

Vakblad

Projectmanagement en agilemanagement

18

NR. 18 – 2023

VERSCIJNT 3X PER JAAR



Ervaringen
implementatie SIS

Rol PM in portfolio-
management



SPONSORED DOOR PMI



SPONSORED DOOR IPMA-NL



SPONSORED DOOR BPUG



SPONSORED DOOR
AGILECONSORTIUM



Bij de voorpagina:

KWD Resultaatmanagement gaat in projecten maatschappelijke uitdagingen aan. Van de geboekte resultaten profiteren bedrijven en organisaties, de maatschappij en uiteindelijk ook onze planeet. Op voorpagina staat de Yellow Tang vis afgebeeld; in evenwicht met zijn omgeving en daarmee een bron van inspiratie.

2 Hoofdartikel.

Komt er een Faculteit Projectmanagement?!

6 Project portfoliomanagement

Ben je benieuwd naar wat de rol (invloed en betrokkenheid) van de projectmanager is binnen project portfoliomanagement en hoe de projectmanager hier zelf tegenaan kijkt? En wil je meer weten over welke meerwaarde project portfoliomanagement kan bieden? Auteur Jean-Paul van Vliet geeft een aantal antwoorden op basis van een onderzoek.

12 P3.express

De Amerikaan Nader Rad ontwikkelde in 2016 met anderen P3.express. Het is een lichtgewicht projectmanagement methode, die sindsdien als Open Source beschikbaar is. De ontwikkelaars hebben het gebaseerd op PRINCE2 en de PMBOK-gids, maar is volgens hen een stuk eenvoudiger te gebruiken en te leren.

18 Voor u gelezen

Jaap Stoppels las voor u het artikel *Stakeholder Defined* van Stephen Keith McGrath & Jonathan Whitty. Het is nuttig te weten wat wordt bedoeld met de term stakeholder, zodat projectmanagers belanghebbenden rondom projecten vast kunnen stellen en verwarring kunnen voorkomen.

20 Quick Reference Card

Jaap Stoppels maakte de Quick Reference Card voor Projectstuurgroepen. De Card is een handig hulpmiddel voor het verlenen van governance & support en voor het bereiken van de doelen van de financier met inachtneming van de belangen van stakeholders

22 Implementatie SIS

Dit artikel gaat over de implementatie van een Studenten Informatie Systeem (SIS) bij een ROC. Auteur Jack van Grunsven zoomt in op een aanpak bij de implementatie van pakketten en behandelt de bijzonderheden die speelden. Een bijzonderheid was dat het pakket waarmee de aanbesteding is gewonnen, nog deels ontwikkeld moest worden.

**30 Scopewijziging**

Scopewijzigingen van een project hebben een onderschat deel, bekend onder de naam: indirect werk. Het is raadzaam dit deel bij elke verandering mee te nemen in de aangepaste planning. André Kik vertelt wat een projectmanager kan doen om dit indirecte werk te beheersen.

36 Boekrecensie

Henny Portman bespreekt het boek 'Natuurlijk Agile – De verborgen wortels van wendbaarheid' van Paul Takken. 'Een inspirerend boek, dat ons aan het denken zet over hoe wij omgaan met agile', zegt Portman.

38 KWD Vakdag 2022

Het thema van de Vakdag in oktober was 'Kijkje in de Keuken van KWD.' Patrick van Delft en Ton Folge waren de organisatoren achter dit event dat zo'n 300 relaties van KWD trok. Ronald Kappert was de bedenker van de speciale editie van het Vakblad. We vroegen Patrick en Ronald hoe ze op deze Vakdag terugkijken. En wat ze voor de volgende Vakdag in petto hebben.

42 Interview Angelique Moos

Sinds maart vorig jaar werd ze als projectmanager bij KWD Resultaatmanagement. Ze vertelt hoe ze als jonge aanstormend projectmanager haar project bij Global Talk heeft ingevuld.

46 Waarde energietransitie

De provincie Overijssel heeft onderzoek gedaan naar welke waarden belangrijk zijn voor bewoners als het gaat om het verduurzamen van hun woning. Op basis van dit onderzoek is een online 'Energiewaardetool' gemaakt waarmee stappen zijn te zetten bij het verduurzamen van hun woning. De innovatieve combinatie van technische gegevens en waardeoriëntatie kan wellicht ook in andere projecten gebruikt worden.

**52 BPUG****54 Resiliency Labs**

Projectmanagers hebben in hun werk te maken met stress en in spannende projecten kan dat behoorlijk oplopen. Hoe blijven projectmanagers mentaal gezond? In dit artikel verkennen we twee verschillende benaderingen. Marita Coppes (Hogeschool Windesheim) vertelt hoe Resiliency Labs daarbij kunnen helpen tijdens de opleiding en Luuk Ketel (KWD) licht toe hoe KWD als werkgever vanaf het eerste contact investeert in medewerkers om te voorkomen dat er collega's uit de boot vallen.

60 KWD naar Noord-Nederland**63 Quotes****64 Redactiepagina**

COLUMNS

16 Wouter Haasloop Werner
Eenvoud is zo simpel nog niet

28 John Hermarij
Weerbaarheid



Faculteit Projectmanagement!?

Niet dat je anno 2023 nergens trainingen voor projectmanagement kunt volgen, integendeel. De Baak heeft bijvoorbeeld projectmanagement in haar curriculum, en zo ook ICM, NCOI, Berenschot of IPMA. En dan is deze opsomming van trainingen verre van volledig. Er zijn ook masters projectmanagement te volgen aan onder meer de Hogeschool Utrecht of de AOG School of Management. Er zijn minors en opleidingen in het buitenland.

In het wetenschappelijk onderwijs wordt projectmanagement als een vak gegeven binnen de faculteiten zoals bouwkunde of bedrijfskunde. Er is nog geen faculteit Projectmanagement waar je, onafhankelijk van een domein zoals bouwkunde, in alle aspecten van de professie projectmanagement onderwezen kunt worden. En waar je na het behalen van alle examens, volgen van stages en schrijven van scripties, je van jezelf kunt zeggen: ik ben afgestudeerd in projectmanagement.

Maar er gloeit licht aan de horizon. Op 15 december vorig jaar promoveerde Steven Nijhuis aan de Universiteit van Twente op zijn onderwerp: *Improving Project Management Teaching in Higher Education*. Op basis van zijn onderzoek zijn nu curricula te ontwerpen die studenten voor kunnen bereiden op het uitvoeren van het vak projectmanagement in al zijn geledingen. Waarom is zo'n faculteit nodig? Er zijn tal van lijstjes te vinden waaraan projectmanagers moeten voldoen, maar die lijstjes zijn hetzelfde voor zowel beginnende als ervaren projectmanagers. Een universitaire faculteit Projectmanagement stelt studenten tijdens hun opleiding in staat om qua kennis een breed algemeen niveau van projectmanagement te leren. Hierna kan men in de praktijk de brede projectmanagement kennis toepassen, zich te specialiseren en verder te leren. Zoals een arts na de brede studie Geneeskunde de specialisatie en bekwaamheid verder ontwikkelt in de praktijk.

25 jaar KWD

Er zijn geluiden dat er inderdaad wordt gedacht zo'n faculteit met bijbehorende kwaliteitseisen op te stellen. Het zou een prachtig begin zijn voor 2023. De uitgever van dit vakblad, KWD, heeft in haar 25-jarig bestaan op eigen wijze gewerkt aan de verdere professionalisering van het brede vakgebied projectmanagement. Dit vakblad is een voorbeeld daarvan.

Doel: de wereld van projecten stap voor stap naar een nog hoger niveau te brengen en om nog betere projectresultaten te boeken. Om opdrachtgevers een goede richting te laten vinden opdat organisaties duurzaam projectresultaten kunnen boeken rekening houdend met waarden die in de maatschappij belangrijk zijn. Dat geeft deze organisaties het benodigde fundament om crisissen zoals we de afgelopen jaren hebben gezien goed te doorstaan en als het even mogelijk is om met projecten daar beter uit te komen. Dat is de ambitie die KWD heeft en onder andere via dit Vakblad tot uiting wil laten komen.

Ook deze editie van het Vakblad laat zien hoe KWD aan deze ambitie, in samenwerking met anderen, vormgeeft. De wereld van regionale opleidingscentrums (ROC's) is beter geworden omdat en nadat *Jack van Grunsven* bij een samenwerkingsproject van ROC's een nieuw Student Informatie Systeem heeft geïmplementeerd. Dat zorgt bij ROC's voor een stevig administratief fundament. Saillant detail: het SIS dat op de markt was, moest worden herbouwd en aangepast, omdat het gebouwd was voor HBO-instellingen en niet voor MBO-instellingen, zoals ROC's.

In zijn artikel 'Scopewijziging, let op het indirecte werk', vertelt *René Kik* dat scopewijzigingen van een project een onderschat deel heeft: indirect werk dat mee moet worden genomen in de planning van het meerwerk. Dat wordt onderschat omdat de complexiteit van dit deel niet altijd op voorhand te doorgronden is. Volgens onze nieuwe columnist *Wouter Haasloop Werner* is het verstandig om projectmanagement flink te vereenvoudigen. 'Om te ervaren dat door het weglaten van onnodig jargon en onnodige ingrediënten het echte doel weer in beeld komt: het gezond maken van onze planeet en onze samenlevingen.' Natuurlijk weet ook hij dat dat





Hoe je het ook wendt of keert, projecten goed afronden is en blijft nog een hele opgave

niet zo simpel is. Om dingen simpel te kunnen doen is veel kennis nodig.

Tijdens de laatstgehouden Projectmanagement Vakdag zei Meester Patisserie en Meester Boulanger *Robèrt van Beckhoven* het zo mooi: ‘Eenvoudig bakken is zo eenvoudig nog niet.’ In een sfeerimpressie nemen we u mee naar de laatst gehouden Vakdag waarin de mens, de projectmanager altijd centraal staat. Leren door kennis te delen om zo meer en beter resultaat te behalen.

Columnist *John Hermarij* betoogt dat dat niet zonder slag of stoot hoeft te gaan. Projectmanagers moeten blijven werken aan hun weerbaarheid. ‘Laat je kwetsen, dompel je onder in de druk van alle dag. Niet overdrijven, maar stap voor stap, zo word je weerbaarder.’ Weerbaar zijn moet een projectmanager ook in relatie tot stakeholders. *Jaap Stoppels* licht toe wat met stakeholders precies wordt bedoeld. Hoe deze stakeholders zijn aan te sturen, staat in een uiterst handig overzicht dat hij heeft samengesteld.

De rol van stakeholders in projecten kan uiteraard niet los worden gezien van de rol, invloed en betrokkenheid van de projectmanager

binnen het project portfoliomanagement. Hoe kijkt de projectmanager hier zelf tegenaan? In zijn artikel geeft *Jean-Paul van Vliet* een aantal antwoorden op deze vraag op basis van een onderzoek onder een groep projectmanagers.

Projectmanagers hebben ook te maken met stakeholders die zich binnen hun directe invloedssfeer bevinden maar wel beïnvloed moeten worden. Als er één branche is waar heel veel stakeholders te vinden zijn, dan is dat wel de energiesector. Een belangrijke stakeholder in de energietransitie, ofwel het verduurzamen van het gebruik van energie, is de burger. *Liesbeth Rijdsdijk* licht in haar artikel toe hoe je burgers kunt meenemen in deze transitie. De provincie Overijssel heeft een handige tool ontwikkeld die projectmanagers in dit proces kan helpen. Burgers kunnen meerdere redenen hebben om te investeren in energietransitie. Inzicht in deze beweegredenen kan projectmanagers zeer helpen processen op gang te zetten en te versnellen. De tool is als generiek te beschouwen: het idee daarachter is ook in andere projecten te gebruiken.

Duurzame carrière

Projecten wordt steeds complexer en urgenter, terwijl er tekort is aan mensen. We hebben dus aanwas nodig van projectmanagementtalenten die steeds vroeger in hun carrière geconfronteerd worden met ambitieuze doelstellingen en omstandigheden. Hoe zorg je ervoor dat deze mensen overeind blijven en zich actief staande kunnen houden? Het artikel over Resiliency Labs van *Marita Coppes* gaat over de vraag: hoe maak je studenten (aankomende projectmanagers) voldoende weerbaar voor een duurzame carrière? *Luuk Ketel* vertelt hoe KWD collega's begeleidt in niet zelden lastige projecten. KWD heeft ook een actief beleid voor jonge projectmanagers. *Angelique Moos* is een jonge projectmanager die werkte bij een biotechnisch bedrijf

en de overstap heeft gemaakt naar projectmanagement. Ze verhaalt over haar eerste project.

Projecten goed opzetten en afronden is een vak apart. De artikelen in deze editie zijn voorbeelden hoe projectmanagers werken aan het beter maken van deze wereld door bij klanten succesvolle projecten af te ronden. Soms gebruiken we projectmanagementmethoden. Een nieuwe projectmanagementmethode luistert naar de naam P3.express: te gebruiken voor iedereen die niet geschoold is in projectmanagement, maar wel (kleine) projecten op een goede (lees: eenvoudige en handige) manier wil opzetten en verder wil brengen.

Henny Portman recenseert het boek van Paul Takken: *Natuurlijk Agile – De verborgen wortels van wendbaarheid*. Dit boek geeft een antwoord op de vraag waarom er zoveel agile transformaties mislukken. Agile heeft zich te veel aangepast aan zijn koude zakelijke omgeving en is als het ware bevroren. In zijn huidige vorm is agile vrij passief, aldus de auteur die zeven valkuilen beschrijft.

Portman zegt over het Vakblad Projectmanagement vaak: 'Het is zeer de moeite van het lezen waard.' Dat vinden we ook van de editie die voor u ligt. Iedere editie van het Vakblad laat zien dat het vakgebied vele aspecten omvat. In iedere editie lichten we daar een paar uit. In feite doet het Vakblad daarmee wat studenten in en van een toekomstige faculteit Projectmanagement mogen verwachten: stap voor stap inzicht verkrijgen in het complexe domein Projectmanagement om daarna goed beslagen ten ijs te komen als er zich complexe projecten, wicked projecten zich aandienen. Duurzaamheid is ook zo'n project dat uit vele andere aspecten bestaat. Tijdens het jubileumjaar zal KWD bijdragen aan het belichten van facetten van het vak door op verschillende momenten te laten zien hoe KWD werkt

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

Voor u ligt editie 18 met daarin veel verschillende aspecten van het zo boeiende domein projectmanagement.

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.

aan succesvolle projecten en hoe we projectmanagers en het vak projectmanagement helpen om duurzaam effectief te laten zijn.

Voor nu: veel projectsucces toegewenst in 2023 en veel plezier met het lezen van deze editie.

□



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



5



De invloed en betrokkenheid van de projectmanager in project portfoliomanagement

AUTEUR: JEAN-PAUL VAN VLIET

Ben je benieuwd naar wat de rol (invloed en betrokkenheid) van de projectmanager is binnen project portfoliomanagement en hoe de projectmanager hier zelf tegenaan kijkt? En wil je meer weten over welke meerwaarde project portfoliomanagement kan bieden? Dit artikel geeft een aantal antwoorden op basis van een onderzoek onder een groep projectmanagers.



Projectmanagers zetten zich in voor opdrachtgevers om projecten succesvol te laten zijn. Wat de bijdrage van een project kan zijn aan het realiseren van organisatiedoelstellingen, is terug te vinden in de prioriteitstelling van het project binnen het projectportfolio van de organisatie. Project portfoliomanagement (PPM) is gericht op het opstellen, plannen en bijsturen van een groep van samenhangende projecten (portfolio), zodanig dat de juiste initiatieven worden geselecteerd en uitgevoerd. Oftewel, doen we de juiste dingen? Projecten met de hoogste waardering krijgen volgens deze methodek voorrang bij de uitvoering. Over PPM is in de literatuur veel geschreven. De rol (invloed en betrokkenheid) van de project-

manager binnen PPM wordt in de literatuur niet omvangrijk beschreven. Interessant is het dus om te onderzoeken, welke rol de projectmanager zelf wil hebben in PPM. Dit artikel richt zich op de rol van de projectmanager in PPM en gaat niet over wat PPM is.

Voor dit onderzoek is een vragenlijst opgesteld en aan een 50-tal ervaren projectmanagers in Nederland voorgelegd. De vragenlijst is voorafgaand met een aantal projectmanagers doorgenomen.

De vragen gaan over:

- ▶ Algemene kennis en ervaring met PPM, zoals methoden en technieken.
- ▶ Wordt PPM of een vorm van PPM binnen jouw organisatie (of opdrachtgever) toegepast?
- ▶ Word je betrokkenen binnen PPM en hoe ziet dat er dan uit (in welke vorm, wanneer)?
- ▶ Zou je meer of anders betrokken willen worden als projectmanager en waarom?

Algemene kennis en ervaring met PPM

Van de ondervraagde projectmanagers geeft 90 procent aan bekend te zijn met PPM. Bij driekwart van de organisaties waarin de projectmanagers actief zijn, is een (vorm van) PPM-proces aanwezig. Lean Portfolio Management, Scaled Agile Framework en Lean Portfolio management based on SAFe zijn de methodieken zijn die het meest toegepast worden, zo lieten de respondenten weten.

Een kleine minderheid van de respondenten wordt regelmatig tot altijd betrokken in het PPM-proces. 60 procent geeft aan de huidige betrokkenheid goed genoeg te vinden en zo'n 40 procent wil meer tot veel meer betrokken zijn. Geen van de respondenten heeft aangegeven minder betrokken te willen zijn in het PPM-proces. De projectmanagers worden voornamelijk tijdens de uitvoering van het project betrokken. Een meerderheid geeft aan meer betrokken te willen zijn tijdens de voorbereidingsfase en de prioritering. De projectmanagers die wel betrokken zijn geven

aan dat dit ten goede komt aan de projectbeheersing tijdens de uitvoering en dat de effecten van wijzigingen (in het eigen project of binnen het portfolio) beter gemanaged worden. Dit laatste is niet expliciet een onderdeel geweest in dit onderzoek maar blijkt uit de gegeven motivatie in de respons.

Toepassing PPM binnen organisatie

Om een completer beeld te krijgen wat het volwassenheidsniveau is bij de organisaties waar PPM wordt toegepast, is in het onderzoek een aantal vragen gesteld volgens een vijf-puntenschaal. De projectmanagers herkenden de volgende niveaus:

1. Er zijn geen formele projectmanagement tools en projectkostenramingen. Het management stuurt op wat op dit moment het meest noodzakelijk is. Jongere of kleine ondernemende organisaties zitten veelal op dit niveau van PPM.
2. Er is een Project Management Office (PMO) ingericht die ervoor zorgt dat alle projecten de organisatiestrategie direct ondersteunen. Er is een prioritering bij de initiëring van projecten, en de projectleiders gebruiken in alle projecten in het portfolio dezelfde projectmanagementprocessen.
3. De organisatie maakt gebruik van programma's (verzamelings van projecten) binnen het PPM, heeft duidelijk omschreven projectmanager- en programmamanagerrollen, afdelingen werken samen en er is een projectstuurgroep ingericht.
4. De organisatie maakt gebruik van verschillende kennisbronnen uit de hele organisatie, de voordelen van elk project worden gecontroleerd, bijgehouden en voorspeld, en het modelleren van risico, beloning, en rendement is standaard bij alle projecten.
5. Op het hoogste niveau van PPM-volwassenheid worden alle projectveranderingen en communicatiestromen gecoördineerd door

een ondernemingsbrede PMO, worden de projecten snel uitgerold, en projectmanagers krijgen een gestage stroom van kleinere projecten met als resultaat snellere en waarschijnlijker projectslagingspercentages.

De antwoorden laten zien dat vooral volwassenheidsniveau 1 en 2 in organisaties te zien zijn.

Betrokkenheid binnen PPM

Tabel 1 geeft een overzicht van mogelijke taken en activiteiten van de projectmanager binnen PPM. Uit het onderzoek blijkt dat de projectmanagers reguliere taken zoals het rapporteren over de status en voortgang van het project, resourcebewaking en het dagelijkse aansturen niet expliciet noemen in relatie tot PPM, omdat het behoort tot de werkzaamheden van het projectmanagement. Ze geven wel aan met meer diepgang of vaker betrokken te willen worden bij de totstandkoming van het projectvoorstel, de samenhang en afhankelijkheden met andere projecten en het aanleveren van de juiste informatie ten behoeve van de prioriteitstellingen vanuit het PPM.

Voor project portfoliomanagement draagt de projectmanager (door de ogen van de PM) bij aan:

- ▶ Besluitvorming binnen het portfolio
- ▶ Verbetering van de haalbaarheid van de projecten
- ▶ De onderlinge samenhang tussen de projecten en daarmee een verbeterde risicobeheersing.

Betrokkenheid projectmanager

Respondenten die met PPM ervaring hebben en ook betrokken zijn in het PPM-proces is gevraagd welke verbeteringen of interventies mogelijk zijn. Deze zijn in drie aandachtsgebieden onder te brengen:

1. Beoordeel *alle* projecten met dezelfde informatie en afwegingen. Het advies is om hier de projectmanager ook te consulteren. Zorg dat de prioritering en besluitvorming tot

Welke taak en/of activiteit binnen PPM?	Initiatie/voortraject	Tijdens prioritering	Tijdens uitvoering	Projectmanager gevraagd	Projectmanager geeft zelf aan
Business case (helpen) opstellen	√			√	√
Projectvoortsel maken / uitwerken	√			√	√
Analyses	√			√	√
Samenhang en/of afhankelijkheden met andere projecten vaststellen	√	√	√	√	√
Ondersteuning / vragen beantwoorden		√		√	√
Gevraagd initiatieven inbrengen		√		√	
Bijstellen business case		√		√	√
Toelichten / verdedigen project		√		√	√
Geen		√		√	√
Rapportages			√	√	
Resources bewaken / aanvragen			√	√	
Managen project			√	√	
Gezamenlijke risico's in kaart brengen					√
Wijziging in kaart brengen					√
(juiste) informatie aanleveren / toelichten		√			√

Tabel 1 Overzicht taken projectmanager binnen PPM

- stand komt op basis van zuivere gronden. De projectmanager kan hierbij helpen om de informatie completer te maken vanwege zijn kennis en ervaring.
- Betrek de betreffende projectmanager in het portfolio-overleg voor zijn project. Omdat de projectmanager vragen veelal direct kan beantwoorden kan dit helpen bij het nemen van besluiten. De projectmanager kan vaak al een eerste indicatie geven van eventuele impact van de besluitvorming.
 - Pas PPM consequent toe. Een PPM-proces kan worden ingezet om een periodieke boost te creëren. Advies is om met vaste mijlpalen/tollgates te werken en dit organisatiebreed toe te passen.

Algemeen is te zien dat als het volwassenheidsniveau van PPM hoger is, de projectmanager de samenwerking met PPM als onderdeel van zijn werk ziet. Bij een zeer laag PPM of zeer laag vol-

wassenheidsniveau geven de projectmanagers met PPM-ervaring aan, dat het hun project niet helpt en het PPM-proces als een last wordt ervaren.

Conclusies

De groep respondenten waardeert de eigen kennis over en ervaring met PPM als gemiddeld en de samenwerking op het terrein van PPM binnen

Een grotere of eerdere betrokkenheid met PPM kan helpen om met de projectmanagers een betere afweging te maken in de besluitvorming



Algemeen is te zien dat als het volwassenheidsniveau van PPM hoger is, de projectmanager de samenwerking met PPM als onderdeel van zijn werk ziet

organisaties als voldoende. Uit de respons blijkt dat wanneer het volwassenheidsniveau van een organisatie hoger is, de inbreng van de projectmanager op het gebied van PPM groter is. Uit dit onderzoek blijkt dat minder dan de helft (40 procent) van de projectmanagers actief betrokken wordt bij PPM. Bij de meerderheid (75 procent) van de organisaties is sprake van een vorm van PPM of is een PPM-proces aanwezig. Indien het volwassenheidsniveau van PPM bij de organisatie laag is, ervaart de projectmanager geen voordeel van meer betrokkenheid bij PPM voor de realisatie van zijn project anders dan het borgen van de resources. Veel taken en activiteiten waar de projectmanager vanuit PPM betrokken wil worden, vallen onder de reguliere werkzaamheden van de projectmanager. Een grotere en of eerdere betrokkenheid met PPM kan helpen om met de projectmanagers een betere afweging te maken in de besluitvorming. Ook kan het helpen bij het beter prioriteren van de projecten en het in kaart brengen van mogelijke risico's en afhankelijkheden. Dit komt enerzijds de kwaliteit van het projectportfolio ten goede en maakt anderzijds een

WAT VERSTAAN WE ONDER EEN PROJECT?

Voor dit onderzoek zijn meerdere definities van een project meegenomen. Projecten kenmerken zich door een tijdelijke manier van samenwerken, gericht op het opleveren van een uniek resultaat. Dat resultaat draagt bij aan het behalen van doelen van een organisatie waarbij de belangrijkste werkzaamheden te inventariseren zijn. De projectmanager wordt gezien als de persoon die de (dagelijkse) leiding heeft over het project en die belast is met de voorbereiding, het opzetten en de begeleiding van de uitvoering. De projectmanager heeft nauwelijks tot geen betrokkenheid in de totstandkoming van het portfolio. De projectmanager komt in beeld zodra vastgesteld is dat een project opgestart moet worden.

betere beheersing en besturing voor de projectmanager mogelijk.

Er zit over het algemeen veel ervaring en (inhoudelijke) kennis bij de projectmanager waar meer gebruik van gemaakt kan worden.

Er liggen dus kansen voor zowel PPM als de projectmanager om de kwaliteit van het portfolio te verstevigen en de haalbaarheid van de projecten een positieve impuls te geven door meer en eerder in het proces gebruik te maken van de kennis en ervaring van de projectmanager.

Hier ligt ruimte voor verbetering, omdat uit dit onderzoek blijkt dat de projectmanager in ongeveer de helft van de gevallen betrokken is of wordt bij PPM.

□



Jean-Paul van Vliet is projectmanager bij KWD

Het Agile Consortium:

Samen wensen waar maken!



2023... Het is weer het begin van een nieuw jaar. Een jaar waarin we vanuit het Agile Consortium graag bijdragen aan het invulling geven van jouw beste wensen. Hoe zouden we dat kunnen doen?

Bijvoorbeeld door inspirerende events te organiseren waar je kan netwerken binnen een community die dezelfde interesses deelt. Binnenkort wordt een kick-off event georganiseerd voor verschillende thema's zoals: Business Agility, Enterprise Agility, Kanban, leiderschap, DevOps. Hier kun je bij aanhaken of met een voorstel komen voor een andere werkgroep. Tijdens het kick-off event kun je dan pitchen aan welk thema je wilt gaan werken en de eerste ideeën hierbij. Vervolgens kunnen geïnteresseerden zich aanmelden en gaat de werkgroep zelf verder aan de slag gedurende het jaar. Op 16 november 2023 vindt ons jaarlijkse congres weer plaats waar de werkgroepen resultaten kunnen delen met de bredere agile community. Het zou mooi zijn als vanuit de samenwerking tussen het Agile Consortium en KWD ook een werkgroep kan ontstaan vanuit de gemeenschappelijke raakvlakken. Bij deze de uitnodiging om je ideeën te delen met ons via info@agileconsortium.nl

Naast de werkgroepen en het congres dat al gepland staat op 16 november 2023 zullen er ook andere events georganiseerd worden gedurende het komende jaar. Niet alleen vanuit het Agile Consortium in het algemeen maar ook vanuit bijvoorbeeld het MarComs of het Young Agile Chapter. Ook op het gebied van Agile Certificering biedt het Agile Consortium een niet commercieel Certify to Inspire programma aan. Dit programma bestaat uit de volgende drie niveaus:

- ▶ Agile Foundation
- ▶ Agile Practitioner
- ▶ Agile Master

Een online foundation examen niet gericht op een specifieke agile methode maar op Agile los hiervan, overkoepelend en meer gericht op de mindset. Een mooie aanvulling wellicht op meer specifieke agile certificeringen die je al hebt.

Eerlijk gezegd vind ik persoonlijk dat het echt interessant wordt bij de practitioner en de master. Dit vanwege het feit dat hier een mondeling bij zit en er een synopsis moet worden geschreven die beoordeeld wordt voordat je kan deelnemen. Dit feit zorgt voor een effectief leertraject. De zelfreflectie bij het schrijven van de synopsis en de mogelijkheid om bij dit schrijven feedback op te halen levert vaak inspirerende inzichten op. Het mondeling examen vergelijk ik wel eens met een sollicitatiegesprek bij de practitioner of master community. Een inspirerend gesprek met twee examinatoren waarbij je in alle situaties terugkoppeling krijgt waarmee je je verder kan ontwikkelen. Want ook als je geslaagd bent, houdt de ontwikkeling niet op. Sterker nog, laat het een stimulans zijn om in de practitioner en of master community een actieve rol op te pakken. Dit zijn de communities die ook bijdragen aan de verdere ontwikkeling van de certificering en waar de examinatoren voor de toekomst uit komen. Meer informatie over de het certify to inspire programma is hier te vinden: <https://certifytoinspire.com/>.

De practitioner is gericht op effectieve impact op team niveau, de master op effectieve impact op organisatieniveau. Bovendien is op de site ook informatie te vinden over de agile onderwijs certificering die gekoppeld is aan scrum@school. Het continu blijven leren, jezelf en anderen verder ontwikkelen door het delen van kennis en ervaring. Jezelf en anderen inspireren in een motiverende omgeving die de agile community heet. Dat is wat we kunnen doen. Hopelijk heb je door het lezen hier een haakje gevonden naar een wens die je al had voor 2023 of die nu bij je is opgekomen. Laat het ons weten via: info@agileconsortium.nl

Jeroen Venneman
Voorzitter Agile Consortium Nederland



P3.express: een nog onontdekte (lichtgewicht) loot aan de projectmanagement methoden-stam

De Amerikaan Nader Rad ontwikkelde in 2016 met anderen P3.express. Het is een lichtgewicht projectmanagement methode die sindsdien als Open Source beschikbaar is. De ontwikkelaars hebben het gebaseerd op PRINCE2 en de PMBOK-gids maar is volgens hen een stuk eenvoudiger te gebruiken en te leren. Alles over hoe met de methode om te gaan in de praktijk, is te vinden in een online manual. Rondom P3.express is een community ontstaan, die de methode voortdurend aanpast, verbetert en uitbreidt.



Waarom is er P3.express? We hebben immers al zoveel methoden. Op de website van P3.express staat het antwoord: de bekende methoden zijn vaak te groot en te complex voor de wat normalere projecten. P3.express is een eenvoudige tool die de meeste mensen kunnen toepassen zoals ze een spreadsheet gebruiken. Het is anders gezegd, een lichtgewicht methode waarvoor geen certificering hoeft te worden gehaald, zoals bij PRINCE2. Hierdoor is het voor veel (beginnende) projectmanagers met wat studie direct bruikbaar. Overigens kun je je wel certificeren in P3.express.

De eerste versie van P3.express is gepubliceerd in juni 2016 en daarna opgevolgd door twee revisies in 2018 en 2020. De methodiek is breed van opzet en bedoeld om te worden ingezet in allerlei soorten projecten. De community die met de methode aan de slag is, wil nog speciale versies maken voor verschillende projectomgevingen: zoals bouwprojecten, ICT-ontwikkelingsprojecten, onderzoeksprojecten en projecten in de film-industrie. Je kunt zelf deelnemen aan de verdere ontwikkeling van deze methode door contact op te nemen met de P3-organisatie: info@p3.express

Zeven groepen

P3.express gebruikt een proces dat bestaat uit 33 managementactiviteiten onderverdeeld in zeven groepen. Er is een projectmanagement-team dat verantwoordelijk is voor de projectmanagementactiviteiten, met een of meer teamleden, afhankelijk van de omvang en complexiteit van het project.

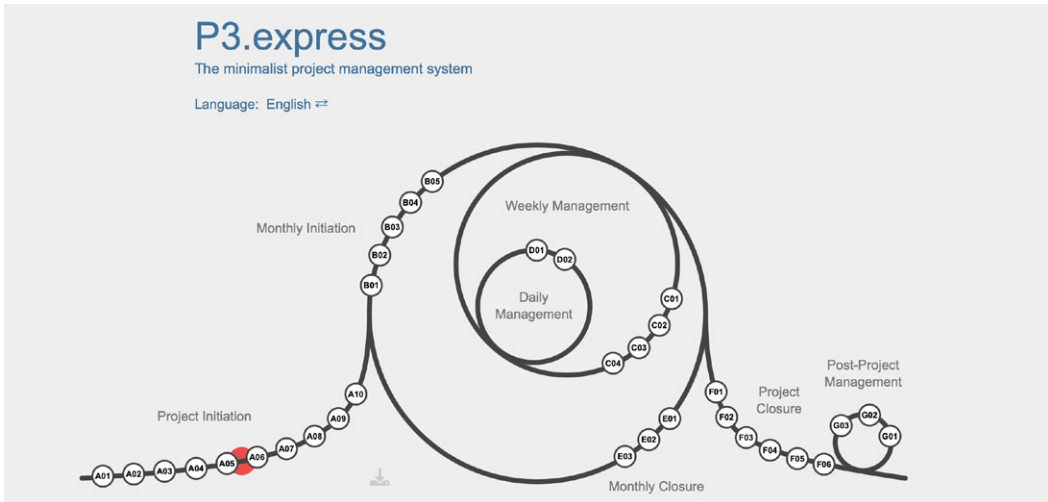
Op de website <https://p3.express> staan de 33 activiteiten bij elkaar in een duidelijke afbeelding (zie *figuur 1*). Geen onbekende stappen vergelijken met andere bekende projectmanagement methoden. Zo is **stap 1**: benoem de sponsor, **stap 2** is het benoemen van een projectmanager, **stap 3** het benoemen van de belangrijkste

mensen in het team. In **stap 4** wordt het project beschreven en zo gaan de stappen door tot stap 33 waarin de opbrengsten worden geëvalueerd. Door op een stap te klikken op de website is te lezen wat elke stap inhoudt. Alle stappen zijn gedetailleerd omschreven. Zo staat er over stap 1 dat de allereerste stap die gezet moet worden het benoemen van een senior manager is, die de rol van sponsor heeft. De sponsor is verantwoordelijk voor het waarom van het project en de resultaten. De sponsor moet op een hoog niveau besluiten nemen en ervoor zorgen dat er voor het project voldoende middelen zijn. Ook wordt toegelicht wat de valkuilen zijn rondom het benoemen van een sponsor. Een voorbeeld: sponsors moeten geen micro-managers zijn.

NUPP GEBASEERD

In de stappen en opbouw van P3.express zijn Nearly Universal Principles of Projects (NUPP) te herkennen. NUPP is een verzameling van projectprincipes, ofwel principes die in alle projecten toepasbaar zijn, ongeacht en los van andere methoden en/of benaderingen die worden gebruikt om beoogd succes in projecten te behalen en waar mogelijk te maximaliseren. NUPP is compatibel met de bekende methoden, systemen, bronnen

P3.express is niet één systeem dat door alle bij een project betrokken partijen gebruikt kan worden, maar een systeem waarmee een projectmanager een project binnen eigen grenzen kan beheersen



Figuur 1. De 33 activiteiten zoals genoemd in P3.express

en frameworks zoals PRINCE2, PMBOK Guide, DSDM, XP en Scrum, hoewel er natuurlijk interpretatieverschillen kunnen zijn.

NUPP is een verzameling van de volgende projectprincipes:

- ▶ NUP1: geef de voorkeur aan resultaten en de waarheid boven voorkeuren
- ▶ NUP2: behoud en streef naar optimalisatie van energie en hulpbronnen
- ▶ NUP3: wees altijd proactief
- ▶ NUP4: onthoud dat een ketting zo sterk is als de zwakste schakel
- ▶ NUP5: doe niets zonder een duidelijk doel
- ▶ NUP6: gebruik elementen waar mogelijk meerdere malen (re-use)

In de beschrijving van de afzonderlijke stappen is aangegeven welke NUP-stap dominant is.

P3.express is niet één systeem dat door alle bij een project betrokken partijen gebruikt kan worden, maar een systeem waarmee een projectmanager een project binnen eigen grenzen kan beheersen. Interessant is dat dit systeem (met name de hiervoor genoemde 4 van de 7 activiteitengroepen) een directe link heeft met

het persoonlijke productiviteitssysteem van de projectmanager en diens project hygiëne.

Documenten

De volgende vier basisdocumenten zijn gedefinieerd in P3.express en een aantal sjablonen zijn te downloaden op de website P3.express: Projectbeschrijving (template), Deliverables folder, Follow-up register en Health register. Deze sjablonen kunnen worden gebruikt zoals ze zijn, of kunnen worden gebruikt als leidraad voor het maken van een aangepast document. Met het aantal van vier onderscheid P3.express zich eveneens van PRINCE2 dat een veelheid aan documenten en registers telt.

Het is belangrijk, zo zeggen de ontwikkelaars, om een centrale plek te hebben voor projectdocumenten, met geplande back-ups, externe toegang en authenticatie en autorisatie. De website geeft daarvoor een aantal voorkeurstools- en platforms.

□

Voor meer informatie: zie website P3.express (The minimalist project management system)

Wij hebben uitdagende (agile) projecten.

Wil jij deze voor ons managen?

15



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/>



Wouter Haasloop Werner

Wouter Haasloop Werner geeft na een carrière als executive en interimmanager, sinds vier jaar les. Hij doceert project-, change en business management bij het internationale Windesheim Honours College.

Eenvoud is zo simpel nog niet

Ik houd het graag eenvoudig, en vind dat nog niet zo simpel. Vroeger niet als project-, programma- en algemeen manager en tegenwoordig ook niet als docent voor een internationaal gezelschap van studenten in project- en change-management dat zich wil inzetten voor een betere wereld. Hoe dat te doen? Als ik me onder collega's begeef, dan proef ik een toenemende interesse voor projectmanagement als tool om de grote problemen van onze tijd aan te pakken: onderdrukking, uitputting van de aarde, eenzaamheid, obesitas, dat soort zaken. In jargon worden dit wel 'wicked problems' genoemd. Of in gewoon Nederlands: complexe vraagstukken. Horen bij complexe vraagstukken ook complexe methodieken? Of kan het ook zonder? Kan het ook met eenvoud?

Ook ik draag graag bij aan een betere wereld. Ik scheid mijn afval, ik was als de zon schijnt en ben hard op weg om weggooiplastic te verbannen uit mijn keuken en badkamer. Ik bak mijn eigen brood en draai zelf verse pasta. Mijn leven is er een stuk eenvoudiger van geworden. En daarmee beter, dan vind ik althans zelf, omdat het mijn ecologische footprint laag houdt. Wie denkt dat eenvoudig leven saai is, die heeft het mis. Eentonigheid is saai, eenvoud is dat nooit. Eenvoudig is soms zelfs lastig en daarmee weer uitdagend. Het vak projectmanagement manifesteert zich niet als eenvoudig: het staat bol van jargon. We werken met workbreakdown structures en Gantt-charts met onderliggende capacity en contingency plans of juist met product backlogs, daily standups en sprint reviews. Maakt dat het vak boeiend? Nee, als je wat langer rondzwemt in deze newspeak, dan wordt het vanzelf op den duur eentonig en verdwijnt de uitdaging. Dan maak je mee dat je bij weer discussie over 'epics' wegdroomt naar het zelf maken van verse pasta. Dat je bij een uiteenzetting over het 'inregelen van demand- en

supplyrollen voor project governance' nadenkt of je er liever een Riesling of een Sylvaner bij drinkt. Functioneert je product owner weer eens niet naar behoren? Joh, vertel me iets nieuws... saai... eindeloze herhalingen... Dat moet toch veel eenvoudiger kunnen?

Uit Italië komt de kookwijze 'cucina povera'. Deze keuken richt zich op het optimaal benutten van voorhanden ingrediënten. De bedoeling is om zoveel mogelijk smaak te maken met wat het seizoen en het land je biedt en wat je toevallig in huis hebt. Het levert heerlijk eten op. En ook nog eens hartstikke duurzaam want je gooit zo min mogelijk weg. Eenvoudig, maar niet simpel. Probeer maar eens een maaltijd te maken waar je gezelschap hun vingers bij aflikt zonder de sausjes, zakjes, pakjes, poeders of andere toevoegingen die je standaard in een thuisbezorgde maaltijd doos vindt. Brood bestaat in de kern uit niets meer dan meel, water en een beetje zout – dat is alles. Verse pasta maak je ook van meel en zout, en dan met een ei en wat olijfolie. Het is hartstikke eenvoudig maar het duurt even voordat je het in de vingers hebt. Het eindresultaat wordt vooral bepaald door de bereidingswijze – en dus door degene die het maakt.

Wat me weer bij projectmanagement brengt. Sommigen van ons gedragen zich haast als gelovigen in het uitdragen van hun jargon. What's your user story? Doe je aan extreme programming - thrill seeker! Je hebt toch al wel een Poka Yoke gedaan? Wie is hier de senior user? Wat is eigenlijk de definition of done van dit increment? Sorry man, gotta go want ik loop gierend uit mijn timebox. Schrijf jij nog een pid - dinosaurus! Nee, ik ben meer van een open space-benadering en speel planning poker met mijn persona's, moet je ook doen, je wilt nooit meer iets anders. Yeah right.

Al dat methodiek-geweld lijkt goed bedoeld, maar schiet vaak zijn doel voorbij. Het lost in ieder geval weinig op. Als we echt willen bijdragen aan het oplossen van de grote uitdagingen van vandaag en later, dan moeten we samen unieke resultaten creëren met de omstandigheden die er zijn. Daar hebben we geen moeilijke woorden en methodieken voor nodig die ons zo vaak het zicht ontnemen. Zoveel mogelijk resultaat halen uit de mensen en middelen die voorhanden zijn, is dat niet waar projectmanagement in de kern om draait? Misschien moeten we projectmanagement eens flink vereenvoudigen om te ervaren dat door het weglaten van onnodig jargon en onnodige ingrediënten het echte doel weer in beeld komt: het gezond maken van onze planeet en onze samenlevingen. Waarschijnlijk is dat niet zo simpel als ik het me voorstel, maar het begint wel door dingen eenvoudig en simpel te maken. Ook in projecten.



Voor u gelezen

Wetenschappers en ervaren projectmanagers houden zich wereldwijd bezig met het verbeteren van het vakgebied projectmanagement. Hun onderzoeksbevindingen 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.



Het begrip “stakeholder” gedefinieerd

Besproken artikel: Stakeholder defined

Door: Stephen Keith McGrath & Jonathan Whitty

Projectmanagers hebben te maken met stakeholders die projecten en de beoogde projectresultaten kunnen beïnvloeden. Rekening houden met stakeholders is belangrijk om het project af te kunnen ronden en om de doelstellingen te halen. Daarnaast is er sinds de jaren tachtig aandacht voor de ethische plicht om ook rekening te houden met stakeholders die niet direct invloed hebben op het project, maar wel geraakt worden.

Het is daarom nuttig te weten wat wordt bedoeld met de term *stakeholder*, zodat we als projectmanager de belanghebbenden rondom ons project vast kunnen stellen en verwarring kunnen voorkomen. Daarom beschrijf ik deze keer de publicatie *Stakeholder defined* die het begrip definieert en categoriseert. De auteurs analyseren daarin de belangen en de activiteiten van stakeholders. Ik betrek het hier voor de leesbaarheid op ons vakgebied, maar hun onderzoek is generiek toepasbaar.

Niet geheel verrassend is de conclusie van de auteurs dat een *stake*, in de context van stakeholdermanagement, ‘een belang’ betekent. Een stakeholder is dan ‘een entiteit met een belang in de activiteit’. Bij een entiteit kun je denken aan een persoon, een groep personen, een organisatorische eenheid (zoals een afdeling) of een bedrijf of instituut (zoals de belastingdienst). Bij projecten gaat het om een belang (positief of negatief) in de uitvoering of in het eindproduct

van een project. Leuk om te weten: de term *stake* is etymologisch gezien het steken van een stok (staak) in de grond om eigendom van land aan te geven; later werd het een term voor geld dat je inzet met een risico.

De auteurs kijken voor hun indeling van stakeholders naar de mate van invloed die ze op het project kunnen hebben en die ze actief willen hebben. Dat leidt tot de volgende categorieën:

1. *Invested (Geïnvesteed)*. Het gaat hier om een persoon of groep die middelen inbrengt in de vorm van geld, mensen of technologie en iets te winnen of verliezen heeft. Deze stakeholders willen en hebben een directe invloed op het project. Denk aan een sponsor of projecteigenaar.
2. *Contributing (Bijdragend)*. De actieve steun van deze personen of groepen is nodig voor de voortgang van het project. Denk hierbij aan een bank voor financiering, lijnmanagers die mensen leveren en externe leveranciers.
3. *Observer (Waarnemer)*. Deze personen of groepen werken niet actief mee aan het project, maar zij kunnen wel eisen stellen, dus hun (al dan niet stilzwijgende) goedkeuring is nodig. Denk aan regelgevers, zoals een strategisch PMO, de concerncontroller, een QA afdeling, juridische zaken of de belastingdienst.
4. *Tertiary (Derden)*. Zij krijgen te maken met de activiteiten van het project of de output van het

Categorie stakeholder	Stakeholders ERP-implementatie	Stakeholders Publiek Werk
Invested (Geïnvesteed)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Corporate Board die geld ter beschikking stelt ▶ De ict-afdeling die beheerkosten wil laten afnemen ▶ De productieafdeling die nieuwe processen nodig heeft om aan klanteisen te voldoen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ De Overheidsinstantie die geld ter beschikking stelt ▶ Het Waterschap dat een dijk gaat beheren ▶ De Gemeente met een aangepast natuurgebied
Contributing (Bijdragend)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Een stafafdeling die mensen beschikbaar moet stellen voor testen ▶ De implementatiepartner ▶ De leverancier van de software 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ De aannemers
Observer (Waarnemer)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ De belastingdienst ▶ De accountant, al kun je die ook in het project halen en contributing maken ▶ De ondernemingsraad 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ De brandweer van een betrokken gemeente die eisen stelt aan wegomleggingen en de eindplossing ▶ Kwaliteitsmanagers ▶ Rijkswaterstaat of ProRail bij aanpassingen in de buurt van spoor, weg of water
Tertiary (Derden)	<ul style="list-style-type: none"> ▶ De eindklant die het product of dienst van de onderneming gebruikt ▶ Een concurrent die marktaandeel gaat verliezen ▶ De gebruikers van de software binnen de organisatie ▶ Medewerkers die zich meer aan regels moeten houden ▶ De externe beheerpartij van interfaces ▶ Leveranciers aan de onderneming die te maken krijgen met een aangepast inkoopproces 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ De burgers, die gebruik maken van een nieuwe snelweg of beschermd worden door een dijk ▶ Omwonenden met geluidsoverlast ▶ Boeren die uitgekocht worden

project, maar hebben daar geen directe invloed op. Hun bijdrage is ook niet direct nodig voor de oplevering. Denk aan klanten die een webshop gaan gebruiken en de eindgebruikers van nieuwe software.

Een stakeholder(groep) kan gelijktijdig in meerdere categorieën vallen; dat kan over de tijd heen overigens veranderen. De auteurs geven aan dat Geïnvesteerde en Bijdragende stakeholders expliciet zijn betrokken bij het project (bijvoorbeeld via vertegenwoordiging in de stuurgroep), maar die uit de categorie Waarnemer en Derden in het algemeen niet.

Reflectie

Duiding van wat we bedoelen is belangrijk voor zowel de wetenschap als de praktijk. In het artikel categoriseren de auteurs ‘stakeholders’ heel generiek en onafhankelijk van het toepassingsgebied. Hun indeling is daardoor te gebruiken voor alle soorten van projecten en helpt om breed te kijken en om niet meteen te focussen op categorieën die direct onderdeel uitmaken van de besluitvorming. Om een beeld te vormen voor de praktijk,

zijn in *tabel 1* de door de auteurs genoemde vier categorieën vertaald naar een ERP-implementatie en een Publiek Werk (bijvoorbeeld een weg of dijkverzwaring).

De indeling van McGrath & Whitty kan een hulpmiddel zijn voor projectmanagers die breed willen kijken naar stakeholders, om daarna te beslissen met welke rekening te houden en welke sturing deze mogen hebben op het project. Wat me aanspreekt in deze aanpak is het onderscheid van belanghebbenden naar wel of geen directe invloed willen of mogen hebben. Ik zie in mijn onderzoek naar stuurgroepen dat er in de praktijk in projecten vaak geen directe vertegenwoordiging is vanuit de Waarnemer en Derde groepen. Voor het project is het dan -ook uit ethische en morele overwegingen- belangrijk om af te spreken wie hun belangen toch behartigt.

Zelf lezen?

Dit wetenschappelijk artikel staat in het International Journal of *Managing Projects in Business*, te vinden op: <https://doi.org/10.1108/IJMPB-12-2016-0097>.

Quick Reference Card voor Projectstuurgroepen

Voor: Het verlenen van governance & support voor het bereiken van de doelen van de financier met inachtneming van de belangen van stakeholders

Doel:

- ▶ Richting te geven aan het projectmanagement
- ▶ Rekenschap te vragen aan het projectmanagement op resultaat en gedrag
- ▶ Ondersteuning te geven aan het projectteam

Formatie

- ▶ Formeer alleen een stuurgroep als de tijd voor deelname past bij de risico's voor de organisatie en de projectcomplexiteit
- ▶ Bepaal de bevoegdheden die de stuurgroep extra heeft t.o.v. de bevoegdheid die de leden in de lijnorganisatie al hebben
- ▶ Bepaal de bevoegdheden van de projectmanager. Geef aan waar hij/zij goedkeuring van de stuurgroep nodig heeft
- ▶ Stel de fase-overgangen of producten vast waar de stuurgroep expliciet goedkeuring op moet geven
- ▶ Selecteer de leden allereerst op basis van de in te vullen rollen. Probeer rekening te houden met de persoonlijke kenmerken
- ▶ Neem alleen vertegenwoordigers van externe leveranciers op bij een innovatief project en bij onderling vertrouwen
- ▶ Stel vast hoe binnen de stuurgroepen besluiten worden genomen
- ▶ Beschrijf wanneer het project succesvol is
- ▶ Deel en bespreek projectdoelen, gezamenlijke stuurgroep-verantwoordelijkheden en de individuele verantwoordelijkheden van de leden

Leden

- ▶ Mogelijke rollen van de leden:
 - Project-eigenaar (opdrachtgever); verantwoordelijk voor de business case namens de financier, is voorzitter
 - Vertegenwoordiger van gebruikers; verzamelen van vereisten, accepteren van producten, voorbereiden van de gebruikersorganisatie
 - Vertegenwoordiger van een leverancier; het leveren van kritieke resources
 - Vertegenwoordiger van de onderhoudsorganisatie; verzamelen van vereisten, accepteren van producten, voorbereiden van de beheerorganisatie
 - Kwaliteitscontrole namens en formulering van adviezen aan de stuurgroep
- ▶ Expliciteer de rollen en verantwoordelijkheden voor elk stuurgroep lid met daarbij voor welke organisatie/afdeling of processen
- ▶ Stel vast wie afdelingen of processen vertegenwoordigt die zelf geen vertegenwoordiging hebben in de stuurgroep
- ▶ Neem mitigerende maatregelen (training, persoonlijke assistenten, coaching, ...) als een lid competenties, kennis, bevoegdheid of tijd mist

Do's voor een lid

- ▶ Begrijp welke externe factoren de geldigheid van de business case beïnvloeden
- ▶ Werk aan wederzijds vertrouwen met andere leden en aan een gedeeld doel
- ▶ Durf het oneens te zijn, gebaseerd op uw eigen verantwoordelijkheden
- ▶ Gebruik experimenten/proof of concepts (POC's) voor complexe issues
- ▶ Plan project reviews
- ▶ Stel vragen om te weten wat een statusrapport betekent voor uw verantwoordelijkheden
- ▶ Neem actie in de organisatie/afdeling die u vertegenwoordigt
- ▶ Plan samen met de andere leden de besluitvorming die nodig is buiten de stuurgroep
- ▶ Promoot het project naar boven, opzij en naar beneden in de organisatie samen met de andere leden
- ▶ Vertrouw het projectmanagement, maar stel regels en organiseer controles
- ▶ Organiseer uw eigen ondersteuners die project producten actief beoordelen
- ▶ Motiveer het projectteam

Don'ts voor een lid

- ▶ Zie de voortgangsrapportage als "ter informatie"
- ▶ Schiet de boodschapper af
- ▶ Neem aan dat resources onbeperkt zijn en tijd comprimeerbaar is
- ▶ Onderhandel met de projectmanager
- ▶ Laat acties en beslissingen op hun beloop
- ▶ Zet alle acties op naam van de projectmanager
- ▶ Stuur een vervanger naar de stuurgroep bijeenkomsten
- ▶ Neem aan dat u alle competenties heeft voor de rol van stuurgroep lid
- ▶ Laat de projectmanager volledig de stuurgroep agenda bepalen
- ▶ Voeg stuurgroep leden toe alleen zodat ze geïnformeerd zijn
- ▶ Manage het projectteam
- ▶ Beslissen over een onderwerp buiten de eigen verantwoordelijkheid
- ▶ Denken dat stoppen van het project geen optie is

Implementatie Studenten Informatie Systeem bij een ROC

AUTEUR: JACK VAN GRUNSVEN

Dit artikel gaat over de implementatie van een Studenten Informatie Systeem (SIS) bij een ROC. De auteur zoomt in op een (min of meer) standaard aanpak bij de implementatie van pakketten en behandelt de bijzonderheden die speelden. Er was een gezamenlijke aanbesteding en implementatie met een samenwerkingsverband van een aantal scholen. Een bijzonderheid was dat het pakket waarmee de aanbesteding is gewonnen, nog deels ontwikkeld moest worden.





Scholen hebben drie belangrijke redenen om bij de verwerving van een SIS te kiezen voor het selecteren en implementeren van een op de markt verkrijgbaar standaardpakket.

Reden 1: de processen die het SIS ondersteunt, zijn in essentie voor alle scholen (van hetzelfde type) aan elkaar gelijk en grotendeels gebaseerd op wet- en regelgeving. Daarmee is het voor commerciële softwareleveranciers interessant om voor scholen standaardpakketten te ontwikkelen.

Reden 2: scholen zijn niet met elkaar in concurrentie. Zij kunnen geen marktvoordeel halen uit een zelf ontwikkeld SIS dat beter functioneert dan een SIS dat standaard op de markt aan te schaffen is. Bovendien is het bijhouden van de studentenadministratie een noodzakelijke taak en ondergeschikt aan de eigenlijke taken en werkzaamheden van een ROC.

Reden 3: scholen beschikken niet over een ICT-afdeling die in staat is om een complex sys-

teem als een SIS te maken én te onderhouden. Zelf ontwikkelen gaat ook de financiële draagkracht van een school ver te boven. Ook die van heel grote scholen.

Selectie en aanschaf van een standaardpakket

De wetgeving bepaalt de vereisten aan de aanbesteding. Die is gebaseerd op de te verwachten omzet voor een leverancier over een bepaalde periode, inclusief verwerving en onderhoud. Vaak zal dit neerkomen op meervoudig onderhands of Europees aanbesteden. Op internet is veel te vinden over deze vormen van aanbesteding. Omdat het voor de inhoud van dit artikel niet relevant is, verwijzen we daar graag naar.

Ongeacht de wijze van aanbesteding komen grote delen van het proces overeen:

- ▶ Uitvoeren van een marktverkenning: welke standaardpakketten zijn op de markt beschikbaar?
- ▶ Opstellen van een programma en eisen en wensen (PvE) en bijbehorende documentatie.
- ▶ Zorgen dat 'de markt' het PvE onder ogen krijgt; eventuele vragen van de leveranciers beantwoorden.
- ▶ Wachten op aanbiedingen (inschrijvingen) van mogelijke leveranciers.
- ▶ Beoordelen van de inschrijvingen en maken van een keuze.
- ▶ Afsluiten van een contract en starten met de implementatie.

Het grootste verschil tussen meervoudig onderhands en Europees aanbesteden is dat bij meervoudig onderhands aanbesteden zélf de betrokken leveranciers te kiezen zijn en dat bij Europees aanbesteden je maar moet afwachten welke leveranciers zullen reageren.

De implementatiefase in het algemeen

Implementatie van een standaardpakket is een iteratief proces van zowel inrichting, conversie en

De leverancier heeft wel een standaard SIS in de aanbieding, op het moment van de gunning maar is alleen geschikt voor een ander schooltype

realisatie van koppelingen om te komen tot de gewenste configuratie:

- ▶ Iteratieve sessies onder leiding van een implementatieconsultant van de pakketleverancier waarbij de inrichting van het pakket wordt bepaald. Uitdaging daarbij is de omschakeling in denken die nodig is:
 - o Medewerkers moeten omschakelen naar de wijze waarop het nieuwe systeem is opgezet. Dat kan op onderdelen heel anders zijn dan zij gewend zijn.
 - o De implementatieconsultant moet de medewerkers helpen de vertaalslag te maken en zich daarom inleven in de wijze waarop de organisatie werkt met het oude systeem.
- ▶ (Proef)conversies om de gegevens uit het oude systeem te importeren:
 - o Uitwerking van vertaaltabellen om de gegevens uit het oude systeem om te zetten naar de systematiek zoals nodig in het nieuwe systeem;
 - o Opschonen van oude gegevens; let op: er kan wel een archiefplicht van toepassing zijn, dus niet klakkeloos 'weggooien';
 - o Verrijking van gegevens: informatie die niet in het oude systeem aanwezig is, maar wel nodig is om het nieuwe systeem correct te laten werken.
- ▶ In de meeste gevallen is het noodzakelijk om koppelingen te maken met belendende systemen. Ook 'handmatige' koppelingen en bestandsuitwisselingen vallen hieronder.
- ▶ En uiteraard ook het opstellen van procesbeschrijvingen van de nieuwe situatie, creëren, plannen en verzorgen van opleidingen, maken van handleidingen en andere vormen van ondersteunend materiaal, en het vertrouwd maken van de beheerorganisatie met het nieuwe systeem. En daarnaast heel veel communicatie vooraf, tijdens en na de implementatie om de organisatie voor te bereiden en te ondersteunen.

Een SIS op een ROC

Een ROC is een scholengemeenschap waar verschillende vormen van onderwijs worden gegeven, ieder met bijzondere eigen kenmerken:

- ▶ Middelbaar beroepsonderwijs (mbo) op verschillende niveaus, met de variant BOL (school, afgewisseld met stages) en BBL (praktijkwerk, afgewisseld met school), en de varianten voltijd- en deeltijdonderwijs.
- ▶ Daarnaast commerciële opleidingen (bijscholing en omscholing van medewerkers van bedrijven en organisatie), voortgezet algemeen volwassenenonderwijs (mavo, havo en vwo als deeltijdonderwijs) en vormen van inburgeringscursussen.

Een SIS bij een ROC moet al deze onderwijsvormen ondersteunen. Daarbij gaat het niet alleen om de administratieve processen, maar ook om ondersteuning van de begeleiding van de studenten. Hierbij speelt bijvoorbeeld problematiek met schulden, problemen thuis, ongewenste zwangerschap. Dit is vaak privacygevoelige informatie; een SIS moet dus vertrouwelijkheid en bescherming van privégegevens borgen.

De praktijkcasus

In deze casus gaat het over een bijzondere SIS-implementatie waarbij:

- ▶ De aanbesteding is uitgevoerd door een consortium van ROC's die een gezamenlijk PVE heeft opgesteld, waarin de eisen meer algemeen beschreven zijn voor een imaginaire standardschool.
- ▶ De aanbesteding is gegund aan een leverancier die nog géén kant-en-klaar standaard-pakket kan aanbieden. De leverancier heeft wel een standaard SIS in de aanbieding, op het moment van de gunning alleen geschikt voor een ander schooltype. Dit moet dus nog worden aangepast aan een ROC. De implementatie kan daarom nog niet – zoals normaliter gebruikelijk is – meteen





starten, maar moet wachten totdat het SIS door de leverancier geschikt is gemaakt voor gebruik op een ROC (op basis van het PvE).

Gehanteerde aanpak, praktijkervaringen en oplossingen

De door de leverancier voorgestelde werkwijze bestond uit drie onderdelen:

Deelproject 1: geschikt maken van het bestaande SIS op grond van het PvE, voor rekening en risico van de leverancier.

Deelproject 2: de imaginaire standaardschool uit het PvE wordt ingericht, onder leiding van de leverancier en met medewerking van collega's van de deelnemende scholen. Proces voor proces wordt doorgenomen tijdens een aantal workshops waarbij implementatieconsultants demonstreren welke inrichting daarbij hoort om de processen uit het PvE te ondersteunen.

Deelproject 3: Na afronding van deelprojecten 1 en 2 volgt individuele implementatie per school waarbij het resultaat van deelproject 2 als basis zal dienen. De verwachting is dat dan alleen nog schoolspecifieke bijzonderheden ingericht hoeven te worden.

Helaas bleek de praktijk op vier punten weerbarstiger te zijn.

1. Interpretatie PvE. Achter sommige eisen en wensen uit het PvE zit een hele wereld aan specificaties. Zonder grondige kennis van het mbo was het daarom lastig voor de leverancier om invulling te geven aan de noodzakelijke functionaliteit

Gehanteerde werkwijze/oplossing:

- ▶ De leverancier nodigt specialisten uit om de ontwerpers van de functionaliteit te voorzien van meer detailinformatie. Scholen stemmen middels voorbesprekingen de inhoud op elkaar af om zodoende te komen tot generieke specificaties.

- ▶ Opstellen van een integrale planning waarin alle deelprojecten en de onderlinge afhankelijkheden zijn opgenomen. Inclusief alle werkzaamheden die per school nodig zijn. Op deze wijze kunnen veranderingen in de realisatie snel 'doorgerekend' worden op de effecten. De planning is meermaals bijgesteld. Uiteindelijk is de op te leveren functionaliteit teruggebracht naar het minimaal noodzakelijke niveau (in agile termen: een MVP).
- ▶ Binnen het PvE is onderscheid gemaakt naar functionaliteit die noodzakelijk is voor de live-gang en functionaliteit die ook ná livegang kan worden gerealiseerd. Vervolgens is de aandacht volledig gericht op de must have functionaliteit én de inrichting daarvan.

2. Inrichting. In deelproject 2 werden de rollen regelmatig omgedraaid. Materiedeskundigen van de scholen vertelden de implementatieconsultants hoe de processen in elkaar zitten en welke wet- en regelgeving daaraan ten grondslag ligt. Een echte basisinrichting is daarom niet tot stand gekomen.

Gehanteerde werkwijze/oplossing:

Om toch te komen tot een vorm van basisinrichting hebben de scholen gevraagd aan de leverancier om een overzicht te maken met alle parameters, waar mogelijk met een opsomming of beschrijving van de aanbevolen inrichting (parameters) én het effect daarvan op de procesondersteuning.

Dit overzicht gaf rust en houvast:

- ▶ Beoordeling van de geadviseerde inrichting
 - ▶ Inzicht in de nog te bepalen inrichting
- Het overzicht is gedurende de inrichting verder gebruikt als documentatietool voor de latere beheerfase.

3. Voortschrijdend inzicht. *The devil is in the details...* bij de individuele implementaties kwamen nog meer details naar voren dan

tijdens deelproject 2 besproken kon worden. Waardoor de implementatieconsultants noodgedwongen wijzigingsvoorstellen op de functionaliteit moesten opstellen.

Werkwijze/oplossing:

Omdat het een standaardpakket betrof met op onderdelen nog 'non-proven' technologie was maar één actie mogelijk, namelijk zorgvuldig testen, niet op functionaliteit, maar op werkbaarheid. Daarvoor was het noodzakelijk om drie elementen bij elkaar te brengen en in onderlinge samenhang te beoordelen:

- ▶ De functionaliteit
- ▶ De gekozen inrichting
- ▶ Geconverteerde gegevens.

En dan vervolgens zorgvuldig de processen en procesketens door te nemen op een goede werking ter ondersteuning van de bedrijfsvoering.

4. Best Practices. Van een implementatieconsultant van een leverancier mag je onder normale omstandigheden verwachten dat deze *best practices* aandraagt voor de wijze waarop de klantorganisatie processen kan ondersteunen met behulp van het verworven systeem en welke inrichting daarvoor nodig is. Daarbij is het een vereiste dat de leverancier een goede kennis heeft van de branche waarin de klant opereert. Helaas was deze kennis onvoldoende aanwezig.

Werkwijze/oplossing:

- ▶ Veel overleg tussen implementatieconsultants en toekomstige gebruikers (processpecialisten) van de klantorganisatie.
- ▶ Afstemming tussen de processpecialisten van de betrokken scholen om tot komen tot één uniforme werkwijze en daarbij passende inrichting.
- ▶ Nauw contact tussen implementatieconsultants en de technische specialisten bij de

leverancier om snel in te kunnen spelen op nieuwe inzichten.

Terugblik en lessons learned

Belangrijke lessen die soms met vallen en opstaan zijn geleerd tijdens dit traject:

- ▶ Samenwerking gebaseerd op vertrouwen en respect tussen klant en leverancier is belangrijk.
- ▶ Het kost tijd om mentaal afscheid te nemen van de oude vertrouwde processen en mee te gaan in de gedachtegang waarop het nieuwe systeem is gebaseerd. Oud was soms inderdaad beter maar niet meer mogelijk in de nieuwe situatie. Dan was het nodig de nadruk te leggen op die procesgebieden waar het nieuwe systeem inderdaad voordelen brengt met acceptatie van de tegenvallers.
- ▶ Plannen, plannen en nog eens plannen (en natuurlijk de voortgang bewaken). Ook bij de implementatie van een standaardpakket van groot belang. Daarbij is de aandacht van de leverancier vaak beperkt tot de zaken rond het systeem en is het zaak voor de klantorganisatie om zelf alle overige werkzaamheden en noodzakelijke voorbereidingen in te brengen en in de gaten te houden.
- ▶ Probeer niet het systeem te veranderen, maar het systeem zodanig in te richten dat de gewenste procesvoering zo dicht mogelijk benaderd wordt. Met andere woorden:
 - o Accepteer wat je niet kunt veranderen
 - o Verander wat je niet kunt accepteren



Jack van Grunsven is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement





John Hermarij

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

Weerbaarheid

De afgelopen maanden ervaar ik de drang om te schrijven over de noodzaak van weerbaarheid als vaardigheid. Er is al veel gezegd over een veilige en inclusieve omgeving. Een waarin niemand je kwetst, waarin je altijd welkom bent en je nooit met de grenzen van je eigen kunnen wordt geconfronteerd. Het lijkt een paradijselijke werkomgeving, maar zoals sommige heilige boeken ons vertellen, leidt de brede weg eerder naar de duisternis dan naar het paradijs.

Wanneer je in de sportschool aan je lichaam hebt gewerkt, dan weet je dat het juist de weerstand is waardoor spieren zich ontwikkelen. Na afbraak komt opbouw. Dit is de wijze zoals ons lijf zich in miljoenen jaren evolutie heeft ontwikkeld. Zonder weerstand had onze soort nooit overleefd. De zwakste legt het loodje en de sterkste geeft zijn genen door.

Maar de mens zou geen mens zijn als zij daar niets op vinden zou. En zo zijn bij ons de hersenen net iets verder geëvolueerd dan bij de andere dieren. We ontwikkelden een taal waarmee we opgedane ervaring konden doorgeven aan een volgende generatie. Dat maakte ons, in tegenstelling tot alle andere soorten, weerbaarder tegen de elementen. Door wetenschap zijn wij zo in staat om aan het evolutionaire proces te ontsnappen.

Wij kunnen vliegen zonder vleugels, weten dat hygiëne ons minder vatbaar voor ziekten maakt, worden ouder en machtiger. We bouwen huizen, verwarmen deze, hebben licht en weten zo te ontsnappen aan de invloeden van het koude, natte en zo grillige weer. Wij hebben de elementen overwonnen. Mogelijk gemaakt door onze hersenen en de taal die samenwerking tot op grote hoogte mogelijk maakt.

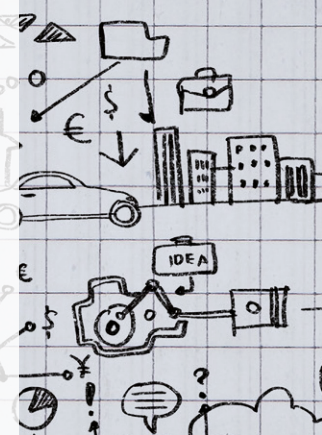
Maar er is een keerzijde. Want woorden kunnen kwetsen en nieuwe theorieën kunnen een zorgvuldig opgebouwd wereldbeeld overhoophalen. Waar we aan de ene kant onze fysieke kwetsbaarheid goed weten te beschermen, zijn we daar waar het onze psyche aangaat wat minder goed toe in staat. Wanneer de strijd om te overleven geregeld is, dan pas gaat men aan het mentale welzijn denken. In Nederland zijn wij op dat punt aangeland. Nu willen we naast fysiek ook mentaal worden beschermd tegen ongemak.

Het is dan ook niet zo vreemd dat het begrip ‘dienend leiderschap’ juist nu zo populair is. Dit heeft gevolgen voor wat men van ons als projectmanagers verwacht. Namelijk dat wij veilige omgevingen creëren waarin geen grensoverschrijdend gedrag meer voorkomt. Wie mij kent zal zich niet verbazen dat ik het daar niet mee eens ben. Want dergelijke omgevingen zijn volgens mij een utopie die we niet zouden moeten willen nastreven.

Kijk nu eens naar de immense uitdagingen waar we voor staan als mensheid. Je kunt dan op je vingers natellen dat de druk op opdrachtgevers en projectmanagers om op tijd en met beperkte middelen resultaten te leveren alleen maar zal toenemen. Alleen al als we kijken naar de energietransitie en het aanpakken van de waterwerken met het oog op het veranderende klimaat, noopt dit ons tot haast. De overleving van de mensheid staat mogelijk op het spel.

Daar waar grote druk en haast wenselijk is, is bij leidinggevendenden niet de mentale ruimte om te werken aan veilige omgevingen. Niet dat zij dit niet willen, integendeel. Echter onder druk zijn we minder in staat om onze emoties te beheersen. Ons brein zit gewoonweg niet zo in elkaar. Beter is het om uit te gaan van onze evolutionaire opmaak en proberen er het beste van te maken. Leiders zijn niet volmaakt en zullen dat ook nooit worden.

Wat betekent dit voor jou en mij als individu? Mijn stelling is dat je moet werken aan je weerbaarheid. Laat je kwetsen, dompel je onder in de druk van alle dag. Niet overdrijven, maar stap voor stap, zo word je weerbaarder. Steun elkaar waar mogelijk en gewenst, maar accepteer de harde werkelijkheid van de menselijke onvolkomenheden. Ik zie het overigens, ondanks alle gitzwarte scenario's, uiterst positief in. Want als er één eigenschap van de mensheid is dan is dit wel haar weerbaarheid.



Direct

Indirect

30



Scopewijzigingen? Let op indirect werk.

AUTEUR: ANDRÉ KIK

Scopewijzigingen van een project heeft een onderschat deel, bekend onder de naam: indirect werk. Het is raadzaam indirect werk bij elke verandering mee te nemen in de aangepaste planning. Maar wat kan een projectmanager doen om dit indirecte werk te beheersen?



Projecten hebben een eigen dynamiek en één van de kenmerken daarvan zijn de wijzigingen in scope die om tal van redenen worden uitgevoerd. Voor sommige organisaties zijn wijzigingen dagelijkse kost en leveren ze nauwelijks problemen op, maar in veel projectorganisaties zorgen met name scopewijzigingen voor vertraging. Een vertraging die bijvoorbeeld optreedt, wanneer goedkeuring nodig is van een hoger echelon. Voor projectmanagers zijn dat de stakeholders en de bestuurder(s). De vraag is hoe een projectmanager deze besluitvorming kan beïnvloeden, zodat deze de gewenste prioriteit krijgt op de agenda.

Prioriteiten

Onderzoek toont aan dat het voor projectmanagers moeilijk is om invloed uit te oefenen op de prioritering van besluiten door een hoger echelon. De bestuurder(s) en stakeholders van een project stellen bij voorkeur hun eigen agenda op met door henzelf bepaalde prioriteiten. De consequenties van die prioritering worden daarbij vaak niet overzien. Een consequentie kan zijn, dat de uitvoering van een project vertraagt totdat er een besluit is genomen. Ondanks alle goede voornemens van de stakeholders en de bestuurder(s) van een project om binnen afgesproken termijnen besluiten te nemen, komt het nemen van een besluit nogal eens onder druk te staan. Is dergelijk gedrag te onderkennen?

Direct en indirect werk

Het aansturen en (laten) uitvoeren van direct en indirect werk vallen onder de taken van een projectmanager. Direct werk zijn de begrote activiteiten in een project. Indirect werk is vaak onvoldoende bekend, niet scherp begroot en te krap opgenomen in de originele planning. Indirect werk is op te splitsen in:

- ▶ *Rework*: opnieuw uit te voeren werk dat niet voldoet aan gestelde kwaliteitseisen.
- ▶ *Coördinatie*: afstemmingstijd met en van de diverse betrokken partijen.

- ▶ *Besluitvorming*: de tijd nodig om een kwalitatief goed besluit te nemen.

Float

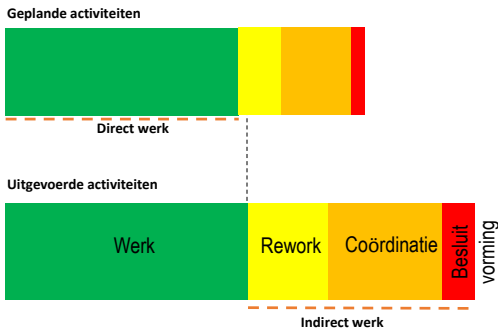
Projectmanagers plannen indirect werk in als overlooptijd, ook wel bekend onder de Engelstalige naam *float*. Deze overlooptijd wordt in veel gevallen als eerste weggestreep om tijdwinst te kunnen laten zien. Onderzoek toont aan dat dit indirecte werk, normaal onderdeel van een project, wordt onderschat. Indirect werk is één van de belangrijkste oorzaken van overschrijdingen van gestelde kaders, zoals de opleverdatums en het budget.

Een recentelijk voorbeeld van een overschrijding is het grootschalig onderhoudsproject aan de Afsluitdijk. Een journalist van het dagblad Cobouw gebruikte in één van zijn artikelen de term '*Tweede orde*'. Daarmee wees hij op de invloed van indirect werk bij de uitvoering van het project: kwaliteitsproblemen van een dataset over waterstanden, die resulteren in forse tijds- en budgetoverschrijdingen (*Rework*).

Figuur 1 geeft een grafische weergave van twee gefingeerde uitkomsten van een project, doorgerekend in een bedrijfskundig model. Met dit model, SimVision® is met behulp van een algoritme het directe werk te scheiden van het indirecte werk.

Figuur 1 toont twee balken van projectwerk, elk onderverdeeld in twee blokken met onderscheidende kleuren. De linkerzijde, groen gekleurd, geeft het directe werk weer; het aantal begrote uren van activiteiten. De rechterzijde, geel, oranje, rood gekleurd, geeft het berekende, indirecte werk aan, die bij dezelfde activiteiten behoren.

Het verschil tussen het directe werk uit het oorspronkelijke plan (Geplande activiteiten) en het werkelijke plan (Uitgevoerde activiteiten) wordt veroorzaakt door wijzigingen tijdens de uitvoering, bijvoorbeeld door meerwerk. Dit meerwerk



Figuur 1: Direct- en indirect werk

draagt bij aan de toename van het, niet geplande én niet-begrote, indirecte werk.

In deze figuur is sprake van een toename van het indirecte werk, zoals extra coördinatie en besluitvorming, voor een relatief kleine toename van meerwerk. Met een kritieke pad analyse (welke activiteit veroorzaakt de grootste vertraging?) kan een projectmanager een analyse maken. Maar hoe kan een projectmanager het indirecte werk, dat mogelijk op het kritieke pad ligt, verkleinen?

Mogelijkheden projectmanager

De onderdelen *Rework* en *Coördinatie* van het indirecte werk zijn beïnvloedbaar.

Rework Binnen een ontwerpomgeving is *Rework* een normaal gegeven; bijvoorbeeld: hernieuwd inzicht bij een technisch ontwerp. Een situatie waar het *Rework* niet standaard optreedt, is wanneer werk niet conform specificaties wordt opgeleverd omdat er onvoldoende toezicht is op het uitgevoerde werk, of omdat werk wordt uitgevoerd door incompetent medewerkers.

In de eerste situatie heeft *Rework* alleen invloed op de uit te voeren ontwerpwerkzaamheden. In het tweede voorbeeld, bij onvoldoende kwalitatief toezicht, kan de fout veel later boven water komen en invloed hebben op meerdere, al uitgevoerde werkzaamheden. De organisatie van

goed toezicht en de controle op het inhuren van competent personeel zijn taken van een projectmanager. Met die bevoegdheden kan hij de mate van *Rework* (mede) beïnvloeden.

Coördinatie Van coördinatie is sprake, als het indirecte werk is onderkend en als projectmanager en zijn staf dit heeft opgenomen in zijn of haar afstemmingstaken. Bij de keuze van de contractvorm kan er dan -als voorbeeld- een centrale aansturing zijn met één contract met kwaliteitscontroles en periodieke rapportages door de hoofdaannemer (beperkte staf). Of bij decentrale aansturing: opdelen van het contract met kwaliteitscontroles door de opdrachtgever (omvangrijke staf) en periodieke rapportages door meerdere aannemers.

Een ander voorbeeld is de herziening van de planning. Bij een evaluatie van uit te voeren werkzaamheden kan dan bekeken worden wat de mogelijkheden zijn van een kortere doorlooptijd. Een mogelijkheid is om een aantal activiteiten om te zetten in parallel uit te voeren activiteiten. Daarbij neemt de tijd voor informatieoverdracht, met bijbehorende afstemming tussen de parallel uit te voeren activiteiten, significant toe. In het eerste voorbeeld is de contractkeuze direct verbonden met de coördinatietijd en is daarmee beïnvloedbaar. In het tweede voorbeeld kan de extra benodigde tijd worden ingepland door de projectmanager. Dit laatste blijft wel een punt van aandacht, omdat het fenomeen van toename van tijd bij informatieoverdracht bij parallele activiteiten, nauwelijks bekend is.

Beïnvloeding besluitvorming

De besluitvorming door bestuurders en stakeholders van een project blijkt lastig te beïnvloeden. Een projectmanager kan zichzelf om die reden de volgende vragen stellen: hoeveel wijzigingen kan ik verwachten en hoeveel wijzigingen kan ons project aan?



Anders gezegd: hoe groot is de kans dat een project vertraagd kan worden door besluitvorming? Besluitvorming is iets waar een projectmanager zijn vingers lastig achter krijgt. Voor de beantwoording van de twee gestelde vragen is onderstaande vragenlijst te gebruiken:

- ▶ Is een dergelijk project ooit eerder door ons uitgevoerd (wel of geen routinematig werk met te verwachten gerelateerde aanpassingen)?
- ▶ Heeft ons projectteam de vereiste competenties en ervaring om het uit te voeren? (Kwaliteit van besluitvorming en kans op kwaliteitsproblemen op te leveren werk).
- ▶ Hebben wij in deze samenstelling ooit eerder met elkaar samengewerkt? (Optimale informatie-uitwisseling waarbij de doorlooptijd van de besluitvorming is gerelateerd aan die informatie).
- ▶ Zitten we met alle betrokkenen op één locatie (optimale informatie-uitwisseling)?
- ▶ Is de gewenste informatie aanwezig (kwaliteit en snelheid van de besluitvorming)?
- ▶ In hoeverre is een technisch hoogwaardige oplossing vereist? (Complexiteit impliceert dat meer tijd nodig is om kwaliteit van op te leveren werk aan te tonen).
- ▶ Lopen er gelijktijdige zaken waar wij, naast ons eigen project, eveneens tijd aan moeten besteden? (Lagere prioriteitstelling verhoogt de kans op langere doorlooptijden van de aansturing en/of de uitvoering).
- ▶ Wat is onze bevoegdheid om besluiten te nemen? (Snelheid van besluitvorming)
- ▶ Welke stakeholders zijn er en wat is hun invloed op de besluitvorming? (Snelheid van besluitvorming)

Gestandaardiseerde aanpak

De antwoorden op bovenstaande vragen hebben een relatie met elkaar. De weging daarvan is moeilijk te bepalen maar met behulp van statistiek wel te benaderen.

Een projectmanager kan op basis van de antwoorden op de vragen slechts op hoofdlijnen conclusies trekken. Wanneer er nauwkeurigheid is vereist, kan het al genoemde model SimVision helpen om direct en indirect werk te kwantificeren. Daarbij is er de mogelijkheid om in te zoomen op het kritieke pad van het project. Bijkomend voordeel van een dergelijke aanpak is dat uitgebreide sessies waarin deelnemers risico's benoemen en kwantificeren, kunnen vervallen. Dit model is nauwkeuriger dan benchmark- en begrotingstechnieken, omdat die de nadruk leggen op het directe werk en ervan uitgaan dat de organisatie 'wel volgt'. Binnen die organisatie zitten de indirecte werkzaamheden -zoals besluitvorming- verborgen. Om dit indirecte werk beter te voorspellen, is het goed om te kijken naar de organisatie die het werk voorbereidt en uitvoert. Onderzoek toont dat de samenstelling en bijbehorend groepsgedrag van een projectteam, een zeer bepalende factor is om, onder andere, de doorlooptijd van een project te voorspellen.

Bepalende factoren voor het projectteam uit de eerder vermelde vragenlijst zijn: het beschikbaar zijn van informatie, de wijze van informatie-uitwisseling, de aanwezigheid van vakkennis, de wijze van besluitvorming, het werken met procedures, de afstemming van meerdere activiteiten, de omgang met complexiteit en oncontroleerbare zaken, de werkervaring van de projectteamleden, de ervaring met het projectonderwerp, de verstoringen tijdens het werk, de routinematigheid van de werkzaamheden, de verdeling van de functionele posities en de vergadertijd en -frequentie.

Vergroten voorspelbaarheid

Een groep wetenschappers van Stanford University heeft eind vorige eeuw een simulatiemodel ontwikkeld om de voorspelbaarheid van projecten te vergroten. Dit *Agent Based Model* is een aanpak waarbij onderscheidende entiteiten met hun eigen specifieke eigenschappen (*agents*)



activiteiten verrichten. Binnen projecten bestaan die *agents*, onder andere, uit: de projectteamleden, de belanghebbenden en de contractpartners.

Het beschreven model draait op een algoritme dat gebruik maakt van een gevalideerde dataset van groepsgedrag zoals de organisatievorm, de wijze waarop medewerkers met elkaar omgaan en het nemen van besluiten. Ofwel gedrag dat invloed heeft op de uit te voeren werkzaamheden. Als algemene deler kozen zij daarbij voor *tijd*. Tijd die een organisatie nodig heeft om informatie uit te wisselen en te verwerken en de tijd die nodig is om kwalitatief goede besluiten te nemen. De dataset kan met behulp van statistische correlaties (relaties met bijbehorende weegfactor) risico's kwantificeren die verband houden met de kwaliteit van het werk. Het model verbindt de organisatie met het werk en daarom is de invloed van elke aanpassing van de aansturende organisatie direct in tijd zichtbaar. Om die reden is het mogelijk om in een korte tijd, én in een veilige omgeving, allerlei *what-if* scenario's door te rekenen.

De data die nodig is om een dergelijk model te vullen is vaak aanwezig. Data zoals een planning, een organogram en een vergaderschema met deelnemerslijsten. De opzet van dit simulatiemodel is redelijk eenvoudig te doorgronden, mede omdat er geen programmeertaal nodig is. In Nederland heeft een toenemend aantal personen kennis en ervaring hebben met dit model dat via een licentie beschikbaar is.

Resultaten

Omdat een simulatie een testomgeving is, geeft een dergelijk model de mogelijkheid om met verschillende instellingen, zoals de eerdergenoemde groepsgedrag karakteristieken, *what-if* scenario's door te rekenen. Het projectteam draagt tijdens een simulatie zelf scenario's aan. De uitkomsten van de simulatie kunnen op een eenvoudige wijze (grafisch) worden vergeleken

met het oorspronkelijke plan. *Figuur 1* geeft een voorbeeld van een dergelijk scenario: een situatie zónder wijzigingen (bovenste balk) en een situatie mét wijzigingen (onderste balk).

De uitkomsten van de diverse scenario's zorgen voor een betere onderbouwing van de besluitvorming en vergroten de voorspelbaarheid van het project.

Toepassing van dit model op een omvangrijk infrastructureel project (budget >€250 miljoen) liet een versnelling zien van 25 procent van de totale bouwtijd. Het model gaf inzicht in de grootste knelpunten van het project. Een analyse van het kritieke pad en inzicht van het indirecte werk op de doorlooptijd van het werk liet binnen drie weken opmerkelijke resultaten zien.

Ook zonder een simulatiemodel zijn er beproefde mogelijkheden om de invloed van indirect werk binnen projecten te verkleinen. Ze zijn eenvoudig toe te passen in een (project)organisatie:

- ▶ Stem de (project)organisatie af op het (te verwachten) werk.
- ▶ Stel organisatorische risico's, zoals verwoord in de vragenlijst, centraal bij de bepaling van het verloop van een project.
- ▶ Neem indirect werk als de bepalende factor bij tijd- en kostenoverschrijdingen.

Samenvatting

De omgeving waar een projectmanager zich in beweegt is vaak matig voorspelbaar en vaak beperkt, en slechts indirect, te beïnvloeden. Een projectmanager kan de voorspelbaarheid van een project vergroten door vooraf een inschatting te maken van het aantal wijzigingen tijdens de looptijd van het project. Het is raadzaam om daarbij eveneens het indirecte werk realistisch mee te nemen in de planning.

Bij grotere en complexere projecten kan die inschatting worden uitgevoerd met behulp van een *Agent Based Model*. Uitkomsten van een dergelijk model resulteren in een beter onder-



GEVOLGEN VAN EEN WIJZIGINGSVOORSTEL

Als er in een project sprake is van wijzigingen dan moet de projectmanager die begroten in termen van extra benodigd budget en extra doorlooptijd. De begroting wordt dan vervolgens in de besluitvorming ingebracht. In deze begroting zit in euro's en in tijd direct werk, rework, coördinatie en besluitvorming.

Direct werk is het extra werk dat gebeuren moet vanwege de voorgestelde wijziging. Rework is het werk dat opnieuw moet worden gedaan, waaronder extra werk aan producten die al afgerond waren alsmede vanwege kwaliteitsproblemen met het extra werk. De coördinatie betreft de extra afstemming tussen partijen, inclusief bestuurders en stakeholders waarin wordt gesproken over nut en noodzaak van een wijziging, de randvoorwaarden voor de wijziging, de gekozen of te bedenken oplossingen en evaluatie van de wijziging. Extra tijd is nodig voor de besluitvorming rond de voorgestelde wijzigingen.

Voorbeeld: er moet software worden gebouwd. Er komt een wijzigingsvoorstel langs. In de herziene begroting opgesteld door de projectmanager is opgenomen:

1. Direct werk: extra specificaties, extra ontwerp, extra codering, extra testen, extra documenteren, extra overleg en extra projectmanagement.
2. Rework: het hele ontwerp moet worden herzien vanwege de wijziging, niet alleen het ontwerp van de extra functionaliteit, dit geldt ook voor de testen en de documentatie. Met andere woorden: al deze producten moet ook weer opnieuw door het proces van produceren, review/test en acceptatie.

3. Coördinatie: alle afstemming die plaats moet vinden met bestuurders, stakeholders, en de teams die de productie moeten doen om af te stemmen wat de wijziging inhoudt, wat het belang ervan is, wat de impact ervan is, en binnen welke context de wijziging moet plaatsvinden. Dit omvat ook het creatieve proces van het vinden van (alternatieve) oplossingen.
4. Besluitvorming: de extra besluitvorming voor het evalueren en accorderen van de wijziging, nadat de projectmanager het extra benodigd budget, resources, doorlooptijd, risico's en issues daarvan heeft gedocumenteerd.

Projectmanagers schatten punt 2 tot en met 4 in de regel te laag in. De consequentie daarvan is dat nadat de wijzigingsvoorstellen zijn geaccepteerd, er onvoldoende budget en doorlooptijd is goedgekeurd voor wat er daadwerkelijk in het project gaat gebeuren. Met andere woorden: budgetoverschrijding en het missen van deadlines.

De vragenlijst in dit artikel biedt een handvat om in te schatten hoe groot het indirecte werk zal zijn. De lijst met vragen is overigens ook heel goed te gebruiken aan het begin van een project, om indirecte werk voor het initiële budget en doorlooptijd te kunnen duiden. Om het indirecte werk te kunnen kwantificeren is een model beschikbaar. Wellicht kan het hogere benodigde budget leiden tot een ander besluit over de wenselijkheid van de wijziging. In ieder geval is er dan sprake van een betere besluitvorming.

bouwde én snellere besluitvorming, met de prettige bijkomstigheid van een betrouwbaardere opleverdatum. Want, ondanks dat directies de ambitie uitspreken om projecten binnen tijd- en kostenkaders te laten eindigen, is de balans van de financiële afdeling nog te vaak een geschikte spons om overschrijdingen te absorberen.

□

Enkele publicaties

Horii, T., Y.Jin and R. Levitt (2005). Modeling and Analyzing Cultural Influences on Project Team Performance. *Computational & Mathematical Organization Theory*, 10, 305–321.

Kik, A. (2010). *Kwantificering van organisatorische risico's binnen een omgeving met bestuurlijke besluitvorming*. Scriptie, Universiteit van Amsterdam.

Levitt, R. (2012). The Virtual Design Team: Designing Project Organizations as Engineers Design Bridges. *Journal of Organization Design*, 1(2), 14–41.



André Kik is werkzaam bij AMPS Delft met jarenlange ervaring in o.a. grootschalige projecten binnen zowel profit- als non-profitomgevingen

Natuurlijk Agile – ‘een absolute aanrader’

Met ‘Natuurlijk Agile – De verborgen wortels van wendbaarheid’ schreef Paul Takken een inspirerend boek, dat ons aan het denken zet over hoe wij omgaan met agile.

Paul Takken geeft in *Natuurlijk Agile – De verborgen wortels van wendbaarheid* ook een antwoord op de vraag waarom er zoveel agile transformaties mislukken. Agile heeft zich te veel aangepast aan zijn koude zakelijke omgeving en is als het ware bevroren. In zijn huidige vorm is agile vrij passief bepaald en het daarbij noodzakelijke leiderschapsniveau ontbreekt om vervolgens de benodigde stappen te zetten om tot succesvolle teams te komen.

Empathisch vermogen

Volgens Takken heeft agile in zijn huidige vorm een groot gebrek aan empathisch vermogen. In zijn optiek is agile nooit een doel op zichzelf. Het moet daarom passen binnen de natuurlijke behoeften en de belevenisereld van een organisatie. De vijf basiselementen in de Japanse boeddhistische filosofie (Godai) kunnen helpen om in je dagelijkse agile praktijk meer balans en energie binnen je organisatie te krijgen.

Die basiselementen, en hun relatie met agile, zijn de volgende:

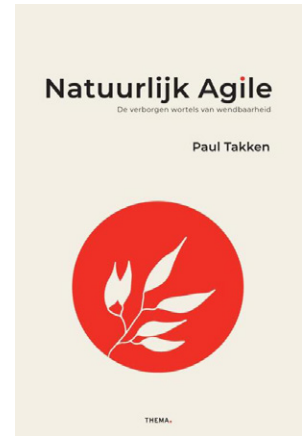
- ▶ Aarde (chi): de basis van agile werken. Een goede en gedisciplineerde uitvoering van de oorspronkelijke agile practices, principes en waarden (stabiliteit)
- ▶ Water (sui): natuurlijk meebewegen met de organisatie (wendbaarheid)
- ▶ Vuur (ka): natuurlijk leiderschap (energie)
- ▶ Wind (fu): een andere wind laten waaien (veerkracht)
- ▶ Leegte (ku): leegte ervaren – slow down to speed up (intuïtie)

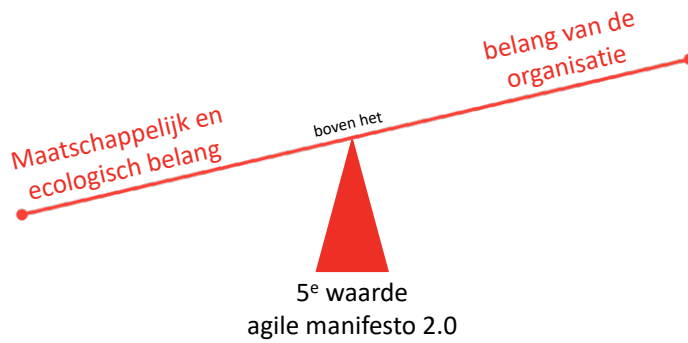
Valkuilen

Voor het mislukken van agile transformaties draagt Takken de volgende redenen aan:

- ▶ Agile organisaties staan zowel fysiek als mentaal steeds minder in verbinding met hun klanten en medewerkers.
- ▶ Bij verdere doorontwikkeling van agile zijn er verwarrende interpretatieverschillen ontstaan (wendbaarheid versus verhoogde waarde creatie).
- ▶ De methodische kant van agile is dominant geworden, en dat gaat ten koste van de achterliggende filosofie die zich richt op harmonie, verbinding en flow.
- ▶ Niet alles is maakbaar. Wij plaatsen ons boven het ecosysteem, in plaats van er integraal deel van uit te willen maken.

In het boek worden zeven hardnekkige valkuilen besproken die verhinderen dat organisaties zich





verder kunnen ontwikkelen met methodische agile transformaties. Vervolgens komen de principes van natuurlijk agile aan bod (de wortels van agile): evolutie, ritme, diversiteit en sensitiviteit.

Agile manifesto 2.0

Natuurlijk Agile is een beknopt, vlot lezend en inspirerend boek. Het is gebaseerd op de principes van evolutie, ritme, diversiteit en sensi-

tiviteit, en geeft antwoord op de vraag waarom veel agile transformaties mislukken. Wat mij betreft is *Natuurlijk Agile – De verborgen wortels van wendbaarheid* een goed uitgangspunt voor een vijfde waarde binnen het Agile Manifesto: Maatschappelijk en ecologisch belang boven het belang van de organisatie. Een absolute aanrader.

□



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

Hoe was de KWD Vakdag 2022?



Wat het thema van de Projectmanagement Vakdag later dit jaar zal worden? Dat is nog niet bekend, maar ongetwijfeld zal er aandacht worden geschonken aan het heugelijk feit dat KWD dit jaar 25 jaar bestaat. Het thema van de vorige Vakdag was 'Een Kijkje in de Keuken van KWD.' Patrick van Delft en Ton Folge -beiden KWD projectmanagers- waren de organisatoren achter dit event dat zo'n 300 relaties trok. Ronald Kappert -ook KWD projectmanager- organiseerde voorafgaande aan de Vakdag een speciale editie van het KWD Vakblad Projectmanagement. We vroegen Patrick en Ronald hoe ze op de Vakdag terugkijken.

Patrick van Delft: 'De KWD Vakdag is de grootste projectmanagement Vakdag die in Nederland jaarlijks wordt gehouden. IPMA organiseert ook een Vakdag, heet inmiddels ook zo, maar trekt iets minder bezoekers. Belangrijker wellicht is de waardering die de bezoekers van de KWD Vakdag ieder jaar weer uitspreken.' De Vakdag 2022 wist 300 bezoekers te trekken die konden kiezen

aan welke van de 13 sessies over verschillende KWD-projectervaringen ze wilden deelnemen.

Ronald: 'Na afloop hebben we hen gevraagd hoe ze de sessies hebben gewaardeerd. De duimen gingen omhoog voor de gevarieerdheid van de sessies en de inhoud daarvan. De opzet van de afgelopen Vakdag was: Kijkje in de Keuken van KWD. Hoe doen projectmanagers van KWD dit

Speciale editie

Voorafgaande aan de Vakdag is een Speciale editie van het KWD Vakblad Projectmanagement uitgegeven met daarin de 13 projecten die op de Vakdag zijn toegelicht. Bezoekers van de Vakdag hebben deze editie meegekregen. Wie niet naar de Vakdag kon komen, maar de papieren editie wel wil ontvangen kan een mail sturen naar vakblad@kwdrm.nl of voor een digitale versie: <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/vakblad-projectmanagement/archief/vakblad-projectmanagement-vakdag-2022/>

nu? Hoe pakken ze projecten aan? Hoe brengen ze projecten tot een succes'. Bezoekers hadden in evaluaties uit voorgaande jaren aangegeven dit graag een keer te horen.'

Sfeer

Gedurende de gehele dag was de sfeer ouderwets gezellig. Tijdens Covid-19 moesten de vorige Vakdagen noodgedwongen online worden georganiseerd. De editie 2022 was verplaatst van november naar begin oktober om er redelijk zeker van te kunnen zijn dat klanten fysiek aanwezig zouden kunnen zijn. **Patrick:** 'Sessies streamen creëert geen sfeer, je kunt bezoekers ook geen afsluitende borrel aanbieden en ze kunnen niet met elkaar praten. Dat alles was er dit jaar gelukkig weer wel. Je zag en voelde hoe iedereen dat had gemist.' **Patrick:** 'Ook projectmanagers willen zichzelf kunnen spiegelen aan anderen. Sparren, ervaringen uitwisselen, dat kan niet digitaal, dat kan alleen fysiek. Fijn dat dat weer kon. We hopen natuurlijk dat we de Vakdag dit jaar ook fysiek kunnen organiseren. 25 jaar KWD, dat is toch een kroonjaar dat we met elkaar willen vieren. 25 jaar samen resultaten behalen, 25 jaar samen projecten opzetten en uitvoeren. Met samen bedoel ik KWD-medewerkers maar zeker ook alle opdrachtgevers waarvoor we projecten uitvoeren'. **Ronald:** 'Sparren, van de ander horen dat ze dezelfde dingen ervaren in hun werk en daarna elkaar informeren over hoe ze projecten uitvoeren. Van elkaar leren en die kennis meenemen naar

eigen projecten. Dat is de kracht van de KWD Vakdagen. Bent u nog nooit bij een KWD Vakdag geweest, dan nodigen we u uit om dit jaar wel te komen, om met ons en de andere bezoekers 25 jaar KWD te vieren. Een Vakdag is een inspirerende, informele dag met vakgenoten onder elkaar en het is en blijft gratis. We zien het ook als een cadeautje richting onze opdrachtgevers.'

Passie

KWD staat voor Kennis Willen Delen en Kunnen Willen Durven. Het zijn de pijlers waarop de organisatie en dus ook de Vakdagen zijn geschoeid. Kennis over projectmanagement deelt KWD tijdens Vakdagen, en ook in dit Vakblad, tijdens seminars of door boeken uit te geven. Op de website kwdrm.nl staan alle 11 boeken die tot nu toe zijn uitgegeven. Met 35.000 boeken die tot nu toe richting lezers zijn gegaan, is KWD ook een succesvolle uitgever. **Ronald:** 'Het gaat niet alleen om het doorgeven van harde kennis, maar we laten tijdens het delen van kennis ook zien dat op basis van gedegen kennis de projectmanagers met veel passie projecten uitvoeren. Werken aan projecten is leuk, uitdagend, boeiend, leerzaam, het helpt organisaties vooruit, maar passie mag niet ontbreken.' Passie nam tijdens de laatste Vakdag een centrale plaats in. **Patrick:** 'Meester Patisserieur en Meester Boulanger Robèrt van Beckhoven en zeezeiler Roy Heiner vertelden in hun keynotes hoe belangrijk passie voor hun werk is. Ze zouden



niet zonder kunnen. **Patrick:** 'Projecten uitvoeren is niet alleen het netjes doorlopen van schema's en methodieken. Een project heeft bezieling nodig. Beide sprekers lieten zien hoe zij passie en enthousiasme leggen in alles wat ze doen. Dat was leerzaam om naar te luisteren. Roy Heiner liet de parallellen tussen zeilen en ons vakgebied zien. Hij heeft een eigen Academie die mensen opleidt om met elkaar een goed team te vormen. Iets waar projectmanagement, bijvoorbeeld in agile projecten, dagelijks mee bezig is. Robèrt liet zien dat passie op zijn beurt niet het enige ingrediënt voor een geslaagd project is. 'Het is nog niet zo eenvoudig om een simpele taart te bakken.' Ofwel, je moet wel weten wat je doet en aan welke knoppen je kunt en moet draaien om betere resultaten te boeken.

De bijdrage van Roy werd door de aanwezigen met een 8 gehonoreerd. Robèrt ging richting de 9. **Patrick:** 'Dat hoge cijfer verdiende hij ook door te laten zien hoe je een tompouce kunt eten, zonder dat de vulling ervan alle kanten opspuist.' Waren er ook kritische geluiden te horen in de evaluatieformulieren? 'Ja, sommigen vonden het jammer dat ze niet alle 13 sessies konden bijwonen en dat hun keuze tot 2 beperkt was. Maar in feite is dat ook een compliment. Maar nogmaals: informatie over alle 13 sessies staat ook in de Speciale editie van het Vakdag.' De special is geschreven door de presentatoren te interviewen. Dit gaf de presentatoren de kans de sessie ruim voor de Vakdag al goed vorm te geven.



Voor het eerst

Was een aantal van 300 bezoekers prima te noemen, een leuk bijkomend aspect was dat er veel nieuwe mensen onder de bezoekers zaten. Niet alleen professionals van relaties, maar ook het aantal nieuwe KWD-collega's is groeiende. In de afgelopen periode zijn 11 nieuwe collega's bij KWD aan de slag gegaan. In deze uitgave van het Vakblad staat een interview met een van hen: Angélique Moos. **Ronald:** 'KWD wil jonge mensen interesseren voor het vak dat steeds meer maatschappelijke dimensies kent. Projecten gaan al lang niet meer enkel en uitsluitend over de inzet van ICT. Zowel projecten als medewerkers van KWD groeien mee met de uitdagingen zoals die in de maatschappij leven.'

De Vakdag werd zoals gewoonlijk gehouden in De Fabrique in Utrecht. Of de volgende Vakdag, daar ook wordt gehouden daarover zegt Patrick: 'De Fabrique is een prachtige locatie en de samenwerking tussen KWD en de medewerkers van deze eventlocatie is meer dan prima. De ligging ervan is zeer centraal, de parkeerplaats zeer ruim en de unieke industriële uitstraling past goed bij het imago van KWD. Dat gezegd hebbende is het nog geen uitgemaakte zaak dat we daar ook onze Jubileum Vakdag gaan houden. Misschien kiezen we deze keer voor iets heel anders.'

□



DUURZAME BUSINESS TRANSFORMATIES EN IT-SERVICES

Een succesvolle digitale transformatie is nooit draaien aan één knop. Elke beslissing is verbonden met wat op andere plekken in de organisatie gebeurt. Op die interactie spelen wij in.

Afhankelijk van de uitdaging formeren wij teams die in samenhang de oplossing realiseren: van een onderscheidende online beleving tot een stevig IT-fundament, van intelligente dataplatforms tot het meenemen van de organisatie in nieuwe werkwijzen.

Veelzijdig ecosysteem

Conclusion is een dynamisch ecosysteem van ruim 25 expertbedrijven die zich samen richten op business transformaties en IT-services. Door onze expertises samen te brengen rond klantvraagstukken, kunnen we écht onderscheidende dienstverlening aanbieden.

Business done differently

Een simpele gedachte staat aan de basis van onze dienstverlening: op elk vlak de beste experts en diensten in huis. Dat maakt het zo aantrekkelijk om in het ecosysteem samen te werken, want experts houden van experts.

Kom met ons in contact via www.conclusion.nl



Angelique Moos:

42

‘Aanbrengen van structuren waardoor iedereen het overzicht kan bewaren. Daar ligt mijn kracht’

AUTEUR: LEO KLAVER

Ze werkte als productmanager bij een innovatief bedrijf in de bio-industrie. Op het eerste gezicht lijkt dat een branche waar – zeker in deze tijd – zaken snel en voortvarend worden aangepakt.

Dat is ook wel zo, zegt Angelique Moos: 'Die branche lijkt op de farmaceutische industrie waar door de hoge mate van complexiteit, processen en onderzoeken pas op lange termijn resultaat laten zien.' Ofwel alles duurt lang en gaat langzaam. Omdat het karakter van Angelique meer richting energiek, snel en gedreven gaat, zocht ze een andere uitdaging: sinds maart vorig jaar werkt ze als projectmanager bij KWD Resultaatmanagement. Ze vertelt in dit artikel hoe ze als jonge aanstormende projectmanager haar eerste project bij Global Talk heeft ingevuld.

Angelique Moos zul je niet snel al keuvelend gezellig winkelend in een drukke winkelstraat tegenkomen. 'Ik winkel wel, maar voordat ik een winkel binnenga, weet ik precies wat ik wil hebben. Ligt het er, mooi, dan koop ik het, maar ik ga niet kijken of het ergens anders goedkoper is te krijgen of in een andere kleur, of wat dan ook.' Dit typeert haar: ze heeft focus, wil vooruit, wil meer, wil meer leren, zich snel ontwikkelen. Grote projecten zelfstandig uitvoeren, niet treuzelen, doen. 'Ik werkte in de bio-industrie aan de marketing-kant, maar voel me als projectmanager meer en beter op mijn plaats. Sommigen zeggen dat ik een carrièrevrouw ben,

Angelique Moos: 'Ik ervaar bij KWD veel ruimte voor groei en eigen inbreng wordt zeer gewaardeerd'





dat is denk ik ook wel zo. Mijn denken stopt niet bij projectmanagement, maar gaat richting portfoliomanagement.'

Helemaal loslaten doet Angelique marketing niet. Zo verzorgt ze onder meer de maandelijkse nieuwsbrief. 'Als je het hebt over marketing, dan heb je het tegelijkertijd over het zoeken naar mogelijkheden voor verandering en verbetering. Daar ligt mijn focus; wat dat betreft laat marketing me niet helemaal los. Ik kan me voorstellen dat ik vanuit mijn marketingverleden ook eens ga kijken in hoeverre de veranderexpertise van KWD ook is in te zetten in branches waarin we nu nog minder actief zijn.'

In haar veranderdenken staat de mens centraal. 'Mensen zijn altijd en overal het allerbelangrijkst. In mijn werk heb ik mensen nodig die ik kan enthousiasmeren om beoogde veranderingen te omarmen en waaraan ik kan laten zien welke resultaten ik met het project voor ogen heb.' Ze voelt zich in projecten dan ook thuis in een coachende rol. 'Ik ben niet zo van 'jij-moet-zus-en-zo-doen'. Mijn kracht in projecten zit vooral in het aanbrengen van structuren waardoor iedereen het overzicht kan bewaren. Ik wil het samen doen en sturing geven aan dat proces. Bijkomend voordeel is dat mensen die betrokken

zijn in het project hun werk daardoor interessanter vinden en er dus meer energie in willen steken.' En de harde hand? 'Als er iets nu moet gebeuren, dan gaat dat ook gebeuren.' Groeien wil ze in de leidinggevende rol die ze in projecten kan spelen. 'Mijn coördinerende rol is vooral zichtbaar in de achtergrond. Ik ben aan het leren hoe ik mijn leidinggevende capaciteiten beter naar voren kan laten komen. Meer mijn eigen podium pakken. Die vaardigheid heb ik nodig als ik meer richting portfoliomanagement wil gaan werken.' Ze benadrukt dat haar coördinerende rol niet betekent dat er dingen niet gaan zoals ze zelf wil. 'Uiteindelijk gaat het zoals ik het vanaf het begin in mijn hoofd heb.'

Inmiddels werkt Angelique alweer bijna een jaar bij KWD. 'Ik ervaar veel ruimte voor groei, eigen inbreng wordt zeer gewaardeerd. Er is saamhorigheid en leeftijdsverschillen spelen nauwelijks een rol, zeker nu er steeds meer jongeren worden aangenomen. Qua kennis zit ik ook goed: er is bij mijn collega's kennis in overvloed aanwezig gestoeld op jarenlange ervaring.'

Kun je iets vertellen over je eerste project die je hebt uitgevoerd?

'Het duurde een paar weken voordat ik mijn eerste project kreeg toegewezen. Ik kon duidelijk aangeven wat ik wilde: een project bij een commercieel bedrijf, waar ik zelfstandig resultaten kan boeken en waar ik mijn capaciteiten kan laten zien. Met die en wat andere kleine wensen is zeer rekening gehouden en dat mondde uit in mijn eerste volledig zelfstandige opdracht bij Global Talk.'

Hoe heb je dit project aangepakt?

'Binnen KWD zie ik een rode draad: doorgaan in je rol als projectmanager totdat je zaken ziet bewegen in de richting die gewenst is. Er is niet zoiets als een standaard aanpak, dus in het begin miste ik wel een soort handleiding om daarmee

GLOBAL TALK

Global Talk is een internationale organisatie, gevestigd in Nederland, België en Zweden. In totaal werken zij met 4000 tolken en cultuurspecialisten die ruim 200 verschillende talen spreken. Via het matchingsplatform van Global Talk worden opdrachtgevers met de juist gekwalificeerde tolk verbonden. Telefonisch, op locatie of per video. En dat 24 uur per dag, 7 dagen per week. De opdracht was om het matchingsplatform uit te rollen naar de Zweedse entiteit van Global Talk.



Mensen zijn altijd en overal het allerbelangrijkst

wat makkelijker van start te kunnen gaan, maar dat werd gecompenseerd door de begeleiding en coaching die ik kreeg. Ik kon zeggen hoe ik het had aangepakt en waar ik hulp nodig had die vervolgens ruimschoots gegeven werd. Wat ook hielp was dat het zeer duidelijk was welke resultaten er moesten worden behaald: Global Talk moest ook in Zweden via het digitale platform operationeel worden. Ze waren daar al actief, maar de Zweedse activiteiten moesten worden geïntegreerd. Dat proces is net voor Kerstmis succesvol afgerond. Met als gevolg dat er nu in plaats van 300 dagelijkse verzoeken voor een tolk er nu 500 opdrachten per dag genoteerd kunnen worden. De tolken kunnen daar nu ook sneller beschikbaar komen. Ook afspraken voor tolken voor de wat langere termijn kunnen nu makkelijker worden ingevuld. Meer omzet, meer marktaandeel. Mooi resultaat dus.'

Wat is je opgevallen in dit project?

'Zowel in Nederland als Zweden had ik een team van vier medewerkers, die met elkaar ervoor moesten zorgen dat het Zweedse gedeelte aan het geheel werd gekoppeld. Tijdens het project is het me opgevallen dat ook bij een relatief kleine organisatie als Global Talk communicatie, verwachtingsmanagement, alignement en stakeholder management cruciaal zijn. Voor Global Talk en veel medewerkers binnen de organisatie was deze projectmatige manier van werken en de samenwerking met internationale collega's

nieuw, waarbij we direct een spin-off project (lees: enhance project management capabilities) hebben opgestart.

Het project team binnen Global Talk heeft laten zien waar het sterk in is: flexibiliteit en doorzetten zodra dit nodig is. Met die kwaliteiten, uitgebreid met de begeleiding en structuur die ik heb kunnen toevoegen, hebben we uiteindelijk het einddoel bereikt binnen de gestelde tijd en budget en zelfs de scope kunnen uitbreiden. Waar de implementatie initieel enkel voor een grote klant was bedoeld, zijn nu vrijwel alle klanten, tolken en de volledige interne organisatie over op het matchingsplatform. Een resultaat waar ik erg trots op ben.'

Heb je een goede overstap gemaakt van bio-industrie naar projectmanagement?

'Zeker, ik heb in het boeiende afgelopen jaar zeker verbinding gezocht en gevonden met andere collega's. Zo zit ik een dag per week op kantoor om ook met collega's te kunnen praten over werk en andere zaken. Hoe doe jij het? Ervaar jij dit ook? Dat soort vragen wil ik graag aan anderen kunnen stellen. En ik ben al met al zeer tevreden hoe het in dit eerste project is gegaan, ik heb inderdaad mijzelf kunnen laten zien, mezelf kunnen zijn en een gevoel van thuis-horen kunnen hebben.'

Op naar je volgende klus?

'Ik ben nog even bezig met het afronden van het Zweedse deel van dit project en wie weet komt er een vervolg. Ik hou je op de hoogte''



Leo Klaver is lid Redactieraad van dit Vakblad



Wat is voor de projectmanager de waarde van waarden in de energietransitie?

AUTEUR: LIESBETH RIJSDIJK

Nog voordat de energiecrisis uitbrak, is er in de provincie Overijssel is onderzoek gedaan naar welke waarden belangrijk zijn voor bewoners als het gaat om het verduurzamen van hun woning. Speelt het belang van duurzaamheid een grote rol, of toch meer het comfort, de innovatieve snuffjes of de kosten? Op basis van dit onderzoek is er een online 'Energiewaardetool' gemaakt dat bewoners op basis van technische gegevens van hun woning en hun waardeoriëntatie een aantal energieconcepten aanreikt om stappen te zetten bij het verduurzamen van hun woning, iets waar bijna alle huiseigenaren nu mee bezig zijn. De innovatieve combinatie van technische gegevens en waardeoriëntatie kan wellicht ook in andere projecten gebruikt worden.

Sinds het uitbreken van de oorlog in de Oekraïne verkeren we in een wereldwijde energiecrisis. De klimaatcrisis is echter al veel langer gaande en het belang van de energietransitie wordt alleen maar duidelijker en urgenter. Veel huiseigenaren willen nu hun huis wel verduurzamen, er is een run op zonnepanelen, warmtepompen en isolatiemateriaal. Waar je voorheen als projectmanager Energietransitie van een gemeente de bewoners op verschillende manieren moest overtuigen om hun huis te verduurzamen en energieneutraal te maken, lijken bewoners de urgentie ervan nu echt wel in te zien.

In 2050 moeten alle woningen in Nederland CO₂ neutraal zijn. Technisch is er al veel mogelijk, maar de energietransitie is meer dan een technische opgave. Het meekrijgen van individuele bewoners is cruciaal en projectmanagers energietransitie zetten in op burgerparticipatie en communicatie. Maar waar verleid je bewoners mee? Geldbesparing? Milieuoverwegingen? Meer comfort? Uit onderzoek van I&O Research (Kanne & Van Engeland, 2019) blijkt dat voor veel Nederlanders het startbedrag voor het verduurzamen van de woning te hoog is. Dat is anno 2022 door de energiecrisis wel drastisch veranderd: het is voor veel huiseigenaren nu meer dan ooit financieel aantrekkelijk om hun woning te verduurzamen.

Er zijn al veel tools op de markt om bewoners te helpen bij het nemen van stappen in het energiezuiniger en duurzamer maken van hun woning. Deze zijn vooral gericht op de technische aspecten van de transitie. Er wordt niet of nauwelijks rekening gehouden met wat mensen belangrijk vinden bij het nemen van maatregelen en het doen van aanpassingen aan hun woning (Milieu Centraal, z.d.). In een onderzoek in de provincie Overijssel dat door Hogeschool Windesheim is uitgevoerd en op basis waarvan een online tool is ontwikkeld, zijn ook de

waardeoriëntatie van bewoners meegenomen. Dit onderzoeksproject was een samenwerking tussen de Nieuwe Energie Overijssel Alliantie en de lectoraten Sociale Innovatie en het Lectoraat Energietransitie van Hogeschool Windesheim.

De tool richt zich specifiek op die mensen die zich al aan het oriënteren zijn op welke aanpassingen zij zouden kunnen doen om hun woning energiezuiniger te maken en die ook daadwerkelijk aanpassing kunnen doen in hun woning. Het gaat om bewoners die zich in stap vier of vijf van de “klantreis naar een aardgasvrije woning” bevinden (zie *figuur 1*). Op basis van hun waardeoriëntaties en de technische aspecten van de woning, geeft de tool adviezen aan bewoners over mogelijke stappen die zij kunnen nemen om hun huis te verduurzamen. Gemeenten en provincie en andere belanghebbenden kunnen de tool ook gebruiken om kennis te ontwikkelen en inzichten te verkrijgen over wat bewoners beweegt om hun woningen duurzamer te maken en wat zij daarvoor nodig hebben. Daarmee kan beleid ontwikkeld worden hoe alle bewoners in de provincie Overijssel mee te krijgen in de energietransitie.

De waarde van Waarden

Sociale waarden zoals ‘ergens bij horen’, ‘willen delen’ of ‘iets goeds willen doen voor een duurzame wereld’, blijken belangrijk bij de keuze van een aanpak van de energietransitie (Sloot, Jans & Steg, 2019; Deci & Ryan, 2000; 2008). Deze sociale waarden kunnen sterk verschillen tussen individuen in buurten, maar ook tussen buurten en wijken. Onderzoek van TNO (z.d.) laat zien dat verduurzaming van de woning voor veel mensen geen hoge prioriteit heeft, maar dat de prioriteit en belangstelling omhooggaat als er ook andere belangrijke waarden worden aangeboord, zoals leefbaarheid van de wijk, sociale cohesie, financiële zekerheid of zelfs persoonlijke ontwikkeling. Met de stijging van





de energieprijzen ligt het voor de hand aan te nemen dat deze prioriteit inmiddels fors stijgende is, en dat is ook te zien aan de run op zonnepanelen, warmtepompen en vraag naar isolatiemaatregelen.

Er bestaan veel definities van wat waarden zijn. Een definitie van Schwartz & Bilsky uit 1987 is nog altijd relevant: waarden zijn (A) concepten of overtuigingen, (B) over wenselijke eindstanden of gedragingen, (C) die specifieke situaties overstijgen, (D) richting geven in de selectie of evaluatie van gedragingen en gebeurtenissen en (E) geordend zijn op basis van relatief belang (Schwartz & Bilsky, 1987, pp. 551).

De kenmerken A, C en D geven de functie van waarden weer; in feite is een waarde een doel in gedrag en/of in hoe men wil zijn, of wat men wil

bereiken. Het is een doel of een motivatie, dat iemand nastrevenswaardig en wenselijk vindt. Een waarde is in die zin een leidend principe in iemands leven. Sociaal-culturele groepen delen dezelfde bepaalde waarden; dit onderscheidt ze van andere groepen. De kenmerken B en E beschrijven dat waarden relatief zijn; niet alle waarden kunnen tegelijkertijd even belangrijk gevonden worden en ze zijn geordend op basis van relatief belang. Het kan dus zo zijn dat in bepaalde situaties, verschillende concurrerende waarden een rol spelen bij de beslissingen die een persoon neemt. De persoon baseert dan (onbewust) zijn keuze op waarden waarvan hij vindt dat ze op dat specifieke moment het belangrijkste zijn.

De waarden die het meest belangrijk zijn voor iemand, geven de individuele waardeoriëntatie



Figuur 1: Klantreis naar een aardgasvrije woning. Overgenomen uit Tigchelaar et al., 2019.



weer. Omdat mensen onderling in verschillende mate waarde hechten aan afzonderlijke waarden, bestaan er ook verschillende waardenoriëntaties.

In het kader van het onderzoek in de provincie Overijssel zijn vier typen waardeoriëntaties relevant (Perlaviciute & Steg, 2014; 2015; Bouman & Steg, 2020):

- ▶ biosferische waarden (mate waarin men het milieu en de natuur belangrijk vindt).
- ▶ altruïstische waarden (mate waarin men het welzijn van anderen en van de maatschappij belangrijk vindt).
- ▶ egoïstische waarden (mate waarin men gericht is op het eigen belang, zoals macht of status).
- ▶ hedonistische waarden (mate waarin mens het eigen comfort en plezier belangrijk vindt).

Het onderzoek

Om te achterhalen wat bewoners belangrijk vinden bij het verduurzamen van hun woning, wat de technische kenmerken van hun woning zijn en wat hun waardeoriëntaties zijn, is een online enquête ontwikkeld en uitgezet onder bewoners van vier wijken in Overijssel: Holtenbroek (Zwolle), Barsbeek (Zwartewaterland) en Twekelerveld (Enschede). De vragen zijn gebaseerd op de gevalideerde waardeoriëntatie vragenlijst ontwikkeld door de Groot en Steg (2008) van de universiteit Groningen. De vragenlijst is 239 keer volledig ingevuld (N=239).

In de analyse is gekeken in hoeverre de verschillende waardeoriëntaties (uitgevraagd in stellingen) samenhangen met verschillende voorkeuren voor technische energie-efficiënte oplossingen ter verduurzaming van een woning (ook uitgevraagd in stellingen). Er is ook gekeken in hoeverre persoonlijke achtergronden samenhangen met voorkeuren voor bepaalde technische oplossingen/aanpassingen ter verduurzaming van een woning.

Belangrijkste resultaten

Met behulp van een statische analyse (factoranalyse voor de liefhebbers) is gekeken in hoeverre onze aanname van de vier waardeoriëntaties ook daadwerkelijk terug te zien waren in de data en binnen onze steekproef. Het bleek dat de waardeoriëntatie Egoïstisch niet als een aparte factor naar voren kwam. Mensen met deze oriëntatie vinden macht, ambitie en gezag belangrijk. Uit verdere analyse bleek dat het Biosferische en het Altruïstische profiel met elkaar overeenkomen; het Hedonistische profiel onderscheidt zich duidelijk als het gaat om energietransitie (*Tabel 1*).

Voor mensen met een biosferisch of een altruïstisch waardenprofiel staan duurzaamheid centraal. De Hedonisten geven aan dat comfort een prijs mag hebben, en vinden het bijvoorbeeld belangrijk dat alle ruimten in de woning snel opwarmen. Mensen met een altruïstisch profiel kijken meer dan mensen met een ander profiel naar de verhouding van prijs versus duurzaamheid. Dit geldt ook voor de biosferische respondenten, hoewel zij wel iets eerder geneigd zijn om de meest duurzame oplossing te kiezen. Hedonisten hechten het meeste waarde aan de verhouding tussen besparing en prijs. Uit de analyses blijkt dat bijna iedereen (95,8 procent) op enigerlei wijze betrokken wil worden bij de gemeentelijke aanpak van de energietransitie in hun wijk, variërend van geïnformeerd worden tot aan meebepalen wat er gebeurt en hoe. Echter, de waardeoriëntatie van mensen hangt niet significant samen met de wijze waarop zij betrokken willen worden bij de energietransitie in hun wijk. Iets minder dan een derde (31,5 procent) wil alleen geïnformeerd worden/op de hoogte gehouden worden; 22,7 procent wil meepraten en meedenken; 18,1 procent wil meebeslissen en meedoen; 23,5 procent wil samen met wijkgenoten bepalen wat



	Hedonistisch	Biosferisch	Altruïstisch
Realiseren aardgasvrije woning	Kosten staan centraal	Duurzaamheid staat centraal	Duurzaamheid staat centraal
Comfort woning	Snel opwarmen Comfort mag een prijs hebben	Minder belangrijk	Minder belangrijk
Persoonlijke inzet t.a.v. verduurzaming	Verhouding prijs besparing centraal	Verhouding prijs verduurzaming centraal	Verhouding prijs verduurzaming centraal
Betrokkenheid proces	Wil op enigerlei wijze betrokken zijn bij duurzaamheidstransitie		

Tabel 1: Relaties waardenprofielen en voorkeuren energie-efficiënte aanpassingen van de woning

er gebeurt en hoe. De rest (4,2 procent) wil niet betrokken worden of heeft geen mening.

Ook is gekeken of er significante verschillen zijn tussen de antwoorden van huurders ten opzichte van woningeigenaren op de vraag op welke wijze ze betrokken zouden willen worden bij de energietransitie in de wijk. Hoewel er meer huurders dan woningeigenaren aangaven alleen maar geïnformeerd te willen worden (38 procent van de huurders ten opzichte van 29,5 procent van de woningeigenaren), was het verschil niet significant.

Energiewaardetool

De online Energiewaardetool stelt een aantal vragen over technische aspecten van de woning, en draagt een aantal stellingen aan met betrekking tot de waardeoriëntatie van de bewoner. Het duurt ongeveer 10 minuten om de vragenlijst online in te vullen. Op basis van de

antwoorden op de vragen geeft de tool aan tot welke type de bewoner behoort:

- ▶ De kostenbespaarder → Biosferisch en altruïstische waardeoriëntatie
- ▶ De milieuverbeteraar → Biosferische en altruïstische waardeoriëntatie
- ▶ De levensgenieter → hedonistische waardeoriëntatie
- ▶ De innovator → nieuwe waardeoriëntatie op basis van literatuuronderzoek.

Degene die de tool invult krijgt dan vervolgens te lezen wat het type betekent. Bijvoorbeeld voor de kostenbespaarder: het besparen van kosten is voor jou erg belangrijk. Je kunt je geld maar één keer uitgeven, dus je let goed op wat iets kost en wat de eventuele besparing is. Wanneer je op zoek gaat naar een nieuwe oplossing of een nieuw product, vergelijk je altijd de kosten van meerdere opties om uiteindelijk de meest voordelige keuze te maken. Hierbij let je vooral op de beste verhouding tussen aanschafprijs en bijvoorbeeld het energieverbruik. Je wilt best verduurzamen, maar dit moet niet te duur zijn en de terugverdientijd moet niet te lang zijn.

Vervolgens kan de respondent doorklikken op 'ga door naar concepten' en krijgt hij/zij drie concepten te zien die hij zou kunnen imple-

Vaak speelt gedrag en waardeoriëntaties van de eindgebruiker een belangrijke rol bij het adopteren van een innovatie of transitie

menteren. Daarbij krijgt hij informatie over het financiële voordeel per maand aansluitend bij zijn profiel. Hij kan ook kijken wat deze oplossing doet voor CO₂-reductie en comfort, wat de voordelen van deze oplossing zijn en welke technische randvoorwaarden belangrijk zijn. Deze tool is niet alleen handig voor individuele bewoners die hun woning willen verduurzamen maar niet goed weten waar te beginnen, maar ook voor wijkregisseurs en beleidsambtenaren die op wijkniveau aan de slag willen met de energietransitie. Als deze tool wordt ingezet op wijkniveau, krijgt de gemeente een schat aan data waarmee een wijkprofiel gemaakt kan worden op basis van waardeoriëntaties. Dit geeft duidelijke richting voor de communicatie- en participatieaanpak richting wijkbewoners. Video's zijn gemaakt om concepten inzichtelijke te maken. Hoe werkt bijvoorbeeld een hybride warmtepompinstallatie?

Conclusie

Projecten zoals in de energietransitie zijn niet alleen technisch van aard. Vaak speelt gedrag en waardeoriëntaties van de eindgebruiker een belangrijke rol bij het adopteren van een innovatie of transitie. Projectmanagers zouden meer gebruik kunnen maken van waardeoriëntaties en op basis daarvan een aanpak kiezen om zodoende mensen mee te krijgen in een verandering. Door goed aan te sluiten bij wat mensen belangrijk vinden, en vanuit die waarden te communiceren en te werken, kom je als projectmanager verder. Met de stijgende energieprijzen zullen meer mensen genegen zijn om hun huis te gaan verduurzamen, dus stappen maken in de klantreis, maar dat kan dan nog steeds vanuit een specifiek waardenprofiel gebeuren. Ik verduurzaam nu mijn huis omdat de energieprijzen heel hoog zijn maar bij de keuzes die ik maak kijk ik niet alleen naar prijs, maar ook naar duurzaamheid. Waar is de meeste CO₂-reductie te behalen? □

Literatuur

- Bouman, T., & Steg, L. (2020). Engaging city residents in climate Action: addressing the personal and group value-base behind residents' climate actions. *Urbanisation*. <https://doi.org/10.1177/2455747120965197>
- Deci, E.L., & Ryan, R. (2000). The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deci, E.L., & Ryan, R. (2008). Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health. *Canadian Psychology*, 49(3), 182–185.
- De Groot, J. I. M., & Steg, L. (2008). Value orientations to explain beliefs related to environmental significant behavior: How to measure egoistic, altruistic, and biospheric value orientations. *Environment and Behavior*, 40(3), 330-354. <https://doi.org/10.1177/0013916506297831>
- Kanne, P., & Van Engeland, W. (2019). Hoe denkt de Nederlander nu over het klimaat? Amsterdam: I&O Research.
- Milieu Centraal (n.d.) Tests en tools | Milieu Centraal
- Perlaviciute, G., & Steg, L. (2014). Contextual and psychological factors shaping evaluations and acceptability of energy alternatives: Integrated review and research agenda. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 35, 361–381.
- Perlaviciute, G., & Steg, L. (2015). The influence of values on evaluations of energy alternatives. *Renewable Energy*, 77, 259–267.
- Schwartz, S. H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550–562. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>
- Sloot, D., Jans, L., & Steg, L. (2019). In it for the money, the environment, or the community? Motives for being involved in community energy initiatives. *Global Environmental Change*, 57, [101936]. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2019.101936>
- Tigchelaar, C., Kooger, R., Lidt de Jeude, M., van Niessink, R.J.M., Paradies, G.L. & de Koning, N.M. (2019). Alle bestaande woningen aardgasvrij in 2050. Wie moet wat, wanneer en hoe doen? Amsterdam: TNO.
- TNO (z.d.) Bewoners betrekken sleutel tot succes verduurzaming | TNO



Liesbeth Rijdsijk is lid van de redactieraad van dit Vakblad en is lector Netwerken in een Circulaire Economie (NICE) bij Hogeschool Windesheim



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 port-folio'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 dagvullend seminar met keynotesprekers en veel parallelsessies.

In 2022 was het jaarlijkse seminar op woensdag 19 oktober in Utrecht.

Nieuwsgierig?

Op <https://www.bpug.nl/blog/category/terugblik-op-het-seminar> kun je een indruk krijgen van de behandelde onderwerpen.




Ook in 2023 hebben we veel interessante kennisbijeenkomsten

Ga naar www.bpug.nl!

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

Hoe voorkom je burn-out en blijf je mentaal gezond?



Projectmanagers hebben in hun werk te maken met stress en in spannende projecten kan dat behoorlijk oplopen. Hoe blijven projectmanagers mentaal gezond? In dit artikel verkennen we twee verschillende benaderingen. Marita Coppes (Hogeschool Windesheim) vertelt hoe Resiliency Labs daarbij kunnen helpen tijdens de opleiding en Luuk Ketel (KWD) licht toe hoe KWD als werkgever vanaf het eerste contact investeert in medewerkers om te voorkomen dat er collega's uit de boot vallen.



Marita Coppes studeerde in de jaren negentig af en haar generatie omschrijft de studententijd vaak als ‘de mooiste tijd van ons leven.’ Onderzoeken over de mentale gezondheid van de jongeren van nu schetsen een ander beeld; een studententijd ‘als de meest stressvolle tijd van je leven.’ Tijdens de derde Covid-19 lockdown werd voor het eerst de zogenoemde *Monitor Mentale gezondheid en Middelengebruik van Studenten* uitgevoerd onder ruim 28.000 studenten. Hieruit bleek dat 51 procent van de studenten psychische klachten ervaart. Bij 12 procent zijn de psychosociale klachten zo ernstig dat professionele behandeling nodig is.

Marita Coppes: ‘De ernst van deze problematiek drong voor het eerst tot me door tijdens mijn lessen *Professional Pitching and Presenting* voor de opleiding Global Project and Change Management (GPCM) van Windesheim. Tijdens de derde lockdown (voorjaar 2021) moesten studenten een persoonlijk verhaal schrijven over een moment in hun leven dat ze iets moeilijks hadden overwonnen. Veel verhalen gingen over trauma’s met psychosociale klachten als gevolg.’ Marita vroeg zich met opleidingsmanager Lineke Stobbe af of ‘het eerlijk is van deze generatie te verwachten dat ze veerkrachtig leren zijn buiten hun opleidingen, terwijl zij veel meer dan wij opgroeien in de zogenaamde VUCA-wereld met veel dreigende problemen’. (VUCA is een term uit de leiderschapstheorieën van Warren Bennis en Burt Nanus en staat voor Vluchtig Onzeker Complex en Ambigu. Hoge waarden voor het leven in de huidige maatschappij worden wel in verband gebracht met stress.)

‘Bereiden we hen wel goed voor op de toekomst als we geen aandacht besteden aan veerkracht?’ Het was het startpunt voor onderzoek naar hoe het ontwikkelen van veerkracht zou kunnen worden ingebed in het GPCM-curriculum.

Draagkracht versus draaglast

Dit onderzoek maakte het volgende duidelijk:

- ▶ Zowel docenten als studenten ervaren een te grote nadruk op presteren waardoor het plezier van het leerproces ondergesneeuwd raakt.
- ▶ Al voor de komst van de coronapandemie was er sprake van een toenemend aantal studenten met psychische problemen; deze werden vooral individueel begeleid. Zowel docenten als studenten gaven aan behoefte te hebben aan verschillende vormen van studentondersteuning. Niet alleen individueel, wat een toenemende werkdruk geeft op de student counselors, maar ook groepsgewijs waardoor studenten ook elkaar leren ondersteunen.
- ▶ Het narratief rondom studentenwelzijn is probleem- en oplossingsgericht, en in zekere zin ook prestatiegericht; het is vooral bedoeld om studenten weer prestatie gereed te maken. Het versterken van veerkracht is niet of nauwelijks in beeld; er wordt pas ingegrepen als er problemen zijn. Om dit fenomeen duidelijk te maken gebruikte ik de metafoer van een boom. Binnen het huidige onderwijs is er veel aandacht voor de stam en takken (de professionele ontwikkeling) en de relatie met de wereld (de bladeren en het fruit) maar veel minder aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling (de wortels).

Resiliency Labs

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek zijn zogenaamde Resiliency Labs ontwikkeld. In deze Labs is het thema veerkracht leidend.

Coppes: ‘Studentbuddy’s begeleiden groepjes van tien eerste- en tweedejaars om als aanstaande projectmanagers ervaring op te doen met groepsdynamiek en persoonlijk leiderschap.’ Eerste- en tweedejaarsstudenten worden in de Resiliency Labs gemixt, zodat eerstejaars gebruik kunnen maken van de kennis en ervaringen van de tweedejaars. Hiernaast voeren de studenten een persoonlijk ontwikkelprogramma uit.



Daadwerkelijk implementeren van de Resiliency Labs gaat niet zonder slag of stoot. ‘We hebben dit al lerende uitgewerkt en getest wat werkte voor de studenten. Dus goed uitleggen waarom we dit doen en het begrip veerkracht met de studenten nader uitdiepen.’ Ook de faciliterende rol van docent was belangrijk zodat de studenten elkaar gingen steunen. ‘Niet te veel sturen en ruimte maken voor de inbreng van studenten zelf.’ De tweedejaars waren gewend dat ze een programma kregen dat ze volgden en een deel van hen was kritisch: waarom moesten ze verplicht ‘veerkrachvaardigheden’ gaan ontwik-



Marita Coppes (1974). ‘In het hart van al mijn bezigheden ligt de kracht het verhaal. Als schrijver – mijn roman *De laatste verhalenweefster* verscheen in 2018 bij Ambo/Anthos – maar ook als docent, trainer en onderwijsontwikkelaar.’

kelen? Iets wat ze in hun vrije tijd ook wel zelf konden doen. ‘Wij als begeleiders moesten een goed antwoord geven op kritische opmerkingen over nut en noodzaak van de begeleiding en de groepen blijven motiveren om door te gaan. We vroegen de studenten zelf hoe de Resiliency Labs eruit zouden kunnen zien en ze kwamen met fantastische ideeën vanuit de verschillende culturen en achtergronden van de studenten zelf, met bijvoorbeeld Spaanse muziek of Bulgaarse dans of samen gerechten delen en daar een verhaal over vertellen.’

Versterken van gemeenschapszin

Studenten konden zich inschrijven voor diverse workshops met het thema ‘veerkracht’. Met onderwerpen die studenten zelf belangrijk vonden, zoals *climate grief*, vormen van dans, muziek en beeldende kunst en workshops in de natuur. Voorbeelden van de inhoud van de workshops: leren van een kunstenaar hoe met verschillende materialen te experimenteren, studenten uit Bulgarije gaven een workshop Bulgaarse volksdans, twee derdejaars studenten deelden hun inzichten over *climate grief* waarbij ervaringen gedeeld werden.

Coppes geeft een voorbeeld van feedback van een student tijdens de Resiliency Labs: ‘Ik realiseerde me dat ik alleen maar bezig was met leren en presteren en veel stress ervoer. Door workshops te doen die me uit mijn comfortzone haalden, zoals een kunstworkshop, leerde ik dat het erom gaat dat ik meer ben dan een presterende student.’

De studie-counselors merken dat er dankzij de workshops steeds minder studenten voor individuele vragen over studieproblemen bij hen komen. Blijkbaar lossen studenten hun problemen meer onderling op. **Coppes:** ‘Wat we vooraf niet hadden kunnen bedenken was dat de hele GPCM-community betrokken raakte bij het vormgeven van de Resiliency Labs; derdejaars studenten wilden graag een workshop verzorgen, maar

Borgen van mentale gezondheid en kwaliteit gaan bij KWD Resultaatmanagement hand in hand



ook docenten, alumni en zelfs oud-docenten, die allemaal hun ervaringen wilden delen over wat hen veerkrachtig houdt. Voor het opleiden van veerkrachtige, wendbare projectmanagers die zijn voorbereid op de uitdagingen van de complexe wereld die ze gaan betreden, zo leerden wij in de dagelijkse praktijk van ons onderwijs, vormt een *sense of belonging* een belangrijke voorwaarde voor het ontwikkelen van veerkracht. Als een student zich thuis voelt en beter nog, zich mede-eigenaar voelt van het bouwen aan een sterke gemeenschapszin, dan snijdt het mes aan twee kanten. In Zuid-Afrika hebben ze daar

een mooi begrip voor, Ubuntu: 'ik ben omdat wij zijn'. Als ik veerkrachtig ben, draag ik bij aan de veerkracht van mijn gemeenschap.'

Duurzaam inzetten van collega's

Voor de ervaringen met de veerkracht van projectmanagers zodra ze aan het roer komen te staan van echte projecten geven we het woord aan Luuk Ketel van KWD Resultaatmanagement. *Luuk Ketel*: 'Het borgen van mentale gezondheid en kwaliteit gaan bij KWD hand in hand; het zijn twee kanten van dezelfde medaille. Voor het verkrijgen van duurzame resultaten zetten



we projectmanagers in die, voordat ze worden aangenomen, door een uitgekristalliseerd selectietraject gaan. Er is een nauwe samenhang te zien tussen uit te voeren taken door een projectmanager, zijn of haar gedrag, competenties, persoonlijkheid, motivatie en het uiteindelijke resultaat. KWD stuurt in zijn HR-beleid op deze samenhang, maar er is meer. Het borgen van kwaliteit vraagt ook om goede begeleiding van collega's in en buiten projecten. Dat laatste is van belang om collega's een gevoel van saamhorigheid te geven. KWD-collega's staan er niet alleen voor in de vaak lastige en complexe projecten die we bij en voor opdrachtgevers uitvoeren. We doen het met elkaar.'

De borging van kwaliteit begint bij de eerste wervingsactie als contact ontstaat met een kandidaat. KWD hanteert een beproefd profiel waarover een potentiële collega moet beschikken en doet in het selectieproces geen concessies aan dat profiel. **Luuk Ketel:** 'Dat profiel moet er gewoon zijn. Dat controleren we, toetsen we in

Is het eerlijk van deze generatie te verwachten dat ze veerkrachtig leren zijn buiten hun opleidingen, terwijl zij veel meer dan wij opgroeien in de zogenaamde VUCA-wereld met veel dreigende problemen

gesprekken, aan de hand van opgedane ervaringen van de kandidaat, op basis van methoden als Big Five en STAR. De ervaring leert dat ongeveer 10 procent van alle eerste contacten uitmondt in een arbeidscontract.' De ervaring leert ook dat door deze aanpak er onder KWD-collega's niet tot nauwelijks sprake is van burn-out situaties.

Vinger aan de pols

Maar ook projectmanagers met het juiste profiel ervaren stress in spannende projecten. Hoe ontwikkelt en borgt KWD dan de veerkracht? Ten eerste: het ontwikkelassessment. **Luuk Ketel:** 'Met een HR-collega maakt de projectmanager een ontwikkelplan op basis van dat assessment. Dan volgt het binnenhalen van een opdracht; onze projectmanagers hebben een belangrijke stem als het gaat om het aannemen van een project. Ze moeten er achter staan. Na het starten van een nieuw project vindt (in de regel na twee weken) een gesprek plaats met een collega die de rol van opdrachtbegeleider uitvoert. Belangrijkste gespreksonderwerp is hoe het project door de projectmanager wordt aangepakt.' Daarna werken projectmanagers niet zelden gedurende langere tijd aan het project bij de opdrachtgever. **Luuk:** 'Voor ons is het belangrijk om in alle fasen een goed contact met de collega te onderhouden, en daarmee impliciet ook met de opdrachtgever. De opdrachtbegeleider spart met de collega over de uitvoering van het project en de HR-collega bespreekt op gezette tijden hoe het persoonlijk met de projectmanager gaat. In beide gesprekken komt ook aan de orde of er behoefte is aan ontwikkeling, op welk deelaspect dan ook.'

Iedere nieuwe jonge collega heeft ook een coach die de projectmanager begeleidt in de eerste periode en de kneepjes van het vak verder overdraagt. **Luuk:** 'Doel is om vooral jonge collega's op alle fronten die nodige stevigheid te geven en te laten groeien. Wat zijn je leermomenten



Luuk Ketel: redactieregisseur van dit Vakblad en directielid KWD

geweest? Wat wil je leren? De coach werkt in het verlengde van de opdrachtbegeleider en de HR-collega, en kan dieper op bepaalde zaken ingaan.'

Als er onderwerpen zijn die wat lastiger te behappen zijn, bespreken collega's dit met elkaar in intervisiebijeenkomsten. 'Een collega brengt een onderwerp in, vaak een lastige beslissing of dilemma. De aanwezige collega's stellen vragen ter verduidelijking. Als iedereen een goed beeld heeft van de ingebrachte vraagstelling en de relevante context dan reiken de collega's ideeën aan hoe zij daarmee om zouden gaan. Doel is om de collega te helpen een probleem vanuit meerdere perspectieven te kunnen laten zien en op die manier een oplossing te laten vinden die goed bij de eigen aanpak aansluit.'

Interne Vakdagen

Luuk: 'Wij zijn trots op ons menselijk kapitaal en willen daar zeer zuinig en verantwoord mee omgaan. Opdrachtgevers zijn belangrijk, het behalen van resultaat in projecten eveneens, maar de mens, de projectmanager, staat daarin voor ons altijd centraal. We investeren ook in dit kapitaal. Jaarlijks organiseren we enkele interne vakdagen waar steeds een aspect van ons werk wordt uitgediept. Doel is om het kennisniveau van collega's op een zo hoog mogelijk niveau te krijgen en te houden.' De interne vakdagen zijn ook de plaats waarin het netwerk wordt onderhouden en verdiept, zodat de projectmanager goed toegang heeft tot de kennis en ervaring van de collega's. Om die reden is er voorafgaand aan de vakdag ook een sociale activiteit, met daarna lekker eten en samen de dag afsluiten.

Investeren houdt ook in veel en regelmatige aandacht hebben voor de leuke dingen des levens.

Luuk: 'KWD-collega's doen regelmatig dingen samen en KWD sponsort dat. Zoals motorweekenden, skiën en golfen. We zitten gedurende het jaar regelmatig met elkaar om tafel op mooie locaties om iedereen steeds te laten voelen dat we de klus met elkaar klaren, we willen niet dat er iemand uit de boot valt. Vorig jaar hebben we de 'zomertour' gedaan waarin we bij collega's thuis op bezoek gingen om in een andere setting met elkaar rondom de koffie over alles en nog wat te kunnen praten en andere aandacht te hebben voor elkaar.' Wordt dit alles op prijs gesteld? 'Zeer', zegt hij. 'Intern hebben we het dan over de drie B's die voor ons van groot belang zijn: Betrokkenheid, Binden, Boeien.'

Anders gezegd, niet alles in deze wereld gaat over geld alleen. Aandacht en goede sociale saamhorigheid is veel waard.

□



KWD wil NUL-mislukkingen, ook in Noord-Nederland

Een onderzoek geïnitieerd door de Economic Board Noord-Nederland naar de stand van de Noord-Nederlandse Economie in 2020 gaf aan, dat bedrijven in de provincies Groningen, Drenthe en Friesland wat betreft innoveren vooral bezig zijn met het verbeteren van interne bedrijfsprocessen. Daar ligt ook de kracht van KWD Resultaatmanagement. In de komende periode zal KWD meer focus leggen op het aanbieden van zijn diensten aan organisaties in het Noorden van ons land.

Steeds meer mensen die nu nog werken en wonen in het Randstedelijk gebied ontdekken de rust en de ruimte die er is in de noordelijke provinciën en willen van daaruit werken. Deels zal dat kunnen door remote te gaan werken, maar een baan bij een organisatie in de buurt van waar ze wonen is zeker ook een optie. Het geldt ook voor de projectmanagers van KWD Resultaatmanagement. Projectmanager *Heert Zeelenberg* verwoordt het als volgt: 'Het is een win-win situatie. Als organisatie zijn we gespecialiseerd in het leveren van kwalitatief hoogstaand projectmanagement aan organisaties. We willen meer uitdragen dat we deze kwaliteit ook kunnen aanbieden aan organisaties in Noord-Nederland. Daar profiteren deze organisaties van, maar

ook KWD-projectmanagers die wonen of willen wonen in de noordelijke provincies.'

Heert Zeelenberg is een voorbeeld van een KWD-projectmanager die sinds kort in Groningen woont. 'Vanuit deze locatie zal ik vorm gaan geven aan uitbreiding van KWD-activiteiten richting noorden.'

Luuk Ketel, directielid bij KWD: 'KWD heeft al de nodige projecten in het Noorden van ons land uitgevoerd onder andere bij Scholengemeenschap Friesland Poort in Leeuwarden en Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO) in Groningen. Maar het Noorden heeft meer organisaties waarvoor we graag onze diensten bij klanten zouden kunnen uitvoeren om hun projecten tot een succes te leiden. Ik

noem dan organisaties in Groningen als het RDW, Gasunie, bedrijven in Eems Delta, Rijksuniversiteit Groningen, alsook Achmea, DICTU in Assen, CJIB in Leeuwarden etc. We realiseren ons evenwel dat onze naamsbekendheid in deze regio nog verbeterd moet worden in het gebied boven de lijn Zwolle-Haarlem. En dat we dus iets extra's zullen moeten doen om daar klanten te kunnen helpen met hun projecten. We hebben de nodige contacten met bedrijven, onder meer vanuit onze Vakdagen, maar die contacten moeten we intensiveren. We willen meer dan nu in gesprek komen met beslissers die onze expertise goed in hun organisaties kunnen inzetten. We realiseren ons dat dit een lange adem vergt, maar we willen die kant wel op. Ook in het Noorden willen we duurzaam groeien door projecten uit te voeren met collega's die het KWD-kwaliteitslabel uit kunnen dragen.'

Samenwerking in Noord-Nederland

KWD realiseert zich ook dat de werkcultuur in het Noorden zijn eigen karakteristieken kent. *Heert Zeelenberg*: 'Daarom willen we bijvoorbeeld ook graag in contact komen met projectmanagers die al lokaal bij bedrijven in deze regio werken en die graag willen overstappen naar een duurzaam groeiend projectmanagement bedrijf dat inmiddels 25 jaar bestaat. KWD begeleidt nieuwe medewerkers zowel intern als extern waardoor ze niet alleen een goede start kunnen maken, maar van daaruit ook verder kunnen groeien richting projectportfoliomanagement.' *Luuk Ketel*: 'Ons werkmotto is: Nul Mislukkingen, niet in projecten, maar zeker ook niet in mensen die voor ons op de eerste plaats staan.' Voor een groeiend aantal ZZP'ers is dit motto de laatste tijd aanleiding geweest om naar KWD over te stappen. Maar niet alleen daarom. KWD staat niet alleen voor Kennis Willen Delen, maar ook voor Kunnen Willen Durven en voor wie wil Kracht, Wijsheid en Doorzettingsvermogen. *Heert*: 'Deze woorden betekenen in de praktijk dat bij KWD

professionals werken met een mindset gericht op het samen behalen van het gewenste resultaat. Dat krijgt in de dagelijkse praktijk gestalte door nauw samen te werken met de opdrachtgever, maar ook door projectmanagers op projecten in te zetten die een stapje extra willen zetten om het resultaat is te behalen.'

Ondersteunen veranderingstrajecten

De komende periode zal op tal van manieren naar buiten worden gebracht dat KWD zijn ervaring naar het Noorden wil brengen. *Heert*: 'In deze regio zijn tal van samenwerkingsverbanden zoals het Samenwerking Noord, waarmee we in gesprek zullen gaan. De regio is goed georganiseerd en in die kenniscirkels en op andere events willen we ons laten zien. Onze boodschap is dat we vanuit onze ervaring organisaties in veranderingstrajecten effectief kunnen ondersteunen. Met name met het uitvoeren van complexe projecten met ict-componenten.'

Dit zal ook naar buiten worden gebracht in de nieuwsbrieven van KWD, in het Vakblad Projectmanagement en agilemanagement en via LinkedIn.

Heert: 'Collega's hebben in het recente verleden projecten uitgevoerd onder meer bij Noordhof in Groningen en RDW. We verwachten daar een goede follow-up aan te kunnen geven met projectmanagers die zich graag verder bij een kwaliteitsbedrijf willen ontwikkelen en kunnen meewerken aan het creëren van oplossingen voor niet zelden ingewikkelde (wicked) maatschappelijke uitdagingen.'

Wilt u met KWD Resultaatmanagement praten over het uitvoeren van projecten of over werken bij KWD stuur dan een email naar heert.zeelenberg@kwdrm.nl

□



Failure is simply the opportunity to begin again, this time more intelligently

Henry Ford

'Management is, above all, a practice where art, science and craft meet'

Henry Mintzberg

'You may delay, but time will not'

Benjamin Franklin

'Progress doesn't come from early risers. Progress is made by lazy men looking for easier ways to do things'

Robert Heinlein

'Technology and tools are useful and powerful when they are your servant and not your master'

Stephen Covey

'Sooner or later, those who win are those who think they can'

Paul Tournier

'As you navigate through the rest of your live, be open to collaboration. Other people and other people's ideas are often better than your own'

Amy Poehler

'The most important thing in communication is hearing what isn't said'

Peter Drucker

'Mix a little foolishness with your serious plans: it's lovely to be silly at the right moment'

Horace

'Trying to manage a project without project management is like trying to play a football game without a game plan'

Karen Tate

De Redactieraad/Raad van Advies van Vakblad Projectmanagement



Luuk Ketel werkt ruim 30 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. Recente publicaties zijn: 'Never Stop Looking For Soup', over zijn pelgrimstocht naar Santiago de Compostella en 'Pelgrimeren in Polen, van de Hel naar de Hemel'.



Liesbeth Rijdsdijk is lector Netwerken in een Circulaire Economie (NICE) bij Hogeschool Windesheim. Zij heeft een multidisciplinaire achtergrond, met focus op samenwerking rond complexe transitieprocessen. 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 met een programmatische

opdracht waarin hij ICT kan gebruiken om veranderingen gestalte te kunnen geven. Ronald heeft die rol ingevuld in een groot aantal branches 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.

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), Bart van de Hooff (Vrije Universiteit Amsterdam), Leo Klaver (Uitgeverij Tiem) en Liesbeth Rijdsdijk (Hogeschool Windesheim).

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

het magazine gratis aan lezers die tot de doelgroep behoren. De redactie beoordeelt de aanvraag voor gratis toezending. Een betaald abonnement kost € 74,20 incl. 9% btw. Advertentietarief: € 750,- (ex. btw) per plaatsing voor een 1/1 adv full colour.

Het magazine wordt gelezen door: projectmanagers, programmanagers, lijnmanagers, informatiemanagers, adviseurs, projectleiders, consultants, 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.