuurwijzigingen, geen robuuste architectuur
	Onduidelijkheid over end-to-end testen, integratietesten
3) Samenwerking met de rest van de organisatie	
Gecommitteerde business	Late constatering van issues door combinatie van requirements
Beter verwachtingsmanagement	Stakeholders uit beeld
Heldere requirements	Verschillende werkwijzen tussen verschillende teams
	Gebrek aan samenwerking tussen teams en omgeving (bijvoorbeeld QA, Legal)
	Uitstel van ontwikkelingen met hoog risico
	Requirement-conflicten tussen verschillende product owners
4) Samenwerking binnen team	
Goed teamwerk	Minder oog voor vakmanschap
Focus op projectbelang	Uitstel van vervelende taken
5) Eindresultaten	
Eindresultaat voldoet beter aan verwachtingen van eindgebruikers	Eindresultaat niet goed beheerbaar en/of uitbreidbaar
Eindresultaat voldoet beter aan verwachtingen van opdrachtgever / management	

Tabel 1. Overzicht van de positieve effecten en de bijwerkingen van agile werken, per risico-categorie.



categorie Samenwerking vergroot agile werken risico's. Opmerkelijk was dat in de categorie Samenwerking binnen team evenveel positieve als negatieve effecten werden gerapporteerd. Ten aanzien van het eindresultaat hebben de respondenten juist minder risico's ervaren; agile trajecten leveren betere eindresultaten op. Een aantal in het oog springende resultaten lichten we verder toe.

Eindresultaten en verwachtingen

In ruim 80 procent van de onderzochte agile trajecten werd tijd en budget overschreden. Zeker grote en vernieuwende IT-trajecten zijn weerbarstig, agile werken lost dat niet volledig op. Daarbij speelt waarschijnlijk een rol dat de verwachtingen van een agile team en de verwachtingen van bestuurders uiteen kunnen lopen. Teams kunnen relatief makkelijk het agile gedachtengoed omarmen en zich richten op de stories bovenaan de backlog, zonder vastomlijnd beeld van het eindresultaat. Voor bestuurders kan die agile mindset lastig zijn. Ze zijn verantwoordelijk voor de realisatie van een business-case en daarvoor moeten bepaalde resultaten behaald worden. Regelmatig wordt een agile traject verlengd om dichterbij de verwachte resultaten te komen.

Dat neemt niet weg dat in agile trajecten de resultaten beter voldoen aan de verwachtingen van eindgebruikers en beter voldoen aan de verwachtingen van opdrachtgevers; agile werken levert betere eindresultaten op.

Technische risico's en architectuur

Een belangrijk risico van agile werken is de verminderde aandacht voor architectuur en technische issues. De product owner is gericht op de realisatie van business value. Het team heeft een korte horizon en de nadruk ligt op snelle oplevering van een werkend product. Regelmatig moet een team de agile aanpak al werkend onder de knie krijgen. Technische risico's verdwijnen

Agile is geen wondermiddel dat als het goed wordt toegepast, alle problemen doet verdwijnen als sneeuw voor de zon

dan al snel uit beeld. Stories die voor de business niet direct waarde opleveren worden uitgesteld, zeker als die technisch complex zijn en daardoor duur. Dit geldt bijvoorbeeld voor de oplossing van technical debt, zoals de upgrade naar een nieuwe versie van een platform of tooling. De gezamenlijke verantwoordelijkheid van teams is hier een valkuil; iedereen is verantwoordelijk, en daardoor niemand. Het is menselijk om even de kat uit de boom te kijken, zeker als een probleem nog niet urgent is, of lastig op te lossen. Om zeker te weten dat iemand in actie komt, is het nodig om vóóraf duidelijke afspraken te maken hoe problemen worden aangepakt. Het is goed een bhv'er te benoemen, die het gele hesje aantrekt zodra er een probleem optreedt en het brandalarm afgaat. De bhv'er zorgt dat het pand wordt ontruimd. Als iedereen luistert naar de bhv'er komt de calamiteit het snelst onder controle.

Een ander aandachtspunt is de architectuur van de oplossing. In agile trajecten worden relatief vaak gaandeweg nieuwe inzichten opgedaan die een herziening van de architectuur nodig maken. Dat zijn vaak kostbare veranderingen (veel duurder dan één sprint). Zeker voor grote

trajecten is het belangrijk om vooraf een architectuur vast te stellen, in plaats van deze te ‘laten ontstaan’. Dat voorkomt dat het fundament instabiel wordt en dat na een aantal sprints het totale bouwwerk instort.

Vakmanschap

In agile is er veel waardering voor de breed inzetbare medewerker met een T-shaped profiel. Medewerkers zijn in de eerste plaats onderdeel van een agile team en voelen zich minder verbonden met expertise centers of vakgroepen, als die er al zijn. Er is minder aandacht voor verdieping van vakmanschap. Grote en vernieuwende trajecten vragen echter vaak om diepgaande expertise, niet alleen van developers maar ook op het gebied van architectuur, testen, UX-design en security. Het loont daarom om te investeren in vakmanschap. Dat kan door middel van trainingen en bijeenkomsten in vakgroepen. Dat zorgt ervoor dat experts elkaar versterken vanuit het principe: ijzer scherp je met ijzer.

Samenwerking

Verwachtingsmanagement en commitment van de business zijn in het algemeen beter in agile trajecten. Dat is natuurlijk geen verrassing: betrokkenheid van de business is een van de beginselen van agile. Maar er zijn wel aandachtspunten. In de helft van de onderzochte trajecten ontstonden problemen in de samenhang van oplossingen doordat verschillende product owners verschillende prioriteiten stelden. En zeker bij trajecten met veel stakeholders, is het voor een product owner onmogelijk om alle belangen te overzien en alle gebruikerseisen scherp in beeld te krijgen.

Het is belangrijk dat de PO op een gestructureerde manier input krijgt, bijvoorbeeld van een klankbordgroep met verschillende gebruikersgroepen. Daarnaast is het belangrijk om support van management voor de PO te organiseren. Dat kan bijvoorbeeld door managers deelgenoot

te maken van de ontwikkelingen en ze uit te nodigen voor demo's. 100 procent mandaat voor de PO is er vaak alleen op papier.

Conclusies

Agile werken en risicomanagement horen bij elkaar. In een aantal agile methoden wordt risicomanagement expliciet aan de orde gesteld, bijvoorbeeld in SAFe en in Prince2Agile. Maar in de praktijk wordt enthousiast het medicijn agile toegediend alvorens de bijsluiter over risicomanagement goed te lezen. Hiervoor zijn verschillende oorzaken aan te wijzen. Veel risicomanagement-methoden maken gebruik van strikte processen en formele akkoorden. Dit lijkt niet te passen in agile omgevingen waar de nadruk ligt op ‘individuals and interactions over processes and tools’. Het beeld bestaat dat risicomanagement saai en stoffig is, terwijl agile juist snel is. Ook worden problemen in agile trajecten soms wat gemakzuchtig weggezet omdat agile onjuist zou zijn toegepast. Dat staat een realistische analyse van risico's in de weg.

Agile werken zorgt voor betere resultaten en grotere klanttevredenheid. Maar het is geen wondermiddel dat als het goed wordt toegepast, alle problemen doet verdwijnen als sneeuw voor de zon. Voor een gezonde toepassing van agile is het belangrijk om te benoemen welke risico's spelen in een traject. Beoordeel de positieve effecten van agile én ken de bijwerkingen. En maak duidelijke afspraken over wie acties neemt als risico's zich voordoen. Lees de bijsluiter.

□



Arjan Jonker en Saskia Giebels zijn agile resultaatmanager bij KWD.



Strategisch denkfouten die ook projectmanagers maken

AUTEUR: RUDY KOR

Het woord 'strategie' staat garant voor verwarring en miscommunicatie. De veroorzakers zijn projectmanagers en opdrachtgevers die zinnen zeggen als "het project wordt aangepakt overeenkomstig de geformuleerde strategie". Dat klinkt veelbelovend, maar eigenlijk wordt er niks gezegd. De zin suggereert dat er is nagedacht over van waaruit gewerkt wordt, in de hoop dat niemand vervolgens kritische vragen durft te stellen.

Nu zijn er zijn veel verschillende definities van strategie. Onze overheid bezigt sinds Corona het woord 'routekaart' voor strategie. Afwijken van deze strategie heet 'een afslag nemen'. Welke term ook wordt gebruikt, ze hebben allen in zich de suggestie van planbaarheid en beheersbaarheid. Zo zei de Bourla de CEO van Pfizer recent over zijn strategie die ertoe leidde dat het bedrijf de eerste was met mRNA-vaccin: *'I want to make something very, very clear. That*

was not luck. That was very deliberate. It was the result of hundreds of decisions that had to be made along the way. And you needed the supervision and passion and dedication from everyone involved. We were successful, not lucky.' (Bron: strategy+business, februari 2021). Er was blijkbaar geen strak projectplan, ik neem aan dat er gestuurd werd aan de hand van een doel, of purpose zoals het tegenwoordig ook wel wordt genoemd (de magische stip op de horizon). Bourla definieert strategie dan ook als: een *actiepatroon* dat zich aftekent bij het beschouwen van het doen en laten van het projectteam over een langere periode. Succes of toch ook een portie geluk? Voor de planmatigen onder ons kan deze definitie ergernis opwekken, want een strategie is voor hen een *plan* waarin een aantal voornemens staan die de organisatie wil realiseren.

Rationeel handelend

Projectmanagers die liever toch wat planmatiger werken zijn rationeel handelende wezens die doelen vertalen naar projecten en dan denken ze dat ze deze projecten op een rationele wijze gaan realiseren. Volgens Nobelprijswinnaar Kahneman berust onze overtuiging dat de wereld logisch in elkaar zit, op ons vrijwel ongelimiteerde vermogen om onze onwetendheid te negeren. Volgens deze psycholoog spelen in ons hoofd zich twee verschillende processen af die vaak op gespannen voet met elkaar staan.

Systeem1 gaat vooral snel op zijn doel af. Het is intuïtief en pragmatisch, het werkt automatisch en onbewust, heeft ingeslepen patronen en is gericht op het parallel verwerken van informatie. Kijkt een projectmanager naar een projectplan of to-do list, weet zij of hij bijna automatisch of het realistisch is of niet. *Systeem1* is niet goed in staat tot reflectie of het omgaan met abstracties als tijd en waarheid.

Systeem2 neemt de tijd om alternatieven rustig af te wegen. Het is reflectief. Concepten helpen dit systeem om na te denken over doelen, plannen en consequenties op de lange termijn, om zo



te ontsnappen aan de tirannie van het hier en nu. Het systeem kost veel energie en tijd. Dit in tegenstelling tot systeem1. De twee systemen staan nooit helemaal aan of uit; ze variëren hooguit in de mate van dominantie.

Sunk cost fallacy

Om alternatieven te overzien, om een projectplan te beoordelen, om onderbouwde keuzes te maken over wat wel of niet te doen met de verzoeken van de opdrachtgever, kan een projectmanager impulsief reageren of *Systeem2* activeren. Volleyballers noemen dit een 'time-out'. Dit geforceerde moment maakt het mogelijk te onderzoeken welke mogelijke 'denkfouten' er gemaakt zijn bij het bedenken en uitvoeren van de projectstrategie. DE denkfout aller denkfouten bij het nemen van een besluit doorgaan of stoppen is: de 'sunk cost fallacy', ofwel het mee laten wegen van kosten die in het verleden zijn gemaakt, waardoor de Concorde door kon blijven vliegen ook toen het iedereen al lang en breed duidelijk was dat het toestel nooit rendabel zou kunnen zijn. Maar er bestaan meer denkfouten bij het nemen van strategische beslissingen. Hoogleraar en ex-McKinsey consultant Sibony onderkent er vierentwintig(!). Hieronder de vijf meest voorkomende in de wereld van projectmanagers.

1. Een denkfout die het nut van evalueren van een project relativeert is *wijsheid achteraf*. Hierbij beoordelen we beslissingen uit het verleden aan de hand van informatie die niet beschikbaar was op het moment dat ze werden genomen.
2. Een andere denkfout is de *attributiefout*, waarbij succes of falen toegeschreven wordt aan de rol van individuen en waarbij de rol van omstandigheden en het toeval wordt onderschat.
3. De *kampioensbias* wil zeggen dat er meer waarde wordt gehecht aan de reputatie van de boodschapper dan aan de waarde van de informatie die hij brengt.
4. De *bevestigingsbias* wil zeggen dat er meer aandacht wordt besteed aan feiten die hypothesen ondersteunen en de feiten negeren die er mee in tegenspraak zijn.
5. *Overmatige precisie* zorg ervoor dat er te veel vertrouwen is in gemaakte schattingen en prognoses.

Herken denkfouten

Het is onmogelijk denkfouten als individu te overwinnen. Dat moet met elkaar. Voer samen een premortem uit waarin het projectteam ervan uitgaat dat het -nog uit te voeren- project gefaald heeft, en dat het waarom moet worden geëvalueerd. Om denkfouten in het project op te sporen wordt een 'advocaat van de duivel' benoemd of 'de zwartkijker van de week'. Een andere aanpak om extra denkruimte te creëren is het aandragen van 'verplichte alternatieven'. Of om genomen of te nemen besluiten bespreken met anderen die werkzaam kunnen zijn in andere werkgebieden. Het helpt allemaal om goede besluiten te nemen die minder bevooroordeeld zijn. Maar waakt u zich voor het *groepsdenken*. Dan houdt een groep zijn twijfels voor zich en schaart men zich achter de mening van de meerderheid.

De moraal van dit betoog: Wees op uw hoede bij het nemen van belangrijke beslissingen. Denkfouten liggen altijd en overal op de loer, zelfs bij projectmanagers.



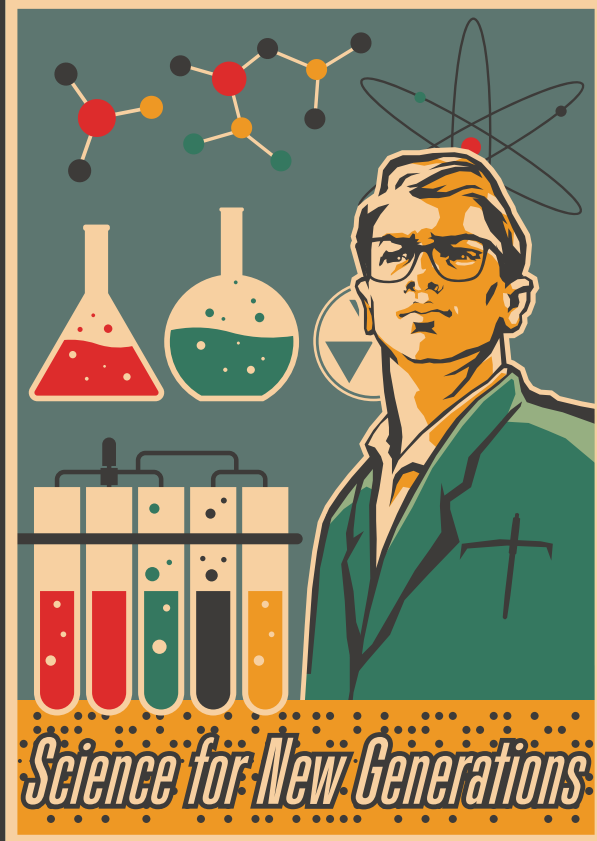
Bronnen:

Sibony, A. You're About to Make a Terrible Mistake, Little, Brown, 2020.

Kahneman, D., Ons feilbare denken. Business Contact, 2016.



Rudy Kor is zelfstandig organisatieadviseur. Hij werkte (als partner) bij TwynstraGudde. Hij helpt (project)managers bij het effectiever inrichten van hun projecten. Rudy is (co)auteur van diverse managementboeken over organisatieontwerp en projectmanagement



Agile dringt door in het onderwijs

Didactiek blijft het belangrijkste

Op allerlei manieren wordt in het onderwijs getracht een passend antwoord te geven op alles wat door Covid-19 anders moet, maar ook anders kan. KWD Resultaatmanagement leverde een bijdrage door technische ondersteuning te geven aan het Albada College in het project Future Classroom. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap reikte in april prijzen uit voor de meest vernieuwende onderwijsteams in ons land. Maar welke veranderingen in onderwijsland dan ook, het gaat uiteindelijk niet om de inzet van welk (ict)middel dan ook, maar om het bereiken van het pedagogisch doel: studenten laten leren. Prof. Gilbert Silvius ontving vorig jaar de IPMA Research Award Outstanding Contribution voor zijn onderzoek naar de impact van de factor mens als het gaat om duurzaamheid. Ook daarvan is te leren.



AUTEUR: LEO KLAVER

Er kan weer fysiek onderwijs worden gegeven. Studenten gebruiken corona-sneltesten om het besmettingsgevaar zoveel als mogelijk tot nul te reduceren. Het docentenkorps is gevaccineerd en de studenten zijn dit inmiddels ook. Corona is onder controle, tenminste dat hoopt iedereen in mei van dit jaar. Als in juni deze editie van het Vakblad verschijnt, zal duidelijk zijn in hoeverre die wens werkelijkheid is geworden. Stel dat het gaat zoals het kan gaan, recht zo die gaat, kunnen dan alle inspanningen, alle initiatieven die zijn opgestart om het onderwijs daar waar mogelijk digitaal te verzorgen worden

opgeborgen in de kast Vergeten Zaken? Om daar vervolgens nooit meer naar om te kijken. 'Nee', zegt Veerle Visch, onderwijsdeskundige aan het Albeda College in Rotterdam (120 opleidingen en 21.000 studenten) en nauw betrokken bij het project Future Classroom. 'Een aantal verworvenheden zullen blijvend zijn. Dankzij Future Classroom kunnen studenten altijd op afstand onderwijs krijgen. Die noodzaak was het grootst gedurende de pandemie, maar van de kennis en ervaring die daarmee inmiddels is opgedaan kunnen studenten ook profiteren als er geen sprake is van een lock down. Studenten die bijvoorbeeld een stage lopen ergens in Nederland en per week een beperkt aantal uren onderwijs volgen, hoeven daarvoor



dan niet naar school te komen, maar kunnen het onderwijs thuis volgen. Dat bespaart reistijd, als ze dat willen, maar ze kunnen ook naar school. Dezelfde flexibiliteit is te bieden aan studenten die in een klaslokaal snel zijn afgeleid en zich moeilijk kunnen concentreren. Wie meer rust nodig heeft, kan vanuit huis de lessen ook volgen in een post-corona tijdperk. Er is dus meer mogelijk. En nog iets: mocht het op enig moment toch weer allemaal uit de hand lopen, dan is snel terug te schakelen op volledig of deels digitaal, of op halvolle klassen.' Best of both worlds dus. Studenten die digitaal leskrijgen maar dit niets vinden, hoeven dat niet te doen. Wie het wel prima vindt, kan het onderwijs digitaal volgen.

360 graden microfoon

Het ROC heeft op vier locaties 22 Future Classrooms ingericht. In het project is enige tijd gezocht naar wat nu de beste manier is om digitaal klassikaal les te geven. Op een scherm in het klaslokaal is iedereen te zien die op enig moment remote digitaal een les volgt. Centraal in de klas is een camera geïnstalleerd waardoor kids thuis kunnen zien wat er in de klas gebeurt. Dat scherm staat ergens aan de zijkant en niet achterin. 'We merkten dat iedereen in de klas achterom ging kijken om te zien wat er bij studenten thuis allemaal aan de hand is.' Midden in het lokaal is een 360 graden microfoon opgehangen die alle geluiden doorgeeft over wat er wordt gezegd, door leraren, maar ook door studenten. Veerle Visch: 'Studenten in het klaslokaal zien wanneer de microfoon aanstaat

en kunnen daar dan rekening mee houden. Iedereen heeft een oortje en een microfoon. Ze weten dat alles wat ze zeggen gehoord kan worden, ook wat beter of liever niet gehoord kan worden.' De microfoon en de camera geven studenten thuis het gevoel dat ze in de klas zitten. Dat houdt studenten bij de les en voorkomt deels dat studenten snel hun interesse verliezen en met hun gedachten naar elders afdwalen, zo is gebleken. Studenten kunnen vragen stellen die via luidsprekers in een digibord zijn te horen. Thuis kunnen studenten schakelen van het beeld van de camera naar beelden die de docent via de digibord wil delen.

Aan Visch de vraag hoe studenten hebben gereageerd op het leren in een Future Classroom. Is het een Classroom waar ze altijd naar hebben uitgekeken of is het een Future dat wat hen betreft snel een voetnoot in de geschiedenis mag worden? 'Digitaal onderwijs vraagt veel van studenten. Het vraagt van hen meer concentratie om te leren, te begrijpen en te verwerken. Het vraagt ook meer van docenten. Die moeten allereerst onderkennen dat studenten op afstand moeite kunnen hebben om het vereiste scala aan gewenste cognitieve vaardigheden gedurende langere tijd in te zetten. Om vervolgens daarop in te spelen, bijvoorbeeld door meer variatie te bieden in de wijze van lesgeven, het doorgeven van informatie en het oefenen daarmee. De spanningsboog van studenten is in een digitale omgeving kleiner dan in de klas. Dat maakt dat in een digitale omgeving een groter beroep kan worden gedaan op de didactische vaardigheden van een docent. Ze moeten de studenten bij de les weten te houden. Didactiek is key, altijd, digitale omgeving of niet, maar in een digitale omgeving is het wellicht nog meer noodzakelijk. Een didactisch sterke docent weet de aan te bieden lesstof adequaat aan de digitale situatie aan te passen. Dat kan voorkomen dat studenten onder de radar komen te zitten en van de opleiding verdwijnen. Daarnaast wordt van

**Didactiek is key, altijd,
digitale omgeving of
niet, maar in een digitale
omgeving is het wellicht
nog meer noodzakelijk**



docenten meer ict-kennis gevraagd. Ze moeten kunnen werken met Zoom, met Microsoft Teams, moeten weten hoe bestanden op het digibord komen. Of de studenten het allemaal fantastisch vinden? Over het algemeen zitten zowel studenten als docenten liever in een gewone klas waar interactie makkelijker en efficiënter en ook leuker is. Nu is ook op een ROC niet alles remote en digitaal te doen. Om Fysiotherapeutische handelingen uiteindelijk goed te kunnen verrichten, zul je toch moeten oefenen met en op een menselijk lichaam. Een stage is ook moeilijk digitaal uit te voeren.’

Welk middel een opleiding ook kiest als antwoord op een nieuwe uitdaging, er moet voor worden gewaakt dat het middel bovenaan het lijstje komt te prijken. Veerle Visch: ‘Het gaat altijd om het doel dat dient te worden bereikt: het afleveren aan de maatschappij van studenten die vaardigheden zijn aangeleerd waarmee ze aan de maatschappij een bijdrage kunnen leveren om zo ook hun eigen toekomst vorm te kunnen geven. Blijf daarom kritisch op welke middelen je inzet. ICT alleen is niet heilig.’ De best practices opgedaan in het Albeda-project Future Classroom worden doorgegeven aan centrale overheidsorganen. Daar kunnen andere opleidingsinstituten terecht als die meer over het project willen weten.

Hogeronderwijspremie

Dat docenten en pedagogie key zijn, ook en zeker in digitaal onderwijs werd recent onderstreept door de demissionaire minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, mevrouw Ingrid van Engelshoven. Tijdens de prijsuitreiking van de eerste Nederlands Hogeronderwijspremie zei ze: ‘Al 25 jaar reiken we in Nederland de Spinozapremie uit, waarmee we toponderzoekers op het schild hijsen. Voor docenten en docententeams ontbrak zo’n premie, en daarmee ook een vorm van waardering voor hun voortreffe-

In een Value Creation omgeving kunnen studenten ontdekken wat ze zelf willen weten en nodig hebben voor het formuleren van antwoorden op complexe vraagstukken en zetten juist daardoor in hun ontwikkeling belangrijke stappen voorwaarts

lijke werk. Deze premie moet daar verandering in brengen. Het uitreiken van de premie was al gepland, maar had niet op een passender moment kunnen komen. Door de pandemie en het digitale onderwijs zien heel veel mensen binnen en buiten de onderwijsinstellingen hoe belangrijk innoverende docententeams zijn.’ In totaal is er jaarlijks 5 miljoen euro te verdelen.

Zes onderwijsteams en hun projecten waren voor de prijs genomineerd. De nominaties geven een mooi inzicht in wat de Universiteiten en Hogescholen belangrijk achten. En dat is toch vooral: ict gebruiken. Hogeschool van Amsterdam won de eerste prijs voor hun app Leerlevels. Deze app geeft inzicht in de voortgang die er in het leerproces wordt geboekt voor zowel student als docent. De app zet daarvoor kunstmatige intelligentie in. ‘AI zorgt ervoor dat hiaten in (voor)kennis worden opgespoord waardoor er verschillende leerroutes ontstaan. Studenten met een kennisachterstand kunnen deze hiaten met een passend aanbod snel en adequaat oplossen’, aldus het juryrapport van het ministerie.



Open-ICT team, Hogeschool Utrecht kreeg de tweede prijs. Het juryrapport: 'Door afscheid te nemen van standaard cursussen en tentamens en in plaats daarvan studenten meer regie te geven in hun leerproces, creëert het team studeren op maat. De nauwe samenwerking tussen onderwijs en ict-opdrachtgevers en de vernieuwende werkvormen zijn sterke onder-

delen van het team.' De werkwijzen zijn grotendeels overgenomen uit de ict-wereld en werkt, zo leert de ervaring, enthousiasmerend voor zowel studenten als docenten. Zo wordt bijvoorbeeld gebruik gemaakt van leergemeenschappen (tribes), teams (squads), specialisaties (gildes), leer- en gaming-platformen, mentoren/coaches en werkgevers. Agile vindt zijn weg dus in het

IPMA Award

Welk project dan ook moet worden aangepakt, hoe meer kennis beschikbaar is, des te beter het eindresultaat kan zijn.

Net als studenten moet ook kennis worden ontwikkeld. Prof. Gilbert Silvius is onder meer hoogleraar Programme Management aan de LOI University of Applied Sciences in Utrecht en visiting professor aan de universiteit van

Johannesburg en auteur van 13 boeken. Hij ontving vorig jaar de IPMA Research Award Outstanding Contribution nadat hij in 2013 de GPM 2013 sustainability award kreeg. Over de 2020 award zegt hij op de website van IPMA: 'De IPMA Global Research Awards stellen onderzoekers in staat om betekenisvolle bijdragen op het gebied van projectmanagement te erkennen, en ook om erkend te





onderwijs. Zie ook deze (agile) zinnen in het rapport: 'Studenten voelen zich zeer betrokken en zijn zeer tevreden. ... Keer op keer is het onderwijs aangepast en verbeterd. ...het kan de snelle ontwikkelingen in de ict-wereld goed bijbenen.' Wel moet er volgens het rapport meer aandacht worden besteed aan de didactische onderbouwing van het leerproces en het geven

van inhoudelijke sturing en feedback. Ofwel: docenten/coaches kunnen zwakke schakels zijn. En ook dat is te zien in de echte agile wereld.

Team Value Creators, Windesheim ontving de derde prijs voor hun 'value creators' traject; een niet-ict project. Hierin werken studenten samen aan een complex maatschappelijk onderwerp dat

worden als een zinvolle bijdrager. Door de Global Research Awards te organiseren, blijft IPMA haar toewijding tonen aan het ontwikkelen van het beroep van projectmanagement, zodat mensen, organisaties en samenlevingen hun visie op een geweldige toekomst kunnen realiseren. We zijn verheugd en vereerd dat ons onderzoek naar 'De menselijke factor in duurzaam projectmanagement' door de wereldwijde onderzoeksgemeenschap voor projectmanagement is erkend als een 'uitstekende bijdrage'. De prijs stimuleert ons om de verdere verkenning van duurzaamheid in projectmanagement voort te zetten.'

Duurzaamheid is een voorbeeld van een complex probleem waar veel studenten en dus ook docenten in veel verschillend landen in een veelheid aan projecten mee bezig zijn. Tussen landen bestaan grote verschillen. In Europa is het onderzoek naar duurzaamheid aanmerkelijk verder gevorderd dan in de VS. De Hogeschool in Utrecht heeft sinds 10 jaar projectmanagement in haar opleidingscurriculum staan en duurzaam projectmanagement maakt daar in een masteropleiding onderdeel van uit. Silvius: 'In de master wordt niet alleen gekeken naar hoe een project te managen met bijvoorbeeld Prince2, maar wordt ook gekeken naar de context: hoe draagt het project bij aan de maatschappij? Hoe is duurzaamheid in te

bedden in een project?' Onderzoek is nodig om stap voor stap deze context duidelijk te krijgen.. In het onderzoek waarvoor de award is uitgereikt is de menselijke factor onderzocht. Het is een belangrijke factor, maar zeker niet de enige. Duurzaamheid is niet minder dan een containerbegrip waarin veel is onder te brengen: milieu, de mens, welvaart, armoede, strategie, business, ethiek etc etc. Dat er nog veel onderzoek naar dit begrip nodig is, onderschrijft ook IPMA. Op haar website staat daarover: 'duurzaamheid is een prachtige visie maar de operationaliteit van het begrip behoeft nog wat versterking.' En dus zal het ook nog wel even duren voordat organisaties/bedrijven een tool tot hun beschikking hebben waarmee ze duurzaamheid met al zijn aspecten in hun strategie of business kunnen inbedden, inclusief de projecten die het wil uitvoeren. Daarmee zegt IPMA ook dat de tool die nu ter beschikking staat Prince2, wat betreft duurzaamheid zijn beperkingen kent. Tot er een betere tool is, is duurzaamheid dus vooral een ambitie die verwezenlijkt kan worden. Soms is die ambitie concreet: kledingbedrijf H&M hangt pas een groen label aan zijn kleding als het kledingstuk ten minste voor 50 procent uit duurzame materialen bestaat als biologisch katoen en/of gerecyceld polyester. Bij andere organisaties komt de ambitie vooral tot uiting in jaarverslagen.



wordt benaderd vanuit verschillende perspectieven en disciplines. Het juryrapport zegt er dit over: 'Het Team Value Creators bereidt studenten voor op een internationale carrière als change agents, die bijdragen aan een duurzame wereld. De beoordelingscommissie is enthousiast over dit grensverleggende initiatief waarbij de verantwoordelijkheid voor het leerproces – op een gestructureerde manier – bij de student is neergelegd. Deelnemende studenten bepalen zelf aan welke grote en complexe vraagstukken zij werken met betrekking tot de Sustainable Development Goals. Studenten wordt geleerd om betekenisvol in netwerken te leren en te participeren, waarbij het leren stellen van de juiste vragen, belangrijker is dan het geven van de juiste antwoorden. De commissie vindt dit een interessant initiatief voor de toekomst van het hoger onderwijs.' Ook hier een didactische kanttekening: 'Wel beveelt de commissie aan om nader (didactisch) onderzoek te verrichten naar de verschillende onderdelen van het leerproces, in het bijzonder gericht op studenten die meer structuur nodig hebben.'

TU/e Innovation Space, TU Eindhoven was genomineerd vanwege hun leercentrum voor

Het zal ook nog wel
even duren voordat
organisaties/
bedrijven een tool
tot hun beschikking
hebben waarmee ze
duurzaamheid met al zijn
aspecten in hun strategie
of business kunnen
inbedden

onderwijsinnovatie. Studenten, onderzoekers, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties kunnen er verantwoorde oplossingen ontwikkelen voor problemen in de maatschappij. *Urban Futures Studio, Universiteit Utrecht* was genomineerd omdat dit onderwijsteam een vernieuwend onderwijsconcept heeft geïntroduceerd, waarin studenten en beleidsmakers in een Mixed Classroom van en met elkaar leren over duurzaamheidsvraagstukken. *RASL-minor, Erasmus Universiteit, i.s.m. Willem de Kooning Academie Hogeschool Rotterdam en Codarts* was genomineerd voor hun minor 'Re-imagining Tomorrow through Arts and Sciences', een innovatief onderwijsprogramma waarin kunst en wetenschap worden verbonden. Hbo- en wo-studenten werken er samen om een zelfgekozen maatschappelijk probleem aan te pakken.

Alle projecten bij elkaar laten zien dat al dan niet met behulp van ict afscheid is of wordt genomen van klassieke leermethodes waarbij de docent voor de klas staat en studenten de stof maar moeten absorberen zonder dat daarbij wordt verteld welke waarde de stof heeft voor maatschappij of voor zichzelf.

Netwerken

Op (digitaal) bezoek bij Hogeschool Windesheim konden we over hun project vragen stellen aan Maria Garcia Alvarez (coördinator van Value Creation) en Liesbeth Rijdsdijk (director external en international affairs global project & change management. Uit hun antwoorden was op te maken dat het onderwijs inziet dat om de complexe maatschappelijke uitdagingen van nu en morgen aan te pakken, kennis en kunde vanuit de opleiding niet voldoende is. Studenten moeten ook leren om kennis te halen uit studenten, deskundigen, ondernemers, docenten die functioneren in (internationale, digitale) netwerken om hen heen. Door -al dan niet digitaal- gerichte vragen te



stellen aan die netwerken kunnen onverwacht goede antwoorden komen afkomstig uit andere culturen of andere leer- werk- en ervaringsomgevingen. Het geeft studenten ook toegang tot netwerken die ze nog niet kennen, omdat ze via het ene netwerk in contact kunnen komen met anderen, waar dan ook in de wereld. De opleiding ziet ook in dat het goed is om studenten in de lead te zetten als het gaat om het vinden van creatieve en vernieuwende antwoorden voor complexe problemen en niet de docenten. Kan dat niet desastreus uitpakken voor studenten die niet of minder gewend zijn om de lead te pakken? Of die dat nog niet kunnen? Nee, zegt Rijdsdijk: 'Integendeel. We zien juist die studenten opbloeien die in het bestaande schoolsysteem de regie niet kunnen pakken. In een Value Creation omgeving kunnen ze ontdekken wat ze zelf willen weten en nodig hebben voor het formuleren van antwoorden op complexe vraagstukken en zetten juist daardoor in hun studie in hun persoonlijke ontwikkeling belangrijke stappen voorwaarts. Ze zijn heroes in hun eigen projecten. Het vormt en creëert mensen die zelf verantwoordelijkheid kunnen dragen en dat zijn de mensen die de maatschappij nodig heeft, om projecten te begeleiden en goed af te ronden waarin vaak sprake is van complexiteit, onzekerheid, internationale aspecten, duurzaamheid en het reali-

seren van waarde. Bezien vanuit het werkt terrein van projectmanagement kan het niet anders zijn dat je met de value creators aanpak op den duur dus betere projectmanagers en betere resultaten krijgt.' Alvarez: 'We zien dat studenten door zichzelf in de lead te plaatsen ook betere vragen weten te stellen aan docenten. Op hun beurt stellen docenten weer meer vragen aan studenten, waardoor ook docenten in hun ontwikkeling groeien.' Ook hier dus: best of more worlds.

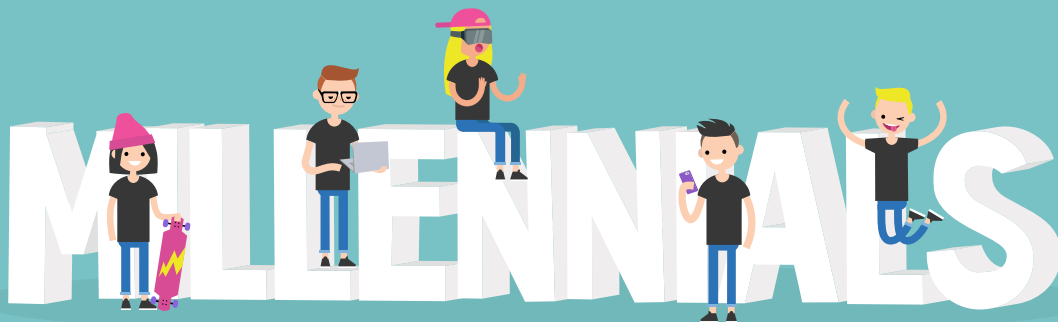
□

DUS:

Ontwikkeling gaat in stapjes. Covid-19 geeft aanleiding om meer en andere stapjes in kortere tijd te zetten, zowel in het onderwijs als in het vergaren van nieuwe kennis. Hetzelfde kan gezegd worden over de neergang in het milieu. Wellicht zijn beiden een blessing in disguise. De drie onderwerpen in dit artikel laten zien waarlangs ontwikkelingen zullen plaatsvinden: via de as van ict, via de as van onderwijs en didactiek en via de as van onderzoek. Met studenten steeds meer in het middelpunt.



Leo Klaver is redacteur verbonden aan het Vakblad



Waarom een Millennial een functie in Projectmanagement zou moeten ambiëren:

David Leeuwenburgh is 36, werkt inmiddels acht jaar als projectmanager bij KWD en ervaart dagelijks hoe aantrekkelijk het werken aan en in projecten kan zijn. 'Ik hou ervan om dingen voor elkaar te krijgen, te bouwen, met elkaar werken naar het gewenste resultaat en om daar als projectmanager sturing aan te geven. Iets neergezet. Prachtig. Op naar het volgende project. Ik gun het jonge projectmanagers om ook zo te werken.'

LEO KLAVER

Ervaren resultaatmanagers zijn binnen KWD altijd meer dan welkom, maar KWD wil ook graag jonge collega's aan zich binden. Project- en of agile managers die samen met meer ervaren collega resultaatmanagers aan projecten werken. David Leeuwenburgh. 'Jonge professionals die recent hun opleiding hebben afgerond en misschien al enige werkervaring hebben, kunnen in teams een vernieuwende aanpak hebben. Ze zijn vertrouwd met innovatieve technologieën, efficiënte marketingaanpakken, omgaan met sociale media, waardoor ze op een waardevolle manier aanvullend kunnen zijn aan de ervaring van projectmanagers die al vele projecten hebben afgerond.' Maar er is een probleem zegt David: 'Op de een of andere manier heeft projectmanagement geen aantrekkelijke of boeiende of sexy

uitstraling. Jonge mensen die binnen KWD echt leuke opdrachten kunnen vervullen, gaan liever naar bedrijven met namen als Google, Facebook, noem ze maar op.

Wie op internet snuffelt om te zien wat youngsters willen komt zinnen tegen als: Millennials willen impact maken, betekenisvol bezig zijn, willen een positieve bijdrage leveren aan het milieu, de maatschappij, de werkvloer. Ze willen geen radertjes zijn in een grote machine, maar willen verschil maken. En zinnen als: Millennials willen zich blijven ontwikkelen, iets compleet nieuws leren dat misschien niet rechtstreeks met werk te maken heeft maar wel vormend is. Ze willen ervaringen en kennis delen. Zo niet, dan gaan ze zich vervelen.' Leeuwenburgh: 'Het mooie is dat dit allemaal binnen projectmanagement kan. En dat het bij KWD kan. Projecten en vooral de uitkomsten daarvan maken vaak het verschil, zijn zinvol, leveren een bijdrage aan de maatschappij, aan de economie en als het goed is aan duurzaamheid. Zo niet, dan kun je als projectmanager eraan werken om duurzaamheid, circulariteit een prominenter plek in het project te geven of binnen het bedrijf waarvoor je het project uitvoert. Misschien heeft KWD nog geen imago die jongeren direct aanspreekt, maar de projecten passen wel bij wat jong professionals willen. Ik las ergens dat 50 procent van de Millennials als zzp'er werkt. Ook



wat dat betreft zit je bij KWD goed: iedereen is binnen KWD een soort van zzp'er die zelfstandig een succesvol resultaat oplevert bij een klant. Het salaris is zo opgebouwd dat er voldoende ruimte is om zelf voor je pensioen en zorgverzekering te zorgen. Vrijheid is er ook omdat je door aan projecten te werken, je eigen opties kan verbreden. Natuurlijk, KWD ziet niemand graag vertrekken, in de praktijk is dat ook goeddeels het geval, maar je kunt natuurlijk altijd voor een betere optie kiezen omdat je die voor jezelf mogelijk hebt gemaakt. Vrijheid, toekomstperspectief, jezelf ontwikkelen, opties openhouden, doorgroeien, binnen KWD komen de best of all worlds bij elkaar.'

Jezelf ontwikkelen en opties openhouden

Maar hoe breng je die mogelijkheden van projectmanagement onder de aandacht van Millennials? David: 'KWD kent uitstekende beloning en arbeidsvoorwaarden. Maar dat is niet voldoende om jonge mensen aan boord te krijgen. We moeten hen overtuigen dat KWD en de projecten passen in hun manier van denken en hoe ze willen leven. We moeten hen meer laten weten dat jonge medewerkers goed worden begeleid door ervaren projectmanagers. Dat ze veel van projecten kunt leren. Dat ze kunnen groeien in hun ontwikkeling doordat een volgend project in de regel zwaarder is dan de voorgaande. En ook dat de projecten inhoudelijk interessant zijn. Je komt in aanraking met de uitdagingen die er binnen branches, overheidssectoren, onderwijs leven en je kunt oplossingen aandragen en ontwikkelen, je kunt sparren met collega's. Ieder project ontwikkelt ook de projectmanager.' Dat gebeurt binnen KWD overigens niet alleen binnen projecten die ook internationale aspecten kunnen hebben. 'Iedere medewerker werkt binnen KWD aan onderwerpen die het bedrijf als organisatie verder brengen. Zelf doe ik sinds kort ook een aantal HR-taken binnen KWD. Maar je kunt ook werken aan de organisatie van de al -dan niet digitale- KWD Vakdag, artikelen schrijven voor het Vakblad Projectmanagement.' Samen bouw

je aan de organisatie, ontwikkel en deel je de vakkennis over projectmanagement.

Georkestreerde chaos

KWD wil dat er diversiteit is – vrouwen, mannen, jong, oud – in het team van medewerkers. En wil in een steeds veranderende wereld blijvend kunnen beschikken over (nieuwe) kennis en ervaring. Hoe groter de diversiteit, des te beter de aanpak in projecten kan zijn. Aan David de vraag wat nodig is om je als projectmanager als een vis in het water te voelen. 'Twee woorden komen dan bij mij boven: coördineren en leidinggeven. Dat moet in je zitten. Ook voor jezelf. KWD werkt met mensen die hun werk kunnen organiseren. Enige ICT-kennis is handig en welkom. Je moet een beetje houden van chaos en complexiteit. Bedrijven en organisaties hebben projectmanagers nodig om een gewenste ontwikkeling in gang te zetten en daar sturing aan te geven. Als alles al perfect is georganiseerd en geregeld, dan heb je geen projectmanager nodig. Je moet het leuk vinden om in georkestreerde chaos structuur te vinden en deze te implementeren. Voor jezelf en de organisatie. En je moet beseffen dat projectmanagement geen product is maar een service. Projectmanagement is een middel om het goede te doen, om organisaties te helpen efficiënter en flexibeler te zijn. Het is geen doel op zich, net zomin als agile dat is. Het gaat in projecten altijd om de inhoud en het gebruiken van je gezond verstand.'

WERKEN BIJ KWD RESULTAATMANAGEMENT?



Spreek profiel in dit verhaal je aan? Neem dan contact op met **David Leeuwenburgh.**

david.leeuwenburgh@kwdrm.nl

+31614478384



Jack van Grunsven is medewerker bij KWD Resultaatmanagement, werkt sinds 1987 binnen projecten die veelal op het snijvlak van business en IT liggen. Daarvan circa 20 jaar als projectleider/projectmanager.

Daarnaast heeft Jack diverse opleidingen voor projectmanagers ontwikkeld en verzorgd. Tien jaar was hij lid van de organisatiecommissie van de IPMA Projectmanagement-parade en een keer van het IPMA Congres. In 2017 werkt hij voor de eerste keer mee aan de organisatie van het jaarlijkse BPUG Seminar.



Liesbeth Rijsdijk is MT-lid van het Windesheim Honours College dat de opleiding Global Project and Change Management verzorgt en senior onderzoeker bij het Lectoraat Sociale Innovatie van

Hogeschool Windesheim. Haar onderzoek richt zich op de aanpak van wicked vraagstukken met als doel handvatten te bieden voor projectmanagers en beleidsmedewerkers. Zij werkte 5 jaar voor UNESCO en UNAIDS in de Pacific en Centraal Azië aan complexe vraagstukken op het gebied van armoedebestrijding, drugs- en HIV/AIDS-preventie. Ook werkte ze enkele jaren als beleidsmedewerker Preventie bij de Raad voor de Kinderbescherming en later als Directeur Communicatie. Zij is gepromoveerd in de gedragspsychologie aan de Universiteit Maastricht.



Leo Klaver studeerde landbouwkunde en geschiedenis. Begon zijn journalistieke loopbaan als fotograaf bij een Fries maandblad en was de eerste elektronische redacteur in Nederland bij Uitgeverij Misset.

Was (hoofd)redacteur van De Automatisering Gids en is sinds 1986 zelfstandig journalist/uitgever. Werkte voor ministeries, Europees Parlement, voor veel magazines en zette tal van magazines op. Begon in 2004 uitgeverij TIEM. Recent is zijn boek verschenen over zijn Pelgrimstocht naar Santiago de Compostela. 'Never stop looking for soup'.



Luuk Ketel werkt ruim 25 jaar in het werkveld van project-, agile- en lijnmanagement als leverancier van projectsucces voor opdrachtgevers. Naast opdrachten bij klanten deelt hij zijn kennis en ervaring in

professionaliseringstrajecten bij projectmanagement-organisaties en -leergangen. Binnen KWD coördineert hij de onderzoeken hoe projectmanagement in de praktijk uitgevoerd wordt en is medeauteur van verschillende KWD projectmanagementboeken.



Peter Storm is emeritus hoogleraar Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen. Hij studeerde bedrijfsconomie en organization behavior en promoveerde op een onderzoek naar de wisselwerking tussen professionalisering en bureaucratisering in een grote onderwijsinstelling.

Hij heeft ervaring opgedaan als onderzoeker, adviseur, docent, ondernemer en manager. In organisaties in de private en in de publieke sector. Peter richt zich vooral op de ontwikkeling van het vermogen om te vernieuwen en te verbeteren binnen en tussen organisaties. Hulpmiddelen die hij daarbij gebruikt komen uit de kennisgebieden project- en procesmanagement, organisatieontwikkeling en strategisch management. Hij schreef, veelal samen met anderen, een tiental boeken waarvan *Projectmatig werken* de bekendste is. Andere boeken zijn *Geen gezag zonder gezicht* (over leiderschap) en *Succesvol management van de projectenorganisatie*. Peter Storm is founding dean van de Faculteit Managementwetenschappen van de Open Universiteit.

Colofon

Vakblad Projectmanagement informeert zijn lezers over actuele ontwikkelingen in de theorie en de praktijk van het boeiende vakgebied van projectmanagement. De artikelen bevinden zich op het snijvlak van business en IT. Tot de doelgroepen behoren projectmanagers, managers van projectmanagement afdelingen, programmanagers, multi-projectmanagers en lijnmanagers die betrokken zijn bij projecten in hun eigen organisatie.

Het Vakblad vraagt u aan via: www.kwdrn.nl/vakblad

Artikelen of ideeën zijn welkom en kunt u doorgeven aan de redactie: vakblad@kwdrn.nl. Artikelen worden inhoudelijk beoordeeld door de redactieraad, bestaande uit: Jack van Grunsven en Luuk Ketel (KWD Resultaatmanagement), Peter M. Storm (Storm Advies), Leo Klaver (Uitgeverij Tiem) en Liesbeth Rijsdijk (Hogeschool Windesheim).

Drie keer per jaar verschijnt het Vakblad Projectmanagement. 1500 edities worden als hard copy gestuurd naar lezers/abonnees. Daarnaast ontvangen 1500 lezers/abonnees de editie digitaal. KWD Resultaatmanagement geeft het vakblad uit. De uitgever verzendt

het magazine gratis aan lezers die tot de doelgroep behoren. De redactie beoordeelt de aanvraag voor gratis toezending. Een betaald abonnement kost € 74,20 incl. 9% btw. Advertentietarief: € 750,- (ex. btw) per plaatsing voor een 1/1 adv full colour. Het magazine wordt gelezen door: projectmanagers, programmanagers, lijnmanagers, informatiemanagers, adviseurs, projectleiders, consultants, directeuren, CIO's, vice-presidents, scrummasters, teamleiders, trainers, PMO's. (Meer projectmanagers lezen het magazine dan PMO's.)

Teksten&Realisatie: KWD Resultaatmanagement en Leo Klaver (KlaverCommunicatie, De Lutte)

Vormgeving: HGPDESIGN, Alphen aan den Rijn

Copyright: Gehele of gedeelte overname of reproductie van de inhoud van dit magazine is alleen toegestaan na schriftelijke toestemming en bronvermelding. De uitgever is zich volledig bewust van zijn taak om een zo betrouwbaar mogelijke uitgave te verzorgen. Niettemin kan hij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele onjuistheden.



Het grootste en meest actieve projectmanagement netwerk met
meer dan 100 bijeenkomsten per jaar!

IPMA-NL helpt jou vooruit

Bijeenkomsten, wat je hebt
gemist:

- Veranderen van gedrag
- Veerkracht in projecten
- Omgaan met moeilijke mensen

Artikelen, wat je hebt gemist:

- Veerkrachtig vanuit je professionele identiteit
- Digitale transformatie is ingrijpender dan je denkt

Waar je je nog voor kunt
aanmelden



De nieuwste bijeenkomsten
en artikelen in je mail



CONCLUSION



WAT GEEFT EEN KLANT VLEUGELS?

Succesvol digitale technologie inzetten is nooit draaien aan één knop. Elke beslissing is verbonden met wat er elders in de organisatie gebeurt. Daarom benaderen wij de vragen van onze klanten met zicht op het geheel. Ook ons ecosysteem is op samenhang gebaseerd: we vormen een kleurrijk palet van 26 expertbedrijven in IT en business die elkaar aanvullen en versterken over het hele speelveld. Zo dekken we de acht meest relevante klantthema's af.

Welke thema's de klant prioriteit geeft en in welke combinatie, is een vraag die we helpen beantwoorden met behulp van ons

TWO-model. 'TWO' is een diagnostisch hulpmiddel dat de wezenlijke vragen rond de ontwikkeling en implementatie van digitale transformaties adresseert. Uitgaande van Technologie, Werkwijze en Organisatie. Zo krijgt de klant in één oogopslag zicht op zijn uitdagingen en kansen. Van de blokkades die een succesvolle uitkomst in de weg staan - tot de boosters die de organisatie vleugels geven.

Benieuwd naar onze thema's of ons TWO-model?

Ga naar www.conclusion.nl/themas