

# Vakblad

Projectmanagement en agilemanagement

14

NR. 14 – 2021

VERSCIJNT 3X PER JAAR



Projectmanagement  
in agile wereld

Projectstrategie  
in de praktijk:  
Stable Isotopes



NETHERLANDS CHAPTER

SPONSORED DOOR PMI



international  
project  
management  
association

SPONSORED DOOR IPMA-NL



SPONSORED DOOR BPUG



## Voorpagina

Op de voorpagina staat ditmaal een stokstaartje met haar jong. Met de voorpagina wil KWD Resultaatmanagement tot uiting brengen dat ze goed voor projecten wil zorgen. Jonge dieren leren veel van hun moeder. KWD leert ook van projecten en doet daarin nieuwe ervaringen op. Daarvan profiteren klanten van KWD Resultaatmanagement.

## 2 Hoofdartikel. Een agile team is er toch niet omdat er een backlog is samengesteld?

## 5 Quotes

## 6 Agile, revolutie of evolutie?

In de wereld van software-ontwikkeling heeft het denken en werken volgens agile principes gezorgd voor een doorbraak. De betrokkenheid van de klant is hersteld en zo ook de verbinding tussen de vroeger vaak gesplitste units Business en ICT. Kunnen de principes van agile denken en agile werken ook in andere, meer conventionele, werelden voor een revolutie en uiteindelijk een evolutie zorgen?



## 12 Nieuwe editie PMBOK

Het Project Management Instituut (PMI) heeft op 1 augustus van dit jaar zijn zevende editie van PMBOK gepubliceerd. Organisaties willen (mede) met behulp van agile wendbaarder en flexibeler worden om zo beter en sneller aan wensen van klanten te kunnen voldoen. Met de nieuwe editie heeft ook PMI de aansluiting gevonden met agile.

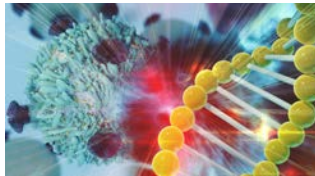


## 16 Agile implementatie: een sturingsprobleem?

Managers zijn slecht van elkaar op de hoogte waarop ze sturen. KWD doet in samenwerking met universiteiten onderzoek naar hoe organisaties buiten de lijnorganisatie resultaten willen boeken in projecten, programma's en agile trajecten. Een recent onderzoek heeft aangetoond dat strategisch management vindt, dat het stevig op agile principes stuur, maar dat operationeel management dat in de praktijk toch anderservaart. Hoe kunnen percepties zo verschillend zijn?

## 28 Projectstrategie in de praktijk: Stable Isotopes Urenco

Rond 2016 realiseerde Urenco's dochterbedrijf Stable Isotopes (SI) uit Almelo zich dat de vraag naar hun verrijkte stabiele isotopen producten, die onder meer gebruikt worden voor de productie van medische radio-isotopen, bleef stijgen. De vraag zou binnen enkele jaren boven de beschikbare capaciteit uitstijgen. Daarop werd een ambitieus uitbreidingsproject gestart. KWD Resultaatmanagement werd gevraagd de vele projecten te coördineren en te managen.



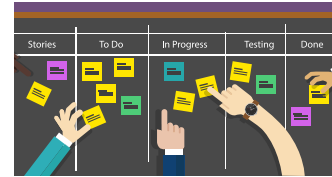
## 34 Boekbespreking. Agile Geschikt/Ongeschikt. (KWD boekenreeks)

## 36 Interview met Rikkert Van Capelleveen (Data & Digital Officer, Achmea)

'De wereld waarin onze klanten denken en handelen is verder dan onze verzekeringswereld', zegt Rikkert Van Capelleveen. Het goede nieuws is dat binnen Achmea een digitaal transitieproces van start is gegaan, waardoor een verzekerde straks ook bij Achmea een optimale digitale klantjourney krijgt aangeboden. Van Capelleveen laat zien hoe die er dan uitziet.

## 42 Projectmanagers in de agile wereld. Zijn ze er nog?

In de eerste editie van dit Vakblad schreef columnist John Hermarij over de 'dood van een projectmanager.' Agile was de wereld aan het bestormen en projectmanagers leken gedoemd te verdwijnen. We praten erover met Karel, IT projectmanager. Opgeleid in Prince2, maar de afgelopen jaren vol enthousiasme bijgeschoold in het agile gedachtegoed en met een PMI ACP certificaat aan de muur.



## 46 Alleen samen krijgen we hybride werken onder controle

Thuiswerken heeft voor- en nadelen. Ook voor projectmanagers en misschien wel juist voor projectmanagers. In dit artikel tips en aanbevelingen van collega-projectmanagers en twee zelfanalyse tools die kunnen helpen inzicht te krijgen in hoe om te gaan met projecten die op afstand gemanaged moeten worden.

## 54 Advertorial BPUG

## 56 ERP op C-level

Welke handvatten zijn door projectmanagers aan commissarissen en CEO's te geven, opdat zij investeringsvoorstellen over ERP-systemen in hun organisatie goed kunnen beoordelen?

## COLUMNS

**26 John Hermarij**  
Agile, we zijn er wel klaar mee

**40 Peter Storm**  
Agile in een non-agile wereld



## Een agile team is er toch niet omdat er een backlog is samengesteld?

**KWD Vakdag 2021 kan gelukkig weer op 24 november fysiek worden gehouden in de Fabrique te Utrecht. Weer persoonlijk contact kunnen hebben, fijn. Boeiende zaken horen over het vakgebied project- en agilemanagement die tijdens de vele digitale meetings niet aan de orde konden komen, omdat dit contact nu eenmaal niet optimaal is. Ook fijn. Als er iets is wat Covid-19 heeft geleerd, dan is het wel hoe belangrijk het is om elkaar regelmatig in levenden lijve te zien en te spreken. Blijft dat contact beperkt tot het scherm, dan bepaalt dat ook voor een belangrijk gedeelte hoe je mindset is en hoe fit je geestelijk bent.**

Fysiek is ook het nieuwe boekje dat KWD op de Vakdag uitbrengt. *AgileBeyond* is de titel en is het tiende boekje in de succesvolle KWD-reeks. Het boekje gaat over agile, natuurlijk, maar dan

vooral over zaken die moeten worden aangepakt, nadat de eerste agile stappen zijn gezet richting digitale transformatie. Dat is slechts een begin. De praktijk laat zien dat agile perfect werkt als



er op een verantwoorde wijze software moet worden ontwikkeld. Door in kleine stapjes te ontwikkelen, kan er na iedere stap direct worden geanalyseerd of het juiste stapje is gezet of dat er aanpassingen nodig zijn. Op die manier is snel vooruitgang te boeken omdat er onmiddellijk kan worden geleerd. Ofwel, met agile kan waarde voor de klant het snelst worden gerealiseerd. Vakliteratuur laat zien dat agile werken in hoge mate wordt gewaardeerd. Waardering is er van de kant van software-ontwikkelaars die al dan niet in een experimentele setting software zelfstandig kunnen schrijven. Waardering is er van de kant van de gebruiker die de software moet gaan gebruiken: die krijgt precies wat hij wil op het moment dat hij het nodig heeft. What more do you want?

En daar gaat het boek dan ook precies over. Wat heb je nog meer nodig als eenmaal een begin is gemaakt met agile werken? Agile is er in veel organisaties en is niet meer weg te denken. Maar hoe kun je verschillende organisatorische zaken en besturing over het geheel van agile teams die voor een klant een resultaat moeten leveren goed regelen? Dus het boek gaat over zaken als besturing, inrichting en niet te vergeten leiderschap. Wil de agile werkwijze effectief zijn, dan moet een agile-team bijvoorbeeld precies weten wat een klant wil. Er moet daarvoor nauw contact zijn met de klant. Alleen... de klant zit vaker niet dan wel in het agile team. Is dat contact wel goed, dan dienen er binnen het team wel voldoende communicatieve vaardigheden zijn – kunnen luisteren bijvoorbeeld – om de wensen van de klant te vertalen richting goed werkende software en richting waarde. De praktijk laat zien dat het nog niet zo makkelijk is voor leden in een agile team om een goed beeld te krijgen van wat business value kan en moet betekenen. En met welke onzekerheden daarbij rekening moet worden gehouden. Want wat is waarde nu eenmaal? Precies: een niet gedefinieerd begrip

waar met veel kunst- en vliegwerk handen en voeten aan is te geven. Het nieuwe boek brengt u daarvoor op vlieghoogte.

In een agile team is bij voorkeur kennis aanwezig hoe gebruikersdata in het (ERP)-systeem gebruikt moet worden. Is die kennis in een team aanwezig? Kennis komt in ieder geval niet vanzelf het team binnenzellen. Daarvoor is nodig dat er oog is voor en gewerkt wordt aan het optimaliseren van het vakmanschap in het team. Naast dit vaak specifieke vakmanschap is ook kennis in de breedte nodig en over wat buiten het team gebeurt, bijvoorbeeld op het gebied van duurzaamheid. Wat is een optimale bezetting van een agile team? In de agile wereld is vaak te horen: het team werkt agile, als er iets misgaat, ook wat betreft de kwaliteit van de software, dan zijn er altijd nog DevOps teams die de zaak weer tegen weinig extra kosten kunnen rechtbreien. Zo worden in agile-land veel zaken in het team opgelost. Maar daarmee blijven mogelijke structurele problemen onzichtbaar en nog niet opgelost. Puristen zullen zeggen: dat is toch de rol van de scrum master en deze pakt toch dit type zaken op met de lijnorganisatie? Akkoord, maar gebeurt dit dan ook in het echt?

### **Discussies in teams over prioriteiten**

Veel IT'ers krijgen op maandag te horen waar hun team de komende weken aan gaat werken: aan prioriteit 1 en daarna aan prioriteit 2. Maar verdient prioriteit 1 echt die eerste plaats? Wie zegt dat prioriteit 10 niet veel beter is voor de business? Ooit zei Thomas J. Watson, oprichter van IBM dat er op de wereldmarkt plaats zou zijn voor vijf computers. Verkeerde prioriteitsstelling van IBM, zo bleek niet veel later. Praten over prioriteiten is meestal in agile teams geen punt van discussie. Hoe krijgt een prioriteit zijn juiste plek? Dat bepaalt meestal de product owner. Die bepaalt overigens ook wat er op de backlog moet komen te staan. De praktijk leert dat die nooit

leeg is, want dan zou het team geen werk meer hebben. Vreemd of niet? Een agile team is er toch niet omdat er een backlog is samengesteld?

Bovenstaande is wat we onder meer zien in de agile praktijk. Andere vraag. Hoe gaat u om met duurzaamheid in een agile omgeving. Of is dat geen onderwerp binnen agile werken? Een voorbeeld: er is een prachtige webshop ontwikkeld waarmee een bedrijf wendbaar is gemaakt en antwoord kan geven op veranderende marktomstandigheden. Consumenten bestellen met groot gemak 10 paar schoenen, en sturen vervolgens met hetzelfde gemak er 9 paar terug, waarna het bedrijf uiteindelijk slechts één paar heeft verkocht. Is dat kwaliteit? Is dat wat we bedoelen met duurzaamheid? KWD wil ook over dergelijke soms ongemakkelijke vragen praten. Op de Vakdag, in boekjes in de KWD-reeks, in dit Vakblad. Moet een agile team ook zijn verantwoordelijkheden kennen ten aanzien van recycling, duurzaamheid en het milieu? Moeten ze in de software aangeven, dat er als er 9 schoenen worden teruggestuurd, er dan een boeteclausule in werking treedt om zo te voorkomen dat er onnodig verpakkingsmateriaal de wereld rondgaat en er al te veel onnodig wordt vervoerd? Of is dat een zaak van het management? Waar maakt een organisatie dat expliciet? Is het hebben van Definition of Done (DoD) dan wel voldoende? Alle macht in handen van het scrum team omdat die agile werken en daarom komt alles wel goed? Achter de naam aanduiding van KWD staan drie d's: denken, doen, durven. Denken, liefst voorafgaand aan een project. Doen, maar dan wel met gezond verstand. Durven is ook toegeven dat niet alles wat agile heet per definitie goed en perfect is. Durven is ook te onderkennen dat er nog veel is te leren. Ook door KWD. Agile is niet meer weg te denken, het is *here to stay*. Mensen willen graag in agile teams werken. Maar er zijn zaken die niet aan agile teams zijn

## 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](mailto:vakblad@kwdrm.nl)

## Gratis of betaald abonnement op het Vakblad Projectmanagement

Editie 14 gaat – deels – over agile en hoe daar in de praktijk mee wordt gewerkt. Graag vernemen we uw reactie op het Vakblad. Dat kan via [vakblad@kwdrm.nl](mailto:vakblad@kwdrm.nl)

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

Wilt u weten of u in aanmerking komt voor (gratis) toezending? Stuur uw aanvraaggegevens door naar [www.kwdrm.nl/vakblad](http://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.

over te laten. Dat zijn zaken die vallen onder de noemer Chefsache. Die zaken overstijgen de belangen van agile teams. Zelforganisatie is uitstekend, maar effectief leiderschap van bovenaf is ook nodig. Dat vereist dan wel weer dat dit management bekend is met het fenomeen agile werken. Goede leiders geven ruimte om te leren en dus ook om fouten te maken. Maar dat is weer een ander verhaal.

Tot ziens op de Vakdag op 24 november a.s.  
En veel leesplezier met deze editie.

□



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

*§*  
**'There are two types of software: bad software and the next release'**

*Cornelius Fitchner*  
*§*

'External audits are routine in the financial area. I fail to understand why nonprofits don't use them more in the vital program area'

*E. Stoesz*

'Good leaders do not take on all the work themselves; neither do they take all the credit'

*Woody Williams*

'First comes thought; then organization of that thought, into ideas and plans; then transformation of those plans into reality. The beginning, as you will observe, is in your imagination'

*Napoleon Hill*

*'You can only elevate individual performance by elevating that of the entire system'*

*W. Edwards Deming*

**'It is better to know some of the questions than all of the answers'**

*James Thurber*

**'An intelligent person armed with a checklist is no substitute for experience'**

*Louis Fried*

**'Vision is the art of seeing what is invisible to others'**

*Jonathan Swift*

**'You can't keep it all in your head. Project control tools are an absolute necessity for the control of large projects'**

*Louis Fried*

# Agile, revolutie of evolutie?

AUTEURS: LUK KETEL EN PETER STORM



In de wereld van softwareontwikkeling heeft het denken en werken volgens agile principes gezorgd voor een doorbraak. De betrokkenheid van de klant is hersteld en zo ook de verbinding tussen de vroeger vaak gesplitste units Business en ICT. Kunnen de principes van agile denken en agile werken ook in andere, meer conventionele, werelden voor een revolutie en uiteindelijk een evolutie zorgen?





In de wereld van softwareontwikkeling is in het afgelopen decennium het denken in 'eeuwigheidswaarde' voor de markt of de maatschappij, ingewisseld voor directe gebruikswaarde voor de klant. De verticale kolommenstructuur van de projectorganisatie is ingeruild voor een horizontale teamstructuur. De projectaanpak van 'alles in één keer goed' is vervangen door een aanpak van 'het meest waardevolle eerst' door middel van korte iteratieslagen. Een ware revolutie, ofwel onomkeerbare verandering. Kenmerk van deze agile revolutie is dat de focus op het maken van een definitief ontwerp min of meer is losgelaten. De ontwerpaanpak en de aandacht hiervoor is nu gericht op het toepassen van een procesaanpak die voor alle betrokken disciplines even goed werkbaar is. Een die hen in staat stelt om beter met elkaar samen te werken en sneller tot een bruikbaar resultaat te komen. Kan deze manier van werken ook zorgen voor een revolutie in andere werkgebieden en zo al met al zorgen voor een brede evolutie in projecten en procesaanpak?

Een *evolutie* is een geleidelijke ontwikkeling in verschillende richtingen, waarbij sommige ontwikkelingen elkaar versterken en andere

elkaar belemmeren. Kenmerkend voor evolutie is dat het veel tijd vraagt om ergens uit te komen en dat er sprake is van leed en pijn. Anders gezegd, er moet een sense of urgency zijn. Aan het begin van een revolutie kan het nog alle kanten op gaan. We zien dit bijvoorbeeld in de woningbouw, waar bijna alle betrokkenen het erover eens zijn (sense of urgency) dat het bouwen van woningen sneller kan en moet, maar waar verschillende partijen elk een eigen ontwikkeling in gang hebben gezet om dat doel te bereiken. De één zoekt de oplossing in aanpassing van wet- en regelgeving, de ander in het ontwerpen van tijdelijke of verplaatsbare woningen en een derde in het reguleren van doorstroming in de woningmarkt. De tijd zal leren wat uiteindelijk als 'beste' aanpak zal blijken.

### **Geen hard, geen soft**

In de wereld van woningbouw domineert aan het begin van een mogelijke revolutie de ontwerpaanpak nog steeds boven de procesaanpak. Projectwerelden waarin dat het geval is noemen wij conventioneel. In dit werkveld zijn ook de volgende werelden nog tamelijk conventioneel in hun projectaanpak: planologie en ruimtelijke ordening, utiliteit en infrastructuur, zorg en openbaar bestuur. Werelden waarin projecten vaak complex en langdurig zijn en waarin flexibiliteit en klantgericht denken met de mond worden beleden, maar in de praktijk ondergeschoven kindjes zijn.

Van een afstand bezien zou je kunnen denken: het is alleen maar een kwestie van tijd voordat agile ook in die conventionele werelden de boel op z'n kop gaat zetten. Het zijn werelden die in theorie enorm zouden kunnen profiteren van een brede en diepgaande toepassing van agile principes. Immers, ook in die conventionele werelden dringt de toepassing van software in vrijwel alles door. Van lantarenpalen tot koffiemachines, van belastinginning tot patiëntenzorg. Als die ontwikkeling

Van een afstand bezien zou je kunnen denken: het is alleen maar een kwestie van tijd voordat agile ook in die conventionele werelden de boel op z'n kop gaat zetten

zich verder voortzet – en waarom zou dat niet gebeuren – dan gaat, dan moet de agile aanpak toch steeds meer een rol spelen in de aanpak van het integrale project? Of toch niet?

Neem, bijvoorbeeld, de aanleg van een verkeerstunnel. Nu wordt, grof gezegd, eerst de hardware van een verkeerstunnel ontworpen, waarna de software – ten behoeve van de beveiliging en besturing van de tunnel – wordt toegevoegd. In dit proces worden twee totaal verschillende denkwerelden bij elkaar gebracht. De wereld van keihard beton en de wereld van onzichtbare code. Dat clasht vaker wel dan niet. Bijvoorbeeld omdat in de betonwereld niet in versies wordt gedacht en in de wereld van software niet in levensduren van dertig of meer jaren. Van oudsher geldt er een oude, van

oorsprong monetaire, wet: het harde spul drijft het zachte spul opzij. Hard is de baas en zacht moet zich aanpassen. Vandaar dat al geopende tunnels toch weer gesloten moesten worden teneinde zacht, de software, de kans te geven om zich beter aan te passen. Dat leidt tot vertragingen, kostenstijgingen en onvrede.

Het zou een ware revolutie in deze wereld zijn als een meer agile gerichte projectaanpak ervoor kan zorgen dat het onderscheid tussen hard en zacht verdwijnt en daarvoor in de plaats komt: wederzijds aanpassen opdat er sprake kan zijn van een optimaal eindresultaat: geen verspillingen, geen ruzie, geen gedoe. Er zijn verschillende hulpmiddelen die mee kunnen helpen dit resultaat te realiseren zoals concurrent





|  | Softwareontwikkeling   | Planologie en ruimtelijke ordening, bouw en infrastructuur, utiliteitsvoorziening, zorg en openbaar bestuur                            |
|--|--|--|
| <b>Eigenaarschap</b>                       | Overwegend single ownership: snellere Go/NoGo besluitvorming. Beperkte mogelijkheden voor externe stakeholders om vernieuwingsproject tegen te houden. | Veelal multiple ownership / stakeholdership. Meer mogelijkheden voor externe belanghebbenden om vernieuwingsprojecten tegen te houden. |
| <b>Wettelijke restricties</b>              | Er zijn weinig wettelijke restricties die de vrijheid van softwareontwikkeling inperken.   | Veel verschillende wettelijke restricties, die bovendien in aantal en complexiteit toenemen.   |
| <b>Lokale gebondenheid</b>                 | Software is nagenoeg universeel toepasbaar, waardoor innovatiekosten relatief lager zijn.  | Projecten moeten zich aan verschillende lokale condities aanpassen: fysiek, sociaal, economisch en cultureel.                          |
| <b>Integratie-mogelijkheden</b>            | Combinatie en integratie van eind- en halfproducten is relatief eenvoudig.   | Combinatie en integratie van eind- en halfproducten is ingewikkeld, kostbaar en riskant.   |
| <b>Kapitaal intensiteit</b>                | Relatief laag. Opstartkosten zijn lager.   | Relatief hoog. De hoge kapitaal intensiteit vergroot de invloed van externe financiers die doorgaans risico avers zijn.                |
| <b>Marktsegmentatie mogelijkheden</b>      | Hoog: software kan relatief eenvoudig aangepast worden aan een specifiek marktsegment.   | Laag. In de wereld van conventionele projecten is de trend eerder omgekeerd; om schaalvoordelen te benutten.                           |
| <b>Kosten &amp; risico's van innovatie</b> | Relatief laag.   | Relatief hoog  |

Tabel 1. Verschillen tussen de wereld van softwareontwikkeling en conventionele werelden

engineering, prototyping en simulatie. Welke daarvan, in welke mate, toegepast moeten worden is een ontwerpkeuze-vraagstuk waar we in dit kader niet nader op ingaan. Het punt is dat beide werelden zich aan elkaar moeten

De projectaanpak van 'alles in één keer goed' is vervangen door een aanpak van 'het meest waardevolle eerst' door middel van korte iteratieslagen

aanpassen en op elkaar moeten afstemmen. Dat kan door bijvoorbeeld meer parallel en minder in estafettes met elkaar op te trekken. En door de ritmes van de iteratie-slagen wederzijds af te stemmen. Het kan. De toepassing van BIM laat dit zien: in 'Building Information Modelling' worden digitale bouwmodellen vooraf gemaakt, zodat potentiële faalkosten kunnen worden voorkomen. Schaalmodellen kunnen in de voorfase samen met klanten aangepast worden. Maar, zal deze wederzijdse aanpassing op onderdelen van het integrale ontwerp- en realisatie-proces zo snel verlopen dat we kunnen spreken van een aanstaande revolutie in de conventionele project werelden?

#### Obstakels

De wereld van softwareontwikkeling verschilt in meer dan één opzicht drastisch van die andere,



conventionele, werelden. Een overzicht vindt u in *tabel 1*.

Alles wat in de tabel in de rechterkolom staat belemmert inventiviteit, innovatie en flexibiliteit van en in projecten.

Dat wil niet zeggen dat men in deze sectoren elke vorm van innovatie schuwt, maar de innovaties die men ambieert en aandurft zitten minder in de projecten zelf en meer in de toepassing van elders ontwikkelde vernieuwingen die geadopteerd worden in de vorm van producten en hulpmiddelen.

Het lijkt er zelfs op dat sommige projecten in die conventionele werelden zich in tegengestelde richting ontwikkelen: minder integraal, minder procesgericht, minder flexibel.

**Conclusie: meer een evolutie dan een revolutie**  
Agile werken heeft voordelen, ook in en voor de conventionele wereld, al moeten die werelden dat nog grotendeels ontdekken. Het tempo van

de wederzijdse aanpassing met de wereld van softwareontwikkeling zal vooral bepaald worden door de snelheid waarmee de conventionele sectoren zich in hun totaliteit kunnen transformeren richting snel, wendbaar, integraal denken. Dat zal waarschijnlijk niet snel gaan gezien de veelheid van de in de *tabel 1* genoemde obstakels. Op het niveau van individuele projecten zullen we hier en daar snellere ontwikkelingen kunnen verwachten, maar de kansen op sector brede revoluties lijken vooralsnog klein. Ofwel eerder een (beperkte) revolutie dan een evolutie.

□



**Luuk Ketel** is hoofdredacteur van dit Vakblad en projectmanager bij KWD.  
**Peter Storm** is emeritus hoogleraar en lid Raad Advies van dit Vakblad.

Nieuwste (zevende) editie PM Body Of Knowledge (PMBOK) gepubliceerd

# Ook PMI heeft aansluiting gevonden met agile

AUTEUR: LEO KLAVER

**Het Project Management Instituut (PMI) heeft op 1 augustus 2021 zijn zevende editie van PMBOK gepubliceerd. Tot die tijd richtte de Project Management Body of Knowledge zich vooral op het managen van (ICT)projecten met behulp van de stapsgewijze aanpak. Met de nieuwe editie geeft PMI aan dat innovatieve veranderprojecten een andere focus nodig hebben, en dus een andere aanpak. PMI voldoet aan de algemene wens van organisaties om met behulp van agile wendbaarder en flexibeler te worden om zo beter en sneller aan wensen van klanten te kunnen voldoen.**

Het is alweer 20 jaar geleden dat het agile gedachtegoed en de daaruit gegroeide agile werkwijze in Utah werd vastgelegd in het inmiddels beroemd Manifesto for Agile Software Development. Sindsdien heeft agile zijn weg gevonden naar vele agile frameworks die vooral worden gebruikt in de ontwikkeling en productie van software. Een begrijpelijke ontwikkeling. Business en ICT en bijbehorende software groeien steeds meer naar elkaar toe, Business is ICT en ICT is Business en wendbaarheid moet voor een groot gedeelte gefaciliteerd worden door software die in kan spelen op snel veranderende businesscases. Met editie 7 faciliteert PMI – met enige vertraging – dit proces. De

wereld telt overigens ongeveer 1 miljoen projectmanagers die PMBOK zijn gecertificeerd.

In editie 7 staan niet centraal de processen die zich in (agile) projecten kunnen manifesteren, maar principes die kunnen leiden tot het gewenste resultaat. PMBOK gaat van proces georiënteerd naar principes georiënteerd werken. Voor PMBOK is dit een grote verandering, die onder meer zichtbaar is in de omvang van editie 7. Deze is met 250 pagina's aanmerkelijk korter, dunner dan de vorige edities die allemaal zo om de vijf jaar zijn verschenen: editie zes bijvoorbeeld telt 700 pagina's. Het nieuwe PMBOK omvat



drie belangrijke benaderingen: voorspellend (waterval), agile en hybride.

### Outcome in plaats van deliverables

Uitgangspunt in deze nieuwe editie is dat klanten niet zozeer gebaat zijn bij het perfect uitvoeren van projectmanagement-standaarden (processen), maar bij projecten die als succesvol zijn te omschrijven omdat waarde voor de klant is ontwikkeld en gerealiseerd. In dit Value Delivered System gaat het vooral om waarde en niet om af te leveren software (deliverables). In deze versie is projectmanagement dan ook vervangen door de term project delivery. Dat wil overigens niet zeggen, zo benadrukt Yan Liu, lector en onderzoeker aan de TU Delft – hij heeft de nieuwe editie voor verschijnen gereviseerd – dat aanpakken die procesgericht zijn niet meer waardevol zijn of niet meer bruikbaar. Integendeel. Veel organisaties en projectmanagers kunnen en moeten zeker de van oudsher gangbare projectmanagement aanpakken blijven gebruiken in situaties die daar meer geschikt voor zijn dan voor agile aanpakken. Zo is – als voorbeeld – de fysieke bouw van een datacenter beter te doen met waterval dan met agile.

Het gebruik van onder meer Process Groups en kennisgebieden uit eerdere edities (integration

management, scope, schedule, cost, quality, resources, communications, risk, procurement, stakeholders) zijn dan ook terug te vinden in deze zevende editie, maar zijn ingebed in acht performance domains: team, stakeholders, uncertainty, measurement, development approach and life cycle, planning, delivery en project work. Een optimaal eindresultaat wordt bereikt door de inzet van alle acht domeinen. Key is de verschillende domains interactief met elkaar te laten samenwerken, met behulp van bekende tools, technieken, artifacts en platforms. Ook in de domains is er geen focus op processen en technieken, maar op outcome.

### Voor iedereen

Editie 7 schrijft niet voor, maar geeft richting aan over hoe over verandering te denken. Het gaat niet uit van aanpakken die een voorspelbare uitkomst hebben, maar beschrijft alle mogelijke aanpakken in welk project dan ook. Was editie 6 bedoeld voor projectmanagers, de nieuwe editie is er voor iedereen die te maken heeft met projecten of daarin een rol speelt (teams, sponsors, product owners etc.). Hiermee onderstreept deze editie de waarde van het aanwezig zijn en streven naar projectkwaliteit.

Voor een goede performance is het belangrijk dat een projectmanager niet denkt in dogma's, maar in mogelijkheden. In editie 7 is een nieuw framework te vinden dat juist dat omarmt. Het framework helpt een projectmanager die voor een bepaalde aanpak heeft gekozen in een project om op basis van omstandigheden en veranderingen in het project sprake te laten zijn van maatwerk.

In de nieuwe editie staat ook een uitgebreide lijst tools, methoden en artifacts (logs, registers, plannen, baselines, reports, contracts etc.). En het beschrijft modellen voor situational leadership, communicatie, motivatie, verandering



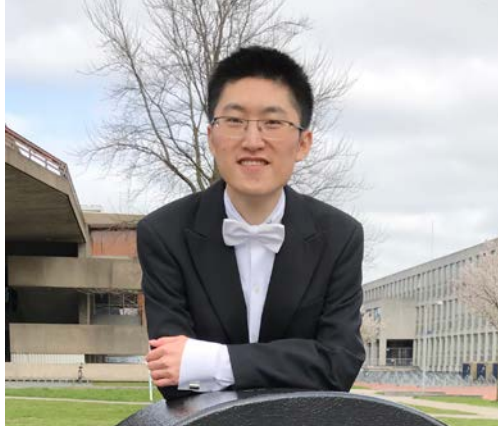
(data-analyse, voorspellingen), complexiteit en ontwikkeling van teams. Dit alles is te koppelen aan het performance domein dat door een projectmanager op enig moment wordt gebruikt of het belangrijkste is.

### Twaalf principes

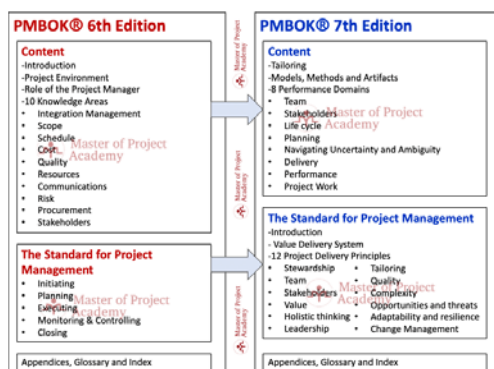
In editie zes staat vermeld achter 'The standard for project management process': initiating, planning, executing, monitoring en controlling and closing. In de nieuwe editie is deze standard vastgelegd in twaalf project delivery principles: stewardship, team, stakeholders, value, holistic thinking, leadership, tailorship, tailoring, quality, complexity, opportunities and threats, adaptability and resilience, change management. Daarmee is ook hier een verschuiving te zien in denken van processen naar performance. De principes definiëren het 'wat' en 'waarom' in project delivery en niet het 'hoe', zoals in editie 6.

De principes leiden naar een juiste mindset, actie en gedrag. *Stewardship*: wees een steward die ijverig is, respect toont en compassie heeft. *Team*: bouw een cultuur waarin verantwoordelijkheid en respect hoog in het vaandel staat. *Stakeholders*: communiceer met stakeholders om te weten waar hun interesses en behoeften liggen. *Value*: focus op waarde. *Holistic thinking*: herken interacties tussen systemen en reageer daarop. *Leadership*: motiveer, beïnvloed, coach en leer. *Tailoring*: Zorg voor maatwerk in wat wordt opgeleverd gebaseerd op context. *Quality*: borg kwaliteit in processen en resultaten. *Complexity*: ga met complexiteit om op basis van kennis, ervaring en continu leren. *Opportunities and Threats*: heb daar oog voor. *Adaptability and Resilience*: wees flexibel en veerkrachtig. *Change management*: maak verandering mogelijk om visie werkelijkheid te laten worden.

Al met al is de zevende editie van PMBOK ten opzichte van eerdere edities gegaan van



Bronvermelding. De informatie voor dit artikel is deels verkregen tijdens een gesprek met Yan Liu, beoogd hoogleraar TU Delft en visiting researcher. Hij heeft de tekst van editie 7 gereviseerd.



Figuur 1. Samenvatting editie 6 en 7 PMBOK

waterval projectmanagement aanpak naar een meer holistische, agile benadering (zie *figuur 1*).

□

#### Voor meer informatie:

<https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok>

<https://blog.masterofproject.com/pmbok-7th-edition/>



**Leo Klaver** is lid van de Redactieraad en Raad van Advies van dit magazine

# Ons nieuwste boek



Het is aan te vragen op onze site: [www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-reeks](http://www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-reeks)

[www.kwdrm.nl](http://www.kwdrm.nl)

 **KWD**  
RESULTAATMANAGEMENT



# AGILE IMPLEMENTATIE: EEN STURINGSPROBLEEM?!

Managers zijn slecht van elkaar op de hoogte waarop ze sturen

AUTEUR: ANOUK MEIJER

**KWD doet in samenwerking met universiteiten onderzoek naar hoe organisaties buiten de lijnorganisatie resultaten willen boeken in projecten, programma's en agile trajecten. Een recent onderzoek heeft aangetoond dat strategisch management vindt, dat het stevig op agile principes stuurt, maar dat operationeel management dat in de praktijk toch anders ervaart. Hoe kunnen percepties zo verschillend zijn?**

Veel organisatie willen niet alleen in systeemontwikkelingsprojecten maar ook breder in de organisaties agile werken. De praktijk laat zien dat dit vaak een zaak is van vallen en opstaan. Op operationeel niveau en in een kleinschalige context kan men vaak prima op een agile wijze werken, maar dat verandert zodra de werkzaamheden in omvang toenemen en grotere belangen een rol gaan spelen. Dan ligt sturing van strategisch management vaak niet in lijn met het agile werken waarvoor men zelf gekozen heeft. Dan kan het gebeuren dat strategisch management – bij de overheid bijvoorbeeld – naar aanleiding van de invoering van een wet een investeringsbesluit neemt waarbij tijd, geld en functionaliteit zijn gefixeerd. De wet moet op een vaste datum zijn ingevoerd. Hoewel de functionaliteit in zekere zin al is bepaald gaat men vervolgens in de ontwikkeling van de benodigde software van sprint naar sprint zonder de kaders van het oorspronkelijk investeringsbesluit te bewaken. Het gevolg kan een enorme overschrijding zijn in tijd en geld en/of kan bij het hogere management het gevoel geven niet in control te zijn.

We zien in de praktijk dat strategisch management vaak beslist om meer agile te gaan werken en dat de werkvloer dit ook oppakt, maar dat om één of andere reden de verschillende managementlagen niet eenduidig omgaan met de agile werkwijze. Het lijkt erop dat managers in verschillende managementlagen geen goed beeld van elkaar hebben.

Ze weten zelden welke succesfactoren voor de andere partij het belangrijkste zijn en op welke factoren de andere partij te weinig stuurt. Misverstanden en miscommunicatie liggen dan op de loer.

Dat is de reden dat KWD samen met de Universiteit van Maastricht onderzoek heeft laten uitvoeren naar hoe in organisaties de aansluiting van strategisch management op de agile principes is geborgd.

## Waarom wilden we ook alweer Agile?

Als reactie op de steeds veranderende samenleving van tegenwoordig bedacht een groep van zeventien mensen in 2001 'The Agile Manifesto' (Beck and Fowler, 2001). (Zie voor een uitgebreide toelichting op het manifesto Vakblad nr. 12, pag 6 'Waar komt agile vandaan'). Agile is in wezen een voortvloeisel uit verschillende methoden en een mindset als reactie op de traditionele manieren om software te ontwikkelen. Die werken niet goed in een snel veranderende maatschappij. Agile is een manier van denken die een sterke focus legt op individuen, interacties, werkende software, klantsamenwerking en verandering. Het hecht minder belang aan processen, tools, documentatie, contractonderhandelingen en vooraf gedefinieerde plannen (Beck and Fowler, 2001). Volgens Humble and Farley (2010) gaat het niet om het kunnen leveren van het gewenste eindproduct over een stabiel proces met vaste regels. Integendeel, het draait om en moedigt verandering aan. De kern van Agile ligt verankerd in het Agile Manifesto. Het betreft vier waarden en twaalf principes die de grondbeginselen nader behandelen:

### **Individuals and interactions**

*over processes and tools*

### **Working software**

*over comprehensive documentation*

### **Customer collaboration**

*over contract negotiation*

### **Responding to change**

*over following a plan*

Het verbeteren van de levertijd van het product, de productiviteit en de softwarekwaliteit, het verbeteren van het vermogen om met verandering om te gaan, het verbeteren van klant-





relaties, het verbeteren van de voorspelbaarheid van de levering, het vermijden van risico's en het verlagen van onderhoudskosten zijn volgens Ciric (2019) voor organisaties redenen om agile te werken. Daarnaast identificeren Vinekar e.a. (2006) culturele voordelen zoals gedeeld leren, hogere ontwikkelaarstevredenheid en verhoogde klanttevredenheid. Volgens Panditi (2018) heeft 80 procent van de organisaties toegezegd agile te willen adopteren en is 55 procent nog in het proces om dit te doen.

### **Maar een agile implementatie gaat niet altijd vlekkeloos....**

Agile klinkt als de perfecte aanpak, maar kent zijn gebreken. Vaak is er een gebrek aan managementondersteuning, staat de organisatiecultuur op gespannen voet met agile, is er een gebrek aan klantbetrokkenheid en zijn de mensen niet bereid om zich aan agile te houden, dat betogen Miller, 2013; Narayan, 2015; Boehm en Turner, 2003. Bovendien zijn grote projecten steeds moeilijker te beheersen naarmate het aantal teams toeneemt. De behoefte aan controle en planning neemt toe, vooral wanneer voor deze projecten een strikte deadline geldt. Het Scaled Agile Framework is bedoeld om organisaties te begeleiden bij het schalen van agile praktijken (Leffingwell, 2018). Wanneer er meerdere teams zijn en het project groot is, wordt beheersing ervan gerealiseerd met behulp van SAFe. Agile is echter gericht op flexibiliteit en het omarmen van verandering. Is er gekozen voor agile werken, dan is het belangrijk dat alle belanghebbenden zich houden aan omschreven agile-gedrag. Als een project groot wordt, dan kan strategisch management verleid worden tot traditionele manieren van denken, zoals het focussen op een vast budget, een vaste scope en een vaste deadline (Luna et al., 2014; Qumer, 2007). In een artikel geschreven door agile practitioners Meijer en van Solingen (2020), betogen zij dat één van de belangrijkste

oorzaken van agilefalen het onvermogen van management is. Voor het management is agile vrij nieuw en het is daarom voor hen moeilijk om volledig agile te denken en zich op een agile manier te gedragen. Daarbij komt dat veel beslissingen bij de agile ontwikkelteams worden gelegd, waardoor ook de rol van de manager zelf verandert. Dit kan leiden tot een (tijdelijke) identiteitscrisis waarin managers niet weten wat hun rol is, welke beslissingen van hen zijn en welke niet meer. Dat verhoogt de kans dat het management niet of op de verkeerde dingen stuurt. De rol van het management, zowel op strategisch als operationeel niveau, verdient dan ook verder onderzoek.

### **Onderzoeksaanpak**

Literatuuronderzoek wijst uit dat er een grote en groeiende hoeveelheid literatuur voorhanden is waar de voor- en nadelen van agile staan beschreven, of hoe een hybride model van agile en het traditionele model zou kunnen werken. De bestaande literatuur gaat echter niet in op de mate van afstemming van het management van organisaties op agile-praktijken. Doelstelling van het onderzoek dat in dit artikel wordt beschreven is om vast te stellen in hoeverre het management van organisaties, zowel strategisch als operationeel, is afgestemd op de agile principes. Om de doelstelling van dit onderzoek te beantwoorden zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

- ▶ In hoeverre is er een verschil tussen operationeel en strategisch management wat betreft agile?
- ▶ In hoeverre handelen strategische en operationele managers volgens elkaars verwachtingen?

Een enquête is uitgezet bij diverse managers afkomstig uit allerlei verschillende organisaties om zicht te krijgen waarop men op stuurt als gebruik is gemaakt van de twaalf principes



| Agile   | Niet-agile   |
|---|--|
| (2) Early and continuous delivery of valuable software              | (16) Implementing a predefined business case   |
| (6) Welcoming changing requirements                                 | (14) Working with a fixed scope  |
| (7) Continuous delivery of working software                         | (21) Delivering complete software at once  |
| (5) Daily cooperation between business and ICT                      | (23) Clear agreements between business and ICT   |
| (11) Trusting each other to get the job done                        | (19) Providing structure and procedures  |
| (10) Sharing information by means of talking                        | (17) Sharing information by means of clear documents                                     |
| (3) Working software as a measure of progress                       | (22) Realized and Estimate To Complete estimates as a measure of progress                |
| (8) Sustainable development with a constant pace                    | (20) Projects with a clear beginning and end   |
| (4) Continuous attention to technical excellence and good design    | (18) A predefined complete and well thought out architecture and architecture principles |
| (9) Simplicity of the product                                       | (15) Complete and good or perfect product  |
| (12) Self-organising teams  | (13) Hierarchical management of workers  |
| (1) Reflection of efficiency and effectiveness at regular intervals | (24) Reflection of efficiency and effectiveness at the end of the project                |

Tabel 1. Agile en niet-agile principes in willekeurige volgorde geplaatst

van Agile. Deze twaalf principes (zie *kaderstuk*) behandelen de grondbeginselen van Agile en vloeien voort uit het Agile Manifesto (zie [www.Agilemanifesto.org](http://www.Agilemanifesto.org)).

Omdat de meeste organisaties nog druk doende zijn met het implementeren van agile is met behulp van de enquête ook gevraagd inzicht te geven in het gebruik van principes die gekoppeld zijn aan de meer traditionele manier van werken. Tegenover elk principe in agile is door de onderzoeker een principe opgesteld die gekoppeld is aan de meer traditionele wijze van werken. Deze principes zijn bepaald met ervaringsdeskundigen van KWD. Om zicht te krijgen wat de focus van verschillende managers zijn, is voor de enquête dus gebruikt gemaakt van 24 principes.

De 24 principes zijn in een willekeurige volgorde geplaatst (zie *tabel 1*) zodat de respondenten bij het invullen van de enquête het onderscheid tussen agile en niet-agile niet direct zouden

opmerken. De verwachting was daardoor een kwalitatief betere response te krijgen. In de rest van het artikel verwijzen we met nummers naar de betreffende principes.

De volgende vragen zijn in de enquête voorgelegd:

- ▶ Wat is de naam van de organisatie waar u werkt?
- ▶ Wat is uw rol binnen uw organisatie?
- ▶ Is uw organisatie een overheidsorganisatie of een private onderneming?
- ▶ Hoeveel medewerkers werken er in uw organisatie?
- ▶ Hoeveel medewerkers werken er in de ICT/afdeling in uw organisatie?
- ▶ Wat is de gemiddelde agile maturiteitsclassificatie van uw organisatie op een schaal van 1-10 waarbij 10 volwassen is en 1 onvolwassen)?



- ▶ Hoeveel jaren ervaring heeft u met agile, te beginnen vanaf het moment dat u agile praktijken actief heeft toegepast?
- ▶ Hoeveel jaren ervaring heeft uw organisatie met agile, vanaf het moment dat de organisatie actief agile praktijken toepast?
- ▶ Op welk managementniveau bent u actief (strategische of operationele)?
- ▶ In welke mate past u de 12 agile principes toe?
- ▶ In welke mate worden de 12 agile principes in uw organisatie toegepast.

Daarnaast zijn vragen gesteld afhankelijk van het niveau waarop de respondent acteert.

Er is onderscheid gemaakt in strategisch en operationeel management:

- ▶ *Strategisch management: betreft investeringsbeslissingen, beleid en procedures, bepalen van lange termijnstrategie, opdrachtgever voor projecten.*

- ▶ *Operationeel management: betreft het uitvoeren van het beleid en de procedures, het managen van agile trajecten, direct sturende rol in agile trajecten.*

Aan strategische managers is gevraagd: Waar stuurt u op? Waar denkt u dat operationeel management op stuurt? Waar vindt u dat operationeel management op zou moeten sturen? Aan operationele managers is gevraagd: Waar stuurt u op? Waar denkt u dat strategisch management op stuurt? Waar vindt u dat strategisch management op zou moeten sturen?

#### **Aantal reacties**

De enquête is naar 600 managers gestuurd die in agile trajecten werkzaam zijn. 71 ingevulde enquêtes zijn ontvangen (12 procent van het totaal): 27 reacties van strategische managers en 44 operationele managers. 44 werken voor een

WHAT  
ARE THE  
RULES



overheidsbedrijf; 27 respondenten werken voor een privaat bedrijf werken.

## Resultaten onderzoek

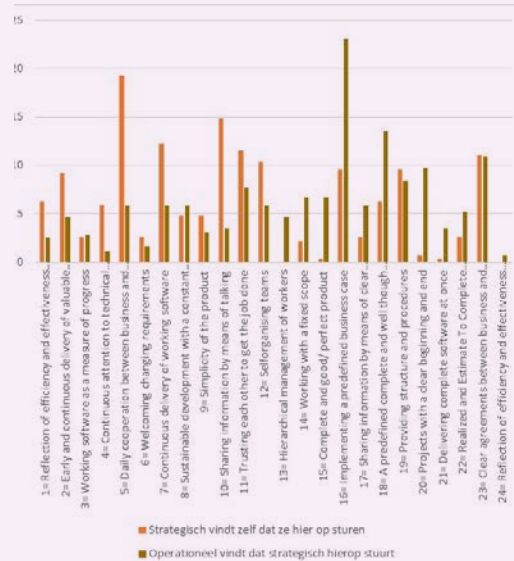
### Hoe staat het met de Agile volwassenheid?

Gemiddeld past ongeveer 60 procent van de deelnemende organisaties alle twaalf agile principes uit het Manifesto toe. Aan de respondenten is gevraagd een oordeel te geven op de agile-volwassenheid van de organisatie. De meeste beoordeelden dit met een 6 (20 respondenten) of een 7 (17 respondenten). Slechts een klein aantal respondenten scoorden lager of gelijk aan een 2 of een hoger of gelijk aan een 9. Door de respondenten is een analyse uitgevoerd op de eigen toepassing van de principes. Hier kwam het gemiddelde uit op 6,76 op een schaal van 1 tot 10. Meer dan een punt hoger dan de toepassing van de Agile principes door de organisatie (5,62). De strategische managers beoordeelden zichzelf met een 6,70 en de operationele managers met een 6,84. Geen groot verschil dus. Interessant is dat operationele managers zichzelf een wat hogere score gaven met uitzondering van de principes 3 'Working software as a measure of progress' en 12 'Self-organising teams'. Over het geheel genomen geven de resultaten aan dat principe 6 'Welcoming changing requirements' het meest en dat principes 10 'Sharing information by means of talking' en 11 'Trusting each other to get the job done' het minst worden toegepast.

### En hoe staat het nu met het strategische management?

**1: Strategisch management vindt dat ze meer op agile focussen dan op niet-agile, maar dat wordt door operationeel management niet zo beleefd.**

Strategisch management, zo blijkt uit het onderzoek, vindt zelf dat ze overwegend meer de agile principes toepast dan de niet-agile principes (zie *figuur 1*). Naast de agile principes

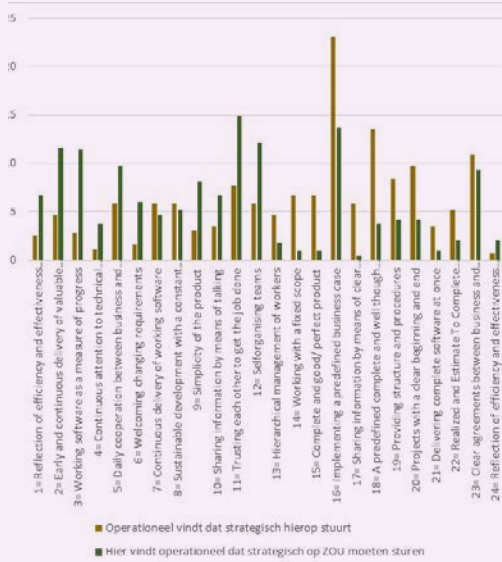


Figuur 1. Toepassen van agile principes door strategisch management

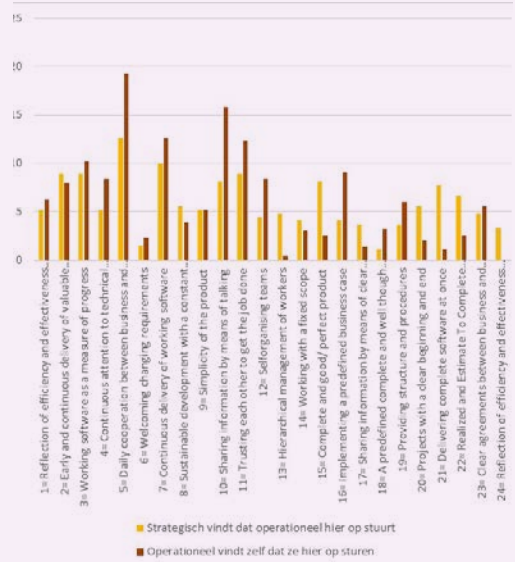
vindt het strategisch management dat ze ook stuurt op 'Implementing a predefined business case' (16) en 'Providing structure and procedures' (19). Een mogelijke verklaring is dat wij in de praktijk vaak zien dat strategisch management nog steeds investeringsbeslissingen neemt op basis van een vooraf opgestelde businesscase in plaats van veel krachtiger te sturen op het doorlopend opleveren van waardevolle software.

Het bieden van structuren en procedures is ook iets wat past bij de meer traditionele manier van werken dat een bepaald gevoel van comfort geeft. Dat strategisch management de samenwerking wil verbeteren tussen business en ICT blijkt duidelijk uit de score op de principes 5 'Daily cooperation between business and ICT' en 23 'Clear agreements between business and ICT'. Jammer dat operationeel dit anders ervaart. Zij hebben het idee dat strategisch management





Figuur 2. Focussen van strategisch management op agile principes en niet-agile principes



Figuur 3. Focus operationeel management op agile principes

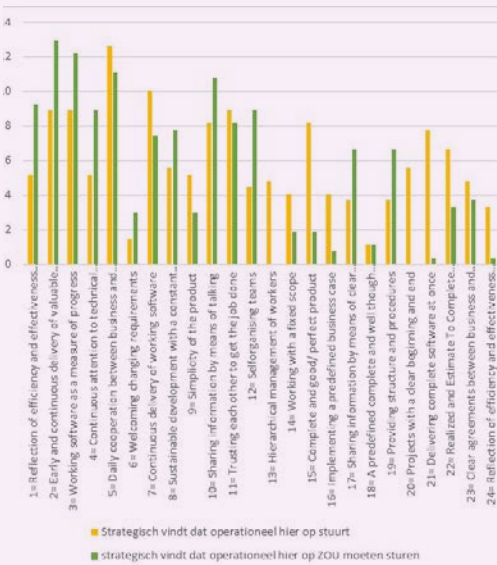
veel minder focus op de dagelijkse samenwerking tussen business en ICT.

**2. Operationeel management vindt dat strategisch management veel meer moet focussen op agile principes en veel minder op een aantal niet-agile achtige principes.**

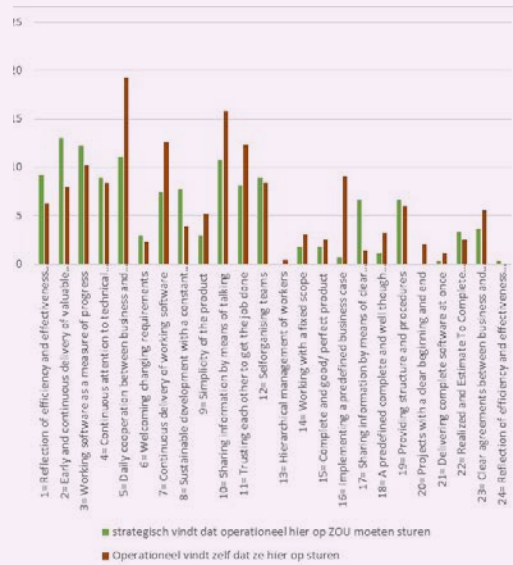
Het operationeel management vindt dat strategisch management vooral meer focus mag hebben op tussentijds leren (1) en een snelle levering van waardevolle software (2), ook als maatstaf voor de voortgang (3) (zie *figuur 2*). Hierbij zou het strategische management meer mogen vertrouwen op de zelforganiserende teams (11, 12). Het zou wat minder focus mogen hebben op een goede en weldoordachte architectuur (18), structuren en procedures (19), projecten met een helder begin en eind (20) en het implementeren van een vooraf gedefinieerde business case (16). Hierbij willen we een kritische noot plaatsen: Wij zien in onze praktijk vaak

dat er juist te veel technical debt ontstaat als er tevens onvoldoende nagedacht is over de architectuur van het te ontwikkelen systeem.

Uit de enquête blijkt ook dat strategisch management vindt dat operationeel management meer moet sturen op sneller leren (1) en eerder opleveren van waardevolle software (2,3). Blijkbaar bestaat deze wens dus bij beide managementlagen. Evenals de wens naar meer zelforganiserende teams (12). Beide managementlagen vinden van elkaar dat daar meer door de ander op gestuurd moet worden. Dat roept de vraag op waar deze wederzijdse behoefte vandaan komt? Vinden beide managementlagen dat de medewerkers minder aansturing behoeven en zichzelf meer moeten organiseren? Verwachten ze van elkaar dat de ander er meer aan doet of voor die opgave staan en zij juist niet? Deze vraag moet nog nader worden onderzocht.



Figuur 4. Mate van sturen op agile principes door operationeel management



Figuur 5. Overeenkomsten in focus agile principes door operationeel management en strategisch management

### 3. Strategisch management vindt van zichzelf dat waar het op focust, redelijk in lijn is met wat operationeel vindt waar ze meer op moeten focussen

We zouden op basis van het onderzoek de conclusie kunnen trekken dat de intentie van strategisch management in ieder geval overeenkomt met hetgeen operationeel management verwacht. Dat betekent dus overwegend focus op de agile principes boven de meer niet agile-achtig principes. Het probleem is dat kennelijk deze verwachting niet wordt ingevuld, of dat men elkaar niet goed informeert.

### Hoe zit het met het operationele management?

#### 4. Operationeel management focust vooral op de agile principes en dat wordt door strategisch management ook zo ervaren.

In die zin zijn de patronen op hoofdlijnen wel gelijk (zie figuur 3). Opvallende verschillen betreffen vooral 'Complete and good/ perfect

product' (15), 'Projects with a clear beginning and end' (20) en 'Realized and Estimate To Complete estimates as a measure of progress' (22). Hier lijkt het strategisch management vanuit een meer traditionele bril naar de werkelijkheid te kijken. We zien in de praktijk vaak ook hybride aanpakken. Regelmatig worden systemen in sprints gebouwd, maar in grote delen naar productie gebracht. Dus als het systeem in zijn geheel gereed en getest is. In de hybride situatie zijn principes 13, 15, 20, 21 en 22 niet vreemd.

#### 5. Strategisch management vindt dat operationeel management toch krachtiger moet sturen op aantal agile principes. Dit ondanks dat dit management vindt dat operationeel management al meer op agile dan op niet-agile principes stuurt.

Het krachtiger sturen betreft vooral 'Reflection of efficiency and effectiveness at regular intervals' (1) maar ook minder 'Reflection of efficiency





and effectiveness at the end of the project' (24) (zie *figuur 4*). Operationeel management wil dus liever dat er meer tussentijds geleerd wordt dan aan het eind van een project. Ook eerder waardevolle software leveren (2), ook als maat van de voortgang (3) mag volgens strategisch management meer focus hebben van operationeel management. Wij begrijpen de vraag naar meer tussentijds leren en eerder leveren van waardevolle software. Het is een wens die één op één in het verlengde ligt van jarenlange ervaring in projecten die mislukken en software die te laat wordt opgeleverd.

Opvallend is dat operationeel management naast krachtiger sturen op aantal agile principes men ook vindt dat op twee niet-agile principes sterker gestuurd mag worden. Dit betreft 'Sharing information by means of clear documents' (17) en 'Providing structure and procedures' (19). Mogelijk dat strategisch management toch enige zekerheid zoekt in vaste procedures en structuur en het vastleggen van stukken. Er zijn immers al te veel niet-gedocumenteerde systemen die men nauwelijks meer durft aan te passen. Overigens weerspreekt agile niet dat documentatie belangrijk is. Het is namelijk werkende software boven uitgebreide documentatie. Het is dus niet "in plaats van".

**6: *Waar strategisch management vindt dat operationeel management op moet focussen komt grotendeels overeen met waar operationeel management zelf vindt dat ze op focust.***

Opvallend verschil betreft 'Sharing information by means of clear documents' (17 (zie *figuur 5*). Strategisch management vindt dat operationeel management meer moet sturen op het documenteren. Wij herkennen dat vanuit de praktijk. Ook al staat in het Agile Manifesto "Working software over comprehensive documentation", regelmatig is documentatie de sluitpost van een sprint. Met de ervaringen van slecht gedocu-

menteerde legacy systemen lijkt dit een logische reactie van strategisch management. Opmerkelijk is ook dat strategisch management vindt dat operationeel management minder moet sturen op 'Implementing a predefined business case' (16). Een mogelijke verklaring is dat in een traditionele aanpak het vaak lang duurt voordat een systeem gereed is en de voordelen er van pas laat geïncasseerd kunnen worden. Dit is in lijn met de wens van strategisch management meer te sturen op Early and continuous delivery of valuable software (2).

**Wat kunnen we hier mee?**

In elke organisatorische context is het belangrijk dat verschillende managementlagen congruent sturen. Als sturen niet met elkaar in lijn ligt ontstaat ergens in de organisatie wrijving of gebeurt er iets niet wat eigenlijk achteraf misschien wel had gemoeten. Als strategisch management het belangrijk vindt dat er meer gedocumenteerd wordt (17) en het gebeurt niet, gaan er of zaken mis of men creëert bij de ander teleurstelling of gebrek aan vertrouwen. Dit komt de samenwerking niet ten goede. Vaak is men zich er overigens niet van bewust. Dit onderzoek heeft aangetoond dat strategisch management vindt dat het stevig op agile principes stuurt, maar dat operationeel management in de praktijk dit toch anders ervaart. Nu is de vraag natuurlijk: wat is de waarheid? Zijn het percepties die onterecht zijn? Inzoomen op de diverse principes levert ook verschillen op. Is dit erg? Dit is afhankelijk van de context en het verkleinen van de verschillen begint met het zichtbaar maken ervan en het met elkaar bespreken.

***We hebben dan ook de volgende tips:***

- ▶ Ga bewust om met sturing.
- ▶ Zorg dat de sturing in de verschillende lagen congruent is, om daar in het kader van een agile implementatie en resultaatverbetering van agile trajecten beter zicht op te krijgen.



- ▶ Gebruik de enquête en laat een representatief aantal mensen uit de verschillende managementlagen de top 5 invullen.
- ▶ Ga met elkaar in gesprek over de verschillen en bepaal wat er mee te doen.

#### Literatuur:

Beck, K. and Fowler, M. (2001). Planning extreme programming, volume 200. Addison-Wesley Reading.

Humble, J. and Farley, D. (2010). Continuous delivery: reliable software releases through build, test, and deployment automation. Pearson Education.

Vinekar, V., Slinkman, C. W., and Nerur, S. (2006). Can agile and traditional systems development approaches coexist? an ambidextrous view. Information systems management, 23(3):3142.

Panditi, S. (2018). Survey data shows that many companies are still not truly agile. Harvard Business Review.

Miller, G. J. (2013). Agile problems, challenges, & failures. Project Management Institute.

Boehm, B. and Turner, R. (2003). Balancing agility and discipline: A guide for the perplexed. Addison-Wesley Professional.

Narayan, S. (2015). Agile IT organization design: For digital transformation and continuous delivery. Addison-Wesley Professional.

Leffingwell, D. (2018). SAFe 4.5 Reference Guide: Scaled Agile Framework for Lean Enterprises. Addison-Wesley Professional.

Luna, A. J. d. O., Kruchten, P., Pedrosa, M. L. d. E., Neto, H. R., and de Moura, H. P. (2014). State of the art of agile governance: a systematic review. arXiv preprint arXiv:1411.1922.

Qumer, A. (2007). Defining an integrated agile governance for large agile software development

Meijer, G. and van Solingen, R. (2020). (on)beheersbaar agile. AG Connect.



**Anouk Meijer** is onderzoeker Universiteit Maastricht studie Information Management and Business Intelligence.

## DE 12 PRINCIPES VAN AGILE

1. Our highest priority is to satisfy the customer through early and continuous delivery of valuable software.
2. Welcome changing requirements, even late in development. Agile processes harness change for the customer's competitive advantage.
3. Deliver working software frequently, from a couple of weeks to a couple of months, with a preference to the shorter timescale.
4. Businesspeople and developers must work together daily throughout the project.
5. Build projects around motivated individuals. Give them the environment and support they need and trust them to get the job done.
6. The most efficient and effective method of conveying information to and within a development team is face-to-face conversation.
7. Working software is the primary measure of progress.
8. Agile processes promote sustainable development. The sponsors, developers, and users should be able to maintain a constant pace indefinitely.
9. Continuous attention to technical excellence and good design enhances agility.
10. Simplicity--the art of maximizing the amount of work not done--is essential.
11. The best architectures, requirements, and designs emerge from self-organising teams.
12. At regular intervals, the team reflects on how to become more effective, then tunes and adjusts its behavior accordingly.



## John Hermarij

---

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

# Agile, we zijn er wel klaar mee

Ergens in 2001 kwamen zeventien, toen nog onbekende, mensen bijeen. Zij schreven vier zinnen op en werkten die uit in twaalf principes. Het manifest voor agile software-ontwikkeling ging viraal en verspreidde zich met exponentiële kracht aanvankelijk in de hoofden van softwareontwikkelaars en later ook in die van het management. Oorspronkelijk schreef je agile met een kleine letter, het was een eigenschap. Maar toen er geld mee bleek te verdienen werd de kleine 'a' een grote. Seminars waar de goeroes optraden, fungeerden als superspreaders; de opleiding- en adviesbranche verdiende goud. Er voltrok zich een ware pandemie en de oversterfte onder projectmanagers was niet te tellen. Honderden varianten, de zogenaamde raamwerken, maakten het onmogelijk om de bomen nog door het bos te zien. Nu, twintig jaar later, weet ik nog steeds niet of het een goed- of kwaadaardig virus was. 'Was' omdat ik denk dat het langzamerhand naar de achtergrond zal verdwijnen, ik kom daarop terug.

Om agile te kunnen werken, moest er iets veranderen in de manier waarop organisaties werden bestuurd. We zagen een noodzakelijke kanteling zich voltrekken. De traditionele scheiding tussen ontwerpers, bouwers, testers en beheerders werd opgeheven en er ontstonden echte 'langdurige' multidisciplinaire teams. Dat werkte beter dan de op SDM-II (wie kan zich dat nog herinneren?) gebaseerde functionele scheidingen. Of we daarvoor agile nodig hadden, betwijfel ik ten zeerste, maar goed de geschiedenis is nu eenmaal zo gelopen. Het is mijn onbescheiden mening dat deze kanteling veel meer de reden van succes was/is dan het agile werken zelf. Daarbij besef ik dat velen, die hun professionele levensvervulling binnen het agile domein vinden, dit zullen

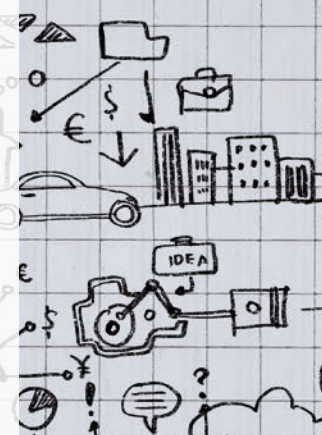
bestrijden. In de psychologie noemen we dat cognitieve dissonantie. De wereld verandert snel en daarom hebben we Agile (nu wel met hoofdletter) nodig, althans dat is een vaak gehoord argument.

Het afgelopen jaar, waarin de wereld door een heel ander virus werd getroffen, heeft meer verandering gebracht dan alle Agile (ook met een hoofdletter) zendingen in de afgelopen twintig jaar. Nu is het tijdperk van het virtuele team aangebroken. Een bom onder het ideaal van één team op één locatie. Ook heeft een nieuwe generatie de werkvloer betreden. Die zoekt niet meer naar de door babyboomers bedachte anti-autoritaire agile filosofie. Die zoeken naar een plek waar zij hun eigen authentieke zelf kunnen ontdekken. Autonomie en zelfsturing is bij hen achtergrond en allang geïntegreerd in hun houding en gedrag. Jonge mensen weten wel hoe ze met elkaar moeten samenwerken. Voor hen is agile en zelfsturing een non-issue.

De wereld verandert langzamer dan dat we opmerken. Als de spreekwoordelijke kikker in de verhitte pan voelen we de verandering pas wanneer het veel te laat is. In wilde paniek schreeuwen we dan dat de wereld snel aan het veranderen is. Maar dat is helemaal niet waar, wij hebben niet opgelet, de verandering heeft al plaatsgevonden. Zo is het zinloos om nog over klimaatverandering te spreken, veel beter is het om te beseffen dat het klimaat in de afgelopen tweehonderd jaar ingrijpend is veranderd. De onrust die we ervaren is ons verstand dat zich aan het aanpassen is.

Ik voorzie dat het agile gedachtengoed de komende tien jaar langzaam naar de achtergrond zal verschuiven. Nog wel aanwezig maar niet meer zichtbaar. Met een oversterfte aan adviseurs, agile coaches en scrummasters als gevolg. De veranderende demografie, diversiteit, verschillende individualiteiten, parttime werken, veel thuiswerken in virtuele teams, dat zullen de thema's van de toekomst zijn. Wie zich nu nog richt op een carrière binnen het Agile domein is straks overbodig. Ik acht de kans dat Prince2 langer dan Agile zal bestaan groter dan omgekeerd en wie mij kent weet dat ik nooit een fan van deze methode ben geweest.

Agile is voorbij, het heeft zijn tijd gehad. Nu is het tijd voor iets nieuws, wat dat is? Dat is nog een avontuur. Gelukkig heb ik gedurende mijn eigen 'agile reis' in ieder geval geleerd dat niet het plan, maar de werkelijkheid in het middelpunt van onze aandacht moet staan. Ik sta daarom met spanning uit te kijken naar wat het post-agile tijdperk ons brengen zal.



Projectstrategie in de praktijk:

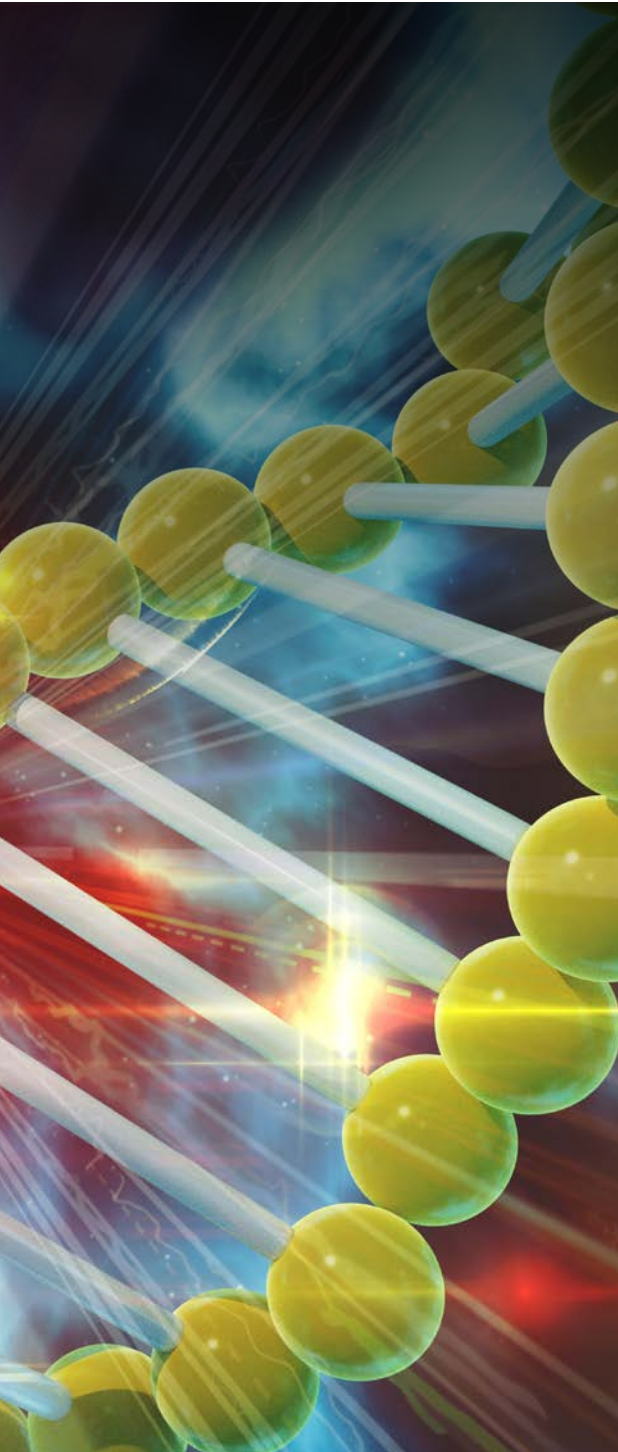
Expansieprogramma Stable Isotopes Urenco

28

# Stable Isotopes fabriek binnenkort van start

AUTEUR: LEO KLAVER

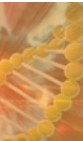




Rond 2016 realiseerde Urenco's afdeling Stable Isotopes (SI) uit Almelo zich dat de vraag naar hun verrijkte stabiele isotopen producten zou blijven stijgen. De isotopen worden onder meer gebruikt in de productie van medische radio-isotopen. De vraag zou binnen enkele jaren boven de beschikbare capaciteit uitstijgen. Een ambitieus uitbreidingsproject werd gestart om nog meer patiënten te kunnen helpen met deze isotopen en om onderzoek vooruit te helpen. Luuk Ketel van KWD heeft vanaf 2016 dit uitbreidingsproject als programmamanager begeleid. De informatie voor dit artikel is mede van hem afkomstig.

De nieuwe machine in Almelo waarin de isotopen worden geproduceerd met behulp van de Urenco's ultracentrifugetechnologie, heeft de totale productiecapaciteit van de afdeling Stable Isotopes inmiddels significant vergroot. De cascade staat in een nieuwe hal; een van de projecten binnen het expansieprogramma Stable Isotopes Urenco. Dat deze uitbreiding van de capaciteit gelukt is in een periode van minder dan vijf jaar, is een prestatie van formaat te noemen. Zeker bezien vanuit de complexiteit, wet- en regelgeving waarmee door Urenco rekening gehouden moet worden. In de ontwerp- en engineeringprocessen speelt daarnaast veiligheid en gezondheid een cruciale rol. Door de uitbreiding en vernieuwing kan Stable Isotopes meebewegen met de groei in de markt van stabiele isotopen. De omzetcijfers van Stable





Isotopen zijn goed en de markt van stabiele Isotopes groeit. Stable Isotopes geeft Urenco ook een goede PR: de stabiele isotopen worden gebruikt voor behandeling van ernstige ziekten als prostaat- en longkanker of hersentumoren. En het helpt darmkanker vroegtijdig op te sporen. Ook zijn isotopen te gebruiken in onderzoek,

### STABLE ISOTOPES URENCO

Urenco – de afkorting staat voor Uranium ENrichment Company – produceert verrijkt uranium voor kerncentrales met behulp van ultracentrifuge technologie. De onderneming is een Nederlands-Brits-Duits consortium. Het hoofdkantoor zit in het Verenigd Koninkrijk en de belangrijkste klanten zijn elektriciteitsbedrijven met kerncentrales. Urenco heeft in het segment licht verrijkt uranium een marktaandeel van ongeveer 30 procent en is daarmee de grootste westerse producent. De onderneming telt vier verrijkingsfabrieken die staan in Almelo, Gronau (D), Capenhurst (VK) en Eunice (VS).

Urenco Almelo gebruikt de centrifuge technologie ook voor het produceren van stabiele isotopen. Die zijn niet-radioactief. Urenco Nederland is de enige westerse producent van stabiele isotopen en heeft een wereldmarktaandeel van circa 35 procent. In Almelo zit ook de Enrichment Technology Company waar de centrifuges worden ontwikkeld. De centrifuges worden gebruikt voor scheiding van isotopen, waaronder de stabiele isotopen. Het verschil met het verrijken van uranium is dat de producten afkomstig uit de fabriek van Stable Isotopes niet radioactief zijn als ze de site van Urenco verlaten.

Door hun unieke eigenschappen kunnen stabiele isotopen gebruikt worden in verschillende toepassingen: voor het kunnen stellen van een medische diagnose, in de productie voor halfgeleiders ten behoeve van elektronische apparatuur en het uitvoeren van onderzoek naar materialen die in een nucleaire omgeving zijn te gebruiken.

Stable Isotopes is begin 1990 opgezet als diversificatieproject binnen Urenco Nederland. Het is voortgekomen uit het idee om de centrifuge technologie van Urenco ook te gebruiken voor de scheiding van niet-radioactieve isotopen. Stable Isotopes is anno 2021 een autonome businessunit die winstgevend is en isotopen maakt voor toepassingen in de medische, industriële en onderzoeksmarkt.

bijvoorbeeld hoe het voedsel van kinderen in ontwikkelingslanden te verbeteren.

### Programmaplaning

De corebusiness van Urenco is het verrijken van uranium met behulp van de ultracentrifuge technologie waarna dit uranium door gebruikt kan worden als brandstof in kerncentrales. Het gehele productieproces en bijbehorende vergunningen daarvoor zijn vastgelegd in wetten. In de productie van stabiele isotopen wordt dezelfde ultracentrifuge technologie gebruikt (*zie kaderstuk*).

Het programma 'Productiecapaciteit stabiele isotopen' kreeg in februari 2016 zijn eerste groene licht op basis van het opgestelde businessplan/businesscase en een uitgevoerde sterkte/zwakte analyse (vision statement). Met stakeholders zijn in workshops de gewenste resultaten zoals benoemd in de businesscase praktisch uitgewerkt en in een strategisch document vastgelegd; het opstellen van dit document nam zes weken tijd in beslag. Het project zou een forse investering vragen en de vergroting van de productiecapaciteit zou een veelheid aan uit te voeren projecten inhouden: KWD Resultaatmanagement heeft samenhang in de projecten aangebracht en de deelprojecten gemanaged om de doelstelling van het programma te realiseren.

In een blueprint werd beschreven wat de gewenste (technische) situatie in de nieuwe SI-hal zou moeten zijn. Een bestaand gebouw moest daarvoor grondig worden aangepast. Opmerkelijk is dat de plannen, de uitwerkingen beschreven in het strategisch document en in de blueprint daarna niet meer zijn gewijzigd. De plannen bleken tijdens de uitvoering waardevast; er zaten geen gaten in, niet in het begin en niet aan het einde. In een projectstrategiecanvas, ontwikkeld door KWD zijn alle elementen van het project in beeld gebracht: bedrijfsstrategie,



doelen, context, businesscase, externe strategie, interne strategie governance en project routines. Er is bewust gekozen voor fit-for-purpose rapportages en controles. Ofwel, gekozen werd voor een gerichte aanpak afgestemd op het project. Deze voor Urenco speciale aanpak heeft ervoor gezorgd dat binnen vijf jaar het grootste deel van alle projecten kon worden afgerond, waardoor het SI-programma zich in oktober 2021 in de afrondende fase bevond. De overdracht is inmiddels geborgd, waardoor de SI-fabriek ook in de komende jaren doet wat het moet doen.

Snelheid in het programma werd ook verkregen en behouden doordat de projectinvesteringen aangevraagd werden wanneer het nodig was. Door in tranches aan te vragen, kon met de afzonderlijke deelprojecten worden gestart en hoefde er niet te worden gewacht totdat het gehele benodigde budget was goedgekeurd en toegekend. Dit resultaat had overigens niet geboekt kunnen worden zonder de niet aflatende commitment van de lijnorganisatie: de managing director van Urenco NL en de manager van SI.

### **De nieuwe hal**

Alles in de hal is nieuw, maar er wordt nog steeds gebruikt gemaakt van dezelfde ultracentrifugetechnologie zoals in 1925 ontwikkeld door Nobelprijswinnaar Theodor Svedberg en verder in de jaren '60 van de vorige eeuw uitgewerkt door de Nederlandse natuurkundige Jacob Kistemaker. Met deze technologie worden isotopen gemaakt van elementen als silicium, tellurium, molybdeen, wolfram, xenon, cadmium, selenium, germanium, zink, iridium en titanium. Isotopen zijn atomen van hetzelfde chemische element, waarbij het aantal ongeladen deeltjes (neutronen) in de atoomkern verschillend is. Een chemisch element komt in de natuur in een mengsel van isotopen voor. Isotopen kunnen zowel stabiel zijn als instabiel. Voor verrijking of verarming kan de natuurlijke verhouding tussen

## Het programma heeft laten zien dat het aanwezig zijn van krachtig sponsorship op executive niveau noodzakelijk is om dit soort innovatieve projecten op stoom te krijgen en te houden

de verschillende stabiele isotopen van een element veranderd worden. Dat is wat bij Stabile Isotopes gebeurt. Het eindproduct kan verschillende chemische vormen hebben zoals oxide, metaal, gasvormig.

Eenmaal verrijkt of verarmd beschikt het product over eigenschappen waardoor bijvoorbeeld verrijkt Xenon gebruikt kan worden voor het diagnosticeren van longaandoeningen in een MRI-scan. Verrijkt Iridium is een grondstof die gebruikt wordt voor therapie bij prostaatanker en behoudt zijn radioactieve werking, lang nadat het in Petten bestraald is. Het laboratorium van SI is uitgebreid om meer R&D-onderzoek te kunnen doen naar welke andere stoffen uit het periodiek systeem ook kunnen worden verrijkt. Met klanten wordt bekeken welke toepassingsmogelijkheden er mogelijk nog meer zijn.

In de nieuwe hal van SI in Almelo is een eerste nieuwe machine (cascade) geïnstalleerd met daarin centrifuges waarin verschillende elementen kunnen worden verrijkt. De elementen worden voordat ze de centrifuge ingaan, gebonden aan fluor of andere stoffen om hierna gasvorming in de centrifuges te kunnen





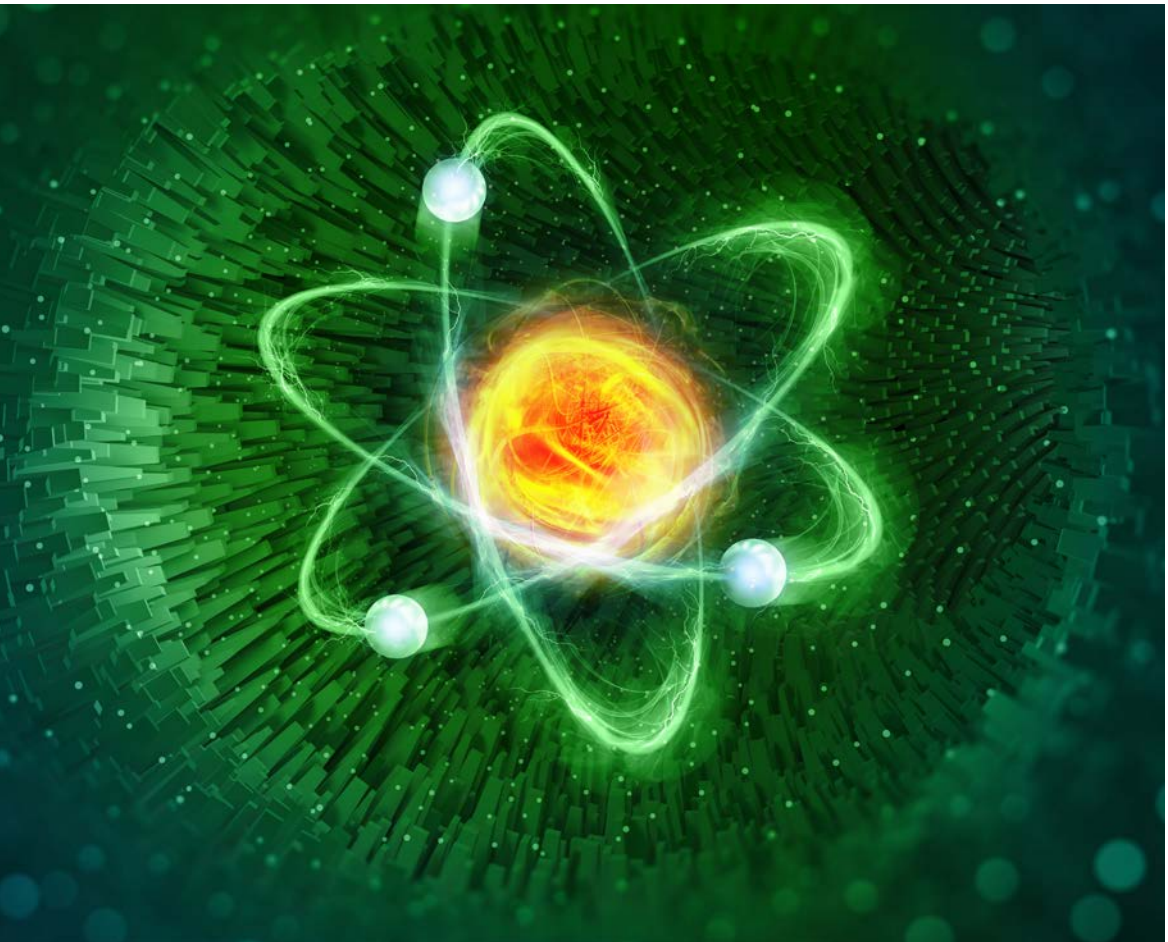
worden verrijkt. De verrijkte (of verarmde gassen) worden uit de centrifuges gehaald en sommige isotopen worden geconverteerd naar vast materiaal. Het radioactief maken van een isotoop gebeurt pas later in het proces, in een reactor of cyclotron: dan verandert de stabiele isotoop in een radio-isotoop.

Voor het design van de nieuwe hal (machines, software etc.) is gebruik gemaakt van de kennis van deskundigen in andere onderdelen van Urenco. De nieuwe cascade is flexibel van opzet zodat er innovatieve producten voor nieuwe, nog te ontginnen marktsegmenten zijn te ontwikkelen en te produceren. De tijd heeft laten zien dat hoewel dit design is ontwikkeld in 2017 er ook hier geen zaken zijn vergeten; de tijd heeft geen technologie overbodig of achterhaald gemaakt.

In de ontwikkeling van de hal is daar waar mogelijk gebruikt gemaakt van de agile-principes: in kleine stapjes voortgang boeken. In de hal werken inmiddels ruim 20 medewerkers. Allen met een eigen taak, maar wel met elkaar. De cohesie tussen programma- en lijnorganisatie is versterkt door het organiseren van regelmatige overleggen. Vanaf het begin hebben projectmanagers en de designers samen met de business in en aan de nieuwe fabriek gewerkt. Er is bewust voor gekozen om het lijnmanagement zoveel mogelijk in de projecten mee te nemen.

### **Best Value aanpak**

Voor het SI-project is een aantal strategische keuzes cruciaal geweest. Die hebben er niet alleen voor gezorgd dat het project op snelheid bleef, ze hebben er ook mede voor gezorgd dat



## Strategische keuzes hebben er niet alleen voor gezorgd dat het project op snelheid bleef, ze hebben er ook mede voor gezorgd dat er een andere mindset is gekomen

er een andere mindset is gekomen. Zo heeft Stable Isotopes een eigen website waarop informatie over Urenco en over de stabiele isotopen is te vinden. Het SI-programma heeft laten zien dat veranderingen en innovaties ook door middel van iteraties kunnen plaatsvinden. Door voortdurend de waarom-vraag te stellen konden in het project staande procedures stap voor stap flexibeler worden toegepast.

De aanbesteding van de verbouwing van de hal kon daardoor – als voorbeeld – plaatsvinden op basis van Best Value, een aanpak waarin de opdrachtnemer het voortouw neemt, opdat zijn expertise optimaal benut kan worden; de aannemer weet immers als beste hoe een gebouw kan worden verbouwd. Ook is gebruik gemaakt van specifieke kennis van leveranciers om samen de details uit te werken. De medewerkers hebben vanaf de start meegelopen bij de testen bij de leveranciers om kennis op te doen en waren in principe al opgeleid voor alles klaar was. In het gehele proces zijn de medewerkers die er uiteindelijk mee moeten werken (operations) bij alle te nemen stappen meegenomen. Door engineering, operations, design en commercie bij elkaar te brengen was er sprake van een cross-functioneel team

met daarin alle gewenste en benodigde disciplines. Het team en bovengenoemde aanpak zijn succesfactoren in het project gebleken.

Het programma heeft laten zien dat het aanwezig zijn van krachtig sponsorship op executive niveau noodzakelijk is om dit soort innovatieve projecten op stoom te krijgen en te houden. Belangrijk was ook dat het topmanagement goede relaties onderhield met overheidsinstanties, waardoor er geen vertragingen ontstonden op het terrein van vergunningen voor uitbreiding/vernieuwing van de hal en aanpalende administratieve gebouwen. In het gesprek met programmamanager Luuk Ketel waarin hij het programma en de context toelichtte, bracht hij naar voren dat hoewel het eindresultaat in zeer korte tijd is gerealiseerd, er gedurende het programma van tijd tot tijd sprake was van discussie omdat er in het SI-project anders gewerkt werd aan ontwikkelingen dan gangbaar was binnen Urenco. Dat leverde soms weerstand en vragen op, maar niet op executive niveau. Die waren en zijn ervan overtuigd dat er een prestatie is geleverd door binnen vijf jaar de productie van Stable Isotopes aanzienlijk te vergroten. Of er in de toekomst bij Urenco meerdere projecten op deze werkwijze zullen worden aangepakt? De tijd zal het leren. Dit programma is in ieder geval bijna afgerond en zal een belangrijke impact hebben onder meer op zorg en onderzoek. In de dagelijkse praktijk zullen dankzij het project in de toekomst steeds meer stabiele isotopen kunnen worden geproduceerd.

□



**Leo Klaver** is lid van de Redactieraad en Raad van Advies van dit magazine



# Agile: geschikt/ongeschikt

34



Inmiddels alweer 6 jaar geleden verscheen deel 5 van de KWD-reeks over de succesvolle invoering van agile: *Agile: geschikt/ongeschikt*. Dit boek verscheen op een moment dat Agile aan een forse opmars in organisatie bezig was; ‘Agile is overal, Agile is hot’. In 2021 is de kennis over Agile fors voortgeschreden, wat de vraag opwerpt hoe dit boek de tand des tijds heeft doorstaan.

Het boek is geschreven vanuit de waarneming dat een succesvolle toepassing van het agile gedachtengoed leidt tot succesvollere projecten en bijdraagt aan meer werkplezier bij de professionals in de projectteams. De auteurs signaleren dat de dagelijkse praktijk weerbarstig is en veel organisaties juist worstelen met de succesvolle toepassing van Agile (Agile met een hoofdletter wordt hier gebruikt als het betrekking heeft op een beschreven agile methode). Het boek geeft een handreiking om Agile succesvol toe te passen langs drie invalshoeken. Deze invalshoeken worden ondersteund met testen die beschikbaar zijn in de (gratis) KWD projectmanagement app.

## De organisatie

Agile vraagt ander gedrag dan vroeger, van de projectmedewerkers maar ook voor de wijze waarop projecten bestuurd worden door lijn- en projectmanagement. Het boek geeft een aantal succes- en faalfactoren en diverse tips uit de praktijk en stelt de lezer de vraag: is uw organisatie Agileready? Er wordt een checklist aangeleverd die de lezer kan invullen om te achterhalen of de organisatie ‘rijp’ is om te werken met Agile. Als meer mensen uit dezelfde organisatie de checklist invullen wordt een basis gelegd voor een discussie over de stand van invoering van Agile.



## Het project

Er zijn verschillende mogelijke manieren om de life cycle van een project vorm te geven. Het boek gaat in op traditionele, agile en extreme modellen, behandelt verschillen tussen incrementeel, iteratief en adaptief werken, en zoomt dan in op de verschillen tussen de traditionele en de agile aanpak. De overwegingen om voor een agile methode te kiezen of juist niet kunnen divers zijn maar niet elke aanpak is even geschikt voor elke situatie. Ook hier wordt een geschiktheidschecklist aangeboden, nu gericht op het project.

## Het individu

Het werken volgens agile principes vraagt bepaalde competenties en vaardigheden van alle betrokkenen, opdrachtgevers, projectmanagers, architecten, ontwikkelaars, testers, etc. Het boek focust met name op de vraag of projectmanager en opdrachtgever, als belangrijke bestuurders van het project, zelf wel Agileready zijn. Daarbij komen de rol, de competenties en de vaardigheden van deze personen aan de orde. Daarnaast staat het boek stil bij het teammanagement in een omgeving waar het team zelforganiserend wordt geacht te zijn. Ook hier wordt een checklist aangeboden om te bepalen of het individu Agileready is.

## Sturen op succes

Het boek sluit af met een beschouwing over het besturen van het succes van een agile project. Zoals de introductie van een Agile project balanced scorecard met perspectieven die voor een Agile project van belang zijn. Daarnaast gaat het boek uitgebreid in op best practices die voor individu, project, organisatie en projectaanpak relevant zijn.

## Conclusie

De Agile praktijk is sinds de uitgave van het boek voortgeschreden. Tegelijkertijd zijn de aandachtspunten die in het boek worden geadresseerd onverminderd actueel. We signaleren in de praktijk vele hybride vormen van projectorganisatie met

## Agile, geschikt/ ongeschikt is het vijfde boek in de KWD-reeks. De uitgave is al een aantal malen herdrukt

elementen van zowel permanente als tijdelijke organisaties. Projectmanager én opdrachtgever worstelen daarbij met de vraag hoe te interverniëren als ze dat nodig achten. Oude vragen als ‘wie mag wat’ en ‘wie is waarvan’ krijgen nieuwe vormen die verschillend ingevuld worden. Stilstaan bij de essentiële vragen bij het inrichten van een Agile project, zoals ‘is de organisatie daar klaar voor’, ‘is het project daar geschikt voor’ en ‘ben ik geschikt voor dit Agile project’ zijn daarom onverminderd van toepassing. Kortom, ‘Agile: geschikt/ongeschikt’ is nog steeds actueel!

*Het besproken boek is aan te vragen via [www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-reeks/agile-geschikt-ongeschikt/](http://www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-reeks/agile-geschikt-ongeschikt/)*



**Jack van Grunsven** en **Ronald Kappert** zijn senior projectmanagers bij KWD Resultaatmanagement



Rikkert Van Capelleveen (Data & Digital Officer Achmea):

## ‘Achmea wordt een kleinere regie-organisatie’

AUTEUR: LEO KLAVER

‘De wereld waarin onze klanten denken en handelen is verder dan onze verzekeringswereld’, zegt Rikkert Van Capelleveen, Data & Digital Officer Achmea. ‘Als zij online iets bestellen, ontvangen ze een bericht wanneer ze het pakket kunnen verwachten. De klant staat volledig centraal, zowel in het logistieke proces als in het administratieve proces. Dat is bij ons nog niet zo. Onze klanten bevinden zich in een wereld die digitaal verder is dan die van verzekeraars.’ Het goede nieuws is dat binnen Achmea een digitaal transitieproces van start is gegaan, waardoor een verzekerde bij Achmea uiteindelijk een soortgelijke klantjourney krijgt. Van Capelleveen laat zien hoe die klantenervaring er dan uit ziet.

Rikkert Van Capelleveen schetst een toekomstbeeld, waarvan delen nu al beschikbaar zijn. ‘Stel je hebt een aanrijding met je auto, dan neem je een foto van de schade, die stuur je via een

app door naar Achmea en je krijgt direct teruggekoppeld wat je op grond van de afgesloten autoschadeverzekering mag verwachten. Maar je krijgt ook door waar de schade bij welke

garage in de buurt verholpen kan worden. Via de app kan een afspraak met deze garage worden gemaakt. Oh, u heeft een leenauto nodig, prima, geen probleem, die staat bij die garage voor u klaar. Wordt uw auto total loss verklaard, dan adviseren u ook hoe u via een private lease contract in een nieuwe auto kunt rijden. Hierbij alvast een overzicht van de maandelijkse kosten van een dergelijk contract.' Van Capelleveen noemt een type auto: een elektrisch aangedreven Volkswagen.

### **Meer interactie en ontzorgen**

Dit toekomstbeeld is in andere sectoren buiten de verzekeringsbranche al enige tijd werkelijkheid. Je wilt een nieuw pak bestellen. Een digitale aanbieder laat je diverse modellen zien, helpt je om de juiste maat te vinden, de juiste stof te kiezen, laat recensies zien van mensen die eerder een pak hebben besteld en geeft aan dat je het zonder verdere kosten terug kunt sturen, als het bestelde toch niet is wat je had willen hebben. En passant geven ze ook nog aan dat dit overhemd er toch wel geweldig bij staat en die Bugatti-schoenen moet je ook zeker een keer hebben geprobeerd. Zoiets, ofwel: alles is voor jou al uitgedacht; je hoeft alleen nog maar ja te zeggen. Dat deze situatie in de verzekeringsbranche nog geen realiteit is, heeft veel te maken met de aard van de branche, waar niet snelheid centraal staat, maar betrouwbaarheid en degelijkheid. Van Capelleveen: 'Je sluit een verzekering af om risico's af te dekken die je niet zelf kunt dragen: brand, gezondheid, aansprakelijkheid, etc. De meeste mensen sluiten een keer een dergelijke verzekering af en betalen daarna op gezette tijden hun premie. Uit recent branche-onderzoek is gebleken dat een groot deel van mensen die een verzekering hebben afgesloten eigenlijk niet meer weet waar ze zijn verzekerd. Ofwel, er is onvoldoende contact met de verzekeraar. Dat contact is er vrijwel alleen als er een schade gemeld wordt of er een calamiteit is. Als

klantgericht bedrijf willen we dat veranderen. Er komt wat ons betreft meer interactie.'

Achmea is de grootste financiële verzekeraar in ons land met merken als Centraal Beheer, Interpolis, De Friesland Zorgverzekeraar, FBTO en Zilveren Kruis. Het is een besloten vennootschap zonder beursnotering met twee derde van de aandelen in handen van de Vereniging Achmea waarin ook klanten zitting hebben. De vereniging is daarmee ook een platform voor collectieve belangenbehartiging van klanten. De overige aandelen zijn in handen van de Rabobank. Ruim 20 miljard euro omzet met een operationeel resultaat over 2020 van 630 miljoen euro. Solide cijfers, geen vuiltje aan de lucht te bekennen, toch?

Van Capelleveen: "De goede resultaten zijn het resultaat van goede strategische acquisities doen en het vinden van een juiste balans tussen kosten en opbrengsten. Maar voor de langere termijn is nodig dat er steeds meer van buiten naar binnen wordt gekeken. De klant moet een nog centralere positie gaan innemen waarbij het verzekeringsproces de klant ten dienste staat.' Ofwel Achmea moet een datagedreven organisatie worden waar ICT en business steeds meer een geheel worden. Was er vroeger de business en leverde de ICT-diensten aan de business, in toenemende mate wordt ICT de business en op enig moment zal ICT de business zijn en er geen onderscheid meer zijn tussen business en ICT. Van Capelleveen: 'Een voorbeeld voor mij is hoe de Belastingdienst dit doet. Ik weet, de dienst staat zeker de laatste tijd niet in een goed daglicht, maar als we de toeslagenaffaire voor nu even buiten beschouwing laten, dan is het wel een bedrijf dat erin is geslaagd, de klant in zijn uitingen centraal te stellen. Het invullen van een belastingaangifte is zoveel eenvoudiger geworden in de loop der jaren, terwijl de achterliggende data, de belastingwetgeving er alleen maar complexer op is geworden. Via





DigiD kan een belastingbetaler bij alles komen dat van belang zijn voor zijn fiscale situatie. Ik kan mij voorstellen dat klanten van Achmea in de toekomst ook via een dergelijke DigiD-achtige structuur, zoals bijvoorbeeld IDin, bij informatie kan komen die voor hem of haar van belang is. In een Achmea-app kan je dan je totale verzekeringen inzien.

Hoe kijkt Van Capelleveen naar de toekomst ervan uitgaande dat de wereld ook voor verzekeraars in de komende periode drastisch zal gaan veranderen? 'Neem bijvoorbeeld autoverzekeringen. Fabrikanten zullen steeds meer sensoren inbouwen, waarmee de auto met de buitenwereld kan communiceren. De auto is betrokken bij een ongeval en automatisch worden hulpdiensten gealarmeerd. De auto is betrokken bij een aanrijding en direct wordt de schade en de omvang doorgegeven aan een garage die in de keten van de autofabrikant zit. Het is heel goed denkbaar dat deze autofabrikant ook de verzekeringen regelt en afhandelt. Het is anders gezegd, niet vanzelfsprekend dat een verzekeraar als Achmea automatisch haar de in 200 jaar verworven positie behoudt. Een bedrijf als Amazon is kapitaalkrchtig genoeg om zich te profileren als verzekeraar.' Concurrentie als motor achter veranderingen en dat is op zich weer niets nieuws.

### **Vakmanschap projectmanagers**

Voor de transitie naar een data-gedreven bedrijf, zijn aanpassingen aan systemen nodig en zijn nieuwe digitale componenten nodig die met elkaar een efficiënt werkende keten vormen. De organisatie gaat niet alle nieuwe benodigde componenten zelf ontwikkelen. Waar mogelijk worden componenten als apps van derden ingekocht. Intern zorgen zelforganiserende agile ontwikkelteams ervoor het geheel consistent is. Van Capelleveen: 'Ook hier weer van buiten naar binnen denken. We hebben daarvoor



software-ontwikkelaars nodig die dat kunnen en in grote lijnen moeten weten of zien hoe het gewenste eindresultaat eruit moet komen te zien.' Maar hoe komen ontwikkelaars aan deze competentie? Kijken de meeste ontwikkelaars juist niet van binnen naar buiten? Hoe moet dat gaan? 'Onze ervaring is dat als projectmanagers voldoende ruimte en richting geven aan ontwikkelteams, dit stimulerend werkt op de ontwikkeling van het vakmanschap in een agile team. Krijgt een team deze ruimte niet, dan zullen de teamleden inderdaad van binnen naar buiten blijven denken. Mijn inschatting is dat zeker 75 procent van de teamleden voldoende vakmanschap en nieuwsgierigheid bezit om goed dit leerproces te doorlopen. Voorwaarde is het kunnen beschikken over projectmanagers die dergelijke processen in goede banen kunnen leiden. Projectmanagers blijven nodig om het van buiten naar binnen proces te faciliteren. En ze zijn nodig om over de agile ontwikkelteams heen de werkzaamheden van de teams te coördineren. Geluiden dat projectmanagers wellicht in de toekomst niet meer nodig zullen, merk ik aan als pertinent onjuist. Wel moeten de projectmanagers de digitale transitie snappen en dus breed georiënteerd zijn. Alleen dan kunnen ze weten wat de opbrengst van een sprint dient te zijn. Houden ze zichzelf niet op de hoogte van ontwikkelingen bij partijen in de verzekerings-



keten, dan weten ze niet hoe een keten in elkaar steekt. Ze moeten weten wie partners in een keten kunnen zijn, hoe die op een goede manier met elkaar moeten samenwerken en hoe daar regie op te houden is. Die kennis is ook nodig om sprake te laten zijn van afdoend stakeholdermanagement opdat business-cases voor iedereen helder zijn. Iedereen moet op de juiste manier meegenomen worden. En ja, transitie kan een lastig proces zijn dat soms niet altijd vanaf de bovenkant van een organisatie begint, maar de top moet wel worden meegenomen en eraan worden geëncmitteerd. De grote uitdaging is om een complexe ict-omgeving voor klanten een uiterst makkelijke omgeving te laten zijn. Daarvoor is nodig dat klanten nauw bij ontwikkelingen worden betrokken en dus een belangrijke stakeholder zijn.'

### **Virtuele assistenten**

De ontwikkeling richting platform- of keteneconomie zal ook voor Achmea stap voor stap worden gezet. In stappen worden bijvoorbeeld zaken als AI chat- en voice oplossingen voor virtuele assistentie ontwikkeld, getest en in gebruik genomen. Een advertentietekst laat zien wat voor specialisten daar onder meer voor nodig zijn: NLP-specialisten die in een agile team verantwoordelijk zijn voor het ontwerpen, bouwen en beheren van de conversational flow. In zo'n agile team zit een scrum master, een python developer, NLP-specialisten en vertegenwoordigers van de business. Business rules, verzekeringsvoorwaarden en verzekeringscondities worden er vertaald naar slimme dialogen waarmee virtuele assistenten uit de voeten kunnen. De tekst laat ook zien hoeveel coördinatie er nodig is – door projectmanagers – om aan het einde een consistent geheel te hebben en te houden.

In de toekomst kan zo'n 80 procent van vragen van klanten door virtuele assistenten worden

beantwoord. De rest wordt afgehandeld door medewerkers van Achmea. 'Het leveren van kwaliteit staat in een ontwikkeling bij ons altijd voorop. Nieuwe software, in combinatie met nieuwe apps of koppelingen met SAP wordt adequaat getest voordat ze in productie wordt genomen. We willen de klanttevredenheid doen toenemen door klanten te verrassen in het digitale kanaal. Dit laatste gaan we doen door onze producten steeds verder te verfijnen en door meer maatwerk aan de klant te leveren. Sensoren komen er niet alleen steeds meer in auto's, maar ook in huizen, in alle apparaten die op dagelijkse basis wordt gebruikt. Op basis van informatie uit deze datapunten kunnen we steeds meer service gaan leveren.'

***Door verregaand te automatiseren, door meer met partners in ketens te gaan werken, zal de vraag naar medewerkers minder worden. Hoe ziet Achmea er over 10 jaar uit?***

'Ik schat dat het dan een regieorganisatie is die met partners en zelforganiserende teams werkt en kleiner is dan nu. Dat wil overigens nog niet zeggen dat we veel minder kosten hoeven te maken. Veel investeringen zullen nodig zijn om het platformconcept verder te concretiseren, en om de keten verder in te richten. Tegelijkertijd moeten we de markt zeer scherp in de gaten houden. Stel er komt andere Europese of nationale wetgeving rond de regulering van de platformeconomie, dan kan er weer een geheel nieuwe situatie ontstaan. De kunst is ook om systemen dermate flexibel te ontwerpen dat ze ook dergelijke veranderingen kunnen opvangen.'

□



**Leo Klaver** is lid van de Redactieraad en Raad van Advies van dit magazine





## Peter M. Storm

---

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

# Agile in een Non-Agile wereld

‘We willen dit project versneld realiseren,’ zei de wethouder tijdens het intakegesprek met de ervaren externe projectmanager, ‘want we zitten hier dringend verlegen om extra woningruimte.’

‘Oh,’ antwoordde de projectmanager, ‘dan adviseer ik om het op een agile manier aan te pakken.’

‘Wat is dat, een agile manier?’ vroeg de wethouder.

De projectmanager gaf uitleg: ‘In een agile aanpak staan vier waarden centraal. Eén: mensen en interactie boven processen en tools. Twee: een werkend product boven allesomvattende documentatie. Drie: samenwerking met de klant boven contractonderhandelingen. En vier: inspelen op verandering boven het volgen van een plan.’

‘Hmm,’ zei de wethouder, ‘dat klinkt behoorlijk uitdagend. In onze wereld, tenminste. Ik zal er eens over nadenken. U hoort nog wel van mij.’

### *Welke fouten maakte de projectmanager?*

Eén: hij begon meteen over zijn eigen waarden te praten, maar negeerde de waarden die voor een wethouder met de portefeuille Stadsontwikkeling belangrijk zijn. Te weten: procedures zijn heilig, documentatie is essentieel om aan te tonen dat de procedures zijn gevolgd, in grootschalige woningbouw is er geen sprake van dé klant en in die grootschalige woningbouw zijn zoveel partijen betrokken dat veranderen zonder een gezamenlijk plan gegarandeerd leidt tot chaos.

Twee: hij luisterde niet aandachtig naar de wethouder, die sprak over versnelling en niet over een andere aanpak. Als je een project sneller wil realiseren dan is het niet zo slim om opeens een heel andere aanpak te volgen. Het is verstandiger om uit te gaan van een aanpak die alle betrokkenen kennen en op zoek te gaan naar versnellingsmogelijkheden binnen het raamwerk van die vertrouwde werkwijze. Immers: hoeveel tijd kost het niet om eerst iedereen een andere aanpak aan te leren?

Versnelling is altijd mogelijk binnen een beproefde aanpak. Je kunt kiezen uit allerlei opties. Bijvoorbeeld: onafhankelijke activiteiten paralleliseren, onderlinge afstemming stroomlijnen, dubbele toetsingsmomenten elimineren, wachttijden reduceren, beschikbare capaciteiten vergroten en voorzienbare risico's scherper beheersen. Of het realiseren van een versnelling altijd oplevert wat je ermee hoopt te bereiken is een andere zaak. Misschien hadden die twee eerst eens over hun verwachtingen moeten praten.

*Waarom legde de projectmanager dat beladen woord, agile, meteen op tafel? Omdat hij ervan overtuigd was dat 'agile' gelijkstaat met 'sneller'?*

Maar agile betekent in het Nederlands 'behendig' en niet 'snel'!

Als de projectmanager had gezegd: 'Dan moeten we het behendig aanpakken', dan had de wethouder het gesprek wellicht niet voortijdig beëindigd, maar een vervolgvraag gesteld:

'Aan welke behendigheden denkt u zoal?'

Waarop de projectmanager had kunnen antwoorden:

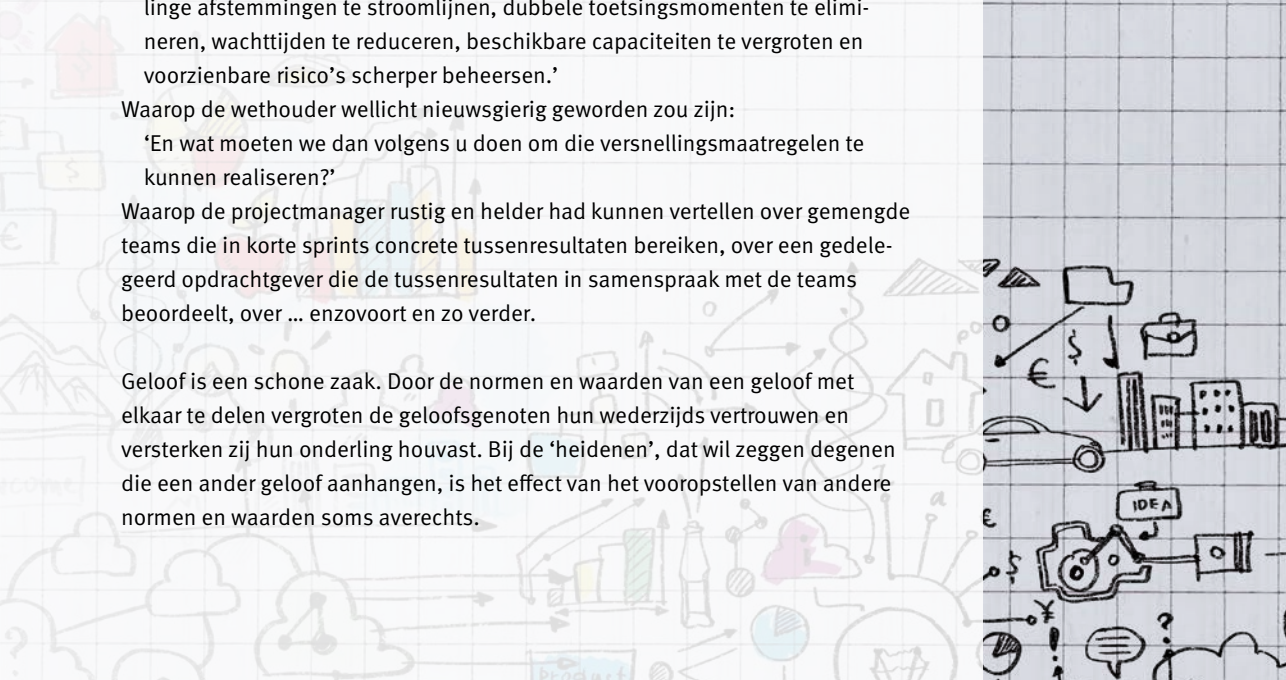
'Bijvoorbeeld door onafhankelijke activiteiten te paralleliseren, onderlinge afstemmingen te stroomlijnen, dubbele toetsingsmomenten te elimineren, wachttijden te reduceren, beschikbare capaciteiten te vergroten en voorzienbare risico's scherper beheersen.'

Waarop de wethouder wellicht nieuwsgierig geworden zou zijn:

'En wat moeten we dan volgens u doen om die versnellingsmaatregelen te kunnen realiseren?'

Waarop de projectmanager rustig en helder had kunnen vertellen over gemengde teams die in korte sprints concrete tussenresultaten bereiken, over een gedelegeerd opdrachtgever die de tussenresultaten in samenspraak met de teams beoordeelt, over ... enzovoort en zo verder.

Geloof is een schone zaak. Door de normen en waarden van een geloof met elkaar te delen vergroten de geloofsgenoten hun wederzijds vertrouwen en versterken zij hun onderling houvast. Bij de 'heidenen', dat wil zeggen degenen die een ander geloof aanhangen, is het effect van het voorstellen van andere normen en waarden soms averechts.





**Projectmanagers  
in de agile wereld.  
Zijn ze er nog?**



In de eerste editie van dit Vakblad schreef columnist John Hermarij over de ‘dood van een projectmanager.’ Agile was de wereld aan het bestormen en projectmanagers leken gedoemd te verdwijnen. Vier jaar later is het tijd om te kijken of de projectmanager er nog is en kan overleven in de agile wereld. We praten erover met Karel, IT projectmanager. Opgeleid in Prince2, maar de afgelopen jaren vol enthousiasme bijgeschoold in het agile gedachtegoed en met een PMI ACP certificaat aan de muur.

**Karel, waar werk je nu aan?** ‘Momenteel sluit ik een project af waarin ik voor mijn opdrachtgever een bestaande applicatie heb herbouwd met behulp van moderne technologie. Deze applicatie moest voor een bepaalde datum operationeel zijn om te kunnen voldoen aan wetgeving. De oude technologie stond daarvoor in de weg. Het voortbrengingsproces heb ik georganiseerd in drie teams, georganiseerd volgens de scrum-methode.’

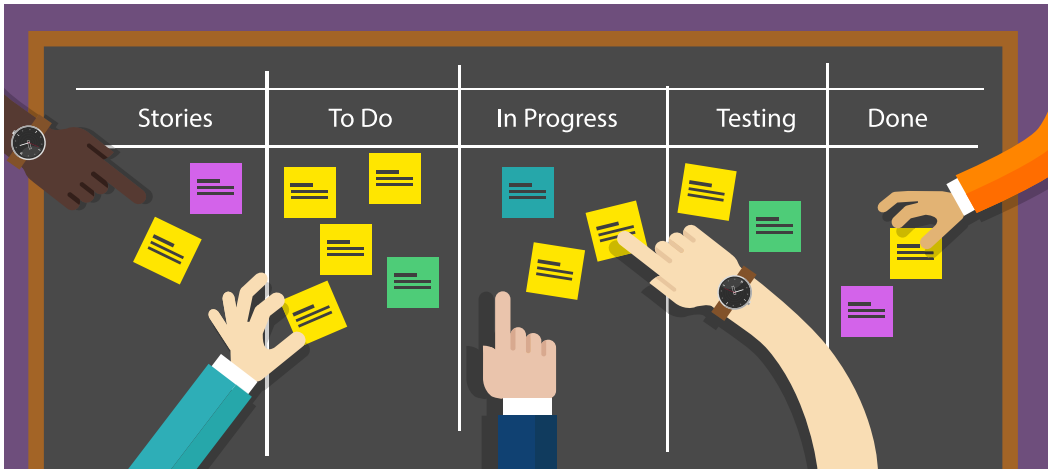
**Vroeger maakte je een projectplan en projectplanning. Hoe doe je dat nu?** ‘We hebben eerst in de Initiatiefase een high level planning laten ontstaan met een bijbehorend budget. Het was lastig om de zaak in beweging te krijgen. Vrij snel na de start ontstond de behoefte aan road maps voor de release planning, onderlinge afstemming tussen de teams, om vooruit te kunnen werken en om de mogelijkheid te realiseren een go-live datum te plannen.’

**Hoe ging dat?** ‘We hadden uit de initiatiefase 750 user stories die we aan het begin met de teams

gepokerd hebben. Daarna zijn de stories uitgezet in sprints. De MUST HAVE stories voor de go-live gingen eerst en de lagere prioriteiten daarna. We hebben twee extra sprints opgenomen als onzekerheidsmarge en die hadden we in de praktijk ook echt nodig om de tegenvallers op te vangen.’

**Vroeger had je ook een change management proces in het projectplan staan om de scope te bewaken, dat hoeft nu niet meer?** ‘Nee, nieuwe scope moet geprioriteerd worden en in de backlog opgenomen. Daarmee zouden de laagste prioriteiten moeten komen te vervallen. In de praktijk kwamen er wel stories bij, maar ging er niets af. En de deadlines bleven staan. Onder tijdsdruk zijn er enkele epics van de backlog gehaald.’

**Hoe ziet de besturing er nu uit?** ‘Ik werk nog ‘gewoon’ met een stuurgroep. Wel rapporteer ik anders dan vroeger. Het gaat nu niet meer over budgetten en tijdoverschrijding; ik rapporteer over de gerealiseerde storypoints van prioriteit-1



en prioriteit-2. Ik zet die af tegen de geplande storypoints in de tijd, zodat inzicht ontstaat over de voortgang.'

**Goed, maar stuurt een projectmanager dan nog?**

'Jawel, want ik word nog steeds aangesproken op het leveren van het gevraagde resultaat. Maar sturen ziet er anders uit dan vroeger. Richting stuurgroep zijn de variabelen budget en tijd natuurlijk vastgezet, dus sturing gaat veel nadrukkelijker over het beheersen van risico's. Ik ben veel tijd kwijt geweest aan het vullen van de risico-paragraaf in mijn rapportage naar de stuurgroep. Daarnaast richtte de stuurgroep zich vooral op de tactische onderwerpen: plannen en faseovergangen accorderen, de leveranciersrelatie besturen. Tactische risico's werden ook geraakt (zoals bijvoorbeeld wat er zou gebeuren bij het niet halen van de deadline).'

**En sturing richting de teams?** 'Tja, daar heb ik niet zoveel meer over te zeggen. De teams regelen hun eigen zaakjes en inhoudelijk ligt de verantwoordelijkheid bij de product owners. Dat vertaalde zich in de praktijk in veelvuldig overleg met scrum masters en product owners. Sturing is

indirecter dan vroeger; als projectmanager ben ik vooral facilitair bezig.'

**Waar liep je dagelijks tegenaan in je project?**

'We hadden veel mensen die net uit de agile opleidingen in een hybride projectstructuur zaten met agile voortbrenging en besturing met projectmanager en stuurgroep. De afspraken en afbakening tussen de rollen was soms lastig; ik had vaak het gevoel op eieren te moeten lopen, alsof ik me teveel met iemands rol bemoeide. De rolverdeling in het project moet daarom goed beschreven zijn en besproken worden: hoe verhouden de verschillende rollen zich met elkaar? Als dat goed gebeurt kan de PM een interventie beleggen bij de rol die bij het issue hoort.'

**Dus uiteindelijk liep dat goed?** 'Operationeel was er heel veel resultaatgerichtheid, maar tactisch veel minder. Er ontbraken heldere regels, bijvoorbeeld wat te doen als een MUST HAVE story aan de backlog wordt toegevoegd.'

**Lijkt me ingewikkeld.** 'Ja, hier was echt sprake van een schisma tussen 'old school' en agile. In mijn project was de MVP best groot in verge-



lijking met de totale backlog, dus we hadden qua functionaliteit weinig wisselgeld om de deadlines te kunnen halen. Maar ja, wie gaat nou waarover? Product owners gaan over de backlog maar de projectmanager bestuurt de scope. Dit was een fundamenteel conflict dat regelmatig opdook.'

**En hoe ziet sturen er dan uit?** 'Ik was vooral aan het sturen op minimaal noodzakelijke uitwerking van functionaliteit, om alleen te realiseren wat echt nodig is. Veel overleg met product owners en scrum masters. Als het nodig was kon ik druk uitoefenen op de business owner die in de stuurgroep uiteindelijk verantwoording moest afleggen. Mijn teams bestonden voor een belangrijk deel uit mensen die we van verschillende leveranciers inhuurden. Ik had dus ook in elke sprint afstemming met de leveranciers over capaciteit, kwaliteit en contractuele aspecten. Daarin heb ik ook steeds de senior van het team betrokken van de betreffende leverancier.'

**Wat kan je als PM dan nog doen aan interventies?** 'De PM heeft in zijn eentje niet zoveel slagkracht. Ik noem een voorbeeld: de vormgeving van de nieuwe portal was niet meegenomen in de oorspronkelijke planning. Allemaal MUST HAVE werk dat er gewoon bij komt. En hoe gaat dat? De backlog dijt uit, de product owners doen hun best, maar vinden niet voldoende stories om naar een lagere prioriteit te zetten. Dus moest ik aan de bak om met de teams de planning te herijken.'

**Wacht eens: de planning van de lopende release ligt toch vast?** 'Ja, maar in dit soort omstandigheden speelt overmacht een rol. Het behoort tot mijn rol om samen met de product owners en scrum masters te kijken naar een manier om de schade te voorkomen of te beperken. Ik heb met die mensen naar een andere manier van werken gezocht om te versnellen: in ons geval hebben we de WIP limiet verhoogd omdat er capaciteit

onbenut bleef liggen. Het inzicht dat dit mogelijk was kwam pas tijdens een intensieve discussie aan het licht. Daarnaast was er bij ons geen 'fixed capacity'. De scrum teams waren stabiel maar daarnaast kon ik capaciteit bijschakelen en daar heb ik ook gebruik van gemaakt.'

**Ben je als PM vrij om te interveniëren?** 'In de regel volg ik de normale processen. Als de velocity van een team te laag ligt en niet autonoom verbetert dan is de eerste stap om dit aan te kaarten in de retrospective van het team en dit te herhalen als verbetering uitblijft. Als het team zelf onvoldoende verbetering weet te realiseren kun je met de PO en scrum master nadenken over een constructieve interventie.'

**Tot slot een klassieke KWD vraag: heb je nog tips?** 'Mijn afdronk van dit project was dat taakgericht leiding geven minder aan de orde is; teamleden zijn immers professionals. Voor een goede uitvoering is de taakvolwassenheid van de professionals dus belangrijk. Maar we zitten niet allemaal op hetzelfde level van ervaring met agile. Denk dus na over de vraag hoe je de support op agile gebied organiseert om onervaren teamleden up-to-speed te brengen, maar ook de teamvolwassenheid te verhogen. Zorg daarnaast dat als je in een hybride structuur werkt, dat de sleutelrollen met elkaar afgestemd zijn qua taken en bevoegdheden.'

Vier jaar geleden schreef columnist John Hermarij in dit vakblad over de "dood van een projectmanager". Agile was de wereld aan het bestormen en projectmanagers leken gedoemd te verdwijnen. Heeft hij gelijk gekregen? Nee, maar de rol van projectmanager is wel veranderd.

□

**Over de interviewer:** Karel is columnist en spreekbuis voor projectmanagers bij KWD Resultaatmanagement



# Alleen samen krijgen we...

Thuiswerken is door COVID-19 ondertussen meer regel dan uitzondering. Het heeft voor- en nadelen. Ook voor projectmanagers en misschien wel juist voor projectmanagers. In dit artikel tips en aanbevelingen van collega-projectmanagers en twee zelfanalysetools die kunnen helpen inzicht te krijgen in hoe om te gaan met projecten die op afstand gemanaged moeten worden. Omdat de algemene verwachting is dat grootschalig thuiswerken de nieuwe blijvende norm gaat zijn, kunnen we maar beter voor zorgen dat we er goed in zijn.

A black and white cat and a black cat are perched on a log. The black and white cat is on the left, looking up and to the right. The black cat is on the right, looking forward. The background is a dark, textured wall.

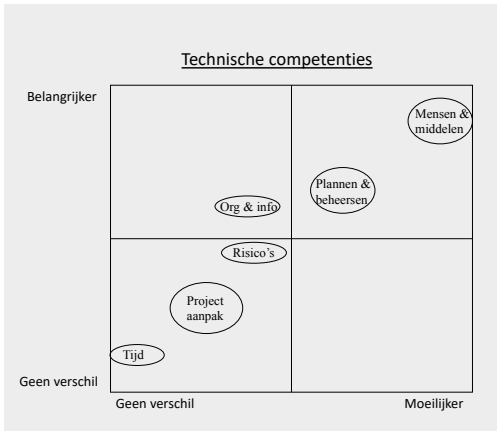
# ...hybride werken onder controle

AUTEUR: BARRY PETERS

In het onderzoek van Veldhoven e.a. (2020) komt naar voren dat er relatief veel voordelen en weinig nadelen kleven aan thuiswerken. Dat neemt niet weg, zo is te lezen in het onderzoek van Ipsen e.a. (2020), dat ook senior managers het thuiswerken als extra uitdagend voor zichzelf

ervaren. Omdat (project)managers er steeds meer van uitgaan van dat de thuiswerk situatie (vrijwillig of verplicht) langer kan gaan duren dan eerst gedacht, is het interessant te kijken naar wat de langere termijneffecten voor projectmanagers kunnen zijn, wat de impact op hun





Figuur 1. **Overzicht van wat belangrijker en moeilijker wordt gevonden in een thuiswerksituatie**

werk is en hoe zij zich moeten aanpassen om ook in deze situatie de gewenste projectresultaten te behalen. Voor dit artikel is het Individual Competence Baseline (ICB) framework van IPMA als conceptueel model gebruikt om het werk van de PM te kunnen analyseren en te onderzoeken.

Dit framework heeft drie invalshoeken:

- ▶ Technieken (project voorbereiding, planning en uitvoering).
- ▶ Gedrag (aansturen van jezelf, verbinden met anderen).
- ▶ Context (contracten lezen, financiële kennis voor begrotingen etc.).

Voor dit artikel ligt de focus op de aspecten techniek en gedrag. De technische aspecten zijn de onderwerpen of aandachtsgebieden die de projectmanager in het project geregeld moet hebben. De gedragscompetenties hebben betrekking op het managen van zichzelf en de anderen in en rond het project.

### Onderzoek en resultaten

Het onderzoek is uitgevoerd om een antwoord te krijgen op de vraag hoe om te gaan met projecten die op afstand gemanaged moeten worden.

Welke IPMA-competenties het meest geraakt en/of het meest beïnvloed worden is via een kleine steekproef bij projectmanagers uit verschillende bedrijfstakken onderzocht. De uitkomsten zijn vervolgens getoetst met een zogenaamd 'beschrijvend' onderzoek (i.e. enquête) onder meer dan 50 professionele projectmanagers uit zeer uiteenlopende bedrijfstakken en opleidingsachtergronden. Hieruit zijn tips en aanbevelingen naar voren gekomen. Hoewel er gezien de aantallen ingevulde enquêtes te weinig zijn om wetenschappelijk gefundeerde conclusies te trekken, geven ze wel een eerste blik op uitkomsten en kunnen ze aanleiding zijn tot zelfreflectie en vervolgonderzoek.

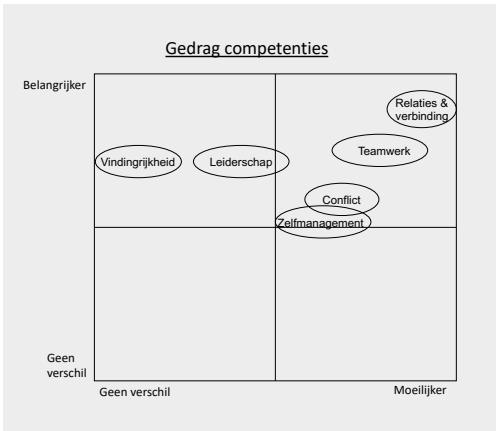
De vragen in de enquête gingen over:

- ▶ Wat is volgens jou de impact van COVID op jou en op jouw werk (positief versus negatief, veel versus weinig impact).
- ▶ Welke aspecten uit de technische en gedragsmatige competenties van IPMA worden het meest geraakt?

De vragen hadden betrekking op de situatie en ervaringen van voor en tijdens de COVID-19 periode (maart 2020 tot nu).

De meningen in de enquête waren verdeeld: er was in genoemde periode bij de respondenten zowel sprake van een neutrale als van een grote impact. Met betrekking tot de geraakte competenties was het beeld wel heel duidelijk. Aangegeven werd dat vooral zaken als Tijd, Risico's, Organisatie & Informatie, Project aanpak, Plannen & Beheersen en Mensen & Middelen ten tijde van het thuiswerken belangrijker waren geworden. Bij de gedragscompetenties die worden geraakt werden genoemd: Zelfmanagement, Leiderschap, Teamwerk, Conflictmanagement, Vindingrijkheid en Relaties & Verbinding.

Na de verkennende enquête is het aantal te onderzoeken competenties teruggebracht tot de



Figuur 2. **Overzicht van de technische competenties die belangrijker en moeilijker worden gevonden in een thuiswerksituatie**

helft. Vragen over de competenties zijn uitgezet in een brede groep van professionele projectmanagers. De vragen hadden vooral betrekking op hoe de impact op projectmanagement-competenties is ervaren. Het beeld dat hieruit naar voren kwam is dat 33 procent van de projectmanagers de eigen impact als neutraal of beperkt beoordeelde; 67 procent gaf aan dat de impact groot is.

In eerder onderzoek onder managers vond 47 procent van hen het werk meer of zelfs veel meer uitdagend (Ipsen e.a. 2020). Van de respondenten in mijn onderzoek was ca. 60 procent van mening dat de impact op hun werk negatief is; 43 procent vond de impact neutraal. Op basis van deze cijfers is de conclusie te trekken dat de pandemie rond COVID-19 een onverwachte gebeurtenis is die veel projectmanagers op een negatieve manier in de uitvoering van hun werk raakt.

Bij de *technische competenties* kwam in de enquête het volgende beeld naar voren (zie *figuur 1*).

- Organisatie en informatie, Mensen en middelen, Plannen en beheersen

werden belangrijker gevonden in de thuiswerkwerksituatie.

- Mensen en middelen, Plannen en beheersen werden moeilijker gevonden.

De respondenten gaven aan dat zij vooral uitdagingen en veranderingen ervaren in het laten samenwerken van mensen, zicht houden op de voortgang en het verkrijgen van informatie. Heel interessant om te zien is dat veel projectmanagers op het gebied van plannen en beheersen een aanpak kiezen die gericht is op directer instrueren, meer vastleggen en meer controleren (zie volgende paragraaf). Omdat de informatie niet meer live te zien of te horen is door rond te lopen, schiet men terug in een reflex van meer controle. Hetzelfde beeld komt naar voren in de tips die gegeven worden. Dit is niet in lijn met de agile manier van werken. Te verwachten is dus dat in agile organisaties een grotere negatieve impact van collectief thuiswerken ervaren wordt (zie *figuur 2*).

Bij de *gedragscompetenties* werd bevestigd dat inderdaad alle ondervraagde competenties als belangrijker werden gezien, maar Vindingrijkheid en Leiderschap werden niet als moeilijker ervaren. De meeste projectmanagers onderkenden wel dat de uitdagingen vooral liggen op het gebied van Conflict – en Zelfmanagement en bij Teamwerk en Verbinding. Zo zien we toch dat een aantal sleutelcompetenties belangrijker en moeilijker wordt voor projectmanagers en dus is het interessant en noodzakelijk om te kijken wat men daar dan aan doet.

### **Wat doet de projectmanager nu anders?**

Aan het begin van de COVID-19 periode ging het vooral om het doorvoeren van technische aanpassingen om daadwerkelijk fysiek remote te kunnen werken. Nadat bedrijven de eerste technische horde hadden genomen, kwam de focus te liggen op hoe er nou effectief samenwerkt moest worden. Dit zien we ook terug in de

## Met het verbindingsrooster is inzichtelijk te maken met wie er veel en weinig interactie is, maar ook voor wie er veel en weinig persoonlijke aandacht is

enquête waar men aangeeft dat de uitdagingen vooral liggen op het vlak van inzet van mensen, beheersen van project voortgang, verbinden en contact maken. Veel heeft te maken met soft skills en die zijn het lastigste te veranderen (binnen korte tijd). Projectmanagers moeten dus meer dan ooit verschillende tools en vaardigheden in hun arsenaal hebben om datgene toe te passen wat werkt en resultaat oplevert. Uit de enquête kwam duidelijk naar voren dat veel projectmanagers het informele, toevallige contact misten als informatiebron en daarom steeds meer formeel en gestructureerd gingen overleggen om informatie op te halen. De fysieke stand-ups en 'management by walking around' zijn vervangen door het zitten achter een computer en 'management by calling around'. Overigens is bellen volledig vervangen door video bellen via tools zoals MS Teams.

### De veranderingen ingedeeld naar competentie groep

*Technische competenties: Organisatie en informatie, Mensen en middelen, Plannen en beheersen*

- ▶ Expliciet info halen en aansturen.
- ▶ Via Teams vergaderingen gemaakte afspraken en acties heel veel en expliciet bevestigen.

- ▶ Meer formele communicatie en overleg via Teams en e-mails zowel in groepen als bilateraal.
- ▶ Meer MS Teams, MS Office365, Whatsapp, Zoom, Jabber etc.

*Gedragscompetenties: Relaties en verbinding, Leiderschap, Teamwerk, Conflict en crisis*

- ▶ Meer teamleden vragen naar gevoel/situatie/ hoe zit je in het project.
- ▶ Nog meer structuur aanbrengen voor de overleggen en tijd plannen voor het sociale contact.
- ▶ Veel meer één op één gesprekken om te horen hoe het met iemand gaat.
- ▶ Zaken die buiten regulier overleg vallen faciliteren. Dus koffiemomenten inplannen e.d.
- ▶ Meer aandacht voor verbinding om de juiste informatie over het project en de projectmedewerkers te krijgen.
- ▶ Minder mailen, meer bellen, meer chatten, meer mensgericht werken (wat heb je nodig).
- ▶ Sturen op zelfstandig werken, kleinere deliverables, voortgangchecks.
- ▶ Expliciet delegeren want 'op afstand'.
- ▶ Veel meer – of alleen maar – via het beeldscherm overleggen voeren.

Terugkijkend op de resultaten uit het vooronderzoek en enkele antwoorden uit de enquête komt de vraag op of mensen wellicht nog een blinde vlek hebben voor de impact? Of is de impact van het thuiswerken ook erg afhankelijk van wat de situatie en manier van samenwerken was vóór het verplichte thuiswerken vanwege COVID-19? Bij grote internationale bedrijven werken mensen vaak al per definitie samen vanuit meerdere locaties en landen. Toch moet ik persoonlijk erkennen dat nu ik zelf ook aan de "remote kant" gezeten heb en projecten voor langere tijd gemanaged heb zonder collega's ooit in levenden lijve te hebben ontmoet, ik meer bewust ben van de uitdagingen en er anders mee om ga.

Wat in ieder geval een enorme positieve impuls gekregen heeft zijn de samenwerkingstools. Waar we voorheen vooral in een grote meeting room met een spider telefoon met elkaar belde (en gefrustreerd raakten door de slechte kwaliteit van de verbinding), is er nu video-contact, delen we schermen en werken we samen in en aan hetzelfde document. Hierdoor ontstaat veel meer verbinding.

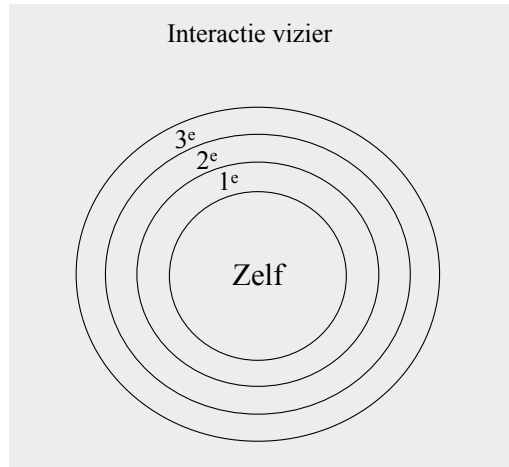
Het is goed voor projectmanagers om stil te staan bij het feit dat er grote impact is door het (hybride) thuiswerken en dat die impact meestal niet positief is. Het werk wordt moeilijker en het gaat niet automatisch goed door fysieke meetings te vervangen door online meetings. Er zal bewust gekeken moeten worden naar wat er veranderd moet worden en daar moet tijd en moeite in gestoken worden. Het helpt ook als projectmanagement bazen en opdrachtgevers hier ook bewust van zijn en de projectmanager faciliteren, want die moet misschien wel ingesloten werkwijzen loslaten en andere competenties meer gaan ontwikkelen. Sommige projectmanagers gaven ook aan dat naarmate de thuiswerksituatie langer voortduurde, het steeds meer noodzakelijk werd het project, het team en zichzelf anders te managen.

### Tips

Enkele tips die de projectmanagers in de enquête deelden zijn hieronder ingedeeld per ICB competentie groep.

*Technische competenties: Organisatie en informatie, Mensen en middelen, Plannen en beheersen*

- ▶ Nog veel meer ‘ANNA’ dan voorheen (Altijd Navragen Nooit Aannemen).
- ▶ Spreek goed af welke **bepaalde** set aan tools en communicatiekanalen gebruikt gaat worden.
- ▶ Hou korte overleggen en stel de mens centraal.



Figuur 3. Het interactie vizier

- ▶ Manage verwachtingen en leg ook goed vast wat afgesproken is.
- ▶ Werk veel meer in plaatjes.

Mijn persoonlijke ervaring met het samenwerken in documenten in MS Office 365 en MS Teams is dat er een hele goede dynamiek en gevoel van samenwerken ontstaat. Documenten worden direct bijgewerkt en de laatste status is steeds zichtbaar op de sprintbacklogs in MS Teams. Dit scheelt aanzienlijk in het rondmailen van documenten en rondbellen om status updates te krijgen.

*Gedragcompetenties: Relaties en verbinding, Teamwerk, Conflict en crisis en Zelfmanagement*

- ▶ Spreek af dat videocamera altijd aangezet wordt.
- ▶ Vraag expliciet hoe het met iemand gaat.
- ▶ Neem/geef meer ruimte voor informele momenten (ook tijdens formele meetings).
- ▶ Plan regelmatig bijpraat momenten in met je teamleden en ga af en toe fysiek ontmoeten.
- ▶ Zorg voor je team en benader ook collega's die je niet in overleggen tegenkomt.
- ▶ Ga regelmatig achter het computerscherm vandaan.

- ▶ Plan niet te veel afspraken achter elkaar en blijf (buiten) bewegen.
- ▶ Zorg dat je (geestelijk) gezond blijft door te bewegen en maak jouw problemen bespreekbaar.
- ▶ Volg een cursus time management voor tips om werkverstoringen tegen te gaan.

Opvallend in bovenstaande lijst is dat er geen concrete tips kwamen voor het managen van conflict en/of crisis. Het oplossen van conflicten gaat uiteraard het beste als het face-to-face gedaan wordt, maar wat nu als dat niet kan? Hier moet expliciet verder onderzoek naar gedaan worden.

### Handige tools voor zelfanalyse

Zoals gezegd zou het goed zijn voor projectmanagers om uit te kijken voor de myopie dat er geen aanpassing nodig is of dat zij die aanpassing moeiteloos kunnen maken. Om te helpen bij de zelfanalyse op het gebied van de softere competenties Zelfmanagement en Relaties & Verbinding gebruik ik een tweetal tools.

Het interactievizier (zie *figuur 3*) brengt in kaart waar alle mensen zitten waar een projectmanager mee te maken heeft. Met mensen in de eerste schil is dagelijks contact en met de derde schil bijna nooit. Door deze map in te vullen voor de vóór-COVID en de tijdens/na-COVID

situatie wordt ook inzichtelijk welke contacten aan het verwateren zijn en welke relaties bewuster onderhouden moeten worden.

### Verbindingsrooster

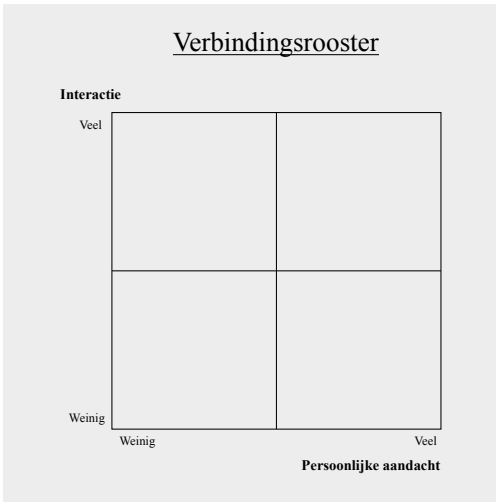
Het verbindingsrooster (zie *figuur 4*) sluit aan op het interactievizier. Hiermee is inzichtelijk te maken met wie er veel en weinig interactie is, maar ook voor wie er veel en weinig persoonlijke aandacht is. Dit rooster kan werken als een alarmsignaal dat laat zien dat er wel veel functioneel/inhoudelijk contact is maar dat de menselijke kant genegeerd wordt. Dit kan een signaal zijn dat er bewuster gewerkt moet worden aan de verbinding.

Ook is het interessant om te kijken naar extra complexiteit als er hybride gewerkt wordt; dus deels remote en deels op kantoor. Er zal dan steeds gefaciliteerd moeten worden dat op beide manieren samenwerkt kan worden en dat er continu besef is dat sommigen (en wie dat kan per dag verschillen) niet aanwezig zijn en dat daar dus de informatie explicieter gehaald en gebracht moet worden. De kans dat er in de toekomst weer iets gaat gebeuren zoals COVID is groot en zelfs zonder een nieuwe bedreiging, hebben veel bedrijven een verandering ingezet om minder kantoorruimte aan te houden en stimuleren als gevolg daarvan meer het remote werken. Dit zorgt ervoor dat we ons maar beter op hybride werken in kunnen richten en er goed in worden.

Adviezen richting toekomst:

- ▶ Besteed meer aandacht aan de soft skills (cursussen en eigen expliciete checklists).
- ▶ Besteed meer aandacht aan verbinding en groepsgevoel.
- ▶ Richt het kantoor en de manier van werken zodanig in dat het hybride werken wordt ondersteund.
- ▶ Besteed meer aandacht aan de werkwijze en de flexibiliteit van de projectmanager.

**Mijn persoonlijke ervaring met het samenwerken in documenten in MS Office 365 en MS Teams is dat er een hele goede dynamiek en gevoel van samenwerken ontstaat**



Figuur 4. **Verbindingsrooster**

### Conclusies

De verwachting dat werk waarbij het juist zaak is om mensen te verbinden om een doel te bereiken extra lastig is geworden door Covid-19 werd bevestigd door het onderzoek. Hoe hier mee omgegaan wordt, is een boeiend studie onderwerp en laat tot nu toe een verdeeld beeld zien. Uit de antwoorden in de enquête blijkt dat de reactie van veel projectmanagers is dat ze meer directe sturing en controle willen toepassen omdat informatie meer opgehaald moet worden en voortgang niet spontaan zichtbaar is. Ik verwacht dat dit op langere termijn niet vol te houden is en ook niet de beste resultaten op zal leveren. We weten nog niet welke hobbels en uitdagingen we tegen gaan komen op de weg die we in zijn geslagen met hybride samenwerken. Wel duidelijk uit dit onderzoek is dat het bij de soft skills ligt. Met de simpele tools in dit artikel kan een project manager zichzelf een spiegel voorhouden en zich aanpassen om zo weer mensen te verbinden en resultaten te behalen. Een mooie uitdaging want; ‘alleen samen krijgen we hybride werken onder controle’.

### Vervolgonderzoek

Meer onderzoek is nodig om effecten op langere termijn in kaart te brengen. Eén van de start principes uit het Agile Manifesto is het hebben van ‘co-located teams’. Waar dit vroeger vooral voor internationale organisaties een uitdaging was, wordt het nu door het hybride werken per direct ook voor lokaal gesitueerde bedrijven die agile werken een uitdaging. Een vraag die gesteld mag worden is of de agile manier van werken last heeft van geografisch verspreide teams zeker als projectmanagers aangeven strakker te gaan managen om de uitdagingen van Plannen & Beheersen het hoofd te bieden. Ook heel interessant is om te onderzoeken of projectmanagers op langere termijn de behoefte aan strakkere controle kunnen loslaten en wat er dan voor in de plaats komt om voortgang te bewaken en verbinding te houden.



*Voor reactie op dit artikel of om ervaring en tips te delen kunt u een email sturen naar [barry.peters@kwdrm.nl](mailto:barry.peters@kwdrm.nl).*

### Literatuur

IPMA Individual Competence Baseline for Project, Programme & Portfolio Management, 4<sup>th</sup> Version.

Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2020). Experiences of working from home in times of covid-19 International survey conducted the first months of the national lockdowns March-May, 2020

Veldhoven, M.; van Gelder, M. (2020). De voor- en nadelen van verplicht thuiswerken tijdens de lockdown. *Tijdschrift voor HRM*, 23(3), 66-90



**Barry Peters** is projectmanager bij KWD Resultaatmanagement.



# De Best Practice User Group (BPUG)

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 350 professionals die door middel van projecten, programma's en portfolio's 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 een kennissessie (avond) en jaarlijks een mini-seminar (middag en avond) en een dagvullend seminar met keynotesprekers en veel parallelsessies. Dit jaar op was dat op 7 oktober in de Jaarbeurs in Utrechts.

Gedurende de periode met coronamaatregelen waren fysieke bijeenkomsten in de oude stijl niet meer mogelijk. Daarom is de BPUG in die tijd omgeschakeld naar online kennissessies. Variërend van presentaties die vooral 'zenden' betreffen, als online workshops met breakout-sessies waarin groepen aan de slag gaan met een bepaald onderwerp en de workshopleider online 'langskomt' in de groepjes om vragen te beantwoorden.

## **Enkele voorbeelden van dergelijke kennissessies:**

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

**Vanaf het najaar van 2021 denken we aan een mix van fysieke én online kennissessies.**

**Wil je ook kennismaken met de BPUG?**

**Ga naar [www.bpug.nl](http://www.bpug.nl)**





# Risico's en valkuilen ERP-investeringsvoorstellen

Hoe kunnen commissarissen, CFO's en CEO's ERP-investeringsvoorstel beoordelen?

TEKST: ARJAN JONKER

Eerder dit jaar organiseerde KWD Resultaatmanagement voor NPM Capital een expert-sessie. Centraal stond de vraag welke handvatten non-executive board members, CFO's en CEO's zijn aan te reiken voor het beoordelen van Enterprise Resource Planning (ERP)- systemen in hun organisatie. Dit artikel geeft aan welke belangrijke risico's er kunnen kleven aan het implementeren van een dergelijk systeem. Op internet zijn de nodige voorbeelden te vinden van mislukte ERP-implementaties. Projectmanagers kunnen de informatie gebruiken om bestuurders te helpen aandacht en sturing te geven aan deze risico's. De sessie werd gegeven door Bart Coopmans en Koos Kramer (NPM Capital) en Arjan Jonker (KWD Resultaatmanagement).

De top van het bedrijfsleven heeft geen scherp beeld van wat de impact van digitale transformatie zou kunnen zijn op hun organisatie. Althans dat bleek in 2019 toen het Nationaal Register en Nederland ICT in samenwerking met VNO-NCW de top daarom vroeg. Slechts een derde van hen had hier een beeld bij. Wel gaven ze aan ICT zeer belangrijk te vinden voor hun organisatie.

Dat laatste is uiteraard zeer terecht, met name wat betreft ERP-systemen (en cloudgebaseerde SaaS-systemen). Deze zijn onmisbaar voor een organisatie die digitale transformatie willen inzetten om de time-to-value te verhogen en daarmee haar bedrijfsresultaten. In editie 11, 12 en 13 van dit vakblad verhalen Philip van Tienen en Erik van Daalen (projectmanagers bij KWD) hoe een ERP-systeem optimaal is in te zetten en te implementeren. Over de inzet van ICT en dus ook een ERP-systeem dient evenwel goed nagedacht te worden. De aanschaf van nieuwe ERP-software vraagt vaak een grote investering. En heeft een grote impact op de organisatie. Raden van Bestuur en Commissarissen doen er daarom goed aan selectie, aanschaf, implementatie en beheer goed in de gaten te houden. Maar hoe dat te doen? Vooral door risico's te kennen en te onderkennen. Als een ERP-traject niet op orde is kan het goed mis gaan. Dat was in 2019 bijvoorbeeld het geval bij een autoleasebedrijf dat een SAP-implementatie rond een leasing-systeem moest stopzetten. Dat was in 2018 ook aan de orde bij een grote supermarktketen. Ook daar ging de stekker eruit. Schade 500 miljoen euro.

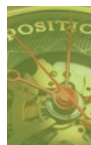
Het selecteren van een goed ERP-systeem is slechts een stap op weg naar digitale transformatie van een organisatie. Vele andere stappen moeten dan nog volgen. Of een eenmaal geïnstalleerd systeem voldoende rendeert is afhankelijk van een veelheid aan factoren. Een ERP-systeem moet flexibel genoeg zijn om in te kunnen spelen op veranderingen in de markt. Moet kunnen meegroeien met technologische

ontwikkelingen. Medewerkers moeten goed met het systeem kunnen omgaan en dus betrokken worden in het selectieproces en implementatietraject. Het nieuwe systeem moet goed gekoppeld kunnen worden aan bestaande systemen. En zo zijn er nog veel meer zaken die een rol kunnen spelen. In ieder geval moet een bedrijf de tijd nemen en de beste medewerkers beschikbaar stellen om het optimale uit een ERP-systeem te halen. Dan moet gedacht worden in termen van jaren in plaats van maanden of weken.

### **Valkuilen**

Het mooie van een ERP-systeem is dat het bedrijfsfuncties kan integreren. Minimaal gaat het dan om functies als finance en logistiek, aan het maximum zitten geen grenzen. Omdat functies zijn te integreren, kunnen gegevens worden hergebruikt, kunnen koppelingen tussen processen en ketens worden gemaakt, kan er efficiënter worden gewerkt. Integratie van functies is een lastig proces. Processen en daarmee vaak de hele organisatie moet worden aangepast aan dit geïntegreerd werken. Het hele bedrijf moet daaraan meedoen. Het kan niet zo zijn dat een afdeling eigenstandig software ontwikkelt omdat de afdeling denkt dat hun manier van werken zo buitengewoon is dat alleen hele specifieke softwarepakketten dat kan ondersteunen. Ook kan het niet zo zijn dat er aan de software van een ERP-systeem wordt gesleuteld. Een ERP-systeem is af, daar moet van buitenaf niet aan veranderd of gesleuteld worden. Wel kan het nodig zijn om de eigen manier van werken in meer of mindere mate aan te passen aan het standaardpakket.

Het grote voordeel van een ERP-systeem dat het bedrijfsfuncties kan integreren, is tegelijkertijd het grote nadeel. Als er iets in het systeem niet goed wordt ingevuld of aangevinkt, kan dat verre gaande consequenties hebben in





de gehele keten en daarmee voor het gehele bedrijf. Een paar voorbeelden. Omdat met een ERP-systeem snel een material master is aan te maken, hoeft er in principe nooit NEE verkocht te worden aan klanten met specifieke wensen. Voor het wijzigen van een validation methode hoeft een financieel medewerker slechts een parameter aan te passen. Het wijzigen van een Material Requirements Planning (MRP)-instelling om standaard meer of minder in te kopen is een fluitje van een cent. Een ERP-systeem kan veel en snel. Maar ondoordachte aanpassingen kunnen zomaar resulteren in een te groot aantal verschillende producten, in grote prijsverschillen, in uitpuilende magazijnen.

Commissarissen kunnen om dit te voorkomen erop toezien dat er in een ERP-traject proceseigenaren van bedrijfsfuncties worden aangesteld voorzien van mandaat die voordat het ERP-systeem live gaat, goed hebben gedefinieerd wat er kan en wat er niet kan. Proceseigenaren spelen in ERP-implementaties een grote rol omdat die definiëren hoe het systeem zich in de praktijk mag gedragen. In de praktijk is vaak te zien dat er problemen ontstaan als er geen, of onvoldoende gekwalificeerde (senior) proceseigenaren vanuit de business in het ERP-project betrokken worden. In dat geval kunnen leveranciers van het ERP-systeem zelf keuzen gaan maken die suboptimaal kunnen zijn, omdat zij de business of het bedrijf niet goed kennen.

### **Standaardisatie**

Een ERP-systeem kan pas zijn grote waarde voor een organisatie bewijzen als het systeem kan werken op basis van een adequate business strategie, inclusief standaardisatie. Commissarissen moeten daarop toezien. Er moet ook een IT-strategie zijn ontwikkeld, inclusief een architectuur dat het ERP-systeem een plek geeft in het gehele IT-landschap waarin ook veel legacy kan zitten. Voordat tot aanschaf

wordt besloten moet duidelijk zijn hoe het bedrijf vorm kan geven aan operational excellence aan de businesskant en technische doelmatigheid aan de andere kant. Aan de IT-kant moet bijvoorbeeld duidelijk zijn waarom voor een bepaalde IT-oplossing wordt gekozen. Waarom een ERP-systeem van SAP? Of van Oracle? Of van Microsoft? Het is goed om in vergelijkbare organisaties te gaan kijken hoe een bepaalde ERP-keuze in de praktijk werkt en uitpakt. Als het aantal FTE's lager kan worden na implementatie moet duidelijk zijn hoe dit aantal is af te bouwen.

Bedrijven kunnen het gevoel krijgen helemaal overgeleverd te zijn aan wat de grote leveranciers van ERP-systemen met hun systemen willen doen. Lock-in met een IT-leverancier is voor grote bedrijven evenwel nauwelijks te voorkomen; daarvoor zijn er te weinig ERP-leveranciers. Bedrijven die echt niet aan een leverancier gebonden willen zijn, de vrijheid willen hebben om met meerdere pakketten te werken (best-of-breed oplossingen), moeten in de praktijk zelf voor de integratie van de afzonderlijk pakketten zorgen; voorwaar geen geringe opgave. Een best-of-breed oplossing is dan ook vaak kostbaar. Een vuistregel is om voor functies als finance, inkoop, inkoopplanning en logistiek een standaard ERP-pakket te gebruiken en voor zeer specifieke productie- of serviceprocessen een maatwerkpakket dat in de praktijk zijn waarde al heeft bewezen en dat zonder al te veel problemen aan een bestaande ERP-omgeving is te koppelen.

Wat er ook gekozen wordt, een ERP-implementatie is lastig. Gewerkt moet worden aan inbedding van nieuwe state-of-the-art technologie, waarbij rekening moet worden gehouden met bestaande legacy-systemen en tegelijkertijd vorm moet worden gegeven aan nieuwe en innovatieve processen die ook nog eens operationeel moeten worden gemaakt. Ofwel: tegelijkertijd

moet er gewerkt worden aan het uitwerken en operationeel maken van de business en IT-strategie. Dat alles moet dan uiteindelijk leiden tot een integratie van alle processen. In een order-omgeving gaat het dan bijvoorbeeld om integratie van processen als productieplanning, inzetplanning, inzetregistratie, emballagebeheer, tracking & tracing, kwaliteitsbeheer, met aan het einde de aflevering van goederen.

### Vijf gouden stuurregels

Als er eenmaal besloten is een bepaald ERP-systeem aan te schaffen, hoe kan er dan zo gestuurd worden dat er sprake kan zijn van een succesvolle implementatie? Waar moet het C-level op letten? De vijf belangrijkste onder-

werpen/kritische stuurknoppen zijn: commitment van de business, standaardisatie, projectsucces, legal&sourcing en benefits.

**Over commitment van de business:** Omdat ERP-projecten altijd business-projecten zijn, dient het management van de business een cruciale rol te spelen. In het veranderingsproces dienen keuzen te worden gemaakt waarover het management zich moet uitspreken. Commitment van de business krijgt vorm onder meer in het opzetten van adequaat procesmanagement, inclusief het aanwijzen van proceseigenaren: processen moeten worden aangepast en ketens ingericht. Duidelijk moet zijn hoe het nieuwe proces eruit moet zien, hoe de verschillende





onderdelen in processen bij elkaar gebracht gaan komen en hoe de processen op de werkvloer operationeel worden.

Om de mate van succes van de ERP-implementatie te kunnen beoordelen, dient er in ieder geval vooraf een nul-meting te worden uitgevoerd rond de KPI's die na de implementatie het belangrijkste zijn. Het eigenaarschap van al deze verandering hoeft overigens niet altijd belegd te zijn bij de CEO. Het is verstandig als een ERP-project gestart gaat worden, een kernteam samen te stellen met daarin vertegenwoordigers van business en ICT. Dit team moet niet alleen verantwoordelijk zijn voor selectie, contractering en implementering, maar ook voor de nazorg. Een kernteam voorkomt dat verantwoordelijkheden in de keten weggeschoven worden: geen 'dat hebben anderen gedaan, daar ga ik niet over.'

Problemen rond de invoering worden ook voorkomen als er change-managers zijn die medewerkers op de werkvloer uitleggen welke keuzen proceseigenaren/managers hebben gemaakt ten aanzien van hun werkterrein. Dan snapt bijvoorbeeld een medewerker inkoop hoe het inkoopproces is ingericht, hoe de gehele

inkoopketen eruit moet zien en dat daarom bepaalde keuzen zijn gemaakt. Het is overigens ook goed om het gehele MT en het kernteam op cursus te sturen waarin wordt verteld hoe het pakket in elkaar zit en wat een ERP-pakket allemaal kan. Ook dat voorkomt vele problemen. ERP-projecten zijn businessprocessen en commissarissen bij een bedrijf dienen er vanuit hun rol erop toe te zien dat het businessmanagement aan het stuur zit.

**Over standaardisatie:** Een bedrijf dat standaard software koopt -en dat is een ERP-pakket- moet het pakket ook als standaard gebruiken. Processen en organisatie moeten worden aangepast aan de software. In de software zijn al alle bedrijfsprocessen goed verwerkt vanuit vele eerdere implementaties bij andere klanten van het ERP-pakket. Processen die het betreft dienen te worden afgebakend. Niet toegestaan moet worden dat er andere pakketten worden gebruikt die op de korte termijn zeker handiger kunnen zijn en minder omslachtig in het gebruik zijn. Iedereen moet meedoen, want ERP raakt het hele bedrijf en succes komt er alleen als iedereen met het ERP-systeem gaat werken zoals het is bedoeld: gestandaardiseerd. Alleen dan kunnen processen op een goede manier en optimaal met en aan elkaar worden verbonden. Maatwerk aanpassingen moet absoluut verboden worden, ook omdat daardoor extra druk aan de beheerkant kan ontstaan. Als er al maatwerk moet worden gemaakt, dan moet daar expliciet vanuit de businesskant toestemming voor worden gegeven. Dit zou eigenlijk alleen kunnen bij een bedrijfsfunctie waarmee het bedrijf uniek is in de markt waarin ze opereren, ofwel een Unique Selling Point. Indien na verloop van tijd blijkt dat de omvang van de hoeveelheid maatwerk niet meer op 1 A4 is te vermelden, dan is en gaat er iets fundamenteels mis. Wellicht is er dan gekozen voor een verkeerd pakket, of is de implementatiewerkwijze niet goed georganiseerd. Toestemming

Het doel van een ERP-implementatie is om veranderingen binnen de organisatie te bewerkstelligen voor zowel business als techniek. Het is niet verstandig om dit change-management uit besteden



voor een stukje maatwerk kan pas gegeven worden als vijf keer aan de direct betrokkenen de waarom-vraag wordt gesteld en er steeds een goed antwoord wordt gegeven.

**Over projectsucces:** Succes in ERP-project ontstaat alleen als daarop wordt gestuurd. (Zie hiervoor ook het boek 'Sturen op Projectsucces', uitgegeven door KWD Resultaatmanagement en de eerdergenoemde artikelen in dit Vakblad). In de rol van commissaris is goed te sturen door aan de opdrachtgever, de stuurgroep, het projectteam, de projectmanager de vraag te stellen: wanneer is dit project succesvol te noemen? De praktijk laat dan vaak zien dat antwoorden op deze vraag zeer divers kunnen zijn. Nu zijn er ook meerdere definities van succes denkbaar zijn, maar als er veel variatie in de antwoorden te bespeuren is, bedenk dan dat dit komt omdat over het te bereiken succes van tevoren onvoldoende is nagedacht door het management. Het is van belang dat de organisatie een gedeeld beeld heeft van de vraag: wanneer is dit project succesvol. De stuurgroep moet dat gedeelde beeld in ieder geval zeker hebben.

Nog wat belangrijke zaken voor commissarissen om op toe te zien: om succes te kunnen boeken, is zeker ervaring nodig op het gebied van projectmanagement. Succes wordt ook een stuk waarschijnlijker als de beste procesexperts uit een organisatie werken een het opzetten van het proces. Een ERP-implementatie is complex en vraagt om de inzet van mensen die processen zeer goed begrijpen. Ook belangrijk: nodig bij de selectie van een pakket de leverancier uit een toelichting te geven. Tijdens deze bijeenkomst moeten de consultants aanwezig zijn die de implementatie daadwerkelijk gaan uitvoeren. Dit voorkomt dat ervaren consultants alleen maar aanwezig zijn bij de toelichting en tijdens de sales. Voor het behalen van succes is aan te bevelen dat er gewerkt wordt in kleine opeenvolgende projecten. Het streven naar een groot

go-live moment, een big bang, is veelal een recept voor disaster.

**Over Legal & Sourcing:** Organisaties kopen maar een paar keer in hun leven een ERP-pakket. Voor leveranciers is het echter dagelijks werk. Dat betekent dat organisaties aan de inkoop en staffingkant zeer goed moeten opletten. Contracten worden afgesloten voor de langere termijn en hebben een enorme impact op de organisatie. Neem acceptatiecriteria op in het contract. Bedenk van tevoren goed waarom een ERP-pakket noodzakelijk is voor de organisatie en leidt daar de criteria van af. Is een van de doelen het reduceren van de huidige voorraadniveaus, dan moet het ERP-pakket daarvoor gaan zorgen. Dat is dan een acceptatiecriterium. Een leverancier moet niet alleen het pakket leveren, maar er ook voor zorgen dat het pakket zo door de afnemer kan worden gebruikt dat de voorraden inderdaad naar beneden gaan. Het is niet alleen software die zorgt voor succes. Neem leveranciers mee in de doelstellingen die je wilt bereiken en leg dat vast.

Het is ook goed om te kiezen voor een hoofdaannemer. Voorkom dat er afzonderlijke partijen worden gecontracteerd voor levering van de software, de licenties, voor het implementeren en voor levering van de interfaces. Het risico is groot dat er problemen gaan ontstaan bij de integratie van al deze elementen. Een hoofdaannemer kan voorkomen dat een organisatie (vaak de IT-afdeling) zelf als system-integrator moet optreden: een rol waarvoor in de organisatie in de regel te weinig ervaring is.

**Over de benefits:** Een organisatie die een ERP-project gaat starten, moet andere projecten on-hold zetten. ERP vraagt veel tijd en energie van iedereen. Maak een lijst van te verwachten benefits, kwantificeer dit en maak duidelijk wie deze gaat incasseren. Het is goed om benefitmanagement te implementeren om te voorkomen

dat het go-live moment als benefit wordt beschouwd. Dat is pas het begin. Businesscases zijn een tool om aan de voorkant de benefits te definiëren om zo de investering te rechtvaardigen. Een businesscase is niet alleen vooraf nodig, maar ook achteraf om benefits te kunnen zien. Benefits moeten niet alleen door de CFO kunnen worden geïncasseerd, maar ook door de business. Een commissaris kan ervoor zorgen dat een businesscase niet in de la verdwijnt maar na implementatie steeds op tafel blijft liggen. Het project is pas afgerond als de voordelen zijn behaald.

**Over de kosten:** Het is lastig om de kosten van een ERP-implementatie vooraf precies te bepalen. De kosten wordt bepaald door de omvang vermenigvuldigd met het aantal kostendrijvers. De omvang van een ERP project wordt onder meer bepaald door het aantal processen, het aantal afdelingen, gebruikers, transacties, interfaces, landen, rapportages, autorisatie-profielen, hoeveelheid maatwerk en hoeveelheid te converteren data. Er is over dit alles weinig onderzoek gedaan en in de literatuur is er weinig over te vinden.

Aan de kant van kostendrijvers staan zaken als: maturiteit van het gekozen ERP-pakket, stabiliteit van het bedrijf, commitment senior management, fit/gap tussen bestaande processen en het standaard ERP-pakket, de acceptatie van gebruikers, de kwaliteit van het projectmanagement en change-management en de kwaliteit van het projectteam. Ook deze zaken zijn lastig te kwantificeren. Tegelijkertijd moet worden opgemerkt dat de kostendrijvers wel helder in beeld zijn of moeten worden gebracht.

**Over beheer van ERP:** In de praktijk vallen de beheerkosten van ERP-systemen vaak tegen. Beheerkosten zijn afhankelijk van het aantal gebruikers, het aantal service-calls door gebruikers, het aantal aanpassingen in

het ERP-pakket, de hoeveelheid maatwerk, de omvang van het systeemlandschap. Hoe hoger de aantallen, de omvang en hoeveelheid des te hoger de kosten. Het is goed om bij in de selectiefase ook een indicatie te krijgen van de exploitatiekosten.

In dit artikel staan veel zaken genoemd waaraan aandacht moet worden besteed, ook door Commissarissen. Een ERP-traject verdient deze aandacht, niet alleen vanwege de kosten, maar zeker ook omwille van de continuïteit. Als er aan onderdelen geen aandacht wordt besteed, dan ontstaan er risico's. Het doel van een ERP-implementatie is om veranderingen binnen de organisatie te bewerkstelligen voor zowel business als techniek. Het is niet verstandig om dit change-management uit besteden. Dat moet binnen het bedrijf worden belegd. Wel is het natuurlijk altijd goed om kennis over change-management naar binnen te halen, maar het moet niet volledig in handen worden gegeven aan bijvoorbeeld een systemintegrator.

### Vragenlijst

Het aantal vragen die een commissaris rondom een ERP-traject kan stellen is omvangrijk. Het voert te ver om al deze vragen hier weer te geven. KWD heeft een lijst opgesteld met vragen die gesteld kunnen worden over een eerste ERP-aanvraag, een ERP-investeringsvoorstel, de opstart van een ERP-project, uitvoering van een ERP-project, als een ERP-project moeizaam verloopt en als het project een jaar loopt.

Meer informatie:

[www.kwdrm.nl](http://www.kwdrm.nl) of mail naar [arjan.jonker@kwdrm.nl](mailto:arjan.jonker@kwdrm.nl)



**Arjan Jonker** is agile resultaatmanager bij KWD.

**KEYNOTE SPREKER JITSKE KRAMER  
CORONA EN DE NIEUWE MANIER VAN WERKEN  
RINI VAN SOLINGEN EN HENNY PORTMAN  
DIVERSE KWD'ERS EN PRAKTIJKERVARINGEN  
WAARDE, BESTURING EN FRAMEWORKS IN AGILE PROJECTEN**

**AGILE** PROJECTMANAGEMENT  
**BEYOND** VAKDAG 2021  
**THE HYPE** WOENSDAG  
24 NOVEMBER

De KWD Projectmanagement Vakdag is een evenement voor klanten en relaties van KWD. Het aantal plaatsen is beperkt. Wil je zeker zijn van een plaats? Schrijf je dan nu in via <https://kwdpmvakdag2021.conclusionerevents.nl/>





## De Redactieraad/Raad van Advies van Vakblad Projectmanagement



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

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



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

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



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

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



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

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



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

Hij heeft ervaring opgedaan als onderzoeker, adviseur, docent, ondernemer en manager. In organisaties in de private en in de publieke sector. Peter richt zich vooral op de ontwikkeling van het vermogen om te vernieuwen en te verbeteren binnen en tussen organisaties.

### Lezersonderzoek! Help ons dit vakblad nog beter te maken.

Het Vakblad projectmanagement en agilemanagement bestaat inmiddels vier jaar. 14 nummers zijn gemaakt, gevuld met interessante artikelen voor de projectmanagement en agilemanagement doelgroep. We vinden het nu tijd om u te vragen wat u waardeert en waar u vindt dat we kunnen verbeteren. We zouden ook graag uw ideeën vernemen over onderwerpen waar het Vakblad ook aandacht aan zou moeten besteden.

We willen u uitnodigen een vijftal vragen hierover te beantwoorden. De vragenlijst staat online: <https://bit.ly/3I8rYJJ>. Dank!



## 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](http://www.kwdrm.nl/vakblad)

**Artikelen of ideeën** zijn welkom en kunt u doorgeven aan de redactie: [vakblad@kwdrm.nl](mailto:vakblad@kwdrm.nl). Artikelen worden inhoudelijk beoordeeld door de redactieraad, bestaande uit: Jack van Grunsven en Luuk Ketel (KWD Resultaatmanagement), Peter M. Storm (Storm Advies), Leo Klaver (Uitgeverij Tiem) en Liesbeth 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. Advertentietarif: € 750,- (ex. btw) per plaatsing voor een 1/1 adv full colour. Het magazine wordt gelezen door: projectmanagers, programma-managers, lijnmanagers, informatiemanagers, adviseurs, projectleiders, consultants, directeuren, CIO's, vice-presidents, scrummasters, teamleiders, trainers, PMO's. (Meer projectmanagers lezen het magazine dan PMO's.)

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

**Vormgeving:** HGPDESIGN, Alphen aan den Rijn

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