

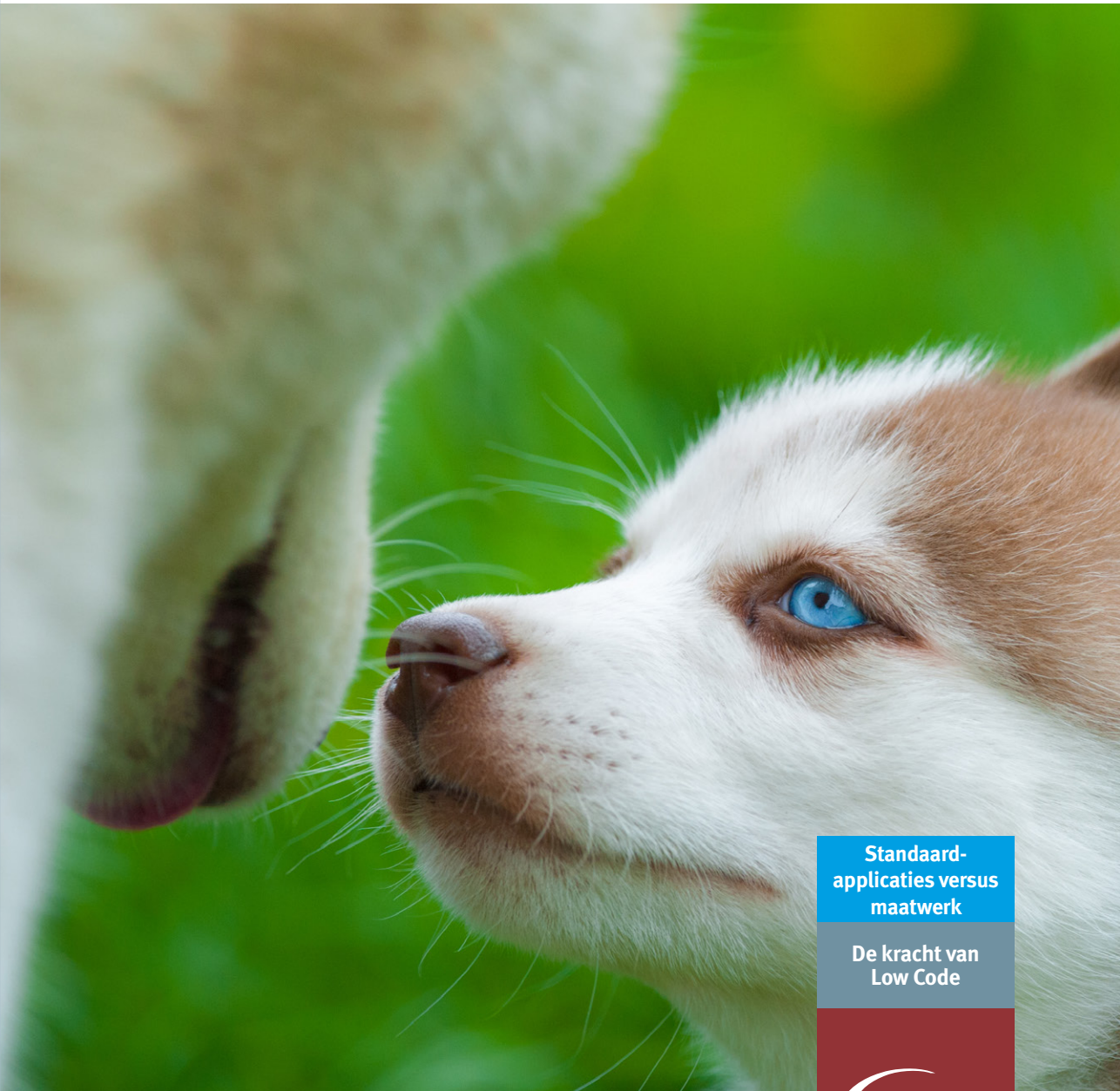
Vakblad

Projectmanagement en agilemanagement

16

NR. 16 – 2022

VERSCIJNT 3X PER JAAR



Standaard-
applicaties versus
maatwerk

De kracht van
Low Code




NETHERLANDS CHAPTER
SPONSORED DOOR PMI


IPMA
NEDERLAND
international
project
management
association
SPONSORED DOOR IPMA-NL


SPONSORED DOOR BPUG


agile
SPONSORED DOOR
AGILECONSORTIUM

Voorpagina

Op de voorpagina van nr. 16 staat een Siberische Husky pup met haar moeder. Met de foto wil KWD Resultaatmanagement laten zien dat KWD goed voor projecten wil zorgen. Dieren leren van hun ouders. KWD leert ook van projecten en wil met het vakblad de kennis van projectmanagement en agiliteit verspreiden.

2 Hoofdartikel

Hergebruik (re-use) van software: reuze handig!

5 Quotes

6 Modularisering

Moet het hele bestaande IT-landschap worden opgedeeld in kleinere componenten als er flexibiliteit moet worden verkregen? Nee, het gaat erom te bepalen waar de meerwaarde van de flexibiliteit zit.

12 Oproep aan projectmanagers: doe onderzoek in de praktijk

Het percentage falende projecten daalt nauwelijks over de jaren heen en ook in de lijst van top tien faalfactoren verandert weinig. Hoe kan dat? Dat wordt kennelijk niet onderzocht. Heeft wetenschappelijk onderzoek wel zin als het uiteindelijk niet leidt tot verbetering? Moet wetenschappelijk onderzoek niet hand in hand gaan met onderzoek in de praktijk?



16 Interview Lucas Jellema

We vroegen Lucas Jellema waar we anno 2022 staan met standaard- en maatwerksoftware en met welke zaken projectmanagers rondom dit fenomeen te maken hebben of (kunnen) krijgen. 'Veel bedrijven denken dat ze tot *BUILD* moeten besluiten omdat zij hun business zo bijzonder vinden, dat het inzetten van standaardsoftware geen optie is. Re-use is in theorie een goed idee, zo zeggen ze, maar niet in hun specifieke geval.'

24 Interview Henny Portman

'Het zal me niet verbazen als we doorgroeien richting 500 modellen', zegt Henny Portman die al meer dan 150 modellen heeft zien langskomen die door projectmanagers kunnen worden gebruikt in (agile) projecten. Aan Portman stelden we in een interview vragen als: 'Waarom zijn er zoveel modellen?' En: 'Komen er nog meer?'

28 Voor u gelezen

Jaap Stoppels bespreekt het artikel: *'Project management, governance, and the normalization of deviance'* geschreven door Jeffrey K. Pinto. Ofwel, wat te doen als overtreding de norm wordt.

30 Pakketimplementatie

Een gesprek met Karel de IT-projectmanager binnen KWD, die zojuist een pakketimplementatie heeft afgerond en binnenkort begint met een nieuwe implementatie. Hij vraagt zich af: Waar blijven de verhalen over pakket-implementatie? Met deze editie wordt hij op zijn wenken bediend.



34 Interview Peter Storm, emeritus-hoogleraar Projectmanagement.

'Soms vergeten we de essentie van projectmanagement: het managen van transformaties', zegt Peter Storm die als redactielid afscheid neemt en nu echt met pensioen gaat. Een mooi moment om met hem te praten over zijn vak Projectmanagement. Welke valkuilen staan in projecten altijd (en nog steeds) wagenwijd open? 'Ik ben een projectfluisteraar', zegt Storm.

40 Advertorial KWD

Een gesprek met Peter van Dongen, sinds 2021 projectmanager bij KWD: 'De vraag of ik bij KWD wilde werken, kon ik volmondig met Ja beantwoorden.'

44 Interview Ruud de Gast, Low Code Company

Niet alle bedrijfsprocessen zijn met standaardapplicaties te ondersteunen. Nu niet, straks waarschijnlijk ook niet. Aan Ruud de Gast vroegen we wat volgens hem de trends zijn in het land van maatwerksoftware en wat de betekenis is van deze trends voor projectmanagement en -manager. Een dominante trend kwam naar voren: Low Code. Laat u zich daarbij niet misleiden door het woordje 'Low', onder de motorkap van deze software-ontwikkeltaal zit heel veel high tech.



52 Welke beïnvloedingstrategie leidt tot gewenst projectresultaat?

Wees je bewust van de sociale omgeving waarin je als projectmanager verkeert. Wil je gebruikers positief beïnvloeden opdat ze gebruik gaan maken van het resultaat dat er in een project kan worden bereikt, of al gerealiseerd is, dan moet je naar verschillen in hun sociale omgeving kijken. Kies een strategie die passend is bij de sociale omgeving die je signaleert.

58 BPUG

60 Wat maakt uw bedrijf zo uniek?

Karel de IT-projectmanager heeft net twee weken besteed aan het opstarten van zijn nieuwe opdracht, het implementeren van een nieuw standaard softwarepakket. Hij wil weten wat Vooruit BV naar eigen zeggen zo uniek maakt. Is er echt maatwerksoftware nodig?

COLUMN

50 John Hermarije

Projecten zijn niet uniek meer.



Hergebruik van software: reuze handig!

Hergebruik kan een goede bijdrage leveren aan de duurzaamheid van (eco)systemen. Is er ook zoiets als hergebruik (*re-use*) van software? Ja, complete systemen kunnen worden hergebruikt, maar ook individuele applicaties – bijzonder of componenten ervan – kunnen op een andere plek weer worden ingezet. Dat voorkomt dat energie behoeft te worden besteed aan onnodige maatwerksoftware.

Er is inmiddels heel veel standaard software (inclusief best-of breed oplossingen) op de markt: software voor magazijnbeheer, het koppelen van webshop en magazijn, voor de boekhouding, voor logistieke processen, voor data-analyse voor het volgen van trends. De lijst is eindeloos. Het is uiteraard aan een bedrijf of het kiest voor een standaardpakket of maatwerksoftware. De keuze moet wel overdacht gebeuren. ‘Op een nette, slimme manier werken, daar gaat het om, dat helpt de complexiteit in te perken’, zegt Lucas Jellema in het interview. Complexiteit in systemen, inclusief het beheer van die systemen, ontstaat vooral

als vooraf niet goed wordt nagedacht over de oplossingsrichting. Een gesprek met Peter Storm maakt duidelijk dat niet alleen voorafgaand aan een project goed moet worden nagedacht, maar ook tijdens en daarna. ‘De essentie van projectmanagement is het managen van transformaties. De voortgang van een project wordt niet primair bepaald door de snelheid waarmee de operationele taken worden uitgevoerd, maar door de souplesse waarmee de juiste transformaties op het juiste moment worden gerealiseerd. Sneller metselen, timmeren, coderen of vergaderen leidt zelden tot versnelling van het project. Goed gemanagede transformaties doen dat wel.’



Vooraf nadenken kan tegenwoordig heel goed met Low Code. In een gesprek met Ruud de Gast legt hij uit hoe dat in zijn werk gaat. Het komt erop neer dat Low Code een nieuwe generatie programmeren is, waarmee de wensen van de business snel in een werkende applicatie is te vertalen. Dat verbetert niet alleen de time-to-market van producten, maar laat een organisatie ook efficiënter werken. Dat kan weer een positieve uitwerking op duurzaamheid hebben.

Collected wisdom

Aan het gebruik van standaardsoftware kleven voor- en nadelen. De meeste waarde wordt behaald als de standaardsoftware zo goed mogelijk aansluit op de sterke punten en procesinrichting van het gekozen pakket. Kiezen voor Microsoft Dynamics bijvoorbeeld is ook kiezen voor een aantal 'voorgeprogrammeerde' standaardinrichtingen. Is dat erg? Misschien niet, maar het is wel goed zich te realiseren dat er sprake kan zijn van machtsposities van leveranciers. Iets anders is dat in een aantal branches – de horeca bijvoorbeeld – het gebruik van software van een bepaalde leverancier zo is ingeburgerd en dermate veel voordelen biedt, dat het niet handig zou zijn voor een bedrijf om voor een andere oplossing te kiezen. 'Waar blijven de verhalen over pakketimplementatie', vraagt Karel de IT-projectmanager binnen KWD zich in deze editie af. Hij wordt met deze editie op zijn werken bediend.

Kiezen voor een standaardoplossing betekent overigens niet dat er daarna niets meer hoeft te worden gedaan. Na de (vaak uitgebreide) selectie van een pakket moet het zo worden ingericht dat het goed en handig kan worden ingezet. In een standaardpakket zit de *collected wisdom* van vele organisaties waar het al is ingezet. Het is daarom raadzaam dat een organisatie zich richt naar de standaardprocessen van het pakket en alleen bij dwingende redenen

daarvan afwijkt. Redenen kunnen zijn dat de organisatie een unieke propositie in de markt heeft die ondersteund moet worden, of dat in het marktsegment bepaalde wet- en regelgeving een afwijking noodzakelijk maakt. In deze editie gaat Karel de IT-projectmanager ook dieper in op wat het 'eigene' van organisaties precies is.

De projectmanager moet in ieder geval blijvend goed opletten. Niet alles lost zich vanzelf op. Het pakket dat gebruikt gaat worden, moet vaak geïntegreerd worden met bestaande software. Problemen kunnen optreden als bijvoorbeeld de gestandaardiseerde omgeving integratie van het nieuwe pakket niet zonder meer toelaat of als de architectuur daar niet op is afgestemd.

Het is de taak van een projectmanager om al dit soort zaken goed te managen. De projectmanager is en blijft daarom onmisbaar om projecten de gewenste richting in te sturen en om de beoogde resultaten te realiseren. Bij het uitvoeren van zijn taken kan de projectmanager gebruik maken van vele modellen. Voor agile-trajecten zijn nu circa 150 modellen beschikbaar. Het zou Henny Portman niet verbazen als dit aantal doorgroeit naar 250 of misschien wel 500. Wat is het nut van zoveel modellen? 'Modellen helpen om de samenwerking tussen mensen in teams te organiseren en de samenwerking tussen teams', zegt hij over de noodzaak van modellen.

Een goede inzet van software kan niet zonder een businesscase. Die kan alleen ontstaan in samenspraak met alle betrokkenen, inclusief management en architecten. Hoe goed de businesscase ook, het zal altijd zorgen voor verandering, bijvoorbeeld in de manier van werken. Die verandering moet ook door projectmanagers worden begeleid. Door het inzetten van nieuwe of aanvullende (standaard)software kunnen bijvoorbeeld de taken van de eindge-

bruiker worden uitgebreid. De tendens is dat mensen op de werkvloer steeds meer zelf gaan doen, van het aanvragen van verlof tot het zelf organiseren van het werk. Projectmanagers dienen er oog voor te hebben dat iedereen anders met veranderingen omgaat. Als wordt gekozen voor moderne software met moderne processen en moderne technologie, dan kan bestaand werk overbodig worden en daarmee ook mensen. Moderne processen kunnen ook inzicht bieden in de prestatieniveaus van individuele medewerkers. Het werk kan van inhoud veranderen, heel vaak van heel operationeel naar meer tactisch en strategisch. Jonne Tillema en Erik van Daalen beschrijven welke effectieve communicatiestrategieën te volgen zijn als er veranderd moet worden.

Wetenschap

Corona heeft laten zien dat er meer aandacht moet worden besteed aan bijkomende nadelige effecten die kunnen optreden bij het gebruik van ICT. De technologie maakt remote werken mogelijk, maar kan daarmee ook eenzaamheid en burn-out verschijnselen teweeg brengen. Standaardsoftware kan evenals maatwerksoftware niet denken en voelen. Dat moeten mensen, dus ook projectmanagers, blijven doen. Wereldwijd vertellen wetenschappers en ervaren projectmanagers in publicaties hoe het vakgebied projectmanagement is te verbeteren. Jaap Stoppels leest veel van deze publicaties en maakt ze voor lezers toegankelijk en toepasbaar. In dit nummer gaat het over: *Project management, governance, and the normalization of deviance*.

In deze editie ook een oproep aan projectmanagers: doe onderzoek in de praktijk. Het percentage falende projecten daalt nauwelijks over de jaren heen en de lijst met top tien faalfactoren verandert weinig. Hoe kan dat? Dat wordt kennelijk niet onderzocht. Moet wetenschap-

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@kwdrm.nl

Gratis of betaald abonnement op het Vakblad Projectmanagement

Editie 16 gaat deels over standaardapplicaties en maatwerksoftware en waar projectmanagers op moeten letten.

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 via www.kwdrm.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.

pelijk onderzoek eigenlijk niet hand in hand gaan met onderzoek in de praktijk? Het antwoord op deze vraag is: ja. De hulp van projectmanagers hier is onontbeerlijk. Als het percentage falende projecten daalt, dan kan dat ook een positieve impuls geven aan het verminderen van de schaarste aan gekwalificeerde medewerkers en andere productiefactoren. En dat is ook onder duurzaamheid en re-use te scharen.

Over al dit soort zaken gaat deze editie van het Vakblad. En gaat daarmee over de veelzijdige rol die een projectmanager vaak heeft.

Veel leesplezier met deze 16de editie. □



Luuk Ketel (redactieregisseur) vormt samen met Liesbeth Rijdsdijk, Ronald Kappert, Bart van den Hooff en Leo Klaver de redactie van het *Vakblad Projectmanagement*.

Projects progress quickly until they become 90% complete; then remain at 90% complete forever

Edwards, Butler, Hill and Russell

'One of the true tests of leadership is the ability to recognize a problem before it becomes an emergency'

Arnold Glasow

'People are more easily led than driven'

David Harold Fink

'Being a Project Manager is like being an artist, you have the different colored process streams combining into a work of art'

Greg Cimmarrusti

'Als je niet luistert, hoor je het niet'

Anoniem

'Let our advance worrying become advance thinking and planning'

Winston Churchill

'Dreaming, after all, is a form of planning'

Gloria Steinem

'Fit no stereotypes. Don't chase the latest management fads. The situation dictates which approach best accomplishes the team's mission'

Colin Powell

'What is not on paper has not been said'

Anonymous

'The single biggest problem in communication is the illusion that it has taken place'

George Bernard Shaw

'It is useless to desire more time if you are already wasting what little you have'

James Allen

Modularisering van het IT-landschap:

AUTEUR: BART VAN DEN HOOFF

Twee rollen springen eruit voor projectmanagers met projecten waarin implementatie van software of ontwikkeling daarvan centraal staat. De eerste rol is voor de projectmanager die gevraagd wordt een pakket te implementeren waarbij standaardisatie en kostenefficiëntie de nadruk hebben maar waarbij flexibiliteit richting klant/burger tijdens de implementatie nadrukkelijk in beeld komt. De tweede rol is voor de projectmanager

Van rigiditeit naar wendbaarheid



AUTEUR: BART VAN DEN HOOFF

7

die wordt gevraagd een applicatie te ontwikkelen gericht op de klant/burger maar waarbij tientallen koppelingen in beeld komen die de flexibiliteit in de praktijk sterk reduceren. In de praktijk lopen deze tegenstrijdige rollen niet zelden in elkaar over. Hoe daarmee om te gaan? Bart van den Hooff schildert de ontstaansgeschiedenis van ICT-systemen en geeft daarmee en passant een antwoord op de gestelde vraag.

Voor veel grote organisaties is hun IT-landschap soms een blok aan het been. In een wereld waarin digitalisering steeds centraler staat, is de verwachting dat technologie organisaties sneller, innovatiever en effectiever maakt. De praktijk valt tegen: in uiteenlopende sectoren (van banken tot overheid, van industrie tot zakelijke dienstverlening) zien we juist een remmende invloed van technologie. In toenemende mate wordt van organisaties *wendbaarheid* vereist – het snel kunnen anticiperen en reageren op de vele veranderingen in hun omgeving. Bij veel organisaties zorgt de complexiteit van hun IT-landschap er echter voor dat ze zo wendbaar zijn als een mammoettanker. Een belangrijk ontwerp-principe dat vaak wordt toegepast om hiermee om te gaan, is modularisering. Het centrale idee hierachter is dat het landschap wordt opgedeeld in kleine componenten, die 'losjes gekoppeld' zijn via een gestandaardiseerde 'backbone'. Dat 'losjes koppelen' houdt in dat de verschillende componenten weliswaar met elkaar interacteren, maar niet afhankelijk van elkaar zijn. Met andere woorden, verschillende componenten kunnen gewijzigd, verwijderd of vervangen

Complexiteit gaat niet alleen over de structuur van een systeemlandschap (veel elementen en relaties), maar ook over de dynamiek in dat landschap (de ingewikkelde interacties tussen die elementen)

worden, zonder dat het systeem als geheel (of het landschap als geheel) daar last van heeft. De verschillende componenten kunnen dan ook gemakkelijk worden gecombineerd en hergebruikt.

Maar voordat we daar verder op in gaan, is het belangrijk om eerst meer begrip te krijgen van de complexiteit van IT-landschappen. Waar komt die complexiteit vandaan, wat houdt deze precies in, en waarom is modularisering een manier om daarmee om te gaan?

IT-complexiteit

De complexiteit van de IT-landschappen van veel (grote) organisaties is een logisch gevolg van de lange historie die de automatisering inmiddels heeft. Deze landschappen zijn vaak een verzameling van systemen, waarvan sommige nog uit de jaren '70 of '80 van de vorige eeuw stammen, en sommige juist van zeer recente datum zijn. De steeds maar versnellende ontwikkeling van de digitale technologie zorgt ervoor dat er voortdurende nieuwe, snellere en meer geavanceerde toepassingen op de markt verschijnen (denk aan ontwikkelingen op het gebied van AI, Internet of Things, en Blockchain). Deze gaan vervolgens deel uitmaken van een landschap waarin we ook logge 'legacy'-systemen vinden – en alle varianten die in de tussentijd ook nog zijn ontwikkeld en geïmplementeerd. Uiteindelijk leidt dit ertoe dat het typische IT-landschap uit een groot aantal verschillende applicaties bestaat, die ook nog eens met elkaar verbonden zijn. Waarmee die landschappen vaak letterlijk voldoen aan de klassieke definitie van een complex systeem als een 'systeem dat bestaat uit een groot aantal elementen die op een ingewikkelde manier met elkaar interacteren'.

Die definitie geeft al aan dat het bij een complex systeem niet alleen gaat om de aantallen (veel elementen, veel relaties), maar ook om



de manier waarop ze met elkaar interacteren. Vaak zien we namelijk onvoorspelbare interacties ontstaan: een wijziging in één applicatie leidt tot onvoorspelbare effecten ergens heel anders in het landschap, en het is niet eenvoudig om oorzaak en gevolg hier aan elkaar te relateren. Complexiteit gaat dus niet alleen over de *structuur* van een systeemlandschap (veel elementen en relaties), maar ook over de *dynamiek* in dat landschap (de ingewikkelde interacties tussen die elementen).

Het feit dat complexe IT-landschappen een negatieve invloed hebben op organisatiele wendbaarheid komt voor een belangrijk deel voort uit de aard van veel bedrijfsbrede systemen. Bij veel van dit soort systemen (denk aan ERP) is er sprake van een directe koppeling tussen een bedrijfsproces en alle onderliggende lagen. Als een ontwikkeling in de omgeving (bijvoorbeeld nieuwe regelgeving, nieuwe spelers op de markt) vraagt om de aanpassing van bepaalde bedrijfsprocessen, is dat niet makkelijk. Want een wijziging in een proces betekent ook een wijziging in het systeem – in de applicatie, maar vaak heeft deze ook implicaties voor de data-laag, bijvoorbeeld. Daarbij zijn verschillende van deze systemen vaak via een-op-een interfaces met elkaar verbonden: elk systeem heeft een apart 'lijntje' naar andere systemen. Dit leidt tot landschappen met, bijvoorbeeld, 3.000 applicaties en 50.000 interfaces. Dit alles maakt het landschap zeer rigide: een wijziging in een proces kan aanpassingen vragen in verschillende systemen. En die aanpassingen kunnen weer tot onvoorspelbare uitkomsten elders in het landschap leiden.

Bij het KIN Center for Digital Innovation aan de Vrije Universiteit (School of Business and Economics) doen we al geruime tijd onderzoek naar dit onderwerp. Op basis van verschillende

Grote organisaties hebben duizenden verschillende systemen, en tienduizenden interfaces tussen die systemen

praktijkcases zien we hoe complexiteit van IT-landschappen inderdaad een hindernis is voor organisaties die meer wendbaar willen zijn. Grote organisaties hebben duizenden verschillende applicaties, en tienduizenden interfaces tussen die applicaties. Die organisaties zien soms door de bomen (de applicaties) het bos (het landschap) niet meer. In reactie daarop worden verschillende interventies gepleegd. Een keuze die daarbij vaak gemaakt wordt, is een combinatie van modularisering en standaardisatie.

Modularisering en standaardisatie

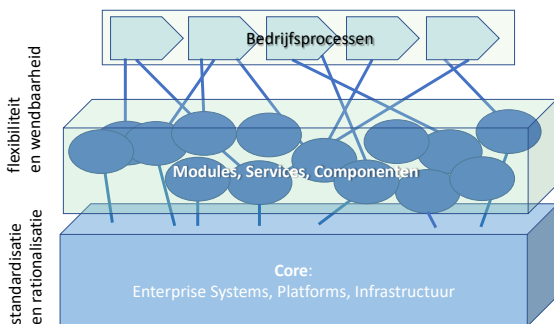
Modularisering is een manier om de rigiditeit te verminderen. In de plaats van zware, geïntegreerde systemen komen kleinere componenten. Een praktische implementatie van deze gedachte zien we in de Service-Oriented Architecture die rond de eeuwwisseling opkwam en sindsdien in verschillende gedaanten geïmplementeerd is. Hierin staan *services* centraal: afgebakende stukjes functionaliteit (met bijbehorende datadefinities). Een voorbeeld van een service kan bijvoorbeeld zijn 'maak nieuwe klant aan'. Applicaties worden dan gecreëerd door meerdere services te combineren. Dezelfde service wordt dan ook hergebruikt in verschillende applicaties – 'maak nieuwe klant aan', bijvoorbeeld, is een functie die voor meerdere systemen relevant is.

Tussen de verschillende componenten (services) vindt natuurlijk veel interactie plaats, en die interacties zijn gestandaardiseerd door middel van een 'Enterprise Service Bus' (ESB) – een soort van middenlaag die zorgt voor de uitwisseling (van data of functionaliteit) tussen verschillende services. Het voordeel hiervan is dat er niet langer tienduizenden, vaak verschillende, één-op-één interfaces zijn. In plaats daarvan zijn er alleen gestandaardiseerde interfaces tussen de componenten enerzijds, en de ESB anderzijds.

Dit alles zorgt ervoor dat het landschap minder rigide wordt. Een wijziging in een proces kan worden doorgevoerd door één bepaalde component te wijzigen, te verwijderen of toe te voegen. De rest van het landschap blijft daarmee ongemoeid. Die gewijzigde component kan vervolgens naadloos worden ingepast, want alle interacties tussen deze component en andere elementen in het systeemlandschap zijn gestandaardiseerd.

Flexibiliteit waar het nodig is, standaardisatie waar het kan

Betekent dit nu dat het hele bestaande IT-landschap moet worden opgedeeld in kleinere componenten? Nee, het gaat erom te bepalen waar de meerwaarde van de flexibiliteit zit. En die zit vaak niet in de standaardprocessen aan



Figuur 1. Gelaagde architectuur



de administratieve kant van de organisatie, zoals Finance, HR, en soortgelijke functies. Vaak zien we dat de standaard, meer rigide ERP-achtige systemen die we al langer kennen, prima voldoen voor dergelijke functies. Wendbaarheid is juist nodig in de processen die een organisatie haar concurrentievoordeel geven – of dat nu een slimme supply chain, excellente dienstverlening aan de klant (of burger) of productinnovatie is.

In de praktijk zien dan ook vaak een gelaagde architectuur ontstaan (zie *figuur 1*), waarbij standaardisatie en modularisering op slimme wijze gecombineerd worden. De 'kern' van de architectuur bestaat dan uit de traditionele bedrijfsbrede systemen voor de processen waar wendbaarheid veel minder van belang is. In die kern is standaardisatie en rationalisatie van belang. Dat houdt in dat complexiteit hier gereduceerd wordt door het aantal varianten van vergelijkbare systemen terug te brengen. We willen niet langer tientallen implementaties van bijna hetzelfde systeem, maar een sterke reductie van zowel aantal als variatie. Ook zien we hier standaardisatie van processen (vaak samenhangend met standaardisatie van systemen). Aan de 'buitenkant' van zo'n architectuur vinden we vaak de modularisering. Hier zijn flexibiliteit



en wendbaarheid de leidende principes. Het gaat hier om de processen die concurrentievoordeel opleveren, waarbij snelle aanpassing aan veranderende vereisten uit de omgeving cruciaal is. Hoe de modules precies heten is hierbij niet het cruciale punt – of ze services, microservices, business components, of iets anders genoemd worden is eigenlijk irrelevant. Waar het wel om gaat, is dat complexiteit gereduceerd wordt door de verschillende stukken functionaliteit te ontkoppelen, en de interacties hiertussen te standaardiseren. Vanzelfsprekend is er dan ook een laag nodig die de verbinding verzorgt tussen de kern en de buitenkant. Hoe die laag er in de praktijk precies uitziet is niet heel relevant (vaak zullen dit cloud platforms zijn), maar cruciaal is dat hiermee zowel de standaardisatie van de kern als de modularisering van de buitenlaag gefaciliteerd worden.

Implicaties voor projectmanagement

Modularisering van een IT-architectuur betekent een organisationele transitie. Voor het managen van projecten betekent dit ten eerste dat niet alleen het begin- en eindpunt duidelijk moeten zijn, maar ook wat daartussen ligt. Dus hoe ziet je transitie-architectuur eruit? En hoe zorg je ervoor dat die ook daadwerkelijk een transitie is – dus flexibel genoeg om gedurende het traject te evolueren in waar je heen wilt? Het is van belang dat dergelijke vragen expliciet gemaakt worden, zodat projecten niet vastlopen doordat er geen aandacht is voor change management.

Ten tweede betekent 'organisationele transitie' dat het cruciaal is om de business hierin mee te nemen. Als deze transitie een 'IT-feestje' is en blijft, gaat het niet werken. Uiteindelijk draait architectuur om een integrale visie op Business en IT, en hoe deze samenhangen. De transitie naar een nieuwe architectuur betekent dat niet alleen de techniek, maar ook bedrijfsprocessen en manieren van werken zullen veranderen. Voor projectsucces is het dus cruciaal om een gedeeld

In de praktijk zien we dan vaak een gelaagde architectuur ontstaan, waarbij standaardisatie en modularisering op slimme wijze gecombineerd worden

beeld te hebben van waar we heen bewegen – en vooral ook waarom we dat doen, en wat dat vraagt van de organisatie. Het succesvol 'alignen' van Business en IT is derhalve essentieel.

Tenslotte moet de verantwoordelijkheid voor deze transitie duidelijk belegd zijn in de organisatie – en moet de projectmanager ook weten waar deze belegd is. Is dit de verantwoordelijkheid van de CIO? Van de Director EA, de Business Architect – of wellicht die van de CEO? Wie is de opdrachtgever, het aanspreekpunt voor de projectmanager? En wat betekent dit voor draagvlak voor – en dus succes van – de transitie? De antwoorden op dergelijke vragen moeten duidelijk zijn voor de aanvang van een project, want ze zijn bepalend voor de mate waarin zo'n transitie succesvol zal zijn.

□



Prof. dr. Bart van den Hooff

is professor of Organizational Communication & Information Systems aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij is daar tevens Programme Director Msc Digital Business & Innovation en is verbonden aan KIN Center for Digital Innovation en School of Business and Economics



Oproep aan projectmanagers: doe onderzoek in de praktijk

AUTEUR: PETER STORM

Het percentage falende projecten daalt nauwelijks over de jaren heen en de lijst met top tien faalfactoren verandert weinig. Hoe kan dat? Dat wordt kennelijk niet onderzocht. Heeft wetenschappelijk onderzoek wel zin als het uiteindelijk niet leidt tot verbetering? Moet wetenschappelijk onderzoek niet hand in hand gaan met onderzoek in de praktijk? Als het percentage falende projecten daalt, dan kan dat een positieve impuls geven aan het verminderen van de schaarste aan gekwalificeerde medewerkers en andere productiefactoren.

Volgens de IPMA competence baseline behoort onderzoek doen niet tot de primaire competenties van een projectmanager. Dat is merkwaardig als je in aanmerking neemt dat een projectmanager meer dan menig ander manager te maken heeft met een scala aan risico's en onzekerheden. Elk nieuw project is een avontuur waarin het helemaal niet zeker is dat de beoogde

resultaten bereikt kunnen worden binnen de door de opdrachtgever gestelde eisen en randvoorwaarden. Daar ligt een onderzoekopgave voor de projectmanager. Aan welke risico's en onzekerheden is het project onderhevig? En hoe kan hij voorkomen dat het project een gevangene wordt van de gevolgen van die risico's en onzekerheden?

Maar het ene onderzoek is het andere niet. De vraag kan gesteld worden of wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd door een projectmanager wel zin heeft. Een voorbeeld: jaarlijkse, wereldwijd gehouden, wetenschappelijke onderzoeken naar de belangrijkste faalfactoren van projecten laten zien dat er weinig verbetering te zien is in de bestrijding van deze faalfactoren. Het percentage falende projecten daalt nauwelijks over de jaren heen en de lijst met top tien faalfactoren verandert weinig. Hoe kan dat? Dat wordt kennelijk niet onderzocht. Heeft al dat wetenschappelijk onderzoek wel zin als het uiteindelijk niet leidt tot verbetering? Moet wetenschappelijk onderzoek niet hand in hand gaan met onderzoek in de praktijk?

Het antwoord op deze laatste vraag is: ja. De resultaten van zuiver wetenschappelijk onderzoek hebben weinig te betekenen als er geen follow-up onderzoek in de praktijk is. Dat is dus iets wat projectmanagers zouden kunnen doen: in de praktijk onderzoek doen om zo een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van kennis die tot aantoonbare verbeteringen leidt en die niet blijft hangen in abstracte lijsten met succes- en faalfactoren. Er zijn natuurlijk praktische bezwaren en obstakels, zoals: 'daar heb ik geen tijd voor', 'dat ziet mijn opdrachtgever echt niet zitten' en 'daar ben ik niet voor opgeleid'. Het is dus zaak om praktijkonderzoek zó op te zetten en uit te voeren dat bezwaren en obstakels er zo min mogelijk zijn.

Ervaringen leggen collectief gedragspatronen bloot

Maar hoe doe je dat? Als bijvoorbeeld in de praktijk moet worden onderzocht waarom faalprojecten niet verdwijnen, dan kunnen ervaringen van een aantal voorgaande projecten op een rijtje worden gezet om op basis daarvan op zoek te gaan naar collectieve gedragspatronen die zich herhaaldelijk voordoen. Een voorbeeld van een collectief gedragspatroon: in projecten valt

op dat de gezamenlijke aandacht voor de drie aspecten van de ijzeren driehoek – tijd, geld en kwaliteit – verschuift in de loop van het project. Veelal is dat van kwaliteit naar geld en vervolgens van geld naar tijd. Te zien is in de projecten dat door bezeten te zijn van één aspect – het zicht op de samenhang tussen de drie verloren gaat. Dat is dus een recept voor potentiële ellende. Als dit recept in projecten duidelijk naar voren komt, dan is er iets aan te doen. Onderzoek naar collectieve gedragspatronen is derhalve onderzoek in de praktijk.

Iets anders dat mij in de loop der jaren regelmatig is opgevallen, betreft de wijze waarop een project wordt opgedeeld, de Work Breakdown Structure (WBS). In elk project is de WBS op tal van manieren in te richten. Elk heeft zijn voor- en nadelen. Wat gekozen wordt, bepaald in grote mate wat mensen als hun belangrijkste verantwoordelijkheid zien en met wie zij wel of niet veelvuldig zullen communiceren. Ik beschouw de WBS als een belangrijke strategische keuze bij de aanvang van een project. Ik zag dat projectmanagers en opdrachtgevers geneigd zijn om dezelfde WBS te hanteren voor totaal verschillende projecten. Ook dat is een recept voor potentiële ellende. Het hanteren van eenzelfde WBS-patroon kan ertoe leiden dat ieder gaat denken: 'oh, dat ken ik, dit wordt een routineklus'. En in een routineklus gaat men niet denken:

Heb je een aantal van die patronen ontdekt in je voorgaande projecten, dan komt de volgende stap: praten met de sleutelfiguren in je huidige project





‘wat doe ik mogelijkwijze fout en wat kunnen de faalfactoren zijn?’ Vervolgens blijft alles bij hetzelfde en worden faalfactoren niet bestreden. Praktijkonderzoek dient derhalve hand in hand te gaan met zelfreflectie. Praktijkonderzoek is niet uit te voeren als ervan uit wordt gegaan dat alles goed zal gaan. Praktijkonderzoek dient tekortkomen aan het licht te brengen. Dat betekent dat mensen zich open moeten durven op te stellen. Maar ook dat is nog niet zo eenvoudig.

Spinnenweb

In praktijkonderzoek dient op zoek te worden gegaan naar zich herhalende gedragspatronen die voorkomen dat tekortkomingen in projecten naar boven komen. Collectieve gedragspatronen zijn als onzichtbare spinnenwebben die mensen weven om elkaar een gevoel van voorspelbaarheid en zichzelf een gevoel van zekerheid te geven. Wie eenmaal in zo'n spinnenweb zit, kan zichzelf er moeilijk los van maken. Soms is dat losmaken nodig om alert en flexibel om te kunnen gaan met tegenslagen of met nieuwe omstandigheden.

Voorbeeld uit de praktijk: in een van de projecten waarin ik betrokken raakte had men zich collectief de gewoonte aangeleerd om voor elk nieuw soort probleem een overlegorgaan in te stellen. Op enig moment was het complex van vergaderingen uitgegroeid tot meer dan zestig overleggen. Toegegeven, het was een groot en complex project, maar dan nog. Ogenschijnlijk stonden de onderwerpen van die vergaderingen op zichzelf, in werkelijkheid waren er tal van overlappingsen en wederzijdse afhankelijkheden. In plaats van dat de zaken verhelderd werden tijdens de overleggen ontstond er steeds meer verwarring en liep de besluitvorming aan de top enorme vertraging op. De oplossing lijkt eenvoudig, het mes erin, maar het verzet daartegen was enorm. Ieder zat vastgeplakt in zijn eigen spinnenweb.



Volgende stap in praktijkonderzoek

Heb je een aantal van die patronen ontdekt in je voorgaande projecten, dan komt de volgende stap: praten met de sleutelfiguren in je huidige project. In feite is dat: het doen van vervolgonderzoek in de praktijk. Nieuwsgierig en neutraal. Door dit soort gesprekken te voeren maak je informele zaken bespreekbaar en bouw je een band op die verder gaat dan je formele relatie met de sleutelpersonen. Bovendien leer je er zelf ook het een ander van hun praktijkervaringen. Je kunt het interviews noemen, maar bij het woord 'interview' denk ik onmiddellijk aan verslaggevers in de sport en de politiek. Zij laten je zien hoe je het niet moet doen. Die verslaggevers houden geen interviews, maar kruisverhoren. Er worden geen open vragen gesteld, maar provocerende stellingen gelanceerd. Je ziet het ongemak in de ogen van de geïnterviewden en je voelt dat zij denken: 'hoe kom ik hier zonder kleerscheuren weg?'

Wat levert dat nieuwsgierig praten met sleutelfiguren op? Ten eerste: je leert hen persoonlijk kennen, los van hun formele rollen. Eén van de persoonlijke aspecten waar ik nieuwsgierig naar ben is: hoe gaan zij om met stress?



Onwillekeurige reacties op stress zijn: fight, flight en freeze. Je kunt daar niet direct naar vragen want weinig mensen zullen van zichzelf zeggen dat ze bij hoge stress ruzie gaan maken, verstijven of vluchten. Dus stel je een vraag als: 'Welke van jouw vorige projecten leverde veel stress op en wat gebeurde er toen?' Vandaar ga je verder met het stellen van open vragen. Wanneer je iedereen hebt gesproken dan heb je een vermoeden hoe men collectief zal reageren op stress. Je bent mentaal voorbereid. De gesprekken kunnen een beeld schetsen van de professionele focus van de sleutelfiguren en geven inzicht in hun collectieve gedragspatronen. Wat hebben zij van voorgaande projecten geleerd? Door daar open vragen over te stellen ontdek je wat de sleutelfiguren houvast geeft, wat vooral hun aandacht heeft en wat niet. En, bovenal, waarover hebben zij verschillende opvattingen? Bijvoorbeeld: welke issues lenen zich volgens hen wel voor formele escalatie en welke niet?

Vroegtijdig signalen krijgen

Wat is te doen met deze inzichten die je in je onderzoek in de praktijk verwerft? Hoe pas je die toe in je project? Daar heb ik geen recept voor. Soms doe ik er in eerste instantie niets mee; ik hou het dan voor mijzelf omdat ik geen noemenswaardige problemen verwacht tijdens de opstart van het project. Maar het kan evengoed zo zijn dat ik denk: 'ho, er is iets dat ik direct aandacht moet geven'. Bijvoorbeeld omdat ik uit al die gesprekken de voorzichtige conclusie heb getrokken dat een aantal sleutelfiguren tegengestelde opvattingen heeft over hoe je een project moet managen. Of omdat ik de indruk heb dat één van de, in mijn ogen, riskante collectieve gedragspatronen – zoals terugvallen op oude routines die in dit project een gevaar op kunnen leveren – zich al vanaf de start voordoet. In zo'n geval leg ik dezelfde open vragen voor als die ik eerder stelde; niet in een tweege-

sprek maar plenair. Dat leidt soms tot stimulerende gesprekken waarin men allerlei zaken van elkaar leert en probeert om die in de geest van 'en/en denken' toe te passen. Evenzeer kan zo'n gesprek leiden tot een controverse; het 'of/ of denken' krijgt de overhand. Dat is vervelend, maar niettemin ben ik dan blij dat ik de kwestie op tafel heb gelegd. Het is een vroegtijdig signaal dat ik aan de slag moet met dit team om ervoor te zorgen dat het team leert om op een constructieve manier om te gaan met tegenstrijdige opvattingen.

Kost het veel tijd om dit soort onderzoek te doen in je project? Ja, als je er een project, een doel op zich, van maakt zoals academici dat doen. Nee, als je het verweeft met je dagelijkse werkzaamheden. Misschien is het omgekeerd: het kan je veel extra tijd kosten als je het niet doet.

□

OPROEP AAN PROJECTMANAGERS

Projectmanagers kunnen uiteraard ook van elkaar leren. Het is daarom goed dat projectmanagers die in de praktijk onderzoeken wat de collectieve gedragspatronen zijn, dit met andere projectmanagers delen. Hoe heeft een projectmanager geleerd de gedragspatronen te herkennen? Hoe konden de patronen worden doorbroken. Zijn de collectieve gedragspatronen in categorieën onder te brengen? Als dat onderzoeksmateriaal beschikbaar komt, dan kan dat wellicht leiden tot meer succesvollere projecten? We zien uw praktijkonderzoek graag tegemoet.



Peter Storm is emeritus hoogleraar Bedrijfs- en Bestuurswetenschappen

CTO Lucas Jellema:

**‘Op een nette,
slimme manier
werken helpt
de complexiteit
in te perken’**



Het architectuurprincipe is duidelijk: ga eerst kijken of in een project al ontwikkelde software is te gebruiken (*re-use*), alvorens het besluit te nemen om nieuwe software te kopen (*buy*) of te maken (*build*). In veel meer gevallen dan nodig, wordt tot *build* besloten. Dat is een keuze met verstrekkende gevolgen. ‘Veel bedrijven denken dat ze tot *build* moeten besluiten omdat zij hun business en daarmee samenhangende bedrijfsprocessen zo bijzonder achten, dat het inzetten van standaardsoftware voor hen geen optie is. Re-use is in theorie een goed idee, zo zeggen ze, maar niet in hun specifieke geval’, aldus Lucas Jellema, CTO bij AMIS|Conclusion die deze gedachte in de praktijk regelmatig tegenkomt. We vroegen hem waar we anno 2022 staan met standaard- en maatwerksoftware en met welke zaken projectmanagers rondom dit fenomeen te maken hebben of (kunnen) krijgen.

Office 365 is standaardsoftware. In *figuur 1* staat dit links afgebeeld. Dit overzicht is recent door Jellema gemaakt. Naast Office 365 staan SAP en Microsoft Dynamics 365 als geïntegreerde applicatieplatformen. Deze worden ingericht en geconfigureerd naar behoefte. De situatie daarnaast beschrijft best-of-breed (punt)oplossingen zoals Amplience, BlueYonder, Magento, Ultimo, Contentserve. Dit zijn standaardsoftware-pakketten per functioneel deelgebied die de organisatie zelf onderling moet integreren. Helemaal rechts in de figuur is de high code

technologie te vinden voor de ontwikkeling van 100 procent maatwerksoftware. Lucas Jellema zegt over de figuur: ‘Veel organisaties hebben meerdere oplossingen en zitten dus op verschillende plekken op deze schaal. Je zit het liefst zo veel mogelijk links; dat is het makkelijkst en goedkoopst. Maar dat past niet altijd, vooral niet daar waar je als bedrijf het verschil wil maken of echt bijzonder bent. Dan zijn ook best-of-breed oplossingen nodig en/of maatwerksoftware. Dan is in de meeste gevallen integratie daarvan nodig over de verschillende standaardoplossingen. Een

deel daarvan is zelf misschien ook standaard – maar meestal niet alles.’

Waar moet een projectmanager rekening mee houden als er standaardsoftware uit de markt gebruikt wordt bij een project?

Lucas Jellema: ‘Voor een projectmanager is het veruit het makkelijkst als een organisatie standaardsoftware wil inzetten. Maar een projectmanager zal van de business nooit de opdracht krijgen om zoveel als mogelijk maatwerk aan het werk te zetten of zoveel mogelijk standaardapplicaties. De opdracht van de business aan de projectmanager zal zijn: ‘Er zijn eindgebruikers in de organisatie die gebruik willen of moeten maken van geautomatiseerde hulpmiddelen bij de uitvoering van dit businessproces. Graag hoor ik van u welke stappen gezet moeten worden om dat te realiseren.’

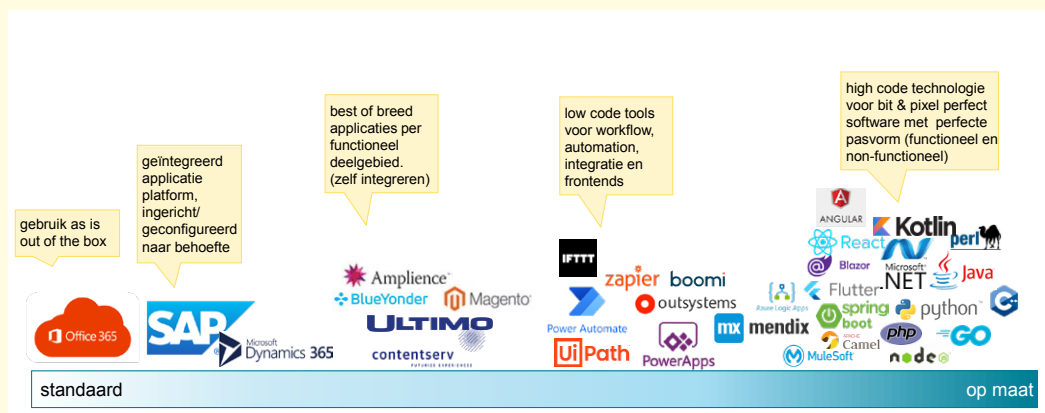
Voor welke afwegingen kan de projectmanager komen te staan?

‘Een projectmanager moet allereerst van de ICT-architecten vernemen welke kaders en richt-

lijnen de organisatie hanteert. Zijn er in het bedrijf geen ICT-architecten dan moet hij deze vraag neerleggen bij de technical lead van het uitvoerend team. De projectmanager moet weten welke afspraken er zijn gemaakt met leveranciers van standaardpakketten, leveranciers van cloud-oplossingen. Hij moet weten welke voorkeurs-technologieën het bedrijf heeft, van welke technologie geen gebruik gemaakt kan worden omdat vendor lock-in voorkomen moet worden, hij moet weten over welke technische expertise de organisatie beschikt.’

Kan een richtlijn zijn om zoveel als mogelijk gebruik te maken van managed cloud-services?

‘Ga als projectmanager niet op zoek naar kennis die niet relevant is. Je hoeft niet te weten hoe stroom wordt opgewekt, omdat stroom nodig is om applicaties te laten draaien. Een projectmanager heeft anno 2022 de beschikking over zaken die steeds meer kant en klaar zijn. Ga naar een website van een cloud-leverancier, trek je creditcard en neem de gewenste resources af – zoals databases, virtual machines, webservers,



Figuur 1. Overzicht standaard- en maatwerkoplossingen



mailservers. Let wel, aan de andere kant zit niet iemand die voor jou de cloud-service klaarmaakt: je hebt wel iemand nodig die dat voor je kan doen.'

Het doel is om met de software bedrijfsprocessen te ondersteunen. Kan de projectmanager de inrichting van die ondersteuning niet beter overlaten aan een expert, bijvoorbeeld door middel van het Best Value principe?

'Dat is een lastige. Mijn ervaring met Best Value is niet heel uitgebreid, maar waar ik toepassingen daarvan heb gezien, ben ik daar niet razend enthousiast van geworden. Als projectmanager heb je altijd iemand nodig hebt die de functionele wensen van de organisatie begrijpt en die de vertaalslag kan maken naar een technische oplossing. Dit kan een externe leverancier zijn. Die vertaalslag is cruciaal en dat is ook het moeilijkste wat er in ons vak gedaan moet worden. Mensen of leveranciers die dat kunnen, die zijn niet zo ontzettend dik gezaaid. Maar als je als projectmanager mensen kent die aantoonbaar goed en gebaseerd op ervaring deze vertaalslag kunnen maken, dan is dat enorm waardevol.'

Welke rol dient de projectmanager te spelen in het vertalen van de functionele wensen naar een perfect werkende oplossing?

'Cruciaal is dat de projectmanager vragen gaat stellen aan het IT-team om zeker te weten of de *definition of ready* en de *definition of done* goed zijn en ook toegepast worden bij elke *user story*, bij elk werkpakketje. Daar hamer ik altijd op en ik weet dat het moeilijk is om deze definities helder te krijgen. Een opdracht moet absoluut duidelijk omschreven zijn alvorens het op te pakken. In de *definition of ready* moet staan dat iedere *user story* beschrijft wat de organisatie wil en waarom wat gewenst wordt en aan welke criteria het eindresultaat moet voldoen om succesvol genoemd te kunnen worden. Als je dat niet

Een projectmanager moet allereerst van de ICT-architecten vernemen welke kaders en richtlijnen de organisatie hanteert

vooraf weet, dan kan een project behoorlijk gaan afdwalen.'

Hoe kan een projectmanager daarvoor zorgen?

'Door aan het businesssteam te vragen het gewenste bedrijfsproces te definiëren, inclusief de te zetten stappen en te behalen mijlpalen. Dat is dan de *user story* en die moet in elke opdrachtomschrijving staan. De projectmanager moet de gezamenlijke verantwoordelijkheid benadrukken voor het voldoen van een *story* aan de *definition of ready*. Die verantwoordelijkheid ligt dus bij degene die de opdrachtomschrijving aanlevert, bij de business analist of de product owner, maar ook bij degene die de opdracht in ontvangst neemt. Als iedereen zegt: ja, met deze opdracht gaan we aan de slag, dit hebben we met zijn allen geaccepteerd, dan kunnen ze daar later niet op terugkomen en zeggen dat er iets aan de omschrijving niet deugde. Een projectmanager moet zich niet te snel laten afschepen door een team dat in het voorbijgaan zegt: ja het klopt – die *story* is *ready*. Te vaak is dat niet echt zo.'

Ben je dan wel een goede projectmanager, vraag ik me dan af?



‘Als je het gevoel hebt dat je niet zelf kunt beoordelen of de opdrachtomschrijving klopt, dan moet je bovengenoemd proces nog wel goed kunnen organiseren. Als de technische invulling het kennisniveau van de projectmanager te boven gaat, dan kan hij altijd een expert van buiten erbij halen die namens jou in het team komt meekijken of die helpt het team op weg te helpen.’

Een cruciale factor in zo'n project is de performance van nieuwe applicaties die gebruikt gaan worden in het bedrijfsproces. Waar moet je hier als projectmanager op letten?

‘Met clouddiensten is elastic scaling mogelijk. Dit is de mogelijkheid dat automatisch computer-

of netwerkinfrastructuur kan worden bijgezet op het moment dat de belasting van de applicatie daarom vraagt, bijvoorbeeld bij grote aantallen gebruikers. Horizontaal schalen doe je als bijvoorbeeld een supermarkt in plaats van de ene kassa die nu open is, er vanwege lange rijen bij de kassa er drie in gebruik wil nemen. Verticaal schalen houdt in een grotere en snellere resource inzetten, in het voorbeeld een soort super-kassamedewerker. Een applicatie moet dit horizontaal schalen wel aankunnen, de kassamedewerkers moeten elkaar niet in de weg zitten. Een projectmanager moet er wel op toezien dat, als horizontaal of verticaal schalen de wens is, dit vooraf wordt getest. Dat voorkomt bijvoorbeeld



dat de stroomvoorziening in de supermarkt de derde kassa niet aankan.’

‘En je moet tegelijkertijd letten op de kosten. Een van de aangename aspecten van cloud is dat je met een kleine stukje code in korte tijd servers in de lucht kunt brengen en allerlei componenten kunt aanmaken en toevoegen. Met die code hoeft alleen datgene operationeel te zijn, dat echt nodig is. Omdat je in de cloud betaalt voor wat je gebruikt, kan dat onnodige kosten besparen. Het is bijvoorbeeld goed mogelijk om de ontwikkel- en testomgevingen ’s avonds en in het weekend uit te zetten. Als je niet uitkijkt, dan kun je resources gaan afnemen die je niet nodig hebt, en dat kan je onnodig op kosten kunnen jagen.’

Moet een projectmanager niet altijd analyseren waar kosten worden gemaakt?

‘Zeker. In een cloud omgeving is dat ook heel goed te doen. Er zijn tools die de te maken kosten voorspellen en die alarmsignalen laten afgaan als gestelde kostengrenzen worden overschreden. Analyseren welke kosten verbonden zijn aan een bepaalde oplossing is een belangrijke taak voor de projectmanager in samenwerking met de architect en behoort ook tot zijn verantwoordelijkheden. Total Cost of Ownership (TCO) is iets waarmee projectmanagers veel meer zouden moeten werken – en waarop ze de ICT-architect en haar team moet bevragen. Als projectmanager moet je het kostenplaatje scherp hebben en houden. Maak dat kosten goed zijn onderbouwd. Verzamel gebruikersmetrieken. Verzeker je ervan dat de applicaties goed worden gebruikt. Stel dat een applicatie twee zoveel wordt gebruikt omdat er vier keer zoveel gebruikers zijn, hoe gaan de kosten dan omhoog? Stel dat van de tien applicaties er maar acht worden gebruikt en twee niet tot nauwelijks, wat kun je dan doen? Dat laatste betekent overigens niet dat die applicaties waardeloos zijn. Misschien zijn ze te moeilijk in het dagelijks gebruik, is de training onvoldoende

geweest. Er zijn heel veel organisaties die geen inzicht hebben in het gebruik van de applicaties, of van onderdelen daarin. Het is goed om dat inzicht wel te hebben. Vragen daarover zijn ook te stellen aan ICT-architecten.’

Kan Artificial Intelligence (AI) hierin een rol spelen?

‘Ik zie in de praktijk de wens om op een geavanceerde manier, met AI dus, voorspellingen te kunnen doen over het verloop van de kosten. Vaak is dat nu het doortrekken van een gestippelde lijn: dat is niet perfect. Om het echt slim te kunnen doen, is veel data nodig, historie heb je nodig over een aantal jaren. Is die data er niet, dan valt er niks te voorspellen. Dat aspect wordt in AI nog wel eens onderschat. Is het inzicht in kosten daarmee complex? Complexiteit ontstaat vaak doordat er geen inzicht is in wat er in het verleden is gedaan. Mensen met kennis zijn uit dienst gegaan, hun kennis is niet netjes opgeschreven. De technologie die toen werd gebruikt wordt niet meer ondersteund. Dat is waar de echte complexiteit uit bestaat en ook waar het ontstaat. Het maken van nieuwe dingen

Vroeger werd de zorg dat software goed blijft functioneren wel extern belegd, maar we zien steeds minder dat het naar een andere partij gaat. Een soort DevOps ontwikkeling dus



is niet zo moeilijk. Lastig is wel het aanbrengen van samenhang in alles. Op een nette, slimme manier werken, zou ons naar de toekomst helpen de complexiteit in te perken.’

Is het dom als een bedrijf geen gebruik wil maken van cloudservices en de daaraan gekoppelde infrastructuurservices?

‘Het zal duidelijk zijn dat de AIVD of de Belastingdienst gegevens niet in de cloud wil zetten. Voor de rest moeten ondernemers echt goede redenen hebben om geen gebruik te maken van cloudoplossingen. Een goede maar vrij zeldzame reden kan zijn als blijkt dat direct aansturen van (rand)apparatuur vanuit de cloud geen goede oplossing is. Een tijdsverschil tussen applicatie en werkelijkheid kan ongewenst zijn, bijvoorbeeld als er een veilingklok moet worden aangestuurd vanuit een applicatie.’

Zijn er andere situaties te noemen waarmee een projectmanager wel te maken krijgt, maar die eigenlijk buiten zijn of haar rol ligt?

‘Ja, bijvoorbeeld als een organisatie om risico’s te spreiden besluit zich niet helemaal afhankelijk te maken van één cloud-leverancier. Tot een paar jaar geleden hoorde ik daar vrijwel niets over, maar de laatste tijd wel weer meer. Het besluit om met meerdere cloud-leveranciers te gaan werken, wordt niet door een projectmanager genomen, maar met de gevolgen daarvan heeft hij of zij wel te maken. Als er

Complexiteit ontstaat vaak doordat er geen inzicht is in wat er in het verleden is gedaan

GEBRUIKEN VAN OPEN SOURCE COMPONENTEN

Lucas Jellema: ‘Bijna alle projecten maken gebruik van Open Source software. Dat is op zich niet goed of fout, maar met software die je van buiten naar binnen brengt, haal je ook onzekerheid over de kwaliteit mee naar binnen. Onzekerheid is er aangaande security issues, maar ook over het bestaansrecht van de software op de langere termijn. Projectmanagers moeten zich ervan bewust zijn dat het niet zo makkelijk is om, wanneer het team dat het open softwareproduct heeft ontwikkeld ermee stopt, het product zelf op te pakken en te onderhouden. Eigenlijk is dat in de praktijk onmogelijk.’

wordt gekozen voor twee leveranciers, dan zijn er diensten die de ene cloud-leverancier niet levert en de andere wel. Het integreren van deze twee werelden kan dan weer heel veel werk opleveren. Het kan ook zijn dat de standaard applicaties die in gebruik zijn niet in verschillende cloud-omgevingen kunnen werken. Dan valt er minder te kiezen. Als er gekozen wordt voor een cloud-alternatief, dan moet de applicatie daar wel op getest worden. Als je een goede reden hebt om een niet-onderscheidend bedrijfsproces anders uit te voeren, doe het dan op de best ondersteunde en ook door anderen toegepaste manier.’

Wat zijn de ontwikkelingen als we naar het beheer van applicaties kijken?

‘Een team ontwikkelt in een project niet eenmalig een applicatie of implementeert eenmalig de gewenste functionaliteit, het krijgt ook de verantwoordelijkheid ervoor te zorgen dat de applicatie blijft functioneren. Er moet beheerd worden en doorontwikkeld. Vroeger werd die zorg wel extern belegd, maar we zien steeds minder dat het naar een andere partij gaat. Een soort DevOps ontwikkeling dus. Dat stelt uiteraard eisen aan het team dat moet zorgen voor de inrichting van de processen en het beschikbaar



Over Lucas Jellema: hij studeerde technische natuurkunde aan de TU in Enschede. Hij is CTO bij AMIS – een werkmaatschappij van Conclusion – gespecialiseerd in Oracle, Java en SOA. Hij is onbezoldigd Oracle ambassadeur en geestelijk vader van het initiatief om kennisdragers bij elkaar te zetten binnen het Conclusion ecosysteem, ze noemen dit de CAB, Conclusion Architecture Board.

stellen van ondersteunende tooling. De projectmanager moet scherp hebben en houden onder welke condities de applicatie in de lucht moet worden gehouden.'

Is de kwaliteit van de software in de loop der jaren beter of slechter geworden?

'Ik ben bang dat ik niet kan claimen dat we nu software op een betere manier ontwikkelen dan toen ik begon in dit vak. Verder is natuurlijk heel lastig te definiëren: wat is goed? Het is in ieder geval duidelijk dat software meer moet zijn dan alleen het bieden van de functionaliteit waar de opdrachtgever om vraagt. Het moet bijvoorbeeld ook veilig in gebruik zijn en goed te beheren. Een projectmanager moet samen met de ICT-architect bepalen wat goed genoeg is. Dan is namelijk ook vast te leggen wanneer een project af is. Een

goede projectmanager moet dat altijd weten, anders ben je aan de goden overgeleverd.'

Wat is volgens jouw ervaring de verdeling van aandacht van projectmanagers als er in een organisatie zowel sprake is van maatwerk- als standaardsoftware?

'Lastig te zeggen. De meeste organisaties hebben hierin een mix. Ik zou zeggen dat de meeste organisaties eigenlijk hoofdzakelijk standaardsoftware zouden moeten hebben en een goede reden moeten hebben om af te wijken van standaardapplicaties. Als dat het uitgangspunt is, dan zou je dus als projectmanager meer te maken hebben met standaardapplicaties. Waar je wel veel mee te maken zult hebben, is het verbinden van diverse standaardapplicaties, dus met integratie van onderlinge datastromen. Daar gaat nog veel tijd in zitten omdat specialisten op dit gebied nog niet ruim voorhanden zijn. Er wordt nog steeds veel data overgetikt of via een Excel in een ander systeem geïmporteerd.'

En wat is jouw ervaring als het gaat over re-use van software?

'Een van de tegenkrachten is het *not invented here* gevoel. Een andere reden waarom re-use vaak niet uit de verf komt is dat we te weinig weten van de zaken die potentieel hergebruikt kunnen worden: wat doen ze precies, hoe zitten ze in elkaar, hoe kunnen we erop aansluiten, wie is de eigenaar, hoe organiseren we de governance. Een projectmanager kan hierin een rol spelen door dit te managen.'

□



Luuk Ketel en Leo Klaver zitten in de redactieraad van dit vakblad



Henny Portman:

‘Het zal me niet
verbazen als we
doorgroeien richting
500 agile modellen’

Henny Portman heeft tot nu toe al meer dan 150 modellen zien langskomen die door projectmanagers kunnen worden gebruikt in (agile) projecten. Ofwel de keuze is reuze. Aan Portman stelden we in een interview vragen als: ‘Waarom zijn er zoveel modellen?’ En: ‘Komen er nog meer?’ En: ‘Wat is het nut van modellen?’ Zonder model kom je toch ook in projecten verder door je Gezond Boeren Verstand (GBV) of Jan Boeren Fluitjes (JBF) methode te gebruiken? Lees zijn antwoorden. Over nut en noodzaak van modellen is Portman duidelijk: ‘Modellen helpen om de samenwerking tussen mensen in teams te organiseren en de samenwerking tussen teams, bijvoorbeeld bij scaling agile trajecten te stroomlijnen. Dat is essentieel. Zonder goede samenwerking gaat alles fout. Samenwerking is de grote kracht van de agile werkwijze. Vooral daardoor worden in ICT-projecten zulke goede resultaten geboekt. Het hanteren van modellen in een dergelijke omgeving is dus zeer nuttig en zelfs noodzakelijk.’

Maar het niveau van succes in projecten ligt evenwel volgens onderzoek van de Standish Group nog steeds laag. Daar is nog een weg te gaan. Hoe dat te doen?

‘Bekend is dat het percentage succesvolle projecten stijgt naarmate de volwassenheid van een organisatie hoger ligt. Ook hier is het nut van volwassenheidsmodellen aantoonbaar aanwezig. De mate van volwassenheid van een organisatie is te meten met maturity modellen als CMMI, OPM3 en P3M3. De modellen zeggen iets over hoe gestandaardiseerd een organisatie projecten aanpakt. Als er in bepaald project binnen een organisatie wel volgens afgesproken standaarden wordt gewerkt en in anderen projecten niet, dan is er nog geen sprake van volwassenheid in hoe de organisatie met projectmanagement omgaat en hoe de organisatie kan leren van opgedane ervaringen om dat in volgende projecten mee te nemen. Modellen dragen dus ook bij aan de continuïteit.’

Modellen zijn dus nuttig, maar hetzelfde geldt voor het gebruiken van je Gezond Boeren Verstand. Kan dat het gebruik van modellen niet vervangen?

‘Nee, want als degene die in projecten of in organisaties successen boekt op basis van zijn boerenver-

stand, en naar grote waarschijnlijk ervaring, maar op enig moment besluit iets anders te gaan doen, dan moet er iets zijn waarop de rest van de organisatie kan terugvallen. Dat iets zijn dan de modellen. In modellen zit kennis en ervaring vervat van projectmanagers, onderzoekers, lijnmanagers en gebruikers. Nieuwe kennis en ervaring, best practices, vinden hun weg in nieuwe versies van modellen. Zo blijft kennis geborgd. Zijn modellen daarmee zaligmakend? Nee, maar ze bieden wel structuur hoe met projecten om te gaan. Overigens is het niet zo dat kennis en ervaring alleen in modellen zit die we met naam en toenaam kennen. In de KWD-app (zie <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-projectmanagement-app/>) bijvoorbeeld zit dat ook, alleen wordt dat geen model genoemd.’

Is het kunnen bieden van structuur in projecten de reden dat iedereen zo dol is op modellen?

‘Modellen verbeteren de samenwerking, geven projectmanagers houvast, kunnen voor een gewenste mindset zorgen en ook voor een bepaalde mate van automatisme en maken dat er in projecten dezelfde taal kan worden gesproken. Dat voorkomt miscommunicatie. Door modellen te gebruiken kan er sprake zijn van een bepaalde



mate van eenheid in projecten. Dat wil nog niet zeggen dat projectmanagers modellen altijd en overal op eenzelfde manier moeten gebruiken. Projectmanagers moeten altijd in staat zijn om in projecten modellen zodanig in te zetten dat ze daadwerkelijk voor toegevoegde waarde zorgen. Ofwel projectmanagers moeten geschoold zijn in de theorie van modellen, frameworks en het toepassen daarvan. Als een projectmanager in een project besluit om geen gebruik te maken van een model, of op een geheel eigen wijze dit model wil gebruiken, dan weet hij op grond van zijn kennis waarom hij of zij dat doet. Ook dat geeft een projectmanager houvast, zeker in projecten waarin innovatie een hoofdrol speelt. Verantwoord loslaten heet dat dan. Als daar sprake van kan zijn betekent dat ook dat er een volgende stap richting volwassenheid is gezet. Er wordt gebruik gemaakt van staande kennis, maar er is ook ruimte voor het doen van experimenten, nodig om nog onbekende antwoorden te vinden. Een model mag nooit een dogma zijn of een excuus om dogmatisch te handelen. Of zoals Pablo Picasso het zo mooi wist te verwoorden: *Learn the rules like a pro, so you can break them like an artist.*'

Je zegt 'verantwoord loslaten', dat zeg je waarschijnlijk ook omdat projectmanagers ook rekening moeten houden met wat een managementteam of CEO van een bedrijf als aanpak voor ogen heeft?

'Topmanagement vraagt inderdaad aan projectmanagers welke modellen zij gaan gebruiken, Prince2, SAFe, etc. Dan is het goed dat de projectmanager kan aangeven waar een project het meest bij gebaat is. Let op: als er een grondige transitie moet plaatsvinden, dan is er nog meer nodig dan het inzetten van modellen en frameworks alleen. Als een projectmanager ook kan aangeven wat hij of zij nog meer gaat doen dan het inzetten van bepaalde modellen en frameworks, dan kan dat het vertrouwen van een CEO in de projectmanager en gewenste uitkomst van het project zeer versterken.'

Modellen zijn dus nuttig en waardevol, het is goed dat projectmanagers zich daarin verdiepen, maar daarmee is nog geen antwoord gegeven op de vraag waarom er zoveel verschillende modellen en frameworks zijn?

'Ah, nu wordt het interessant. Natuurlijk, de wereld verandert en modellen veranderen mee. Lees erover in mijn boek: *Scaling Agile* en mijn *New bird's eye view on the agile forest* artikel. Dat er zo veel modellen zijn heeft vele oorzaken. Een voorbeeld: de Europese Commissie heeft aangegeven dat zij qua modellen niet al te zeer willen leunen op modellen die buiten de EU zijn ontwikkeld, zoals Prince2, dat uit de UK komt. Amerikaanse modellen zijn prima, zoals PMI, maar Europese modellen verdienen toch de voorkeur. Gevolg: verschillende modellen en platforms. Daarnaast speelt ook hier de commercie een belangrijke rol. Modellen en het vooral het geven van trainingen daarin plus het certificeren is big business. Heel veel bedrijven bieden trainingen aan en projectmanagers kunnen zich in een bepaald model of framework laten certificeren. Modellen en frameworks zorgen voor veel omzet bij deze opleidings- en certificeringsorganisaties. Om continuïteit te krijgen is het voor deze bedrijven van belang dat er steeds nieuwe en geüpdatete modellen komen waarvoor ze trainingen en certificering kunnen aanbieden. Dat is een continu proces. Er zit mede daarom geen einde aan de ontwikkeling van modellen en frameworks. Het zal mij niet verbazen als we over een paar jaar op 250 verschillende modellen en frameworks zitten, en misschien wel 500. Iedereen doet daaraan mee, ook de Founding Fathers of Scrum Jeff Sutherland en Ken Schwaber. De scrumaanpak die zij hebben ontwikkeld is in de loop der jaren doorontwikkeld, maar ook zij willen economisch profiteren en daarom zijn zij individueel gekomen met scaling aanpakken Nexus en Scrum at Scale inclusief trainingen en certificeringen terwijl ze altijd geroepen hebben dat Scrum voldoende is.'



Over Henny Portman: Portman is blogger/recensent (hennyportman.wordexpress.com), auteur, internationaal spreker en partner, trainer en senior consultant P3M3 Maturity bij HWP Consulting.

Oude wijn in nieuwe zakken dus. Geldt dat eigenlijk ook niet voor veel meer zaken?

‘Zeker, vroeger kwamen werklieden bijeen in een bouwkeet en bespraken wat ze moesten doen, jij dit, ik dat en benadrukten bijvoorbeeld dat er problemen waren met een steiger. Tegenwoordig doen we precies hetzelfde, maar heet het een daily scrum meeting. Wat doen we vandaag en wat morgen, draagt nu namen als backlog, roadmap en kanbanbord. Problemen noemen we impediments. Run the business, change the business, het is van allen tijden, net zoals dat opgaat voor het voorspellen van de toekomst: het blijft koffiedikkijken, met of zonder modellen. In modellen zit kennis, ervaring, maar niet de toekomst. Die moeten we zelf ontdekken en maken. Inspiratie bestaat, maar zij kan ons pas vinden als we werken’, aldus Picasso.’

Wat wordt de invloed van artificial intelligence op de ontwikkeling van modellen?

‘De noodzaak om samen te werken is steeds pregnanter geworden. Artificial Intelligence neemt

standaardwerkzaamheden stap voor stap over, maar de overige werkzaamheden richting innovatie, transformatie etc, vragen om steeds meer en betere samenwerking tussen alle geledingen in een organisatie.’

Op naar een extended versie van New Birds Eye?

‘Wie weet, maar voor nu heb ik er even voldoende beschreven. Welk model ook wordt gebruikt Bestuur, Structuur, Cultuur, blijven de drie fundamenten waarop een organisatie wordt gebouwd. Modellen helpen deze pijlers te versterken.’

□



Luuk Ketel en Leo Klaver zitten in de redactieraad van dit Vakblad



Voor u gelezen

Wereldwijd houden wetenschappers en ervaren projectmanagers zich bezig met het verbeteren van het vakgebied projectmanagement. De bevindingen vanuit hun onderzoek publiceren ze in wetenschappelijke vakbladen. Omdat deze bladen veel belang hechten aan een stevige onderbouwing van de onderzoeksmethode zijn de artikelen niet altijd makkelijk te lezen. Jaap Stoppels is Projectmanager bij KWD Resultaatmanagement en onderzoeker bij de TU Delft en leest voor u veel van deze publicaties en maakt ze toegankelijk en toepasbaar.



Als overtreding de norm wordt

Besproken artikel: Project management, governance, and the normalization of deviance
Door: Jeffrey K. Pinto

Deze keer beschrijf ik een artikel over ethiek en cultuur in organisaties met de gevolgen daarvan voor projectresultaat. De titel in het Engels is “*Project management, governance, and the normalization of deviance*”. De *deviance* (letterlijke vertaling: afwijking) in de titel is niet neutraal van toon, maar negatief. Het gaat over een cultuur in een organisatie waar onethisch handelen normaal is geworden. De zinsnede *normalization of deviance* komt uit een eerder onderzoek naar de organisatiecultuur bij de NASA naar het losjes omgaan met veiligheidsrisico’s, die uiteindelijk leidden tot de ramp met de Space Shuttle Challenger in 1986. In het begin was er binnen de NASA nog discussie over veiligheidsrisico’s, maar langzamerhand werden die geaccepteerd als iets dat erbij hoort en werden die steeds meer opgerekt.

Bij de *normalization of deviance* overtreden medewerkers van een organisatie in de ogen van iemand die fris binnenkomt hetgeen maatschappelijk acceptabel is. De medewerkers in de organisatie zelf herkennen deze overtreding van maatschappelijke normen niet meer. Na langere tijd in de organisatie gewerkt te hebben hanteren ze dat gedrag niet bewust, maar is het langzamerhand deel geworden van de groeps cultuur. Zoals Pinto het formuleert: ‘The unexpected becomes the expected, which becomes the accepted’. Ik vertaal de titel dan ook naar ‘als

overtreding (van maatschappelijke normen) de norm wordt’ en gebruik hieronder de term *geïstitutionaliseerde overtreding*.

Pinto beschrijft in zijn onderzoek geïstitutionaliseerde overtreding in projecten, gebaseerd op interviews met projectmanagers. Dat laatste is voor mij als onderzoeker interessant: projectmanagers kunnen vaak meerdere projecten en organisaties vergelijken, maar we missen in de regel het inzicht van bijvoorbeeld sponsors en opdrachtgevers.

Conclusie vanuit de projectmanagers is dat geïstitutionaliseerde overtreding rond projecten vooral voorkomt op drie gebieden:

- ▶ Rond *projectvoorstellen*: het bewust en structureel te laag inschatten van initiële investeringen binnen een cultuur waar het een geaccepteerde manier is om interessante projecten te starten. Dit met de gedachte dat later wel meer funding beschikbaar kan komen. Hierbij misbruikt de aanvragende partij een voorsprong in informatie: deze weet waar risico’s zitten en waar uitloop gaat komen, maar de beslisser weet dat nog niet. De auteur noemt als voorbeeld politici die een prestigieus project voor elkaar willen krijgen en bewust en met steun van ambtenaren de investering te rooskleurig voorstellen. Want anders komt het er niet door.
- ▶ In de *samenwerking tussen klant en leverancier*: de leverancier zegt zaken toe



in de offertefase, waarvan deze al weet dat hij zich daar niet aan gaat houden. Dit gaat in tegen de maatschappelijk geaccepteerde norm dat liegen niet mag. Tijdens de implementatie benadrukt de leverancier dan opeens de samenwerking 'om er samen uit te komen' en komt rond de go-live met wat extra verrassingen. Aan de andere kant zijn er opdrachtgevers/klanten die standaard een discussie starten over de laatste factuur, hoe tevreden ze ook waren.

- ▶ Bij de *projectplanning*: Goedkeuring moet langs een afdeling zonder kennis, mag juist niet langs een stakeholder of het management schaaft standaard een deel van de planning af. Waar de projectmanager dan al rekening mee heeft gehouden door extra speling op te nemen in budget en doorlooptijd. Hier verwacht een buitenstaander dat een projectmanager zo reëel mogelijk inschat en het management bevrage wat nodig is, in plaats van uit te gaan van te veel speling. Hier zijn vele Dilbert-strips over te vinden, maar het komt blijkbaar ook in de praktijk voor.

Vervolgens beschrijft het artikel wat een organisatie via project governance hieraan kan doen. Bijzonder genoeg blijkt het voor de medewerkers vrij makkelijk om gebieden met geïnstitutionaliseerde overtreding aan te wijzen als iemand ze daarop bevrage. Toch blijft deze cultuur in stand, een individuele nieuwe medewerker neemt namelijk de overtreding van de maatschappelijke norm na verloop van tijd over.



Ramp met Space Shuttle Challenger in 1986

De auteur ziet de oplossing in project governance, dus sturing geven en vragen om rekenschap vanuit het topmanagement aan de projectorganisatie. Dit vooral via analyses door externen en het geven van trainingen aan eigen medewerkers: in het herkennen van geïnstitutionaliseerde overtreding, het hanteren van standaarden rond projectmanagement, het hebben van gewenst gedrag bij medewerkers, het zorgen voor transparantie in de organisatie. Een oplossing is ook het belonen van medewerkers die zich wel houden aan de gewenste normen.

Reflectie

Ik herken het issue van een organisatie waar ruimte zoeken in regels als acceptabel gezien wordt, want 'iedereen doet het'. Maar als regels over bijvoorbeeld interne budgettering met een korrel zout worden genomen, dan worden ze dat richting de klant en leveranciers ook en vice versa. Mijn project (implementatie van nieuwe bedrijfsprocessen) kreeg hier steeds meer last van, we maakten dat gedrag namelijk transparant. Dit artikel had me kunnen helpen om dit projectrisico eerder te onderkennen en als fenomeen aan te kaarten.

Binnen IT-projecten kan de cultuur van geïnstitutionaliseerde overtredingen bijvoorbeeld leiden tot te weinig focus op dataveiligheid, bij een engineering project tot het accepteren van veiligheidsrisico's. De vraag is dan: kan ik dan als projectmanager op tegen de druk tot conformeren? Of krijg ik steun van mijn governance body? vaak een stuurgroep met managers uit dezelfde organisatie. Governors zijn bij veel projecten lid van dezelfde organisatie als waar overtreding de norm is geworden. Als projectmanager heb ik niet de illusie dat ik een organisatiecultuur kan veranderen. Maar ik moet me er wel van bewust zijn, mitigerende maatregelen nemen en voor mijzelf vaststellen wat ik kan verantwoorden. Zowel voor het bereiken van projectresultaat als om binnen mijn eigen normen en waarden te blijven.

En nu maar hopen dat ik zelf geen gedrag acceptabel ben gaan vinden in een project terwijl ik dat in het maatschappelijke leven zou afkeuren. En dat ik dat zelfs niet eens meer door heb...

Zelf lezen?

Dit wetenschappelijk artikel staat in het *International Journal of Project Management*, het wetenschappelijke blad van de IPMA.



Waar blijven de verhalen over pakketimplementatie?

Een gesprek met Karel, IT-projectmanager binnen KWD, die zojuist een pakketimplementatie heeft afgerond en binnenkort begint met een nieuwe implementatie.

Ik begrijp dat je wat meer van pakketimplementaties zou willen zien in het vakblad? Ja, implementatie van pakketsoftware blijft wat onderbelicht de laatste tijd. Het lijkt wel of iedereen maatwerksoftware aan het bouwen is. Bij pakketimplementatie gaat het over *off-the-shelf* software. Het bedrijf dat het pakket gaat

gebruiken, past zich aan de software aan en niet andersom. Het gaat vaak gepaard met interessante veranderingen. Daar wil ik hier graag aandacht voor vragen.

Wat zou je graag zien? Waar ik voor pleit is om zichtbaarheid te blijven geven aan projecten die



impact hebben op de gebruikersorganisatie, waarbij de software *niet* wordt aangepast aan alle wensen van de gebruikers. Ik lees daar weinig over maar een groot deel van de IT-gerelateerde projecten gaat daarover. Die projecten zijn vaak complex. Het gaat niet alleen om techniek, maar vooral over het goed inrichten van processen en gebruiksvriendelijkheid.

Waarom kiezen organisaties voor software-pakketten? Bij automatiseren waar eerst veel handmatig werd gedaan ligt de nadruk op het beter doen, goedkoper en effectiever. De belangrijkste softwarekeuze is: *make or buy*? Make is voor veel bedrijven geen optie omdat ze te klein zijn. Een andere overweging om niet voor make te kiezen, is dat veel problematiek vrij standaard is. Voor die problematiek is *off the shelf* al veel beschikbaar. Adaptief onderhoud kan uitstekend buiten de deur worden belegd. Resultaat is dat de organisatie beter toegerust is voor de toekomst. De organisatie hoeft niet langer hoofdpijn te hebben of het voldoet aan wet- en regelgeving, hoeft er niet voor te zorgen dat de pakketsoftware blijft samenwerken met de bestaande kantoorautomatisering, of dat de security goed is geregeld. Grote investeringen zijn bij *buy* vooraf niet nodig omdat de meeste pakketten een licentiemodel kennen en er dus per maand of jaar wordt betaald. Klanten profiteren bovendien ook van functionaliteit die ontwikkeld is voor andere klanten en hoeven niet zelf het wiel uit te vinden.

Maar implementaties staan soms negatief in het nieuws als ze mislukken. Ja, dat komt omdat de bekende valkuilen niet worden ontweken.

Het vakblad zou dus aandacht moeten hebben voor die valkuilen? Ja, graag lees ik een verhaal over een implementatie waarin ook aandacht is voor de bekende valkuilen daarvan. Ik kom organisaties tegen met een vastgelopen imple-

mentatie waarvan ik denk: hoe is het toch mogelijk, deze valkuilen kennen we toch al wel? En in het verhaal dan graag ook kijken naar welke agile best practices meegenomen kunnen worden. Ik zie namelijk een ontwikkeling van IT-agile naar business-agile. Dat is interessant, want dan hebben we het over meer dan alleen IT. We hebben het dan ook over diensten en producten. Agile is ook goed toepasbaar binnen pakketimplementaties, maar dan in het kader van een pakket.

Wat bedoel je daar precies mee? Het begrip MVP kennen we uit de agile wereld, maar kun je ook prima toepassen in pakketimplementaties. Het gaat over de – zo klein mogelijke – eerste stap, in een serie stappen om functionaliteit te ontsluiten voor de gebruikers. Dat betekent dus ook aandacht voor de stappen erna, via release planning en roadmap.

Hoe zie je dan het klein maken van een MVP in een pakketimplementatie? Door met elkaar te kijken naar wat absolute minimaal nodig is om het pakket neer te zetten en te laten werken binnen de organisatie. Daarna kun je in kleine stappen uitbreiden. Niets nieuws hoor. Het beperken van de eerste oplevering is een onderdeel van veel aanpakken: zo snel mogelijk een point of no return bereiken en om van daaruit voorwaarts te gaan.

Elementen als ‘zo klein mogelijk opleveren’, ‘frequent laten zien’, ‘frequent feedback ophalen’, in hoeverre zijn die voor jou van belang? Het is een soort de facto implementatiestandaard met verschillende cycli om zaken te beoordelen. Consultants luisteren naar wat de klant wil, richten dat in en houden een demo. De feedback wordt weer verwerkt. Dit zit vrij standaard in de implementatie-adviezen van de leveranciers. Het verschil zit wél in wat er met de feedback gebeurt. Anders dan bij



maatwerksoftware gaat het bij standaardsoftware in de vervolgstappen niet om het aanpassen van de software, maar om kritisch te kijken naar het gewenste proces en de mogelijke alternatieven. Een voorbeeld uit mijn praktijk: in een Plan van Eisen stond dat het systeem adresstickers moest kunnen maken. Consultant A bedacht dat dit zou kunnen door de adressen naar een Excel bestand te exporteren en dat bestand te gebruiken om de adressen in Word te verwerken. Nou, hemel en aarde waren te klein, dat was een lapmiddel. Implementatieconsultant B kwam en vroeg door: waar zijn die stickers voor nodig? Toen bleek dat die nodig waren om pakketjes met informatie per post naar een groep geïnteresseerden te kunnen sturen. Consultant B kon op basis daarvan met mogelijkheden uit het systeem laten zien dat het doel was te realiseren met mooi opgemaakte PDF's die elektronisch werden afgeleverd. Hierdoor waren de vereiste stickers niet langer nodig. De vervanging van een 'ouderwetse' werkwijze naar een moderne digitale werkwijze was ook nog veel goedkoper. Het is

een klein voorbeeldje, die het belang onderstreept van de kwaliteit van de implementatieconsultant. Wat zit er achter een vraag of een eis werkelijk verborgen? Dat moet een consultant bloot kunnen leggen.

Dus je begint bij een minimale implementatie. Maar de drive vanuit een gebruiker is toch om zoveel mogelijk in één keer te krijgen? Er is altijd een vertreksituatie waarin de processen al worden uitgevoerd. Het minimumniveau is als je het ongeveer hetzelfde biedt als in deze vertreksituatie. Dan gaat de organisatie er niet op achteruit. Een minimale implementatie kan lastig zijn als de vertreksituatie al vrij goed is. Bijvoorbeeld in een financiële administratie waar al heel veel bijzonderheden geregeld zijn. Daarnaast bestaat in een maatwerkproject de natuurlijke neiging om meteen alle mogelijk denkbare functionaliteit te eisen. Dit bezien vanuit de gebruikersorganisatie. Want als het project eenmaal afgelopen is, dan is het over, dan valt er niets meer te eisen. Dat is anders bij een



pakketimplementatie. Dan wéét je als gebruikersorganisatie van tevoren welke mogelijkheden het pakket biedt. Alleen kies je ervoor om 'live' te gaan met de minimaal benodigde functionaliteit in de wetenschap dat je daarna de overige beschikbare functionaliteit kunt inrichten en in gebruik nemen.

Een van de elementen van een implementatie is het zorgen voor draagvlak bij de gebruikers. Is daar wat te leren vanuit agile? Zeker. Namelijk dat er grote betrokkenheid moet zijn van de gebruikers. Je moet bij de implementatie een representatieve vertegenwoordiging hebben van de experts uit de verschillende procesgebieden.

Zijn dat dan allemaal product owners die aanschuiven? Nee, er is maar één product owner en die moet goed luisteren naar die experts.

Maar wat nou als die experts het helemaal niet met elkaar eens zijn? Ha ha, dat komt heel vaak voor. Maar die onenigheid zit vaak op beleidsniveau of procesniveau en ligt niet direct op het bordje van het implementatieteam. We komen er wel mee in aanraking, bijvoorbeeld als er in de nazorg toch een melding komt van 'maar zo wil ik het helemaal niet'. Maar ja, dat is nou eenmaal afgesproken op managementniveau dus zo'n bevinding nemen we verder niet in behandeling.

Dat knaagt dan toch aan het draagvlak? Is dat eigenlijk niet altijd zoals gebruikers het moeten doen met wat er standaard beschikbaar is? Nou ja, gebruikers weten ook niet altijd wat ze precies willen. En bij een goed gekozen pakket komt er ook functionaliteit ter beschikking die gebruikers helemaal nooit konden bedenken. En waar ze vervolgens wél blij van worden.

Het agile gedachtegoed is toch dat kennis op de werkvloer aanwezig is en dat daarom de

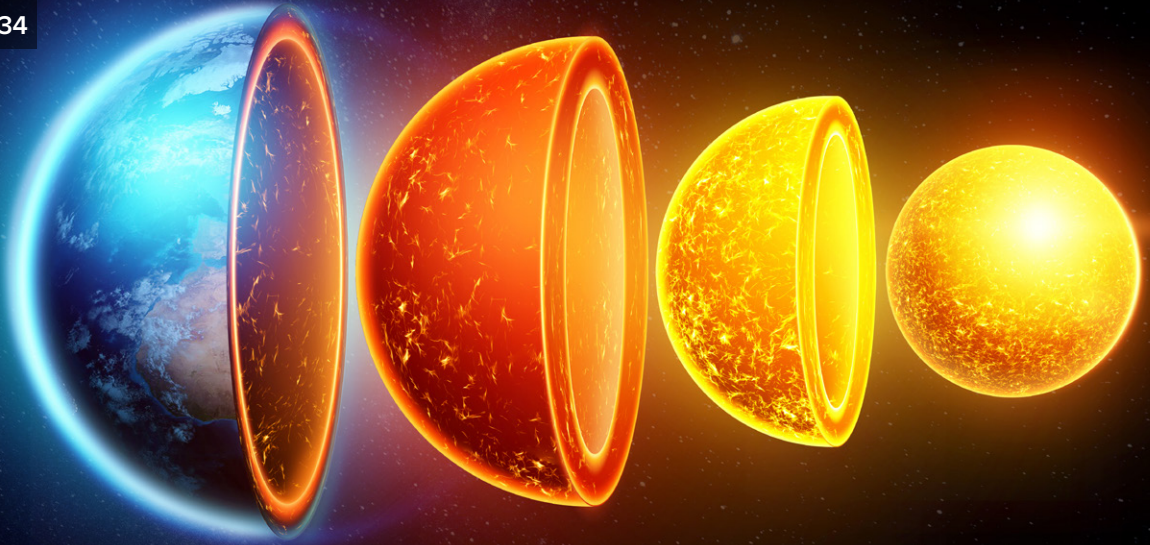
beslissingen ook zoveel mogelijk daar moeten worden genomen? Experts in de organisatie kunnen een gloedvol betoog houden waarom bepaalde 'speciaaltjes' absoluut nodig zijn. En management heeft dan niet altijd het lef en/of de argumenten om daartegenin te gaan. Daarom moeten deze experts geen product owner zijn, want de PO moet kijken naar welke waarde toegevoegd wordt aan de organisatie. Neem een onderwijssysteem waar certificaten en diploma's uit moeten komen. Dit is vaak recht-toe-recht-aan functionaliteit, maar er zijn heel complexe uitzonderingen mogelijk. Het inrichten van deze uitzonderingen is tijdrovend en complex. Zo maakte ik mee dat 98 procent snel was ingericht. Alle informatie was correct aanwezig en ook de interactie met DUO was op orde. Maar twee procent was niet goed geregeld. De oplossing was relatief simpel. Voor de paar studenten waarvoor een uitzondering gemaakt moest worden, kan nu met een mooi Word template handmatig het diploma worden gegenereerd, gescand en bewaard in het studentendossier.

Kortom: de kennis zit dus nog steeds op de werkvloer, maar de afweging over waarde vindt ergens anders plaats.

Welk onderwerp zou jij zelf nou nog eens belicht willen hebben? Bij een pakketimplementatie is de neiging: het pakket gaat voor ons alle problemen oplossen. Het pakket is vaak ook een breekijzer om veranderingen door te voeren, zonder dat het managementteam de ballen heeft om die veranderingen ook te ondersteunen. Sterker nog, het management schreeuwt moord en brand dat het pakket niet aan te passen is aan de organisatie. Daar zou ik nou graag eens iets over lezen.

□

Over Karel: Karel is projectmanager bij KWD en heeft de rol als spreekbuis van de organisatie.



Peter Storm, emeritus-hoogleraar Projectmanagement:

‘Soms vergeten we de essentie van projectmanagement: het managen van transformaties’

AUTEUR: LEO KLAVER

Peter Storm neemt afscheid als redactielid van dit Vakblad en gaat nu echt met pensioen. Een mooi moment om met hem te praten over zijn vak en zijn specialisme: projectmanagement. Welke valkuilen staan in projecten altijd en nog steeds wagenwijd open? ‘Ik ben een projectfluisteraar’, zegt Storm, ‘Ik probeer te onderzoeken wat er aan de hand is met een project door daar contact mee te maken.’

Peter, waar zou jij dit gesprek willen beginnen?

‘Bij het begin, dat wil zeggen bij de vraag: wat is een project in essentie? Elk soort project, waar het ook betrekking op mag hebben. Om het doelgericht samenwerken in georganiseerd verband hanteerbaar te maken, splitsen we het geheel op in onderdelen. Staande organisaties delen zich op in afdelingen, vestigingen, werkmaatschappijen, divisies. En in specialismes zoals juridische zaken, HR, informatietechnologie, marketing, enzovoort. De elementen van de eerste opdeling -de afdelingen en vestigingen- worden in de systeemtheorie subsystemen genoemd. De elementen van de tweede opdeling worden aspectsystemen genoemd. Als je kijkt naar het organigram van een project dan zie je deze twee opdelingen terugkomen. Daarmee wordt de indruk gewekt dat een project een soort minimoederorganisatie is, een afspiegeling van de staande organisatie. Maar daarmee verdwijnt de essentie van een project uit beeld. Een project is wat in de systeemtheorie een fasesysteem wordt genoemd. En daarmee krijgt het verschijnsel project een heel andere functie dan de sub- en aspectsystemen, die hebben de functie om zichzelf in stand te houden, om duurzaam dienstbaar te blijven aan het geheel, de organisatie. Een fasesysteem heeft de functie om zichzelf te transformeren, om éénmalig dienstbaar te zijn aan de organisatie en zichzelf overbodig te maken. Vergelijk het met de transformaties die plaatsvinden in de ontwikkeling van een eitje in een rups, van een rups in een cocon en van een cocon in een vlinder.’

Waarom is dat onderscheid zo belangrijk?

‘Als we dat onderscheid uit het oog verliezen dan vergeten we de essentie van projectmanagement en dat is het managen van transformaties. Net als bij de ontwikkeling van eitje tot vlinder dienen in een project transformaties plaats te vinden. Het effectief managen van die transformaties is de essentie van projectmanagement. De voortgang

van een project wordt niet primair bepaald door de snelheid waarmee de operationele taken worden uitgevoerd, maar door de souplesse waarmee de juiste transformaties op het juiste moment worden gerealiseerd. Sneller metselen, timmeren, coderen of vergaderen leidt zelden tot versnelling van het project. Goed gemanagede transformaties doen dat wel.’

Dat klinkt nogal abstract om niet te zeggen mythisch. Kun je een voorbeeld geven?

‘Elk soort project kent zijn eigen specifieke transformaties, maar er zijn ook transformaties die in bijna elk project voorkomen. Eén daarvan is de transformatie van klein naar groot, doorgaans de opschaling genoemd. Opschaling is niet alleen een kwestie van meer uitvoerende menskracht inzetten, maar ook van het ombouwen van de hele organisatie daar omheen. Er is meer en vooral andere ondersteuning nodig. De primaire communicatiekanalen moeten verlegd worden en de besluitvorming wordt een stuk complexer.



Peter Storm



Risicomanagement werkt vooral goed voor natuurlijke risico's en minder voor de risico's die in de mens zelf besloten liggen

De Nederlandse overheid had daar reuze moeite mee tijdens haar coronaproject. Uit de evaluaties van dat project kun je concluderen dat de noodzakelijke transformaties maar half zijn gelukt. Een andere transformatie die in veel projecten voorkomt is de overgang van besloten en afgezonderd, naar open en toegankelijk. Dat gaat niet vanzelf en het brengt doorgaans een hoop gedoe met zich mee. Denk aan de transformatie die noodzakelijk bleek nadat het Noord/Zuidlijn project in de modder was vastgelopen. Die transformatie heeft meer dan een jaar gekost, waarbij een belangrijk deel van het uitvoerend werk moest worden stilgelegd en waarbij iedereen in Amsterdam zich met het Noord/Zuidlijn project ging bemoeien. Een kostbare en pijnlijke zaak.'

Dat zijn dramatische voorbeelden van grote, complexe projecten. Hoe zit het met de gewone, zeg maar dagelijkse projecten?

'Ook daar verliest men de essentie van een project soms uit het oog. Het gevolg is dat men rechtlijnig gaat denken en elkaar sprookjes gaat vertellen over het verwachte verloop van een voorgenomen project.'

Rechtlijnig?

'Ja. Tijdens de begeleiding van project startups vroeg ik wel eens aan de leden van het projectteam: 'Wie van jullie is getrouwd?'

Aan de degenen die hun hand opstaken vroeg ik vervolgens: 'Zou je graag getrouwd willen blijven?' Daarop antwoordden alle gehuwden steevast: 'Ja'. Mijn laatste vraag was: 'En hoe denk je dat te gaan bewerkstelligen?' Daarop kwam doorgaans een antwoord in de trant van: 'Gewoon, doorgaan zoals ik het nu doe.' Dat is rechtlijnig denken. De toekomst als voortzetting van het verleden. In een huwelijk is dat misschien een goede zaak, maar niet in een project.'

En die sprookjes dan?

'Ter afwisseling stelde ik ook wel eens een weddenschap voor: "Ik begrijp weinig van de inhoud van jullie project, maar ik durf te wedden dat ik binnen drie minuten een ernstige omissie in jullie plan kan aanwijzen." Die kans om mij terecht te wijzen kon men zelden versmaden. Toch was het bijna altijd een makkie. In geen enkel concept projectplan dat ik in de loop van de tijd heb gezien, wordt rekening gehouden met de onvermijdelijke noodzaak om dingen opnieuw te doen. De stappen of fasen in die projectplannen volgen elkaar keurig netjes op en elk wordt slechts één keer genoemd. Dat is in mijn ervaring een sprookje want projecten waarin alles in één keer succesvol wordt gerealiseerd ben ik nooit tegengekomen. Ik begrijp waarom dit gebeurt. Het is lastig om een projectopdracht te verwerven als je vooraf aangeeft dat sommige zaken misschien wel drie of vier keer gedaan moeten worden. Dat riekt dan naar onervarenheid of onkunde. Men vindt het niet moeilijk om over een gewenste toekomstige situatie na te denken en daar een beeld bij te hebben, maar moeilijk vindt men het wel om realistisch naar de weg daarnaartoe te kijken.'

Kan risicomanagement hier een helpende hand bieden?

'Het gevolg van wat ik net betoogde is dat heel veel projecten kleine en grote teleurstellingen kennen. Die zijn niet allemaal onvermijdelijk zijn.



Risicomanagement kan zeker een helpende hand bieden, maar werkt vooral goed voor natuurlijke risico's en minder goed voor de risico's die in de mens zelf besloten liggen.'

Waarom is dat zo?

'Omdat een mens zichzelf niet als een bron van risico's ziet.'

En dat is hij wel?

'Tja, dat mogen we toch zo langzamerhand, met al die door onszelf veroorzaakte rampen, wel toegeven?'

Wat kunnen we er dan aan doen om te voorkomen dat we elkaar sprookjes blijven vertellen?

'Toen ik mijn analyse van de oorzaken van het dramatisch verloop tijdens de eerste jaren van het Noord/Zuidlijn project had gepubliceerd stelde een lezer mij die vraag. Mijn antwoord was: 'We moeten alles blijven doen wat we al deden: zorgvuldige specificaties opstellen, gedetailleerde ontwerpen maken, kritische contractonderhandelingen voeren, de hele rataplan. En dan, wanneer de contracten zijn ondertekend, stoppen we alles in een la en vragen we elkaar: "En wat denken we nou werkelijk over hoe dit project gaat verlopen?" Als de aanwezigen dan met een open oor naar elkaar willen luisteren komt die andere werkelijkheid naar buiten. Dat is de werkelijkheid van alle vergissingen, misverstanden, ongetoetste aannames en goed

bedoelde maar misleidende beleefdheden die men in het verleden heeft beleefd. Je denkt misschien: "Maar dat is toch ook een sprookje, dat men elkaar de waarheid gaat vertellen?" Misschien, denk ik dan, maar het kan wel en het gebeurt ook. Serieuze bergklimmers doen dit in de verslagen van hun beklimmingen, waarvan ze onderling gretig kennismaken voordat ze een volgende top gaan aanvallen. Tijdens de transformatie van het Noord/Zuidlijn project bedacht de leiding van het project de 'spikey chairsessions'. Van tijd tot tijd zette men soms de een, dan de ander op een stoel, ging eromheen zitten en stelde degene op de 'spikey chair' de meest prangende, enge en gevoelige vragen. De stoelzitter moest de vragen direct, onverhuld en zonder eigen commentaar beantwoorden. Zo bereidde men zich voor op de werkelijkheid van de nabije toekomst.'

Interessant, maar heeft de agile beweging ons dan niets gebracht in dit opzicht?

'Agile heeft ons mijnen verder gebracht als het gaat om het uitbannen van rechtlijnig en rooskleurig denken in IT-projecten. Agile heeft ervoor gezorgd dat de leden van een team ook werkelijk als een eenheid met elkaar samenwerken en dat zij elkaar geen sprookjes vertellen. Agile heeft een ommekeer gebracht in de rol van de opdrachtgever. Van een afstandelijk figuur die denkt dat het stellen van de allerhoogste eisen het probate middel is om het projectteam tot de best mogelijke prestaties te brengen, naar een betrokken en kritisch meedenkende product owner. Agile methoden zorgen ervoor dat risicomanagement is geïntegreerd in het uitvoerend werk, dat werkplannen zijn getoetst op haalbaarheid en dat doelen in lijn zijn met strategische prioriteiten.'

Ik voel een 'maar' aankomen...

'Maar de agile aanpak is niet in elk soort project zondermeer toepasbaar.'

**Projecten waarin alles
in één keer succesvol
wordt gerealiseerd ben
ik nooit tegengekomen**



Waarom?

IT-projecten hebben een geheel eigen karakter dat zich goed leent voor een agile aanpak. Vergelijk een nieuwe applicatie met een nieuwe brug. De één is niet klaar als het klaar is, de ander wel. Applicaties worden schier oneindig aangepast en uitgebreid na de ingebruikname. Bruggen worden bij voorkeur in originele staat gehouden zo lang als dat functioneel en verantwoord is. Het eerste leent zich goed voor de kleine stappen aanpak van agile. Het tweede niet.

Bovendien worden IT-projecten uitgevoerd in een bijna perfect geconditioneerde omgeving. Een voorbeeld: ik fiets dagelijks langs de omvangrijke bouwput van het spoorzonegebied in Delft. Daar zie ik betonvlechters gehurkt of op hun knieën aan het werk. Dat doen ze terwijl er om hen heen van alles gebeurt. Op enkele meters afstand wordt beton gestort. Kranen tillen zwabberende balken over hun hoofden. Vrachtwagens voeren materiaal aan. Opzichters vragen hun aandacht voor de tekeningen die zij voor hun neus wapperen. Ondertussen begint het te regenen of sneeuwen. Goed, zet nu in gedachten een team digitale codevlechters met hun laptops naast die betonvlechters en vraag je af of de agile procedures hen zullen helpen om onder deze omstandigheden hun werk te doen.'

Ja, dat verschil in omstandigheden kan ik voor me zien. Maar betekent dit dat we voor die andersoortige projecten een heel andere oplossing moeten bedenken?

'Nee, ik denk dat agile principes toepasbaar en waardevol kunnen zijn voor het merendeel van de andersoortige projecten. Maar de methoden en procedures moeten dan wel aangepast worden aan het karakter van die projecten.'

Kun je een voorbeeld geven?

'Laat ik een extreem verschillend voorbeeld nemen: de aanpak van het coronaproject.

Dat project is in bijna alle denkbare aspecten verschillend van een doorsnee IT-project. Groter, complexer, dynamischer, controversiëler, onzekerder en langduriger. Toch denk ik dat we veel profijt van agile hadden kunnen hebben als het bij de aanvang meer agile was aangepakt. Toen de hel was losgebroken in Oost-Brabant, medio maart 2020, werd meteen het hele land gemobiliseerd. De projectmatige aanpak werd gedomineerd door de klassieke waterval principes: alles omvattend, centralistisch, complex en omringd door formele besluitvormingsprocedures*. Op papier volgens de richtlijnen van de WHO, maar in de praktijk niet want men vergat één belangrijk aspect: *timing is everything*. Als we een paar getrainde agile pandemiebestrijdingsteams hadden gehad dan was Oost-Brabant onmiddellijk in een strikte lockdown gezet, zoals de Chinezen dat deden in Wuhan. Die waren er niet en zodoende was Oost-Brabant maanden later nog steeds de grootste vuurhaard terwijl ze zich in Groningen afvroegen waar dat virus nou bleef.'

Is dat de belangrijkste benefit van agile?

Snelheid van optreden?

'Soms wel, zoals in reddingsprojecten waar agile denken en werken overigens al veel eerder werd toegepast dan in de IT. Meer in het algemeen zie ik als belangrijkste kracht van agile dat het een lerende aanpak is. Overal waar men erin slaagt om die lerende aanpak te koppelen aan de ontwerpende aanpak zal men aanzienlijke verbeteringen kunnen bereiken in het managen van projecten.**'

□

* zie: 'Analyse van de coronapandemie', Vakblad Projectmanagement en agilemanagement, 2021, nr. 12

** voor eventuele vragen naar aanleiding van dit artikel is de geïnterviewde bereikbaar via peter@storm-advies.nl



OP DE BEAT VAN JE BUSINESS

Maatwerk software voor
versnelling en de beste fit

Stel je voor dat je op het punt staat om een applicatie in de organisatie te vervangen. Of je wilt jouw kernapplicatie verrijken met een extra functie, bijvoorbeeld omdat je tegen beperkingen aanloopt. Of je hebt een innovatief idee dat je snel wilt realiseren. Kies je dan voor standaardsoftware of voor maatwerksoftware?

Het is een vraag waar organisaties veelvuldig mee te maken krijgen. En het is niet bepaald een makkelijke vraag om te beantwoorden. Je hebt niet alleen te maken met het bestaande applicatielandschap, maar ook met de afgesproken doelstellingen van de business, beschikbare budgetten, uitroltijd, risico's van

applicatieplatformen en ga zo maar door. Voor iedere vraag en uitdaging vinden wij de juiste oplossing met de best passende technologie. Of het nu high-code, Low-code of No-code is. Voor de beste 'fit' dus.

Stel gewoon je vraag. We staan voor je klaar om vanuit elke beginsituatie een project te bekijken, te starten, uit te voeren en te beheren.

Benieuwd naar wat wij voor jou kunnen betekenen? Schroom niet om contact met ons op te nemen.

Kijk voor meer informatie op:
conclusion.nl/themas/fit-for-purpose-software

Peter van Dongen:

‘De vraag of ik bij KWD wilde werken, kon ik volmondig met Ja beantwoorden’

Eind vorig jaar plaatste hij zijn CV op LinkedIn. Fred Bons, programmamanager bij KWD, nam contact met hem op en sinds november 2021 is Peter van Dongen zijn collega. Als KWD-projectmanager werkt hij aan ICT-projecten bij Albeda in Rotterdam. Zo snel kan het gaan. Met zijn 35 jaar behoort Van Dongen tot de groep jonge projectmanagers binnen KWD. ‘Het is fijn om ook leeftijdgenoten als collega te hebben’, zegt hij.

Maar was Peter van Dongen niet de oprichter en mede-eigenaar van een start-up die een algoritme heeft ontwikkeld voor het meten van lichaamsverhoudingen van mannen? Om met die gegevens perfect zittende maatpakken voor klanten te kunnen laten maken? Van Dongen: ‘Dat klopt. Na mijn studie commerciële economie heb ik met een vriend deze software ontwikkeld, vervolgens een businessplan gemaakt, financiering gezocht voor de start-up en gevonden, de business opgezet en het salesproces ingericht.’ Om daarna iets anders te gaan doen? ‘Ja, op een gegeven moment liep alles goed en werd de uitdaging minder. Nadenken over ‘wat-nu’ zette mij op het spoor van projectmanagement. En dat leidde uiteindelijk naar KWD. KWD Resultaatmanagement heeft een goed imago in projectmanagement en binnen de startup werkte ik eigenlijk ook zoals ik nu binnen KWD werk:

agile en ondernemend. In de avonduren had ik mijn scrum-certificaat behaald en een cursus algemeen projectmanagement gevolgd. Toen Fred Bons mij benaderde voor een functie in projectmanagement paste dat dus bij de richting die ik voor mezelf al had ingeslagen.’

Je voerde met Fred Bons een aantal gesprekken, waarna je ja of nee moest zeggen. Waarom werd het een ‘Ja’?

‘De gesprekken maakte mij duidelijk dat ik binnen KWD in projecten ook ondernemer kan zijn. KWD wil geen afwachtende medewerkers, maar projectmanagers die ondernemend zijn, initiatief durven te nemen en die communicatief goed met stakeholders kunnen werken. KWD-ers zijn daardoor breed inzetbaar en te vinden in projecten die zo ongeveer in alle segmenten van onze maatschappij beslaan: van onderwijs tot

zorg, van overheid tot bedrijfsleven. Ook waar transities, transformaties moeten worden gerealiseerd zijn KWD-ers te vinden. Al met al is dat een omgeving waarin ik me thuis zou kunnen voelen. En dus werd het een volmondig Ja. Een Ja kon ik ook geven, omdat in de gesprekken mijn gevoel werd versterkt dat ik veel bij KWD, zijn projecten en van collega's zou kunnen leren. En dat is ook zo. De initialen KWD, staan behalve voor Kunnen Willen Durven, ook voor Kennis Willen Delen en daar is echt sprake van. Sinds ik bij KWD werk is kennis met mij gedeeld tijdens de Vakdag, via dit Vakblad, via de boeken uit de KWD-reeks, maar ook in gesprekken onderling. De discussies die ik voer met collega's zijn leuk, inspirerend en leerzaam.'

Nog meer Ja's?

'Zeker. Ik krijg volop de gelegenheid mijn vakkennis uit te bouwen, onder meer door het volgen van de IPMA-cursus. Bovendien word ik bij KWD goed begeleid door project-



managers met ervaring. Ik zei ook ja omdat KWD een bedrijf is waar heel open met elkaar wordt gecommuniceerd. Niet alleen vakinhoudelijke kennis wordt gedeeld, maar ook hoe het met het bedrijf gaat, welke projecten er lopen, welke nieuwe projecten er zijn. Waar aan verbetering wordt gewerkt. Die openheid vind ik heel aangenaam.'

Je werkt nu aan onderwijsprojecten binnen Albeda in Rotterdam. Wat doe je precies.

'Er lopen meerdere projecten. Mijn werkveld behelst het opzetten van Albeda studentenapps waar studenten alle informatie die ze nodig hebben voor hun studie kunnen vinden, van cijfers tot roosters. Het moet ook een omgeving zijn die de studenten op de hoogte houdt van hun vorderingen. Van recente datum is de debiteurenapp die studenten moet helpen hun financiën met betrekking tot de opleiding goed te beheren. Een KWD-collega werkt aan andere gerelateerde projecten.'

Het is binnen KWD je eerste klus als projectmanager, welke aspecten kun je daarin behalve ICT ook adresseren?

'Voor mij is communicatie key. Een projectmanager moet goed kunnen communiceren met stakeholders, zijn of haar analytisch vermogen kunnen inzetten om te doen of laten doen wat moet gebeuren en moet daar waar nodig goed kunnen bijsturen. Dat is wat ik in dit project dus ook doe. Zoals het er nu uitziet, zal dit project voor mij ongeveer een half jaar duren. Daarna hoop ik aan een project te kunnen werken waar ik vanaf het begin aan het stuur kan zitten.'

Een goed intakegesprek is prima, maar de praktijk kan vervolgens anders zijn.

'Dat kan, maar dat was en is het niet in dit geval. Werken bij KWD is eigenlijk nog beter dan ik op basis van het gesprek had verwacht. Op meerdere fronten is daar sprake van. Een

extraatje vind ik dat KWD geen strakke lijnorganisatie, waar iedereen precies doet wat hij moet doen. Iedereen heeft ook een taak naast zijn primaire werk waar het hele bedrijf van profiteert. Fred Bons doet HR erbij, anderen werken aan de organisatie van de Vakdag, zitten in de redactie van dit Vakblad, werken aan een volgend KWD-boek of organiseren een event. Dat geeft zoveel meer binding met de organisatie. Super vond ik het ook dat ik laatst met een groep medewerkers op wintersport ben geweest. KWD onderscheidt zich op deze wijze echt van andere bedrijven. De sfeer maakt dat je als vanzelf in je omgeving tegen mensen die een andere werkkring zoeken gaat zeggen: misschien is KWD iets voor je.'

Je bent begonnen toen COVID nog elke dag op de voorpagina stond.

'Ja, dat was vreemd. Werken met Teams kan prima, maar voor het opbouwen van relaties is het toch minder geschikt. COVID is gelukkig wat naar de achtergrond geschoven waardoor ik wat meer contact kan hebben met KWD- en Albeda-collega's en leveranciers waar ik mee samenwerk. Werken met Teams heeft als nadeel dat iedereen helemaal vol zit waardoor telefonisch contact toch wat moeilijk is. Het is veel fijner om mensen ook toevallig tegen te komen in de gang of bij het koffieapparaat. Een goede projectmanager kun je ook alleen maar zijn als je er sprake is van een soepele sociale omgeving waarin ook informeel met elkaar kan worden gesproken. Dus ja, blij dat de maatschappij weer open is gegaan.'

□

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

Tiende boek in succesvolle KWD-reeks



Het nieuwe van agile is er inmiddels af. We kunnen constateren dat agile een blijvertje is. Is dit het dan? Of is er ook nog zoets als de 'wereld na agile'? Het antwoord is ja: na de eerste stap in agile zijn de nodige vervolgstappen te zetten. Agile is de basis, beyond zijn de vervolgstappen. Organisaties die zich verder willen ontwikkelen, zullen een beyond stap moeten zetten. Het boek AgileBeyond laat zien welke stappen dat kunnen zijn en soms ook moeten zijn.

Het is gratis voor geïnteresseerden die verantwoordelijk zijn voor het creëren van waarde in en voor de eigen organisatie en die direct betrokken zijn bij agile projecten of op C-management niveau daarmee te maken hebben. Andere die samenwerken in projecten en agile-trajecten kunnen het boek gebruiken als leidraad om op onderzoek te gaan.

Andere geïnteresseerden betalen euro 12.50, inclusief btw en verzendkosten.

Het boek is aan te vragen via: <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-reeks/agilebeyond/>



Interview met Ruud de Gast, Low Code Company

‘Met Low Code kunnen business en ICT elkaar veel makkelijker vinden’

AUTEURS: LEO KLAVER & LUK KETEL

Niet alle bedrijfsprocessen zijn met standaardapplicaties te ondersteunen. Nu niet, straks waarschijnlijk ook niet. Aan Ruud de Gast vroegen we wat volgens hem de trends zijn in het land van maatwerksoftware en wat de betekenis is van deze trends voor projectmanagement en -manager. Een dominante trend kwam naar voren: Low Code. Laat u zich daarbij niet misleiden door het woordje ‘Low’, onder de motorkap van deze software-ontwikkeltaal zit heel veel high tech.

Plankalkül is zo ongeveer de oudste hogere programmeertaal, ontwikkeld in 1945 door de Duitser Konrad Zuse. In de jaren 50 en 60 verschijnen talen als Fortran en Cobol en Basic aan de horizon. In de jaren 70 ontstaan de eerste systeemprogrammeertalen als C, later uitgebreid naar C++. In het decennium daarna komt de nadruk bij programmeertalen te liggen op het gebruik van hardware voor compilers in plaats van voor programmeurs. Matlab, Fox Pro, Objective C zijn voorbeelden van dergelijke talen.

In de jaren negentig verschuift de focus naar het internet. Visual Basic wordt geïntroduceerd om eenvoudig Windows-gebruikersinterfaces te kunnen ontwikkelen. Java verschijnt op de markt voor open source ontwikkelingen. Begin deze eeuw is Microsoft actief met het verschijnen van C#, speciaal voor .Net, met D, een taal afgeleid van C++ en later met F#. Google lanceert zijn taal Go. Het bedrijf komt in 2011 met Dart, dat in 2018 en 2019 het snelst groeide in gebruik: met Dart zijn crossplatform applicaties te maken voor desktops, mobiele apparaten, web en servers. Snel groeide ook Rust van Mozilla. Deze taal zag in 2015 het licht als een alternatief voor C/C++; er zijn memory errors mee te voorkomen. Veel van de oudere talen als Fortran en Cobol worden nog steeds veel gebruikt. In de VS draaien de meeste overheidsdiensten nog op mainframes inclusief Cobol. De opsomming is verre van volledig. Er zijn nog veel meer 2, 3 en 4GL talen als Kotlin, TypeScript, Swift. En er zullen nog veel meer talen komen, simpelweg omdat er steeds meer data moet worden verwerkt, al dan niet in een artificial intelligence of machine learning omge-

ving. Data waarop nieuwe of verbeterde bedrijfsmodellen moeten worden gebouwd. Dan kan dan snel met Low Code.

Je had in de VS tijdens de coronacrisis onmiddellijk aan de slag gekund als Cobol-programmeur. Er was daar een groot tekort aan.

Ruud de Gast: ‘Ja, dat denk ik ook wel. Ik ben in 2001 in de ICT van start gegaan als Cobol-krasser, zoals dat toen heette en heb me daarna omgeschoold naar Java. Was ik goed in programmeren? Ja, maar ik had jonge collega’s die veel sneller waren dan ik en dus besloot ik in 2006 om projectmanager te worden. Maar dan wel een projectmanager met feeling voor het software-ontwikkelvak. Mijn eerste klus was bij de Postbank waar mijn team onderdelen van *mijnpostbank.nl* heeft ontwikkeld. Maatwerk dus.’

Sindsdien werk je bij Low Code Company, een werkmaatschappij van Conclusion. Op de website staat wat jullie doen: klanten met Low Code helpen hun strategie te vertalen naar resultaten. Hoe gaat een Low Code programmeur te werk?

‘Hij of zij heeft een aantal dingen nodig. Naast uiteraard de functionele wensen van een klant die we meestal vastleggen in *user stories*, moet hij weten welke data, welke gegevens je vast wilt leggen. Op die manier modelleren we de database waar alle gegevens van het bedrijf in zitten en leggen we processen en bedrijfslogica vast. Schermen voor de eindgebruiker en, indien gewenst, interfaces met externe systemen zijn vervolgens nodig om de data en logica aan elkaar te kunnen koppelen. Het handige is dat de



Vroeger zat de meeste benodigde tijd bij softwareontwikkelaars, met Low Code zit dat nu bij het beschrijven van de requirements

programmeur met Low Code de benodigde software kan modelleren al naar gelang de wensen van de klant. Wat de klant wil, of ruwweg in zijn hoofd heeft, kan daardoor snel en grafisch op het scherm worden weergegeven.'

'Met Low Code kan een programmeur klanten snel een idee geven hoe het bedrijfsproces dat ze in gedachten hebben er in de praktijk uit kan zien. Het is een beetje te vergelijken met wat vroeger prototyping werd genoemd. Een klant ziet snel of we hem goed begrepen hebben. Sterker nog, hij ziet ook snel of het nu juist niet is wat hij bedoeld heeft. Nu heet het Low Code, maar het principe is hetzelfde. Een prototype was niet herbruikbaar. Met Low Code ben je wel met definitieve code bezig. Het gaat met Low Code veel sneller en inzichtelijker: het werkt tot wel vijf keer sneller dan traditioneel software ontwikkelen met bijvoorbeeld Java. Het komt in de praktijk regelmatig voor dat als een klant vertelt wat hij of zij wil, al tijdens het gesprek een oplossing op het scherm kan worden getoond. Zo snel kan het gaan.'

Als ik het goed begrijp gebruiken jullie dus een Low Code platform?

'Er zijn redelijk veel platformen die aangeven Low Code te werken. Zelf vind ik overigens het woord Low wat misleidend, omdat er nogal wat innovatieve technologie in zit. De kern is dat er Low, lees weinig, echte code wordt gebruikt. Wij gebruiken

voor dit alles het Low Code Platform Mendix. We hebben voor dit platform gekozen omdat het een van de eerste bedrijven is geweest die dit ontwikkeld heeft. En het staat al jaren met ongeveer 15 andere bedrijven in het leiderskwadrant van Gartner en Forrester.'

Ook daarvoor gekozen omdat het Nederlandse software is?

'Mendix is nu eigendom van Siemens, maar is ontwikkeld door vier Rotterdamse enthousiastelingen waarvan er een aan de Technische Universiteit Delft studeerde. Hij had ook een eigen softwarebedrijf dat websites maakte. Op enige moment klaagde een klant dat zijn website het niet meer deed. In de software zag mede-oprichter Kruit geen fout, maar ontdekte hij dat de klant bedoelde dat de website niet deed wat hij wilde. Toen is hij, na een studie bedrijfskunde, gaan nadenken over hoe business en ICT dichter bij elkaar zouden kunnen worden gebracht. Daar is het idee voor Mendix uit voortgekomen. Het ontwikkelen van software is over het algemeen requirements omzetten in software. Gewoon programmeren dus. De code moet dan op een server in productie worden gebracht, waarna er weer gewerkt kan worden aan nieuwe requirements, omdat de wensen van klanten oneindig kunnen zijn. Voor alle benodigde fasen in deze *software development life cycle* heeft Mendix versnellers bedacht of methoden om business en ontwikkelaars beter en sneller te laten (samen) werken. Klein maar wel typerend voorbeeld: om sneller een aanpassing of innovatie in een bedrijfsproces te kunnen testen is het voorzien van het scherm voor de eindgebruiker van een feedbackknop waarmee een klant tekstueel kan aangeven, waar in een scherm een fout zit ten aanzien van het gewenste proces. Ze kunnen zelfs met een bolletje op het scherm aangeven waar de fout zit. Deze feedback komt via het platform direct bij de ontwikkelaar terecht. Geweldige feature is dat omdat het voor de klant



veel makkelijker maakt om een onvolkomenheid aan te geven. Dit vermindert drastisch het aantal communicatiefouten.’

Is Low Code ook een oplossing voor het probleem dat veel bedrijven hun eigen bedrijfsprocessen als uniek zien waardoor naar hun mening het proces alleen met maatwerk ondersteund kan worden?

‘Ja. Met het platform is het dus makkelijker om wensen van klanten werkelijkheid te laten worden, maar er is ook nog iets anders, waardoor het een steeds breder platform aan het worden is. Mendix heeft vanaf de start een appstore geïntroduceerd met daarin inmiddels veel kant en klare modules. Een bedrijf dat bijvoorbeeld een Excel-importer wil gebruiken om data uit Excel in de applicatie over te brengen, kan gebruik maken van een importer die in de appstore te vinden is. Binnen een uurtje een Excel-functie inbouwen, het kan. Ontwikkelaars moeten uiteraard wel lid zijn van Mendix om tot de appstore te worden toegelaten. Inmiddels heeft Mendix de appstore doorontwikkeld en zijn er complete applicaties beschikbaar voor tal van andere processen die een bedrijf in de regel heeft, van voorraadbeheer tot facturatie. Ontwikkelaars kunnen min of meer complete deeloplossingen in de store zetten en daar ook geld voor vragen.’

De kwaliteit van de software is aantoonbaar en meetbaar hoog. Incidenten komen beduidend minder voor

Als de appstore in de loop der tijd steeds gevulder raakt, is het dan denkbaar dat er op corporate niveau met behulp van al deze losse onderdelen een complete enterprise applicatiesysteem kan worden samengesteld?

‘Dat kan nu nog niet, maar die route is in de niet al te verre toekomst zeker denkbaar. Als je ziet hoe Mendix zich in de afgelopen tien jaar heeft ontwikkeld, dan moet dit – samen met de community – tot de mogelijkheden behoren. Los van deze apps hebben we natuurlijk zelf inmiddels ook een aardige database aan oplossingen die we voor klanten hebben gebouwd. Als een klant een fieldmanagement-applicatie nodig heeft voor zijn monteurs, dan hebben we die al vijf keer gebouwd. Dat proces is voor ons herkenbaar, herbruikbaar en dus sneller voor een nieuwe klant in te zetten. Maar geloof me, het bestaande moet altijd worden aangepast omdat elke klant toch net even iets anders werkt. Klanten willen zich niet aanpassen aan standaardprocessen. Als ik een klant vraag of hij of zij het bedrijfsproces kan aanpassen aan het standaardproces van het pakket, dan is het antwoord in de regel: nee, wij werken toch net iets anders.’

Maakt Low Code de inzet van projectmanagers niet overbodig?

‘Nee, zeker niet. Net als bij traditioneel ontwikkelen denken softwareontwikkelaars in de regel niet na over zaken als budgetten, planning of scope. Dat is bij Low Code niet anders. Je hebt dus een projectmanager nodig om een project te begeleiden. Een klant in onze wereld komt met twee A4'tjes met wensen. Dat stukje papier moet een applicatie worden, soms zelfs meerdere applicaties. De klant wil vervolgens graag weten hoeveel het gaat kosten. Na het calculeren en offereren ontstaat er vaak een projectovereenkomst en voor dat soort zaken heb je een projectmanager nodig. Een projectmanager is ook nodig om consistentie in een project te behouden. Snel bouwen betekent dat er ook geëxperimenteerd



wordt. Dan is het wel belangrijk dat de neuzen dezelfde kant op blijven staan en de scope niet ongebreideld gaat groeien. Immers men ziet dat er veel kan en ook nog snel. Ook daar is een projectmanager hard nodig. De te bouwen applicaties moeten wel blijven passen in de architectuur die het bedrijf voor zijn ICT-omgeving heeft bedacht.'

Een probleem bij dit alles kan zijn dat een klant in de regel zijn bedrijfsprocessen slecht kan beschrijven. Hoe gaat Low Code daar mee om?

'Ieder proces, hoe complex ook, is door middel van het stellen van vragen in wybertjes, blokjes en pijltjes uit te drukken. Met Low Code komt daar dan direct een applicatie uit. Dat is het grote voordeel van visueel modelleren, de klant ziet zijn proces op een duidelijke manier beschreven. Vaak halen we ook het oude proces erbij en gaan we daar doorheen, dan komen de vragen als vanzelf en daarmee komt het eigene van een bedrijf naar boven. Met Low Code is het makkelijker dan in een standaard ERP-pakket de gewenste nieuwe functionaliteit aan de bestaande toe te voegen. In de regel komt in zo'n vraagssessie ook boven water hoeveel – of liever hoe weinig – de klant van alle beschikbare functionaliteiten in het ERP-pakket gebruik maakt, maar wel voor de volle 100 procent betaalt. In de praktijk blijkt dat er dus veel functionaliteit niet gebruikt wordt. De Low Code aanpak geeft veel makkelijker antwoord op de vraag: wat heb je nu echt nodig? Dat wordt dan vervolgens met Low Code gebouwd. Vroeger zat de meeste benodigde tijd bij soft-

Ervaring leert dat het goed ontwerpen van het databasemodel cruciaal is voor een goede performance

wareontwikkelaars, met Low Code zit dat nu bij het beschrijven van de requirements.'

Zijn daarvoor specialisten nodig, of kunnen dat goede business-consultants het alleen af, mits ze de kunst van vragenstellen beheersen?

'Voor kleine applicaties is dat wel voldoende. Maar voor grotere applicaties heb je naast de business consultant toch zeker ook een enterprise architect nodig om de requirements goed in het geheel van processen en applicatie architectuur op te kunnen nemen. Het totaalplaatje is dan wel belangrijk. Kijk, het Mendix-model is dermate stabiel dat de applicatie over het algemeen technisch gezien altijd goed werkt, maar dat wil nog niet zeggen dat de applicatie functioneel in de organisatie goed is geïntegreerd. Dat moet natuurlijk wel worden getest. Een goed overzicht van de architectuur is nodig om zaken bij elkaar te houden.'

Als het platform stabiel is, houdt dit dan ook in dat er weinig onderhoud behoeft plaats te vinden op geschreven software?

'De kwaliteit van de software is aantoonbaar en meetbaar hoog. Incidenten komen beduidend minder voor. Er zijn dan twee mogelijkheden: je kunt het beschikbare beheerbudget verkleinen, maar je kunt er ook voor kiezen om met hetzelfde budget wat geld achter de hand te houden om applicaties door te ontwikkelen. Dat vinden de meeste bedrijven wel zo prettig.'

Resumerend is te stellen dat met Low Code bedrijfsprocessen sneller zijn aan te passen of te ontwikkelen en daarmee is aan transities ook sneller gestalte te geven. De time-to-market kan omlaag. Low Code abstraheert zaken voor de ontwikkelaars, waardoor die met de business sneller de juiste zaken kan bouwen. Voor de projectmanager is het fijn om te weten dat het Mendix platform in alle facetten is doorontwikkeld waardoor hij of zij bijvoorbeeld geen



Ruud de Gast: hij is delivery manager bij Low Code Company

rekening hoeft te houden met een deployment-periode van een paar weken. Waar moet de projectmanager nog wel terdege rekening mee houden?

‘Hij moet de performance goed in de gaten houden. Ervaring leert dat het goed ontwerpen van het databasemodel cruciaal is voor een goede performance. Een projectmanager moet weten wat de gevolgen van toepassing van Low Code zijn voor de performance als bijvoorbeeld meer eindgebruikers gebruik gaan maken van een applicatie of er meer functies aan worden toegevoegd. Een eindgebruiker die een scherm vol wil stoppen met te veel gegevens gaat merken dat dit scherm daar niet sneller van wordt. De performance is te optimaliseren, maar ergens stopt dat. Binnen Mendix zijn ze nu bezig met een doorontwikkeling die ervoor gaat zorgen dat de ontwikkelaar kan kiezen of hij gebruik maakt van de standaard Mendix features of juist ervoor kiest om een complexe SQL-query zelf te bouwen. Dat is ook logisch omdat er steeds meer bedrijven zijn die bedrijfskritische applicaties willen bouwen in Low Code.’

Is Low Code altijd een goede oplossing?

‘Een bedrijf moet hier wel realistisch in blijven. Als een bank 100.000 transacties per seconde aan moet kunnen, dan is dit platform misschien niet het meest geschikt om dit te realiseren. Styling is ook iets waar de projectmanager rekening mee moet houden. Een bedrijfsproces is met Low Code snel te modelleren, zeker als je gebruik maakt van de standaard styling opties, maar let er wel op dat wat wordt gemaakt aansluit bij de overall styling van het bedrijf. Wellicht heeft een gebruiker zelf een mooie site heeft gevonden via Google, met een prachtige javascript widget. Maar wat heb je eraan om een website of een app snel in de lucht te hebben, als je daarna weer tijd kwijt bent om de styling ervan in lijn te brengen met de styling van de prachtige world wide web site? Ook moet de projectmanager de kosten goed in de gaten blijven houden. Het maakt een verschil of je applicaties moet bouwen op basis van een businesscase die de eerstkomende 10 jaar niet verandert of dat je applicaties moet bouwen die voortdurend veranderen bijvoorbeeld onder invloed van veranderende wetgeving. In het laatste geval is de inzet en daarmee de investering in het Mendix-platform beter te beargumenteren dan in het eerste geval. Als Low Code echt niet past, dan zeggen we dat overigens ook gewoon tegen de klant. Ik wil nog toevoegen dat Low Code het makkelijker maakt om kennis en kunde van een organisatie vast te leggen door middel van een applicatie. En nog een laatste puntje uit de praktijk: nee, het maakt voor Low Code niet uit voor welke cloudomgeving een klant heeft gekozen, of wil kiezen.’

□



Luuk Ketel en Leo Klaver zitten in de redactieraad van dit Vakblad



John Hermarij

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

Projecten zijn niet uniek meer

Veel projectmanagementtrainers vertellen dat een project zoets is als *‘een tijdelijke onderneming met een uniek eindresultaat’*. Daarna nemen zij je mee in het bepalen van de scope, productdecompositie, inschatten van activiteiten, kritieke pad analyse, begroten, kwaliteitsplan, optuigen van de tijdelijke organisatie, risicomangement en een stakeholderanalyse. Ook wordt er verteld dat zachte vaardigheden het belangrijkste zijn. Zo is er een hele industrie ontstaan die meer praat over projectmanagement dan doet.

Ook ik heb sinds 2000 op talloze manieren enkele duizenden projectmanagers getraind, begeleid en geïnspireerd. Dat doe ik nog steeds, maar sinds kort wringt er iets. De reacties die ik de laatste jaren krijg, zorgen ervoor dat mijn inzicht ingrijpend aan het veranderen is, meer nog dan de agile filosofie ooit heeft gedaan. Waar die verandering toe zal leiden weet ik nog niet, maar dat het om iets essentieels gaat is mij wel duidelijk. Beste lezer, ik wil u aansporen om deze signalen ter harte te nemen om zo straks niet voor een onprettige verrassing te staan. Want het oude projectmanagementparadigma is aan het verschuiven. In 2019 hebben IPMA en AIPM (twee projectmanagementverenigingen) samen met KPMG het ‘succes’ van projectmanagement onderzocht. Een van de conclusies in het rapport *‘The Future of Project Management: Global Outlook 2019’* is dat zij geen correlatie konden vinden tussen formele accreditering (certificaten) en het succes van projecten. Hoewel zij zich hierover verbaasden gingen zij er niet verder op in. Mogen we dan stellen dat het ‘hergebruik’ van ouderwetse projectmanagement concepten aan alle kanten wringt? Ik denk dat het antwoord daarop bevestigend is. We kennen allemaal de uitdrukking dat *‘als je altijd doet*

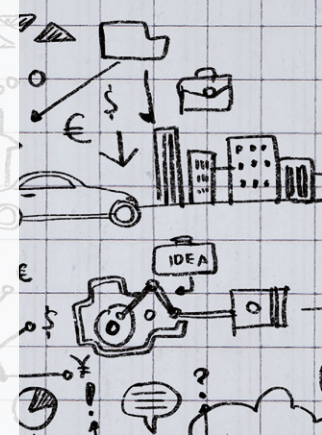
wat je deed, dan krijg je wat je altijd al kreeg' en dat geldt dus ook voor projectmanagement.

Binnen de softwareontwikkeling heeft men dit al veel eerder onderkend. Daar zijn zowel de traditionele rol als de technieken verdrongen door een breed scala aan nieuwigheden onder de noemer van agile werken. Er zijn nog wel wat projectmanagers over, maar dat is een fractie van weleer. Soms hoor je de kreet dat er altijd wel (traditionele) projectmanagers nodig zullen zijn. Toch kun je stellen dat de projectmanager in deze branche grotendeels passé is. Er heeft zich een ingrijpende verschuiving in de verdeling van arbeid afgespeeld.

Ik ben voornamelijk actief als trainer in de bouw en infrastructuur in de ruimste zin van het woord. Zowel bij kleine projecten van enkele tienduizenden euro's als zeer grote complexe projecten van vele honderden miljoenen. Wat me daar opvalt is dat in de meeste gevallen de definitie *'een tijdelijke onderneming met een uniek eindresultaat'* niet meer past. Bij professionele succesvolle organisaties is het 'unieke' vrij beperkt. Immers het bedrijf is juist door specialisatie succesvol geworden. Projecten zijn eerder complex, gecompliceerd of beiden, dan dat zij uniek zijn.

Een klant vroeg mij om te onderzoeken of zij gebaat zouden zijn met een projectmanagement methode. Hun standaardwerkprocessen waren echter zo goed beschreven dat daar geen methode tegen op kon. Steeds weer dezelfde risico's, dezelfde wettelijke kaders en ga zo maar door. Teamleden werkten al jaren samen en telkens waren dezelfde technische disciplines betrokken. Er was meer routine dan uniciteit. Toch worstelen zij nog steeds met projecten. Dat ligt niet aan hen, maar aan de sector waarin zij actief zijn.

De voornaamste redenen waarom projecten niet succesvol zijn hebben veelal te maken met weeffouten in de sector waarbinnen zij opereren, levertijden en veel betrokken partijen die elk hun eigen belang nastreven. Alle partijen sub-optimaliseren hun eigen processen, leiden hun eigen projectmanagers op, maar kijken niet verder dan de juridische en organisatorische grenzen van hun organisatie. De volgende stap in het succesvoller maken van projecten ligt daarom op sectorniveau. Een optimalere samenwerking in de keten, van opdrachtgever tot aannemer tot onderaannemer is waar de aandacht naar uit moet gaan. Partijen moeten over hun eigen schaduw heen stappen door dit systeem aan te pakken. Het interessante daaraan is dat dit vanuit de sector zelf zal komen. Let op mijn woorden, want binnen afzienbare tijd zien we een nieuwe professionaliseringsgolf op ons afkomen. Een die voor iedereen die in ons vakgebied actief wil blijven grote gevolgen zal hebben.





Welke beïnvloedingstrategie leidt tot gewenst projectresultaat?

AUTEURS: JONNE TILLEMA & ERIK VAN DAALEN

Wees je bewust van de sociale omgeving waarin je als projectmanager verkeert. Die omgeving is van invloed op het resultaat dat je in je project wilt bereiken. Wil je gebruikers positief beïnvloeden opdat ze gebruik gaan maken van het resultaat dat er in een project kan worden bereikt, of al gerealiseerd is, dan moet je naar verschillen in hun sociale omgeving kijken. Let daarbij op de machtsverdeling bij de gebruikers en of er bij hen een gevoel van noodzaak heerst. Kies een strategie die passend is bij de sociale omgeving die je signaleert. Wees je ervan bewust dat een mismatch van de strategie met de omgeving niet effectief is om gebruikers te bewegen tot acceptatie van de resultaten van het project.

De verhouding van gebruikers tot elkaar en tot hun taak definiëren we als de sociale omgeving van gebruikers. Wij lichten in dit artikel twee factoren uit die vormend zijn voor sociale omgevingen van gebruikers: gevoel voor noodzaak en de machtsverdeling.

Gevoel van noodzaak bij de gebruikers

Als werkwijzen veranderen als gevolg van projecten brengt dat onzekerheden met zich mee die als bedreigend kunnen worden ervaren door gebruikers die met deze veranderingen te maken krijgen. Ze kunnen de perceptie hebben



dat voordelen die aanwezig zijn in de huidige situatie worden aangetast (daadwerkelijk of in de aannames van de gebruikers). Hierdoor kan positivisme rondom de verandering omslaan in weerstand. Om deze onzekerheid weg te nemen is moet er worden gecommuniceerd over de verandering (Berger & Calabrese, 1975). Als communicatie bij de groep gebruikers een gevoel van noodzaak tot veranderen teweeg kan brengen, dan ontstaat er ook draagvlak om de verandering te accepteren. In de communicatie kunnen redenen worden aangegeven waarom de verandering logisch is. Of er kan een aantrekkelijk perspectief worden geschetst. Als er geen informatie wordt gegeven over de aankomende verandering kan er juist weerstand ontstaan tegen de veranderingen en kan het te behalen of gewenste projectresultaat niet gerealiseerd worden of teniet worden gedaan. Het is dus van belang om als projectmanager te signaleren of de sociale omgeving een gevoel van noodzaak voor de verandering voelt en of er voldoende informatie wordt verstrekt. Naast het gevoel van noodzaak voor de verandering zijn de verhoudingen binnen het team van gebruikers ook van invloed op de acceptatie van de verandering. We kijken daarvoor naar de machtsverdeling in het team.

Machtsverdeling bij de gebruikers

Macht is invloed hebben over een ander. Het gebruik van macht kan weerstand of volgzzaamheid tot gevolg hebben. Door macht uit te oefenen kunnen mensen achter een verandering gaan staan. De macht kan verschillend verdeeld zijn (French & Raven, 1959). Macht kan bijvoorbeeld toebedeeld zijn aan een enkele leider of aan een toplaag van managers. Deze leiders zijn in positie gesteld om besluiten te nemen over hoe het werk dient te worden ingevuld. Deze leiders kunnen een grote invloed op het team hebben omdat zij de op de belangen van de teamgenoten kunnen inspelen, of juist niet. De

macht kan ook subtieler verdeeld zijn, bijvoorbeeld in een groep professionals of zelforganiserende teams. Daar speelt positiemacht een minder grote rol, maar kunnen machtsfiguren invloed uitoefenen doordat zij een expertpositie hebben in het team. Een senior medewerker met een hoog kennisniveau en ervaring in een bepaald onderwerp kan worden beschouwd als een expert. Zijn of haar argumenten zullen overtuigend en geloofwaardig overkomen waardoor volgzzaamheid ontstaat. Inzicht hoe de macht is verdeeld in een omgeving, is nodig om de juiste machtsfiguren in te zetten om gebruikers te overtuigen het beoogde projectresultaat en de daarbij behorende verandering te gaan gebruiken.

Invloed toepassen in sociale omgevingen

Als projectmanager heb je invloed hoe gebruikers veranderingen ten gevolge van een project omarmen. Welke beïnvloedingsstrategie effectief is hangt samen van de sociale omgeving waar je invloed uitoefent. Elving & Boonstra (2009) hebben een vijftal strategieën om invloed uit te oefenen op een rij gezet. Dit zijn: *macht strategie*, *planmatige strategie*, *onderhandelingsstrategie*, *programmatische strategie* en *interactieve strategie*. We beschrijven deze en wanneer de projectmanagers ze -in onze ervaring- inzetten.

Macht strategie

De macht strategie is in te zetten in een sociale omgeving waarin de macht ligt bij één machthebber (een leider of toplaag). Er heerst een gevoel van noodzaak bij de gebruikers om de voorgestelde verandering te omarmen en er is weinig tijd voor implementatie van de verandering. Bij toepassing van de macht strategie stelt de machthebber de problemen vast die maken dat er een verandering moet komen. In deze situatie kan de projectmanager zich het beste richten op deze machthebber. Hij kan de



Als projectmanager heb je invloed hoe gebruikers veranderingen ten gevolge van een project omarmen

machthebber inzetten om de gebruikers van het uiteindelijke projectresultaat te voorzien van voldoende communicatie. Hierdoor borgt de projectmanager dat het gevoel van noodzaak behouden blijft en volgzzaamheid blijft bestaan. Dit kan door namens de machthebber regelmatige informatiesessies te houden of nieuwsbulletins te verspreiden waarin de noodzaak voor verandering wordt onderschreven.

Adviezen voor de projectmanager om succesvol de macht strategie toe te passen: signaleer bij wie de positiemacht zich daadwerkelijk concentreert en signaleer of er een gevoel van noodzaak bij de gebruikers aanwezig is en blijft. Focus erop dat de gebruikers regelmatig communicatie krijgen over de urgentie van de verandering om het gevoel van noodzaak te blijven voeden om de volgzzaamheid te garanderen.

Een praktijkvoorbeeld. Als projectmanager hebben wij niet altijd de positie om de verandering in de organisatie door te voeren. Aan de machthebber is dan te vragen of zij/hij zeepkist-sessies wil organiseren om het belang van de verandering uit te leggen en ook om vragen van de medewerkers te beantwoorden. Het resultaat van dergelijke sessies is vaak -zo laat de praktijk zien- dat er mensen met aanvankelijke weerstand toch de verandering zullen volgen.

Planmatige strategie

Deze strategie ligt voor de hand in de volgende sociale omgeving: de macht van de groep

is verdeeld tussen aanwijsbare experts en bestuurders. Het is nog niet helder welke noodzaak er is om te veranderen, maar er zijn problemen en ontwikkelingen en de wil is er om hierop in te spelen. Kenmerkend voor deze omgeving is dat één machthebber (leider of toplaag) de besturing van de mogelijke verandering op zich neemt en hierbij gebruik maakt van experts. De experts helpen om analyses tot stand te brengen waarop de veranderingen (inclusief waar de veranderingen in moeten uitmonden) worden gebaseerd. Experts worden ook ingezet om de verandering te implementeren. Draagvlak voor de veranderingen ontstaat bij de gebruikers indien voldoende geloofwaardige argumenten zijn gebruikt om hen te informeren en te beïnvloeden.

Advies voor de projectmanager om succesvol een planmatige strategie toe te passen: signaleer allereerst of de gebruikers daadwerkelijk de expertise toekennen aan degenen die de implementatie van de verandering gaan trekken. Het is belangrijk dat de groep gebruikers de experts ook zelf ervaren als mensen met expertise.

Een praktijkvoorbeeld rondom een reorganisatie van een afdeling met een planmatige strategie: de drijfveer voor verandering was enerzijds inspelen op nieuwe wet- en regelgeving anderzijds het willen bundelen van kennis- en expertisevelden zodat er een betere dienstverlening kon ontstaan. De directie kondigde de reorganisatie af en stelde een team samen van toekomstige managers en veranderexperts. Deze groep maakte het ontwerp voor de reorganisatie. Met verschillende ontwikkelgroepen werd per thema de reorganisatie geïmplementeerd. Inbreng vanuit de gebruikers vond plaats via deze ontwikkelgroepen en overige communicatie werd via regelmatige bijeenkomsten en activiteiten gedeeld met de gebruikers. Er werd regelmatig via zogenoemde 'scouts' gesignaleerd hoe gebruikers de verandering ondergingen. Op deze

signalen werd de samenstelling van de ontwikkelteams en de communicatie aangepast.

Onderhandelingsstrategie

Deze strategie ligt voor de hand als in een sociale omgeving de macht gelijk is verspreid in het team van gebruikers en er consensus bestaat over de noodzaak tot veranderen. In de onderhandelingsstrategie staat de gedachte centraal dat teamgenoten worden gemotiveerd hun eigen belangen af te wegen tegen de noodzaak van de verandering. Volgzaamheid wordt bereikt door belangen zichtbaar te maken en compromissen met elkaar te sluiten over hoe om te gaan met de verandering.

Adviezen voor de projectmanager om succesvol een onderhandelingsstrategie toe te passen: signaleer of macht daadwerkelijk verdeeld is over meerdere partijen, en of hier geen ongelijkheid in zit. Verken samen met de gebruikers de voordelen die ze kunnen behalen uit het project en welke voordelen zij graag willen zien. Maak deze zichtbaar voor elkaar en laat de gebruikers zelf belangen met elkaar uitruilen. Organiseer een omgeving waarin de gebruikers zelf de onderhandeling kunnen aangaan over het beoogde resultaat en leg dan opnieuw de te implementeren verandering met hen vast.

Een praktijkvoorbeeld: in een project was het doel om de doorlooptijd van de dienstverlening te reduceren. De oorzaken van de oplopende doorlooptijden waren per team verschillend. Ook was de aansturing van de teams verschillend georganiseerd. In deze situatie kon de projectmanager als onafhankelijk adviseur een reeks van bijeenkomsten organiseren waarin het probleem bespreekbaar werd gemaakt en waarin medewerkers hun belangen konden delen. Vervolgens werden zij in verschillende samenstellingen gevraagd wat zij mogelijk als oplossing zagen om de doorlooptijd te reduceren. Er werd inzichtelijk gemaakt wie meer kon bijdragen en

wie minder. Tips en adviezen werden gedeeld en de ambitie werd uitgesproken dit toe te passen in het werk.

Programmatische strategie

Deze strategie is toepasbaar als de sociale omgeving zich als volgt kenmerkt: er is geen grote tijdsdruk om te veranderen, maar er zijn wel problemen die aangepakt moeten worden en er zijn ambities. De macht is verdeeld over de teamgenoten. Deze strategie richt zich erop om in gezamenlijkheid de problemen te herkennen en te willen oplossen. Teamgenoten willen betrokken worden bij het formuleren van de doelstellingen en het implementatietraject. Adviezen voor de projectmanager om succesvol een programmatische strategie toe te passen: besef dat wanneer deze strategie voor de hand ligt, er niet altijd een duidelijk te behalen projectresultaat vastgesteld is. Rollen die je op je kunt nemen zijn trekker, regisseur of adviseur. In het creëren van gemeenschappelijk inzicht in de problematiek en het opzetten van een heldere besluitvorming voor het realiseren van mogelijke doelstellingen en de implementatie hiervan kun je een belangrijke rol vervullen.

Een praktijkvoorbeeld waarin de programmatische aanpak succesvol is toegepast: het betreft het doorvoeren van een nieuwe visie op het behalen van prestatiedoelen van twee afdelingen om de dienstverlening te verhogen en problemen in de uitvoering weg te nemen. In samenspraak met medewerkers en managers werd een nieuwe visie vormgegeven door samen ideeën over de output, benodigd proces en benodigde uitvoering met elkaar te delen. In diverse bouwsessies werden nieuwe (k)pi's vastgesteld en voorgesteld aan hoger management.

Interactieve strategie

In de interactieve strategie is de verandering gericht op vernieuwen en innoveren. Centraal





	Noodzaak wordt in hoge mate gevoeld	Noodzaak wordt in lage mate gevoeld	Gevoel van gezamenlijke ambitie
Macht geconcentreerd	Macht strategie	Planmatige strategie	
Macht verdeeld	Onderhandelings strategie	Programmatische strategie	Interactieve strategie

Figuur 1. Overzicht keuzes voor een veranderstrategie

staat het verkrijgen van beelden over hoe de mogelijke vernieuwing eruit kan zien en het laten ontstaan van dialogen daarover. Uitgaande van de definitie dat een project een unieke opdracht is met een vastomlijnd doel (afgebakend in tijd en middelen) past in deze situaties geen projectmatige aanpak; het is immers nog geen project. De rol van de projectmanager is die van initiator. Creëer plekken waar dialogen gevoerd kunnen worden en waar geleerd kan worden van elkaar.

Een praktijkvoorbeeld van een situatie waarin de interactieve strategie is gebruikt: het betreft een initiatief over hoe te komen tot gewenst gedrag bij besluitvormingsprocessen in een afdeling. Middels een spel konden mensen perspectieven delen hoe zij keken naar effectief en ineffectief gedrag. Samen keken mensen naar overtuigingen die achter hun gedrag schuilgingen, en naar welk gedrag ze graag toe wilden groeien in hun overleggen. Hierover werden daarna afspraken gemaakt.

Veranderende sociale omgevingen

De praktijk is veranderlijk en soms moet je veranderen van strategie. In de beschreven situaties blijft de sociale omgeving gelijk en kun je kiezen voor een passende beïnvloedingstrategie. In praktijk veranderen de omgevingen nog wel eens. Het gevoel van noodzaak kan wijzigen door een plotselinge koerswijziging. Of de machtsverdeling verschuift doordat er een nieuwe machthebber opstaat of weggaat. Blijf daarom in elke fase van je project monitoren in en voor

welke omgeving je een veranderingen moet doorvoeren.

Slotwoord

Het juist inschatten van de sociale omgeving en het kiezen van de juiste strategie hebben invloed op jouw project en het resultaat dat behaald moet worden. Er kan volgzzaamheid ontstaan of weerstand. Twee factoren zijn van invloed op de keuze voor het bepalen van een strategie: het gevoel van noodzaak bij de gebruikers en hoe de macht is verdeeld. Een juiste match van strategie en omgeving kan ervoor zorgen dat de weerstand tegen veranderen lager wordt. Zie hiervoor ook *figuur 1*.

□

Referenties

- Berger, C.R., & Calabrese, R.J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research* 1, 2, 99 – 112.
- Elving, W.J.L. & J.J. Boonstra (2009) Veranderkunst – Een wetenschappelijke inleiding. In: Brouwer e.a. (red.) *Veranderkunst. Communicatiemanagement in praktisch perspectief*. Assen: Van Gorcum. Blz. 21-42.
- French, J.R. P., Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. In D. Cartwright (ed.), *Studies in social power* (pp. 150 – 167). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.



Jonne Tillema is projectmanager bij de NS.
Erik van Daalen is programmamanager bij KWD.

Wij hebben uitdagende (agile) projecten.

Wil jij deze voor ons managen?

57



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/>



De Best Practice User Group

Het meest inspirerende, verbindende en verrijkende netwerk voor professionals in projecten, programma's en portfolio's.



BPUG: vereniging van, voor en door professionals

De vereniging bestaat uit circa 300 professionals die door middel van projecten, programma's en portfolio's en andere aanpakken veranderingen in organisaties realiseren. Binnen de vereniging delen we met elkaar kennis en ervaring over het gebruik van best practices voor ons vakgebied en aanverwante vakgebieden.

Een best practice is voor ons méér dan een 'methode-uit-een-boekje'. Best practices hebben zich in de praktijk bewezen als werkwijzen die écht helpen om de gewenste verandering te realiseren. Hierbij is het essentieel om goed te kijken naar de context en best practices niet integraal over te nemen. Daarom zijn praktijkverhalen over het gebruik van best practices belangrijk.

Om deze kennis met elkaar te delen organiseert de BPUG regelmatig kennissessies (zowel online

als fysiek) en jaarlijks een mini-seminar (middag en avond) en een dagvullend seminar met keynotesprekers en veel parallelsessies. In 2021 was dat op 7 oktober in de Jaarbeurs in Utrecht. Voor 2022 is de datum en locatie nog niet bekend.

Enkele voorbeelden van recente kennissessies:

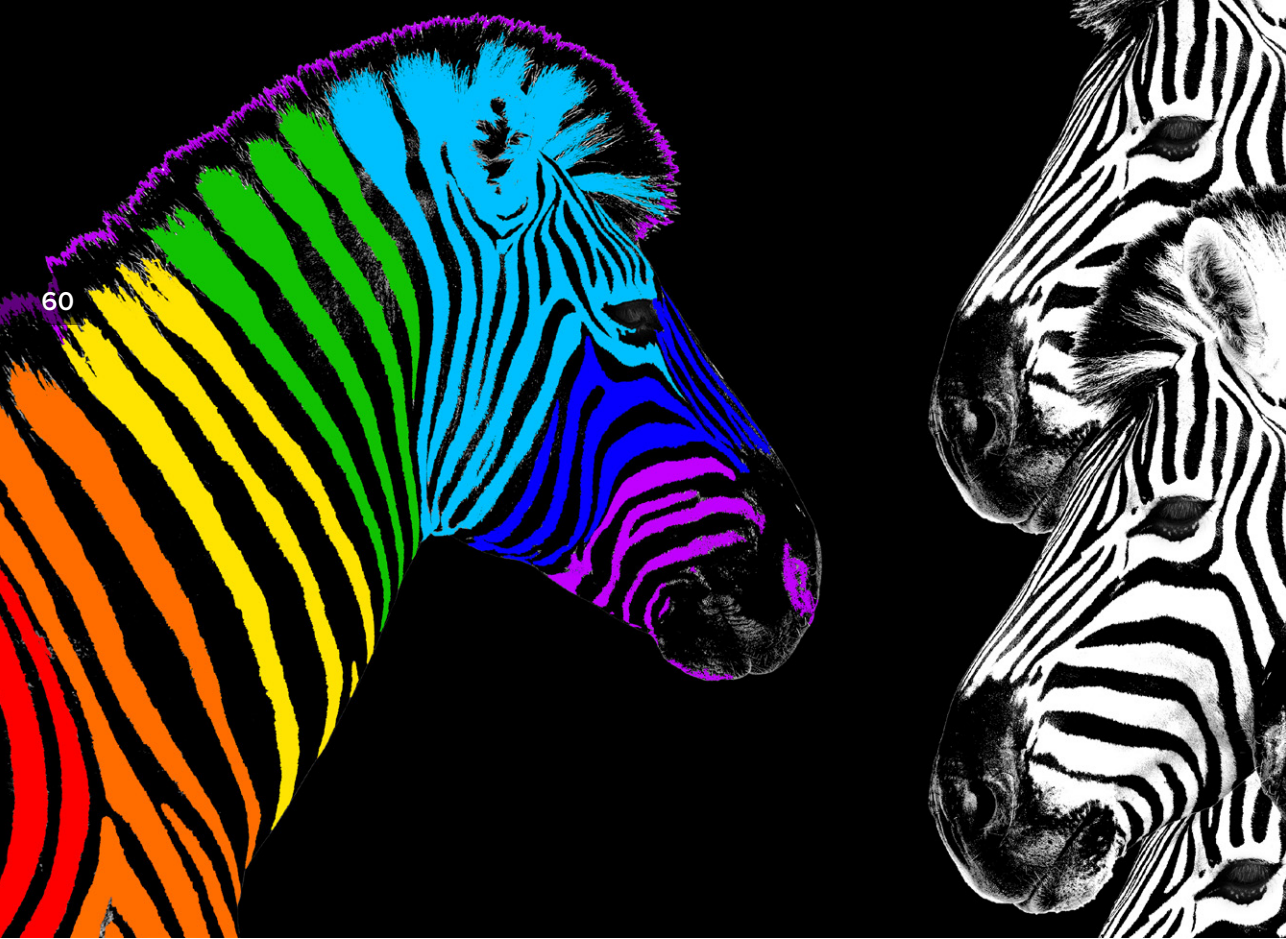
- ▶ *Verbeteren? Breng het klantproces in beeld!*
- ▶ *Leidinggeven aan thuiswerkende projectteams*
- ▶ *De professional van morgen. Ben jij er klaar voor?*
- ▶ *Successful risk management during and after Covid*
- ▶ *Let's go 2021! Mini-seminar met drie inspirerende sessies*
- ▶ *Leiderschap en cultuur in een agile organisatie*
- ▶ *Motiverende gespreksvoering*



Wil je ook kennismaken met de BPUG?

Ga naar www.bpug.nl

Een lidmaatschap kost slechts € 82,50 (exclusief BTW) per jaar. Dan kun je zonder verdere kosten deelnemen aan álle kennissessies en evenementen van de BPUG.



Karel spreekt met zijn opdrachtgever over wat zijn bedrijf uniek maakt

Karel de IT-projectmanager heeft net twee weken besteed aan het opstarten van zijn nieuwe opdracht, het implementeren van een nieuw softwarepakket bij Vooruit BV. Kees Jan is CFO en opdrachtgever. Adviesbureau SPC heeft het vooronderzoek voor dit project gedaan en een lijvig advies neergelegd. Karel heeft zijn eigen *due diligence* gedaan en gaat het gesprek hierover aan met Kees Jan.



Kees Jan, toen ik hieraan begon leek me dit een recht-toe-recht-aan pakketimplementatie opdracht voor het ondersteunen van administratieve processen, dus financiën, logistiek, inkoop en compliance. Goed dat je gekozen hebt voor een standaard softwarepakket want deze processen zijn overal wel zo'n beetje hetzelfde. 'Sorry dat ik je onderbreek Karel. Het klopt dat de meeste processen van Vooruit BV vergelijkbaar zijn met die van onze concurrentie. Maar we hechten erg aan onze eigenheid en de speciale relatie die we met onze klanten hebben.'

Waar zit die eigenheid dan in?

'We zijn in de loop der tijd gehecht geraakt aan de manier waarop wij onze processen hebben ingericht. We staan in de markt bekend als zeer

klantvriendelijk, flexibel. Met ons is zaken te doen en dat willen we graag zo houden.'

Klantvriendelijkheid en flexibiliteit lijken me typisch termen die in de verkoop thuishoren, niet in de administratieve processen.

'Wij zien dat anders. Ik heb daar lang over gesproken met onze verkoopdirecteur. Het is voor ons essentieel dat we elke klant specifiek kunnen bedienen, met de flexibiliteit en de aanpassingen die voor die klant nodig zijn. Maatwerk voor de klant, dus.'

Ik heb deze geluiden ook in de organisatie gehoord. Dat snap ik ergens wel, maar als het gaat over de administratieve processen, financiën en compliance, dan komt eerder een



term als ‘operational excellence’ bij me op: standaardisering, werken op basis van vaste sjablonen, kostenefficiëntie.

‘Precies. Flexibiliteit, klantenbinding, maar dan tegen lagere kosten.’

Ik hoor van jou: we gaan voor elke klant een eigen sjabloon inrichten.

‘Ja, daar denken we wel aan.’

Klanten waarvoor ik gewerkt heb en nu lage operationele kosten hebben werken met strakke processen die duidelijk gedocumenteerd zijn. Er zijn heldere rollen en afspraken. Richting klant zijn er dan enkele smaken van dienstverlening waaruit de klant kan kiezen.

‘Klanten hebben bij ons van oudsher verschillende commerciële afspraken. Denk aan betaaltermijnen. Denk aan specifieke kortingen die we persoonlijk afspreken. Dat alles moet wel geborgd blijven. Daarin zijn we erg bijzonder.’

Dus organisaties zijn klant van Vooruit BV vanwege de flexibiliteit en de eigen maatwerkafspraken. Daar betalen ze dan ook goed voor.

‘Nou ja, daarvoor zijn de kortingsafspraken natuurlijk in het leven geroepen. Om dat wat dragelijker te maken.’

Volgens het rapport van Adviesbureau SPC verdient Vooruit minder naarmate het maatwerk

toeneemt. Dat is ook logisch; overhead en het handwerk nemen dan alleen maar toe. Dat in stand houden betekent wel dat er geen kostenreductie kan worden gerealiseerd.

‘Karel, dat kan echt niet. Dat is onacceptabel. Jij bent ingehuurd door ons om 40 procent kostenreductie te realiseren met de implementatie van dit softwarepakket.’

Prima, maar dat kan alleen als we het samen kunnen hebben over hoe we jouw klanten kunnen binden en tegelijkertijd verregaand geautomatiseerde processen hebben.

‘We moeten onze klanten echt goed kunnen bedienen. We hebben onze jarenlange ervaring vertaald naar een eigen werkwijze. Dat moet zo’n duur pakket toch kunnen hanteren?’

Een pakket zoals je dat hebt aangeschaft bevat processen en functionaliteit die juist bedrijven uit je branche kunnen ondersteunen. Die processen kun je zo gebruiken. En dan lift je meteen mee op de releases van nieuwe functionaliteit die regelmatig voor je branche wordt uitgebracht. Voor de administratieve processen moeten we toe naar slechts enkele gestandaardiseerde processen. Per klant kunnen natuurlijk instellingen, zoals kortingspercentage of levertijden, wel variëren.

‘Maar ik wil mijn processen helemaal niet aanpassen. Dit bedrijf heeft meer dan 50 jaar





toegewerkt naar de werkwijze die onze mensen nu allemaal goed kennen en waarmee we klanten aan ons binden.'

Met voor elke individuele klant een eigen werkwijze?

'Ja, de mensen weten voor elke klant precies hoe dat moet. In Assen werkt de vestiging echt anders dan in Den Briel. En in alle vestigingen variëren de processen met de doelgroep die we bedienen. Niet alleen met productie en logistiek, maar ook met de administratie. Onze werkwijze is echt uniek. Onze klanten lopen ermee weg. We hebben alleen wat problemen met de consolidatie.'

Maar Kees Jan, waarom heb je dan voor een standaardpakket gekozen? Je adviseur SPC schrijft in hun adviesrapport dat kostenvoordeel, betere compliance en gemakkelijkere consolidatie van de cijfers betekent dat je de backoffice moet standaardiseren.

'Ik kan me niet voorstellen dat zo'n duur pakket onze unieke werkwijze niet kan ondersteunen.'

Er kan heel veel in de software, maar gebruik de software waar die voor bedoeld is. De moderne tendens is om klanten op maat te bedienen met maatwerk, apps, websites. Neem bijvoorbeeld de low code ontwikkeling waarmee je als bedrijf maatwerk snel kunt veranderen als klanten daarom vragen. Processen waar je geen concurrentievoordeel mee haalt, zijn heel goed te standaardiseren en verregaand te ondersteunen met standaard applicaties.

'Je bedoelt dat onze unieke werkwijze vorm is te geven buiten dit standaardpakket om terwijl we toch gebruik kunnen maken van de voordelen die het standaardpakket kan bieden?'

Inderdaad. De kern van je processen is in vergelijking met andere bedrijven echt niet zo bijzonder. Het is beter om je energie te besteden

aan het ondersteunen en borgen van wat wel uniek is aan Vooruit BV. Ik stel voor dat we beginnen met het ontwerpen van de standaardprocessen. We kijken daarna of we hier omheen een schil voor je klanten moeten maken al dan niet met low code waarmee overigens ook een mooie website is te maken, mocht je die nodig hebben. Ik heb wel drie van je kanjers nodig om de ontwerpen uit te denken: Samir, Stephanie en George.

'Dan noem je precies de mensen die onmisbaar zijn voor de organisatie.'

Dan heb ik duidelijk de juiste mensen op het oog. Zij kennen de organisatie en kunnen met de business consultant van de leverancier goede procesontwerpen maken. Ik heb ze twee dagen per week nodig.

'Hmmm, als ik daarop ja zeg, dan moeten we ook de directie meenemen in deze verandering van aanpak.'

Zeker. Ik stel voor dat ik een presentatie maak van alles wat we zojuist besproken hebben, inclusief mijn idee voor een stuurgroep met daarin enkele leden van het MT om dit traject te kunnen besturen. En ik kan daarin ook uitleggen dat we Samir, Stephanie en George niet alleen laten ontwerpen, maar ook ondersteuning laten geven aan de collega's die met de nieuwe werkwijze te maken krijgen.

'Ik kan dat wel agenderen voor de komende directievergadering. Heb ik je presentatie komende maandag in mijn inbox? En nu moet ik naar mijn volgende afspraak. En Karel, dank je wel. Het is me een stuk duidelijker geworden.'

□

Over Karel: Karel is projectmanager bij KWD en heeft daar de rol van spreekbuis.

De Redactieraad/Raad van Advies van Vakblad Projectmanagement



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.



Bart van den Hooff is hoogleraar Organizational Communication & Information Systems bij het KIN Center for Digital Innovation aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij promoveerde aan de UvA (Communicatiewetenschap) op

een onderzoek naar adoptie, gebruik en effecten van e-mail in organisaties, en is sindsdien altijd geïnteresseerd gebleven in de impact van nieuwe digitale technologieën op organisaties en mensen. Naast zijn wetenschappelijke werk heeft hij ook ervaring als consultant.

Zijn onderzoek en onderwijs gaan over IT-management in de context van digitale transformatie – van complexiteit van IT-architecturen tot de veranderende rol van de IT-functie, en van cybersecurity tot ontwikkeling en implementatie van nieuwe systemen. Hij is tevens opleidingsdirecteur van de Master 'Digital Business and Innovation' aan de School of Business and Economics van de VU.



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'.



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.



Ronald Kappert is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement. Hij heeft ruim 20 jaar projectervaring, vooral met projecten die een organisatie-brede impact hebben. Ronald werkt graag vanuit een regiefunctie waarbij hij

mensen aanspreekt op hun rol. Ronald heeft in de ruim 20 jaar dat hij projecten leidt gewerkt aan projecten in een groot aantal branches. Hij heeft die rol ingevuld aan zowel klant- als leverancierszijde. Publicaties van zijn hand zijn: Stuurgroep aan het roer en Nul mislukkingen voor Business Owners (beide in de KWD boekenreeks); Wat is nodig voor goede samenwerking opdrachtgever en projectmanager; en het drieluik Projectpolitiek - Hoe politiek is mijn project, Projectpolitiek - De projectmanager in de politieke jungle, en Projectpolitiek - Een kwestie van Willen en Durven. Ronald is begonnen als natuurwetenschappelijk onderzoeker. Zijn inspiratie haalt hij uit onder meer uit beeldende kunst, zoals het expressionisme of de Nederlandse stroming De Stijl.

In editie 15 is in het artikel 'Hoe is opgave gestuurd werken te optimaliseren?', ten onrechte niet vermeld dat figuur 2 op pagina 19 afkomstig is uit het boek van Jo Bos: *Programmatisch Creëren, Scriptum, 2013, blz. 15.*

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.kwdrm.nl/vakblad

Artikelen of ideeën zijn welkom en kunt u doorgeven aan de redactie: vakblad@kwdrm.nl. Artikelen worden inhoudelijk beoordeeld door de redactieraad, bestaande uit: Ronald Kappert 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, programma-managers, lijnmanagers, informatiemanager, adviseurs, projectleiders, consultants, directeurs, 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.