

Vakblad

SPECIAL
2022

Projectmanagement en agilemanagement



Een Kijkje in de Keuken van KWD

Interviews met:
Programmamanagers
en Projectmanagers

En: Meesterbakker
Robèrt van Beckhoven
en zeezeiler Roy Heiner



Voorpagina

De uil op de voorpagina staat symbool voor de collectieve wijsheid die aanwezig is binnen KWD Resultaatmanagement. De kleuren van de uil brengen tot uitdrukking dat deze wijsheid divers en breed is en dat geldt ook voor de KWD programma- en projectmanagers.

2 Hoofdartikel

Kijkje in de Keuken van KWD Resultaatmanagement.

6 Meester Pâtissier & Meester Boulanger **Robèrt van Beckhoven** gaf als keynote spreker een Kijkje in zijn keuken. 'Ik ga altijd voor kwaliteit en benader dat vanuit verschillende perspectieven. Van de eeuwige zoektocht naar de beste grondstoffen tot wetenschappelijke achtergronden.'

10 Het onderdeel Bedrijfsop-leidingen van de Onderwijsgroep Tilburg (NCVB) had de wens om over te stappen naar het reguliere studentadministratiesysteem (Eduarte) waar alle andere 16 scholen van Onderwijs-groep Tilburg al in samenwerkten. KWD-projectmanager **Sabine Coumans** werkte mee aan de imple-mentatie daarvan.

14 Actuele reisinformatie wordt sinds 2019 verzorgd door de NS. **Mels van Horssen**, project-manager namens Conclusion|Fo-royeT begeleidde vanaf 2018 de fysieke omschakeling op het perron. Belangrijk onderdeel was het ontwikkelen van een nieuw 55 inch CE-gecertificeerde reisinformatie-middel: de bekende blauwe bakken.

17 Zo deelt KWD zijn kennis: een overzicht.

18 Jack van Grunsven, KWD-projectmanager, rondde een bijzonder implementatieproject af bij een ROC. Het begon met het voor een consortium van negen ROC's opstellen van een gezamenlijk Programma van Eisen voor een Studenten Informatie Systeem. Het project draaide om functionaliteit die zich nog niet eerder in het mbo had bewezen.

21 Overzicht boeken KWD-Reeks

24 KWD Resultaatmanagement biedt als enige de unieke combinatie van sourcing op basis van de Best Value Aanpak (BVA) en projectmanagement. KWD-pro-grammamanager **Fred Bons** heeft de afgelopen jaren in een aantal projecten de grote voordelen ervan kunnen laten zien aan opdracht-gevers. Onder meer bij Transavia.

28 'We willen professioneler zijn. Wat moeten en kunnen we doen om hierin een positieve verandering teweeg te brengen?' Met deze vraag kwam Waternet bij KWD-projectmanager **Mathijs Rauwenhoff** en die ging daarmee aan de slag. Een verandering was nodig om het voortbestaan van Waternet te waarborgen.

32 De Volvo Ocean Race werd in 2006 gewonnen door Team ABN AMRO, met olympisch zeezeiler **Roy Heiner** als Technical Sailing Director. Hij sprak op de KWD Vakdag over wat topsport en bedrijfsleven met elkaar gemeen hebben en wat ze van elkaar kunnen leren. Zijn centrale boodschap: 'No pain, no gain.'



38 RWE verkoopt sinds 1898 energie in Azië, Europa en de Verenigde Staten. Het biedt werk aan ruim 90.000 mensen met vestigingen wereldwijd. Het bedrijf vroeg KWD-projectmanager **Heert Zeelenberg** te helpen met de go-live van een nieuw Corporate Identity Management-systeem dat in alle identiteiten en vestigingen gebruikt kon worden.

42 Urenco verrijkt uranium voor kerncentrales, maar produceert ook andere producten, zoals stabiele isotopen die onder meer worden gebruikt bij de behan-deling van patiënten met (prostaat) kanker. Voor Urenco is het expansie programma een meervoudig succes. Programmamanager **Luuk Ketel** leidde het project naar dit succes.

46 Hoe ingewikkeld en complex een carve-out kan zijn, vertelt programmamanager **Bart Molendijk** aan de hand van zijn ervaringen met een dergelijk project bij Sanquin. Een groot deel van een carve-out is ict-gerelateerd. 'Het is in een dergelijk project geven en nemen. Spanningen liggen altijd op de loer.'

50 Projectmanager **Jaap Stoppels** doet aan de TU Delft promotie-onderzoek naar het functioneren van stuurgroepen voor projecten. Vanuit zijn onderzoek kwam hij in gesprek met stuurgroepleden van een groot bedrijf die een stuurgroep beter wilden laten functioneren. Het project liep niet goed.

54 In 2013 besloot PostNL alle ict-systemen naar de cloud over te brengen. In de periode 2016 tot 2018 begeleidde **Paul van der Hagen** namens Conclusion als projectmanager het laatste stuk in deze transitie: het uitfasen en leeg opleveren van twee datacentra van PostNL.

58 Wat doe je als je binnenkomt op een nieuwe opdracht? KWD-projectmanager **Saskia Giebels**: 'Elke project-manager heeft zijn eigen stijl en kwaliteiten. En het ene project is het andere niet; hoe je van start gaat is ook afhankelijk van de situatie. Maar er zijn zeker zaken om altijd aandacht aan besteden bij de start op een nieuw project.'

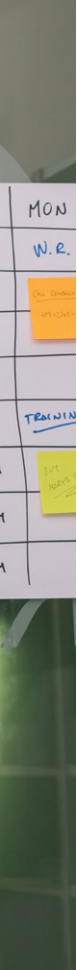
62 ERP-systemen worden vervangen omdat bestaande systemen verouderd zijn, of omdat een transitie naar de cloud moet worden gemaakt. Hoe gaat een projectmanager met een dergelijke opdracht aan de slag? **Barry Peters** verhaalt over zijn project bij KLM Catering Service.

66 Sligro is er sinds 1935 in Nederland en sinds 2018 ook in België. De vestiging in Antwerpen is gerealiseerd met **Dennis Barendse** als KWD-project-manager. Het werd een bijzonder project, ook omdat de Belgische wetgeving voor groothandels anders is dan die in Nederland.



Kijkje in de Keuken van KWD

Een vraag uit de zaal tijdens de vorige KWD Projectmanagement Vakdag: 'Zouden KWD-projectmanagers willen vertellen over hoe zij in de praktijk projecten uitvoeren en wat hun ervaringen en leermomenten zijn?' Uitstekende vraag, vonden we binnen KWD. Deze Special van het Vakblad geeft u een *Kijkje in de Keuken van KWD*. Tevens het thema van onze Vakdag 2022. Deze Special begint ook echt in de keuken en wel die van Meester Patissier & Meester Boulanger Robèrt van Beckhoven. Hij vertelde op de Vakdag over koken en bakken, over zijn passie. In het midden van dit magazine doet zeezeiler Roy Heiner eveneens zijn passie uit de doeken.



Passie is ook wat naar voren komt in de gesprekken met de KWD-project- en programma-managers. Ze doen hun werk om bij bedrijven en organisaties gewenste veranderingen te realiseren en vinden het prachtig als er in de projecten concrete resultaten worden geboekt. Daar doen ze het voor. Voor zichzelf als KWD projectmanager en voor de opdrachtgevers waarvoor het project wordt uitgevoerd.

Passie kan veel van projectmanagers vragen, het komt niet vanzelf, of zoals Robèrt van Beckhoven het zegt: 'Simpel koken is zo makkelijk nog niet.' Het vergt kennis en kunde en tal van competenties. Waaronder volhouden, misschien wel een van de belangrijkste vaardigheden van een projectmanager. Doorgaan, ook als het allemaal even niet meezit. Enthousiasme blijven uitstralen, iedereen blijven meenemen. Deze ingrediënten van kennis, wil en misschien wel durf zijn kernwaarden die ook de (KWD) projectmanager passen.

Geen dingen van alledag

Het uniek zijn van ieder project is het wezen van projectmanagement. Een project dat niet uniek is, dat is geen project maar het reguliere werk van een lijnmanager. Dat valt in de categorie: dingen van alledag, *business as usual*. De projectmanagers vertellen in hun verhalen wat een project uniek maakt: de aanpak, de situatie waarin gewerkt wordt, de mensen waarmee je samen de strijd aangaat, of het resultaat. In een van de artikelen leest u over een stuurgroep met een onevenwichtige samenstelling waardoor het project opnieuw opgepakt en op de rails gezet moet worden, om en passant ook de werkwijze van de stuurgroep te optimaliseren.

Het professionaliseren van projectmanagement kan een project uniek maken, of een *carve-out*, ofwel het losmaken van een omvangrijk ict-ge-deelte omdat dat stuk hoort bij een bedrijfson-

derdeel dat verkocht werd. Uniek is ook als een projectmanager de opdracht krijgt om de eerste buitenlandse vestiging van een groothandel van de grond af op te bouwen en daarvoor een evenementenhal gebruikt om de testomgeving alvast vorm te geven. Als ProRail vraagt de informatievoorziening over te brengen naar de NS en er nieuwe CE-gecertificeerde informatieschermen worden ontwikkeld in reeds bestaande behuizing. Als PostNL datacentra leeg moeten worden opgeleverd en daarom alle applicaties moeten worden overgebracht naar de cloud. Uniek was zeker ook de opdracht om een bestaande oude fabriekshal op het Urencoterrein om te bouwen tot een nieuwe fabriek. Daarin staat nu uiterst geavanceerde apparatuur en worden met behulp van centrifugetechnologie isotopen geproduceerd die onder meer worden gebruikt in de behandeling van kanker.

Het unieke karakter van ieder project maakt het werk van projectmanagers ook uiterst leerzaam. Projectmanagers nemen hun opgedane kennis mee naar hun volgende (unieke) project. Ze maken daarmee bij nieuwe opdrachtgevers weer het verschil, maar dan op een hoger niveau.

De D van Durven

KWD-projectmanagers hebben lef, ze durven dingen te doen, ze kleuren buiten de lijntjes als dat moet, ze zeggen stuurgroepen waar het op staat, ze durven beslissingen te nemen. Beheerst risico's nemen om kansen te benutten. Als je een applicatie wilt uitzetten dan vraag je eerst van wie die is. Als er niemand opstaat, dan zet je de applicatie uit om te zien wie zich meldt. Het piepsysteem is een hele snelle methode om te zorgen dat je vooruit komt, maar je zorgt natuurlijk wel voor rugdekking door de stuurgroep. Communicatie is key.

KWD-professionals verstoppen zich niet, zijn snel zichtbaar in hun projecten. Net als Robèrt



van Beckhoven blijven ze niet zitten tussen vier muren, maar laten zich zien, praten met iedereen, ze zijn nieuwsgierig naar wat anderen denken en vinden. Ze willen zoveel als mogelijk gebruik maken van de kennis en kunde van anderen en gaan daar naar op zoek.

De D van KWD kan ook worden gebruikt om aan te geven dat KWD-projectmanagers over een dikke huid beschikken en tegen een stootje kunnen. Dat moet ook. Risico's zijn nooit volledig uit te bannen, en de wereld is maar deels maakbaar, maar met gezond verstand, hun toolbox, intuïtie en ervaring komen projectmanagers een heel eind. Er kunnen ook tal van tegengestelde belangen zijn in een project en de projectmanager heeft dan ook de taak om met die belangen om te gaan. KWD-projectmanagers zijn weerbaar

omdat ze heel consciëntieus, integer en transparant willen en kunnen werken.

Ze weten stap voor stap in projecten naar resultaat toe te werken en weten dat ze altijd terug kunnen vallen op ervaring van collega's binnen het KWD-team. De verhalen laten zien dat projectmanagers pragmatisch te werk gaan: niet onnodig de complexiteit opzoeken, maar de schillen van de project-ui afpellen totdat de kern van het probleem of de kern van het gewenste resultaat zichtbaar en tastbaar wordt om vandaaruit verder te gaan.

The proof

Deze Special geeft een kijkje in de keuken, maar kan natuurlijk nooit alles laten zien. *The proof of the pudding is in the eating*, een taartje moet je





proeven, het eindresultaat van een project moet je zien of voelen. Dat eindresultaat zie je als je op NS-perrons de blauwe bakken ziet hangen, de nieuwe hal bij Urenco ziet, of als je medewerkers van RWE toegang tot het bedrijf ziet krijgen.

Het resultaat is niet altijd aan de buitenkant te zien, maar daarom niet minder aanwezig. Op (hoge)scholen hebben studenten dankzij het werk van KWD-projectmanagers hun eigen leeromgeving gekregen waar ze alle informatie over hun opleiding kunnen vinden en deels zelf bijhouden, in Maastricht draait er een nieuw laboratoriummanagementsysteem.

KWD-projectmanagers maken het verschil door analytisch naar de problematiek te kijken en door te kijken wie kan helpen de oplossing te vinden en te realiseren. Dat is het werk van projectmanagers: verbinden, kijken hoe je elkaar kunt helpen, samenwerken aan oplossingen. Ze weten: velen weten meer dan een. En dat gaat ook op als een schip in de Ocean Volvo Race als eerste over de finish wil komen.

Chaos en mislukkingen

Gaat er wel iets mis in en tijdens projecten?

Zeker, elk project is immers uniek en daarom zijn er altijd wel onverwachte gebeurtenissen. Een KWD-projectmanager is echter veerkrachtig en blijft rustig als er chaos ontstaat. Het oplossen van problemen is nu eenmaal *par for the course*. Een projectmanager blijft op zoek naar pragmatische oplossingen. In deze special een voorbeeld: tijdens de implementatie van een nieuw ERP-systeem voor KLM Catering Services bleek een groot aantal labelprinters niet meer te werken. De labels zijn nodig om trolleys met eten en drinken in het juiste vliegtuig te krijgen. Gevolg: alle labels moesten gedurende een aantal weken handmatig worden gegenereerd en gecontroleerd, met uiteraard gemor en extra kosten. Maar ook hier: aan het einde functioneerde alles prima.

Chaos. Ja, soms is het gewoon zo. De wereld is maar deels maakbaar en *shit happens*. Het project RWE geeft mooi aan hoe projectmanagers ook in dit soort projecten kalm blijven, dingen durven te doen, op tijd ja en nee weten te zeggen, en volhouden. In de regel komt het dan toch meestal wel weer goed.

Deze special geeft een kijkje in de keuken van KWD. Het laat zien hoe projecten worden aangepakt, hoe projectmanagers projecten opstarten en afronden. Ieder met een eigen stijl, altijd doortastend en op zoek naar oplossingen. Er bestaat niet zoiets als een standaardaanpak, geen strategie die altijd werkt. Net zoals Robèrt van Beckhoven niet al zijn recepten uit de doeken doet, geeft deze special ook niet alle aspecten van het werk van projectmanagers weer. Het is een kijkje, niet meer. Voor de mensen die wat dieper in de keuken van KWD willen kijken, zijn er ook kleinschaligere 'kijkjes in de keuken', kijk daarvoor op onze website en hou ons Bulletin in de gaten!



Voor nu: bedankt voor het bezoeken van onze Vakdag en bedankt voor het lezen van de verhalen van onze project- en programmamanagers.

Ps. In de inhoudsopgave staat welke project- en programmamanagers hebben meegewerkt aan deze special.

Luuk Ketel

Ronald Kappert

Patrick van Delft



Robèrt van Beckhoven:

‘Simpel bakken is heel moeilijk’

AUTEUR: LEO KLAVER



Meester Patissier & Meester Boulanger Robèrt van Beckhoven was een van de keynote sprekers op de KWD-Vakdag die als thema *Kijkje in de Keuken* van KWD Resultaatmanagement droeg. Van Beckhoven gaf een Kijkje in zijn Keuken. We vroegen hem hoe hij als bakker invulling geeft aan zijn vak en zijn klanten. ‘Ik ga altijd voor kwaliteit en benader dat vanuit verschillende perspectieven. Van de eeuwige zoektocht naar de beste grondstoffen tot wetenschappelijke achtergronden. Mijn vrouw is bioloog: ik maak dankbaar gebruik van haar kennis bij de ontwikkeling van excellente broden en taarten.’

Robèrt van Beckhoven heeft nagenoeg alles wat een mens zich kan wensen. Hij is vrolijk, heeft heel veel passie voor zijn vak en is de enige bakker in Nederland die zowel de titel Meester Boulanger als Meester Patissier mag dragen. Samen met zijn vrouw Pirjo runt hij een uniek bakkersbedrijf waar mensen komen die willen genieten van het beste brood en gebak, eerlijk en ambachtelijk bereid. Hij zit in de jury van Heel Holland Bakt en heeft een eigen B’academie waar hij thuisbakkers de fijne kneepjes van het vak leert. Wat heeft Robèrt van Beckhoven niet? Een watersnijmachine waarmee hij alles wat in zijn hoofd zit vlijmscherp kan uitsnijden uit deeg, uit chocolade, uit wat dan ook. ‘Die zou ik nog zo graag willen hebben, maar zo’n machine is duur, duur. Tja, zo blijft er altijd wel wat. Wat niet op mijn wensenlijstje staat, is een 3D-printer om taarten en broden te maken. Daar geloof ik niet in.’ Van Beckhoven heeft het lekkerste vak van de wereld en mag daar zelf ook graag van genieten. ‘Ik houd van eten en kan enorm genieten van kwaliteit. Die kwaliteit is bij mij altijd het hoogste streven.’

Hoe zorgt u daarvoor?

‘Allereerst door de beste grondstoffen in te kopen. Altijd. Daar betaal je voor, maar ik wil niet anders. Het lijkt simpel om een taart te bakken, maar dat

is echt heel moeilijk. Het begint in elk geval met goede grondstoffen. Wij kiezen voor noten van hoogwaardige kwaliteit uit Italië, voor gecertificeerde Franse bloem en voor melk en room van een zuivelboerderij uit de buurt. Dat verschil proef je. Voortdurend ben ik ook bezig om te kijken hoe ik onze producten beter kan krijgen. Soms merk je ook dat er bij de klant ergens vraag naar is. Mensen vragen bijvoorbeeld weleens om koolhydraatarm brood. Je kunt dan denken: ik vervang een deel van het benodigde tarwemeel door sojameel of bonenmeel, maar ik ga met die vraag liever eerst naar mijn vrouw Pirjo – zij is bioloog – en vraag haar wat te doen. Ik heb een idee en zij weet hoe ik het kan uitvoeren. En dus gebruik ik nu bierbostel om de koolhydraten in brood te beperken. Die grondstof is relatief eiwit- en vezelrijk. Voedzaam én lekker. In Nederland gebruiken de meeste mensen brood als transportmiddel voor wat erop zit, maar voor mij moet het brood zelf ook goed zijn.’

Steeds meer mensen krijgen eetstoornissen en kunnen voedsel minder goed verteren. Ook met brood hebben de nodige mensen problemen. Wat voor advies kunt u deze mensen geven?

‘Vooropgesteld: ik ben geen diëtist en kan dus geen voedingsadvies geven. Maar onze ervaring is



Robèrt van Beekhoven: ‘Een bakker word je niet, dat ben je. Ervaring maakt je wel beter’

wel dat mensen ons desembrood beter verdragen dan ‘plofbrood’ uit de supermarkt. Desembrood is brood dat niet wordt gebakken met gist, maar met desem, met langdurige rij- en rijtijden. Desem is een natuurlijk rijsmiddel dat ontstaat als je bloem en water laat fermenteren. Gisten en bacteriën die van nature in het water en de bloem aanwezig zijn, zorgen voor de gisting. Dit zorgt ervoor dat het brood kan rijzen en geeft een krachtige broodsmaak. Bijkomend voordeel is dat desembrood beter verteerbaar is. Tijdens de fermentatie vinden namelijk ook processen plaats waardoor je lichaam de gezonde stoffen in het brood, zoals mineralen en sporen, beter kan opnemen. Daarnaast zijn veel mensen natuurlijk bezig met suiker. Ik hoor bijvoorbeeld van mensen dat ze minder suiker willen gebruiken om zich beter te kunnen voelen. Dat kan vaak prima. Wij gebruiken in de bakkerij nooit meer suiker dan nodig. De appels in een appeltaart zijn al zoet van zichzelf. En als ik de appeltaart zoeter wil, dan ga ik wel op zoek naar zoetere appels.’

U heeft een witte bakkersbuis aan. Waarom wit? Is dat om aan te geven dat u schoon werkt?

‘U moet eens langskomen bij onze bakkerij in Oisterwijk, dan ziet u dat wit de enige juiste kleur is. Alle producten steken daar zo mooi bij af. Ja, en je ziet bloem en meel ook minder op witte kleren natuurlijk. Dan gaat u zeker nu ook vragen

of ik alleen maar ’s nachts bak? Nee, wij bakken alleen overdag. Dat bakkers ’s nachts bakken is echt een fabeltje en stamt uit een lang vervlogen tijd. Brood maak je van bloem, water en wat zout. Dan krijg je allereerst een soort pannenkoek. Mensen ontdekten in de loop der tijd dat als je deze slappe koek niet opeet, maar laat staan, het dan in ongeveer een dag tijd gaat gisten. Daarna kun je er gerezen brood van bakken. Dit is het principe van desembrood. Wetenschappers ontdekten later hoe ze dat proces konden versnellen: met bakkersgist, dat het brood in drie uur tijd laat rijzen. Als je dan ’s ochtends vers brood in de winkel wilt hebben liggen, moet je middenin de nacht beginnen. Als je desembrood bakt en de degen 24 tot 48 uur laat rijpen, zoals wij, kun je dat zo inrichten dat je niet ’s nachts hoeft te werken. Wij kneden onze broden ’s ochtends vroeg en bakken ze de volgende ochtend na het rijpen af. Geen nachtwerk meer dus. Dat is ook wel zo leuk voor de bezoekers van onze bakkerij. Want als u bij ons komt, zult u zien dat we de winkel niet aan de voorkant, maar aan de achterkant hebben. De bakkerij zit aan de voorkant: via een veertig meter lange glazen wand maken wij voor iedereen zichtbaar hoe we ons brood en banket bereiden.’

Zit u daarom ook in de jury van Heel Holland Bakt?

‘Ik vertel graag over mijn vak en over wat ik maak. Op tv, tijdens bakcursussen in onze B’academie, tijdens gesprekken met mensen in de winkel. Je moet laten zien en horen wat je doet. Toen ik pas begon, zag ik bakkers hun hele leven tussen vier muren doorbrengen. Dat wilde ik absoluut niet, ik wilde eropuit. Ik wil van collega’s horen hoe zij hun chocolade zo mooi krijgen. Ik wil van collega’s horen welke grondstoffen ze gebruiken, waar ze die kopen. Door van anderen te leren, gebruik ik nu bijvoorbeeld meer rogge dan vroeger. Ga eropuit, leer van anderen. Daag elkaar uit. Ik heb in mijn leven ook deelgenomen aan tal van internationale bakwedstrijden en deel mijn eigen kennis net zo graag. Als je niets vertelt, niets laat zien, dan



weet men niet wat je doet. En dan kunnen ze ook nooit vertrouwen in je krijgen.'

Heeft u een filosofie waarop u uw werk baseert?

'We willen echt helemaal transparant zijn. In wat we doen, welke grondstoffen we gebruiken, in waar we voor staan. Geen 38 verschillende broden in de winkel, maar acht. Die zijn dan ook zoals Jezus dat heeft bedoeld. Hoe ik dat weet? Geef ons heden ons dagelijks brood, weet u nog? Melk, eieren, ze worden vers aan de bakkerij bezorgd. Ik hoop dat consumenten daardoor ook nog beter gaan zien dat kwaliteit behalve lekker, ook iets is dat een prijs waard is. In België betaalt men grif 6 euro voor een gebakje bij de koffie. Daar hoeft je in Nederland niet mee aan te komen. Maar een kopje verse muntthee op het terras, daar betaalt men makkelijk 3,50 euro voor. En het zijn maar een paar takjes in heet water. Waarom mag een tompouce niet zoveel kosten?'

Ik zie dat u daar boos om wordt...

'Nee, dat ziet u verkeerd. Ik kies voor openheid, dingen bespreekbaar maken. Ook dat wil ik

vertellen, net zoals ik mensen wil vertellen hoe te bakken. Al kun je het vak nooit helemaal voor de volle 100 procent leren. Dat moet in je zitten. Een bakker word je niet, dat ben je. Ervaring maakt je wel beter, dus gewoon doen, altijd. Dat doe ik ook, ik ben altijd met mijn vak bezig.'

Waarom maakt u altijd ronde taarten?

'Ah leuke vraag, even denken. Omdat die makkelijker te maken zijn. Vierkante taarten bak je op een plaat en die moet je daar dan uitsnijden. Vervolgens moet je iets met de aangesneden zijkantendoen. Bij ronde taarten komt ook de zijkant-kant-en-klaar uit de oven. In de bakkerij kijk ik altijd hoe iets efficiënter gemaakt kan worden. Ik bezuinig nooit op grondstoffen en mensen. Je hebt altijd mensen nodig om producten te maken, zeker met onze ambachtelijke werkwijze, maar soms kun je met technologie tijd winnen. Als een machine je kan helpen om in één keer 100 macarons te maken, dan is dat natuurlijk interessant.'

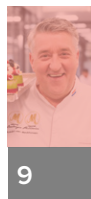
Wat eet u zelf het liefst als het gaat om gebak?

'Appeltaart. En nee, er is geen recept waarmee je altijd en overal de lekkerste appeltaart maakt. Je kunt vier mensen hetzelfde recept geven en toch gaat iedere taart anders smaken. Omdat ze kiezen voor grondstoffen met verschillen in kwaliteit, omdat ze andere apparatuur gebruiken, het deeg anders behandelen. Het beste resultaat krijg je als er in het brood of gebak vakmanschap zit, passie, en als je kunt beoordelen waar het beter kan. Ervaar kun je proeven.'

Dit interview wordt geplaatst in een vakblad voor Projectmanagement. Ziet u raakvlakken met projectmanagement?

'Ja, zeker wel. Uit onze bakkerij komen ook unieke producten, net zoals dat bij projectmanagement het geval is. Een taart is een juweel voor de tong. Een project is als het goed is balsem voor een organisatie. Hmm, aardige gedachte, toch?'

□



Projectmanager Sabine Coumans over:

10

Opzetten student-begeleidingssysteem NCVB bedrijfsopleidingen Tilburg

Ook het mbo-onderwijs innoveert en verandert mee met de maatschappij. NCVB, onderdeel van Onderwijsgroep Tilburg (OGT), verzorgt het leeuwendeel van het bedrijfsgerichte onderwijs, goed voor ruim een derde van alle studenten binnen de onderwijsgroep. Werkgevers sturen hun medewerkers naar NCVB voor een opleiding op maat. De administratie rond deze groep mbo-studenten zat tot voor kort verstremgeld in een zelfgebouwd systeem. Het systeem was verouderd en moeilijk beheersbaar. Geen ideale situatie. De wens was om over te stappen naar het reguliere studentadministratiesysteem (Eduarte) waar alle andere 16 scholen van Onderwijsgroep Tilburg al in samenwerkten.

Sabine Coumans:

‘Het maakt van een project ook een soort leeromgeving’





Met het begin van het nieuwe schooljaar is het nieuwe systeem volledig operationeel bij NCVB. KWD-projectmanager Sabine Coumans werkte mee aan de implementatie daarvan: 'De uitdaging was of het standaard-onderwijspakket Eduarte ook kon worden ingezet bij NCVB.'

Om maar direct antwoord op deze vraag te geven: ja, dat is gelukt. Sinds september 2022 wordt alle informatie over nieuwe studenten -ze werken en leren tegelijkertijd- bij NCVB in Eduarte ingevoerd; één overkoepelend systeem waarin processen en functionaliteiten binnen NCVB zijn geconformeerd aan hoe de andere scholen werken. Eén systeem en één beheerorganisatie. Werkgevers kunnen er de vorderingen van hun werknemers inzien en studenten kunnen het portal gebruiken om hun leerprestaties te volgen. Sabine Coumans: 'Er was wel een studentenadministratie voor het NCVB, maar dat was een kluwen maatwerksoftware waarvan maar twee mensen wisten hoe dat in elkaar stak. De bestaande oplossing was te afhankelijk van een kleine club mensen, bood onvoldoende inzicht voor werkgevers op de vorderingen van hun medewerkers en het was ook nog eens duur in het onderhoud. Het nieuwe systeem is veel beter toegerust voor de toekomst.'

Hoe heb je dat aangepakt?

'Ik heb eerst onderzocht of wat de directie wilde überhaupt wel kon. Was er binnen de standaard-functionaliteit van Eduarte genoeg ruimte voor de NCVB-processen, waar bedrijven een grotere rol spelen? Dat bleek te kunnen. In mijn advies na dit onderzoek heb ik een einddoel geschetst en hoe dat bereikt zou kunnen worden. Aan mij is gevraagd om dat als projectmanager te begeleiden. Een eerste stap was een aantal werkgroepen van start te laten gaan om gefaseerd informatie-onderdelen naar de NCVB-omgeving over te brengen. In september 2022 zijn de laatste grote processen daarnaartoe gemigreerd

met de gegevens van in ieder geval alle nieuwe studenten. De gegevens van bestaande studenten blijven vooralsnog in het oude systeem en dat gedeelte zal na verloop van tijd er niet meer zijn. Een soort sterfhuisconstructie dus. We bekijken momenteel ook of actieve migratie van sommige gegevens mogelijk en wenselijk is.'

Hoe gedetailleerd heb je het einddoel beschreven?

'Het einddoel was duidelijk: kunnen werken met de standaardapplicatie Eduarte. In het onderzoek heb ik niet geanalyseerd hoe goed of slecht het oude systeem was, maar vooral gekeken naar of de functionaliteiten van Eduarte voldoende waren. Mijn opdracht was niet om alles tot achter de komma te onderzoeken. De directeur van het NCVB heeft de uitkomsten van het onderzoek bestudeerd en gezegd: we gaan gewoon beginnen. Als we dat niet doen, dan komen we nooit bij het einde. We zien vanzelf wel welke punten er overblijven en hoe we dat dan kunnen oplossen. Ik had nog wel in mijn advies een aantal slagen om de arm gehouden door aan te geven dat er wellicht nog iets van maatwerk in Eduarte nodig zou kunnen zijn, in de vorm van een portaal aan de voorzijde. Maar dat is allemaal zeer meegevalen. Er is een Sharepointpagina die als startpunt voor studenten en docenten wordt gebruikt.'

Hoe heb je het team om je heen vormgegeven?

'De werkgroepen zijn opgesteld rondom een onderwerp dat uitgewerkt moest worden. De backoffice met processen als intake, aanmelding was zo'n onderwerp. Ik heb wel aangegeven dat de werkgroepen niet te groot moesten worden. Ik heb een voorkeur voor kleine groepen met een beslissingsbevoegde teamleider. Daarnaast had ik een team met daarin mensen die in het dagelijks leven functioneel beheerder waren en die ook beschikten over business consultancy skills. Ik legde maandelijks verantwoording af aan de directie van NCVB Bedrijfsopleidingen, een



algemeen directeur, hoofd interne bedrijfsvoering en aan het hoofd onderwijs.'

Het systeem was al in gebruik bij 16 andere scholen, met reeds ingerichte processen. Lagen daar uitdagingen?

'Binnen OGT waren alle processen al in gebruik, met directeuren van individuele scholen als proceseigenaar. NCVB kwam pas later in the picture. Discussie is gegarandeerd als je je moet voegen naar een gestandaardiseerde omgeving voor iedereen. Tegelijkertijd is het ook niet wenselijk om te veel uitzonderingen te maken. Dan moet er worden gesproken over: is het echt zo bijzonder wat er op deze school wordt gedaan? Zo ja, is dat op te lossen binnen de standaardsoftware? Wat ook meespeelde was dat het NCVB een commerciële afdeling is met klanten in het bedrijfsleven. Dat vraagt een flexibele omgeving, zeker gezien de concurrerende markt. Maar over het algemeen was iedereen blij dat Bedrijfsopleidingen ook van Eduarte gebruik zou gaan maken. In het oude systeem werd niet of nauwelijks meer geïnvesteerd en het had al lang genoeg geduurd voordat met de implementatie kon worden gestart. Daarnaast is het aanbieden van verschillende bedrijfsgerichte opleidingsvormen in het kader van

leven lang ontwikkelen een speerpunt geworden voor alle scholen van onderwijsgroep Tilburg. Alle scholen dienen een bedrijfsgericht aanbod te ontwikkelen. Vanuit de centrale diensten en processen heeft het bedrijfsgericht opleiden veel meer aandacht gekregen.'

Je opdrachtgever zei: 'laten we gewoon beginnen'. Is dat een fijne manier van werken?

'De directie is inderdaad heel erg van "laten we het gewoon doen, we gaan ervaren hoe het loopt en pakken aan wat er zich voordoet." Voor mij is dat een fijne manier van werken. Het maakt van een project ook een soort leeromgeving. Overigens werk ik zo heel vaak. Niet al te lang nadenken over processen, kijken wat wel werkt en wat niet. Zo niet, dan passen we het aan, gaan we het op een andere manier doen. Een dergelijke werkwijze zal ongetwijfeld niet overal kunnen worden toegepast, bij de aanleg van een metro zouden ze je voor gek verklaren, maar daar waar het wel kan, zoals bij NCVB werkte het zeker als versneller.'

Hoe heb je deze aanpak gecommuniceerd met de teamleiders?

'Ik heb duidelijk aangegeven dat zij verantwoordelijk waren voor hun eigen processen. En dat ik het piepsysteem hanteerde: wie niet roept, komt niet op het lijstje met uit te werken aandachtspunten. Wat ook goed werkte was het hanteren van een zogeheten X-lijn. Deze lijn visualiseert alle processen tot aan de eerste dag dat de student naar school gaat. Deze lijn is een schets van het integrale plaatje en was een goed instrument om zaken op elkaar af te stemmen en om duidelijk te krijgen of er nog gekke dingen in het proces zaten. En het maakte iedereen alert op het totaal. Oké, ik ben van de administratie, maar als ik studenten niet in een groep plaats, dan wordt er niet gekeken naar het opleidingsmateriaal, worden er geen vouchers klaargezet en kan de student niet naar zijn of haar digitale leeromgeving.'

Hoewel NCVB ook landelijk erkende opleidingen aanbiedt net als de andere scholen van de Onderwijsgroep Tilburg, is de Beroepsbegeleidende Leerweg heel anders dan de reguliere Beroepsopleidende Leerweg

‘Het gedachtengoed van agile werken heb ik zeker ingezet, maar in de onderwijswereld worden Engelse termen en ook ict-termen nauwelijks gebruikt’

Heb je de agile werkwijze kunnen toepassen?

‘Misschien wel als werkwijze, maar die benaming heb ik zeker niet gebruikt. We voegden ons naar het ritme van het onderwijs en voor studenten wilden we de impact minimaliseren, terwijl we het zo logisch mogelijk voor de docenten wilde houden. In de praktijk betekende dat we per groep studenten veranderingen doorvoerde. Van het team kende ik ongeveer hun snelheid en wist hoeveel ze konden oppakken en heb daar een planning op gemaakt. Dus het gedachtengoed van agile werken heb ik zeker gebruikt, maar in de onderwijswereld worden Engelse termen en ook ict-termen nauwelijks gebruikt. Ik heb ooit in een aantal projecten de term “happy flow” gebruikt. Dat vond men redelijk hilarisch. Met dat soort nieuwigheden moet je in onderwijsland gewoon niet aankomen.’

Werd het spannend richting de go-live in september?

‘Tegen de tijd dat het einddoel in september in zicht kwam begonnen alle puzzelstukjes in elkaar te vallen en werd het één geheel. Ontbrekende puzzelstukjes werden uiteraard aangepakt. Vanaf september moest iedereen echt met elkaar samenwerken. Alle processen werden geraakt. Hulptroepen stonden klaar als er iets uit de bocht zou vliegen. Omdat het oude systeem nog niet zomaar uit de lucht is, zal ik nog enige tijd bezig zijn om die processen te ontmantelen.’

Ging er wel eens wat mis?

‘NCVB is een hele actieve organisatie die goed is in het blussen van brandjes, en wat minder in het structureel oplossen van problemen. Maar of dat nu valt onder de noemer: gaat er wel eens wat mis? Je ziet als projectmanager dat het een project niet echt helpt als de lijnorganisatie vaak meer met ad hoc zaken bezig is, waardoor andere zaken blijven liggen.’

Welke tips heb je voor collega-projectmanagers die in een dergelijke omgeving projecten uitvoeren?

- ▶ **Tip 1:** Blijf observeren en aanpassen. Een plan is er om vanaf te kijken als het onderwerp en de tijdslijnen daarom vragen.
- ▶ **Tip 2:** Zorg ervoor dat iedereen zich in het project gesteund voelt. ‘De directie delegerde in dit project eigenaarschap richting teamleider niveau. De leiding had veel vertrouwen in het project en daardoor was er een soort positieve sfeer om er gewoon voor te gaan. Er waren zeker pittige deadlines en het was vaak hard werken, maar de leiding bleef echt supportieve. Ze steunde wat er moest worden gedaan en dat gaf het middle management het vertrouwen om het ook daadwerkelijk te gaan doen. In mijn rapportages heb ik ook verwoord dat het goed zou zijn als de directie dit vertrouwen expliciet zou uitspreken.’
- ▶ **Tip 3:** Zet de trein in beweging. ‘Maak gewoon een begin en maak eerste resultaten zichtbaar. Het is niet alleen tijdrovend om eerst alles in detail uit te werken, je kunt ook door de werkelijkheid worden ingehaald.’

□



13

Projectmanager Mels van Horssen:

‘Maak gebruik van de kennis van medewerkers op de werkvloer’



Werd het verstrekken van actuele reisinformatie vroeger door ProRail verzorgd, sinds 2019 wordt dat gedaan door de NS. Mels van Horssen, projectmanager namens Conclusion|ForeyeT begeleidde, vanaf 2018 de fysieke omschakeling op het perron. Belangrijk onderdeel in het project was het ontwikkelen van een nieuwe 55 inch CE-gecertificeerde reisinformatiemiddel (de blauwe informatieschermen op de perrons) dat nu op 160 perrons wordt gebruikt. Mels van Horssen: ‘Het unieke van dit project was dat de schermen zijn ontwikkeld en geproduceerd binnen Conclusion|ForeyeT, terwijl deze organisatie in het geheel geen productieafdelingen had. Heel bijzonder.’

Mels van Horssen:

‘Je moet als projectmanager altijd enthousiasme voor het project blijven uitstralen’

Mels van Horssen geeft schetsgewijs een inblik in het project. 'Een project als deze, dat krijg je niet zo vaak als projectmanager. Vaak staat in een project het implementeren van een standaard softwareapplicatie centraal. Zo niet bij dit project waarin het draaide om het ontwikkelen van nieuwe informatieschermen die in een reeds bestaande behuizing moesten worden gemoniteerd.' Hij verhaalt dat de nieuwe schermen in de bestaande blauwe behuizingen moesten komen. 'Je hebt verschillende formaten, de grootste behuizing is zo'n 2,5 meter breed (en weegt om en de nabij 250 kilogram. Om die op te kunnen hangen zijn kranen en in sommige gevallen speciaal transport over het spoor nodig. Soms kun je makkelijk met allerlei spullen op een station komen, soms moet via een speciaal transport over de rails een kraan naar het station worden gebracht. Voor vervoer van onderdelen zijn er op perrons soms liften, die het vaak doen maar niet altijd, dus je moet altijd alles van tevoren controleren. De reisinformatieschermen moeten absoluut veilig zijn. Ze mogen niet naar beneden vallen, het elektromagnetisch veld rondom het scherm mag niet een pacemaker van een reiziger op hol laten slaan of invloed uitoefenen op de treinloop hebben. De informatie op het scherm mag ook niet gaan trillen als een Thalys hogesnelheidstrein met een vaartje van 180 kilometer per uur langs het perron rijdt.'

Hij noemt nog veel meer dingen waar hij als projectmanager op moest letten: alles wat op een perron gebeurt staat uitgebreid beschreven in voorschriften van ProRail waar niet vanaf mag worden geweken. 'Het bureau Stationsbouwmeester laat niets aan het toeval over. Alles is gericht op veiligheid. Ik moest dus een veiligheidstraining volgen, waarbij speciale aandacht is voor alle gevaren rond het spoor. Je kunt niet zomaar apparatuur aansluiten op een stopcontact, laat staan een extra stopcontact bijplaatsen. Dat is het exclusieve werk van een getrainde

elektricien.' Ze hadden wat dat laatste betreft geen betere projectmanager als Mels van Horssen kunnen inzetten: hij heeft in het verleden op een hoogspanninglab gewerkt.

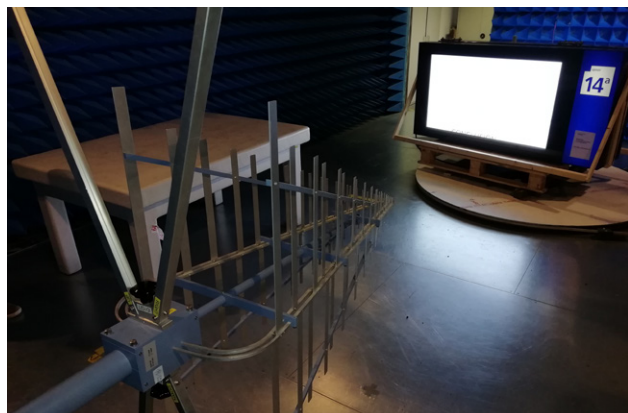
CE-certificatie

Het nieuwe bord, soms zit er een klok aan vast, soms ook niet, moest CE-gecertificeerd zijn. Hij noemt nog wat andere eisen. 'De nieuwe informatieschermen moesten energiezuinig zijn, voorzien worden van LED-schermen, het onderhoud moest makkelijk kunnen plaatsvinden en de werking van onderdelen als ventilator, verwarming moesten remote kunnen worden gemonitord om preventief onderhoud te kunnen doen. Grote temperatuurverschillen mochten geen rol spelen in de werking. De schermen zijn daarvoor getest bij temperaturen van 40 graden boven en 40 graden onder nul.'

Bij de ontwikkeling van het scherm zijn dan ook vele partijen betrokken geweest. Mels: 'Logistiek, software, hardware, testen, veiligheid, risicoanalyses, alles zat in dit project. In de ontwikkeling van de schermen zijn vele kleine stappen, iteraties gezet. Ik heb agile gewerkt, zonder dat medewerkers van ForeyT en leveranciers alle ins en outs daarvan kenden. Je hebt als projectmanager de nodig tools tot je beschikking variërende van agile en Lean tot Prince2, aangevuld



15





met je eigen ervaring, maar om echt succesvol te zijn moet je weten wat je wanneer inzet en hoe. Het heeft geen zin om anderen de essenties van agile werken bij te brengen als dat niet nodig is.’ Wat betreft veiligheid: van Horssen is in het bezit van het Veiligheids Certificaat Aannemers Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) Checklist Aannemers-Veiligheid voor Operationeel Leidinggevend (VOL) en een digitaal veiligheidspaspoort. Duurzaamheid speelde zeker ook een rol in het project. De schermen, ze kunnen minimaal 10 jaar mee, moeten na gebruik eenvoudig kunnen worden gedemonteerd, waarna de afzonderlijke onderdelen opnieuw kunnen worden gebruikt.

Eigenschappen projectmanager

Aan Van Horssen de vraag over welke eigenschappen een projectmanager moet kunnen beschikken om een dergelijk klus te klaren. ‘Je moet zeer communicatief zijn ingesteld en alle partijen op een goede manier laten samenwerken, van elektriciens tot stationsmanagers. Je moet echt luisteren naar medewerkers in het veld. Zo hoorde ik van monteurs dat we beter een ander, kleiner soort antenne konden gebruiken. Dat hebben we dus ook gedaan. Je moet ook nieuwsgierig zijn, je willen verdiepen in trajecten waarin je nog niet thuis bent. Neem het CE-certificeren, dus voldoen aan de wetgeving van de Europese Unie. Geweldig om als projectmanager in test-laboratoria te zien hoe wordt gewerkt aan de veiligheid van producten. Je moet het

‘Je moet ook nieuwsgierig zijn, je willen verdiepen in trajecten waarin je nog niet thuis bent’

ook niet alleen, maar met elkaar willen doen. Als projectmanager moet je structuur aanbrengen in ogenschijnlijke chaos. Je moet het overzicht weten te behouden en durven doen. KWD staat daar ook voor.’

Als projectmanager was het fijn te weten dat hij er in het project niet alleen voor stond. ‘KWD heeft zijn opdrachtmanagement-processen goed ingericht. Regelmatig is er intern overleg over de opdracht, het project. Gaat alles nog goed? Waar kunnen we je helpen?’

Nieuw integratie platform

Het project Realisatie en uitrol 55 inch Reisinformatiesysteem is in anderhalf jaar tijd afgerond. Het testen heeft een half jaar in beslag genomen. Het is overigens niet het laatste project dat Mels van Horssen voor de NS doet of gaat doen. ‘We werken nu binnen de NS samen met een ander onderdeel van Conclusion waarbij de applicaties van de NS worden gemigreerd naar een nieuw integratie platform, hierbij wordt ook de Reisinformatie keten geraakt die de reisinformatie op de nieuwe borden projecteert.’

Welke tips heb je voor collega projectmanagers:

- ▶ **Tip 1:** Houd rekening met de capaciteiten van je team. Stem je communicatie op die capaciteiten af. Een team dat geen benul heeft van agile kun je wel agile laten werken maar je hoeft het niet zo te noemen.
- ▶ **Tip 2:** Blijf onverminderd doorgaan, ook als het even niet gaat zoals je dat voor ogen had. Je moet als projectmanager enthousiasme blijven uitstralen. Er komen altijd weer betere momenten.
- ▶ **Tip 3:** Wees leergierig. Laat je niet uit het veld slaan als je iets niet weet en ga op zoek naar hoe iets in elkaar zit. Ik wist niets van CE-certificering, maar ik ben erin gedoken. Het was niet zo moeilijk, het viel me 100% mee.



KWD = Kennis Willen Delen

KWD staat voor Kunnen Willen Durven, maar ook voor Kennis Willen Delen. Elk boek, artikel, workshop, game, masterclass, vakblad, presentatie, app is door KWD'ers zelf bedacht, gecreëerd, van een review voorzien, geoefend, bekritiseerd, en gelanceerd. Altijd in samenwerking, altijd kritisch en gericht op het boeken van concrete resultaten in projecten!



Een overzicht van wat KWD te bieden heeft op het gebied van het delen van kennis:

- ▶ **Boeken:** met het verschijnen van deel 10 in de KWD boekenreeks begint de boekenplank van veel KWD-relaties er mooi gevuld uit te zien. U kunt de boeken terugvinden op <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-reeks/>
- ▶ **De Projectmanagement App:** in een kruisbestuiving met de boekenreeks is een grote serie testen beschikbaar, variërend van een toets op een projectplan tot tests van persoonlijke kwaliteiten, vaardigheden en geschiktheden, of tests gerelateerd aan uw organisatie. De theorie achter de tests staat uitgeschreven in het bijbehorende boek. De app is online beschikbaar op <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-projectmanagement-app/>
- ▶ **Vakblad projectmanagement en agilemanagement:** het vakblad voor de professional in projectmanagement en agilemanagement. Actuele ontwikkelingen in de theorie en praktijk in ons boeiende vakgebied worden erin beschreven. Dit vakblad is gratis online te lezen, maar ook is te kiezen voor een handzaam papieren formaat. Zie de 16 gepubliceerde nummers in ons archief <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/vakblad-projectmanagement/archief/> of meldt u aan <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/vakblad-projectmanagement/>
- ▶ **Leergangen:** we hebben leergangen voor managers projectmanagement (PM bazen) en agile resultaatmanagement. Zie <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-leergangen/>
- ▶ **Workshops:** inmiddels zijn er meer dan 25 workshops in het KWD-aanbod opgenomen. Ze hebben verschillende vormen als master classes, cursussen en zelfs serious games. Ze gaan over onderwerpen als portfoliomanagement, agile, projectbesturing, dilemma's, sturen op projectsucces. Ontdek het op <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-workshops/>
- ▶ **Bulletin:** regelmatig publiceert KWD een nieuwsbrief voor agile en projectprofessionals: het KWD Bulletin. Met nieuws, artikelen, interviews en columns brengen we actuele ontwikkelingen in ons vakgebied onder de aandacht van geïnteresseerde vakgenoten. Zie meer op <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-bulletin/>
- ▶ **De KWD Projectmanagement Vakdag:** de KWD Vakdag is al 15 jaar een jaarlijkse ontmoetingsplaats voor de collega's uit ons vak. Destijds klein begonnen is deze Vakdag inmiddels gegroeid naar zo'n 350-400 bezoekers per jaar. Terugblikken op eerdere vakdagen? Zie: <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/vakdag/>
- ▶ **Kijkje in de keuken van KWD:** drie keer per jaar heeft u de gelegenheid om een kijkje te nemen in de keuken van KWD. Proeven kan ook, omdat we samen eten. Elke keer is er een workshop waar telkens een ander thema wordt belicht. Nieuwsgierig? Hou het KWD Bulletin in de gaten en volg KWD Resultaatmanagement op **LinkedIn** zodat u onze nieuwsberichten ziet!

Zo deelt KWD haar kennis. KWD projectmanagers zetten deze kennis in om uw projecten naar het gewenste resultaat te leiden!

Projectmanager Jack van Grunsven over:

Pakketimplementatie met niet-bewezen functionaliteit

Jack van Grunsven, projectmanager bij KWD, heeft recent een implementatieproject afgerond bij een ROC. Een project dat begon met het voor een consortium van negen ROC's opstellen van een gezamenlijk Programma van Eisen (PvE) voor een Studenten Informatie Systeem (SIS). Jack van Grunsven vertelt onder meer over het aanbestedingsproces en de omgang met functionaliteit die zich nog niet eerder in het mbo had bewezen.

Jack van Grunsven:

'Een Student Informatie Systeem (SIS) moet dus vertrouwelijkheid en bescherming van privégegevens borgen. Dat alles maakt een SIS complex'





Een ROC is een scholengemeenschap waar verschillende vormen van onderwijs worden gegeven, ieder met bijzondere eigen kenmerken. Middelbaar beroepsonderwijs (mbo) wordt gegeven op verschillende niveaus, zowel in voltijd- als deeltijdonderwijs. Daarnaast is er commerciële bijscholing en omscholing, van medewerkers van bedrijven en organisaties, mavo, havo en vwo als deeltijdonderwijs.

Een SIS bij een ROC moet al deze onderwijsvormen ondersteunen. Daarbij gaat het niet alleen om administratie van 'zakelijke' gegevens zoals naam, adres, woonplaats, onderwijsovereenkomst, vakkenpakket, toetsen/examens en resultaten, maar óók om vastlegging en ondersteuning van de begeleiding van de studenten. Dit kan ook gaan over schulden, problemen thuis, of ongewenste zwangerschap. Dit is vaak privacygevoelige informatie; een SIS moet dus vertrouwelijkheid en bescherming van privégegevens borgen. Dat alles maakt een SIS complex.

Wat was jouw rol hierbinnen?

'Ik was namens mijn school de projectleider die de overgang van het oude naar het nieuwe systeem moest begeleiden. Als projectleider stuurde ik een aantal werkgroepen aan op basis van een gezamenlijke planning: testen, acceptatie, conversie, implementatie, inrichting. Ook waren er werkgroepen voor aanpassingen die er moesten komen in processen, er moesten handboeken worden geschreven en werkinstructies gemaakt.'

Het nieuwe SIS-systeem is een standaardsysteem. Waarom heeft de opdrachtgever daarvoor gekozen en niet voor maatwerksoftware?

'Dat was een simpele afweging. De organisatie is niet in staat om maatwerksoftware te ontwikkelen en wil dat ook niet. En waarom zouden ze? Er is standaardsoftware beschikbaar op de markt die 'voldoet'. Bij de aanschaf van een standaardpakket kun je er meestal op

vertrouwen dat je niet alleen de gewenste functionaliteit inkoop, maar ook kennis en ervaring. De leverancier heeft hetzelfde pakket meestal al bij diverse klanten geïmplementeerd en heeft kennis opgebouwd over de branche en kan de klant in dit alles meenemen. Maar in mijn project waren hindernissen te overwinnen, omdat er gebruik moest worden gemaakt van functionaliteit die zich nog niet eerder in het mbo had bewezen.'

Hoe verliep de aanbesteding voor dit systeem? Is dat samen met de andere scholen in het consortium gebeurd?

'Ik was projectmanager voor één ROC. Het kon niet één project zijn van alle scholen samen, omdat de aard van het onderwijs en alle daarmee samenhangende processen, ook administratief, op de diverse ROC's verschillend zijn. De leverancier moest daar heel erg aan wennen en heeft daardoor moeten investeren om de oplossing passend te maken. Die rekening hebben wij niet gekregen maar we hebben wel geïnvesteerd in tijd en het opbouwen van specifieke onderwijskennis bij de leverancier.'

Elk nadeel kan zijn voordeel hebben, was daarvan in dit project sprake?

'Zeker. Doordat het pakket nog geschikt moest worden gemaakt voor gebruik op een ROC, bood dat kansen om de vernieuwingen naar eigen inzicht en smaak vorm te geven. Een voorbeeld: mentoren kunnen nu via een datumprikker uitnodigingen voor begeleidingsgesprekken digitaal naar studenten sturen. Tijdens het gesprek maakt de mentor aantekeningen en na het gesprek stuurt hij dat als notulen door naar de student die dan daarop kan reageren of direct akkoord geven. Het gehele begeleidingsgesprek gaat automatisch het studentendossier in. Het systeem houdt bij hoeveel studenten gesprekken met hun mentor hebben gehad.'



Welke rol en invloed heb je in deze en andere vernieuwingslagen als projectmanager kunnen spelen?

‘Best veel. Het is bij vernieuwing belangrijk om alle belanghebbenden, proceseigenaren, portefeuillehouders, beleidsadviseurs, informatie-architecten zodanig te laten samenwerken dat er een definitie komt van hoe nieuwe processen zouden moeten werken om deze processen vervolgens ook op die manier in te richten. Dit zijn vaak iteratieve processtappen, ook in dit project. Als projectmanager kijk je of alle deskundigheid aan boord is en neem je voortdurend alle stappen met actoren door. Ook met de leverancier die weet welke opties er in een proces mogelijk zijn. Het heeft weinig zin iets te bedenken wat achteraf helemaal niet blijkt te kunnen. Het is vooral organiseren wat je als projectmanager doet, waarbij je van tevoren niet helemaal weet hoeveel iteraties er nodig zijn.’

Je weet niet hoeveel iteraties er nodig zijn. Hoe zat het dan met de planning?

‘Ondanks alle kwaliteiten van de geselecteerde software en de inzet van de experts om de leverancier te helpen: dit project moest een nog niet bestaand systeem implementeren waarmee nog geen praktijkervaring was opgedaan. Ik zag vanuit mijn ervaring aankomen dat we qua planning een onhaalbare koers aan het varen waren. Deze ervaring heb ik aan de overige projectleiders overgedragen, zodat we tot twee keer toe tijdig de gehele projectplanning hebben kunnen aanpassen. De gezamenlijke stuurgroep hebben we ook kunnen overtuigen van de noodzaak van deze aanpassing in tijd.’

Kun je ons meenemen in wat je belangrijkste succesfactor was?

‘Zeker. Communicatie is altijd key, zeker in dit soort omstandigheden. We hebben regelmatig toelichting gegeven over wat het nieuwe systeem zou gaan doen aan de ondernemingsraad, de



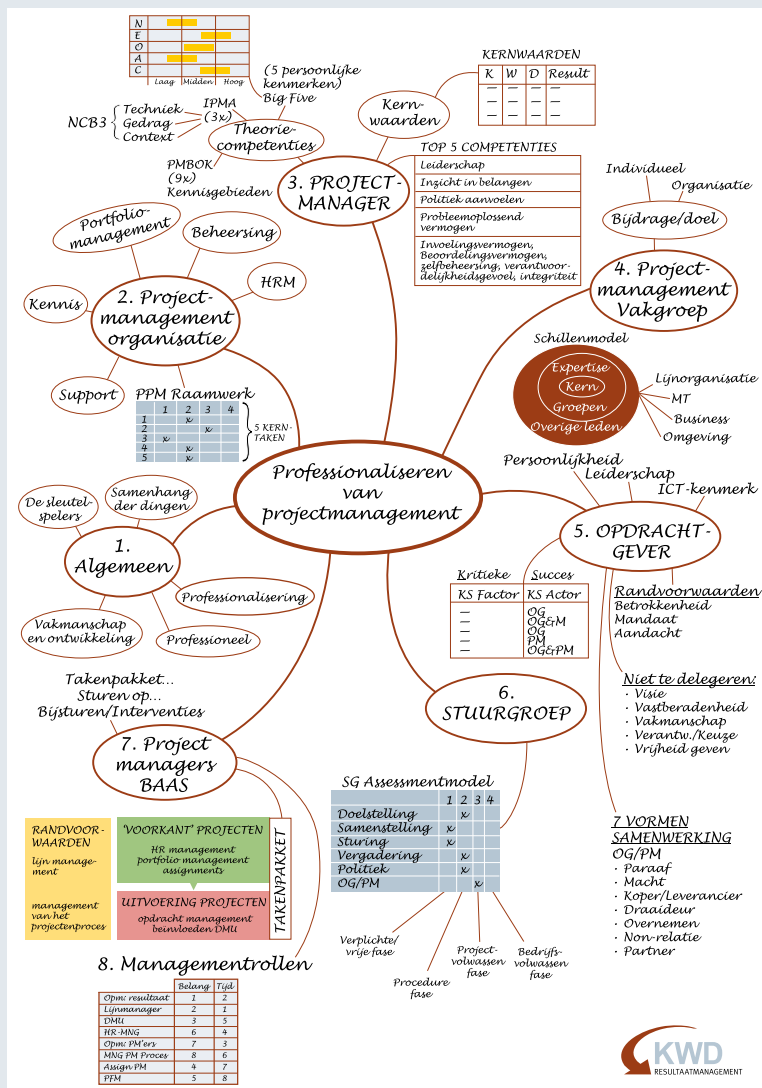
studentenraad, er zijn open demo's georganiseerd, er is een speciaal e-magazine uitgebracht met korte filmpjes en demo's, en er zijn interviews gehouden met vertegenwoordigers van de gebruikersorganisatie. Wat ook heeft geholpen is dat we open en eerlijk over de tegenvallers hebben gecommuniceerd.’

Heb je nog tips voor lezers?

- ▶ **Tip 1:** Samen weet je meer. Probeer zoveel mogelijk kennis te vergaren én te delen en begin daar zo vroeg mogelijk mee.
- ▶ **Tip 2:** Laat bij vernieuwing alle belanghebbenden, proceseigenaren, portefeuillehouders, beleidsadviseurs, informatie-architecten zodanig samenwerken dat er een definitie komt van hoe nieuwe processen zouden moeten werken.
- ▶ **Tip 3:** *The devil is in the detail.* Als je omgeving complex is, help je leverancier dan met die complexiteit. Ga de strijd samen aan, ga niet tegenover elkaar staan.’



Projectmanagement is een vak. In onze KWD-boekenreeks belichten we vele aspecten daarvan. De basis van de KWD-reeks is het boek Professionaliseren van Projectmanagement. Projectmanagement behoeft vakmanschap van de projectmanager, van de senior stakeholders zoals opdrachtgever, leden van de stuurgroep, of de manager van de projectenpool (zie figuur). Professionaliseren van projectmanagement overstijgt het volgen van een cursus of het hanteren van een standaard projectmanagementmethode. Het belicht de projectmanager als persoon, het vakmanschap van de projectmanager en de volwassenheid van de organisatie die projecten uitvoert en bestuurt. Het boek is bestemd voor managers van projectmanagement-afdelingen en projectmanagers bij grote profit en non-profit organisaties. Het helpt hun organisatie en manier van werken naar een hoger niveau te tillen. In de leergang PM Baas® wordt de materie uit dit boek verder toegelicht, uitgelegd en uitgewerkt. Inmiddels zijn in de reeks 10 titels verschenen.



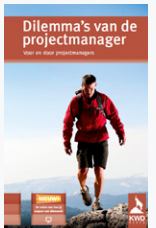
KWD onderzoekt samen met bedrijven en universiteiten relevante vraagstukken op het gebied van projectmanagement. De resultaten van dit onderzoek vinden hun weg in praktijkgerichte boeken.

De KWD-boekenreeks gaat in op verschillende aspecten van het vak:



Sturen op projectsucces

Wanneer is een project succesvol? En hoe is daarop te sturen? Dat is een ontdekkingstocht die voert langs diverse aspecten van succes, projectbesturing en stakeholders. Het boek geeft projectmanagers, opdrachtgevers en stuurgroepen een praktische handreiking voor het definiëren van wat in een project bereikt moet worden. Om daar vervolgens samen op te sturen.



Dilemma's van de projectmanager

In het managen van projecten en programma's komen dilemma's voor waarop project- en programmanagers dienen acteren. Wat zijn eigenlijk dilemma's? Hoe kun je er mee omgaan? Hoe doen collega-projectmanagers dat? Zijn er strategieën beschikbaar? Dit boek geeft antwoorden op deze en andere vragen.



De stuurgroep aan het roer

De ene stuurgroep is de andere niet. De praktijk toont grote verschillen in wat stuurgroepen willen, hoe ze zijn samengesteld, hoe ze te werk gaan en hoe effectief ze zijn. Grote verschillen zijn er ook wat betreft de volwassenheid. Hoe volwassener de stuurgroep, hoe groter de kans op

projectsucces. Hoe meet je deze volwassenheid? Hoe is een stuurgroep naar een hoger niveau te tillen en dus effectiever te maken?



Projectpolitiek

Je acteert als projectmanager in een krachtenveld van belangen en ambities. Het daarmee tactisch omgaan noemen we projectpolitiek handelen. En laten we wel zijn: dat is een onderdeel van het takenpakket van de projectmanager. Het boek geeft antwoord op vragen als: hoe politiek is mijn project? Ben ik gevoelig voor politiek in projecten? Als ik dat niet heb, is het dan wel handig om een project te leiden waarin politiek een belangrijke rol speelt?



Agile: Geschikt/Ongeschikt

Dit boek laat zien hoe de agile werkwijze succesvol in de organisatie in te voeren. Het kent drie invalshoeken: organisatie, project en individu. Voor welke projecten is agile toe te passen? Wat zijn de kritieke randvoorwaarden? Wanneer is een traditionele aanpak beter? Is het binnen deze organisatie eigenlijk wel een goed idee? En *last-but-not-least*: ben ik zelf wel geschikt voor agile werken? Tips, adviezen, kritische succesfactoren en lessons learned over agile: je leest ze in Agile: Geschikt/Ongeschikt.



Ik wil resultaat!

Projectmanagers worden ingezet om in projecten beoogde resultaten te realiseren. De managers hebben daarvoor harde en zachte competenties nodig. Een

projectmanager die ze in combinatie en goede harmonie en onderlinge samenhang kan hanteren weet optimale resultaten te bereiken. Dit boek presenteert een framework rondom vier kerncompetenties: een scherp beoordelingsvermogen, sturing op beeldvorming, realisatievermogen en de capaciteit om mensen en doelen te verbinden.



ICT-leverancier: van vijand naar vriend

Deze uitgave geeft opdrachtgever, projectmanager, leverancier en inkoper handvatten om sourcing succesvol te laten verlopen. *Best Value Projectmanagement* is een

unieke dienstverlening van KWD dat het beste haalt uit leveranciers en opdrachtgevers. Het gaat uit van samenwerking, van geven en nemen. Hoe maak ik als opdrachtgever aan leveranciers duidelijk wat ik precies wil als ik eenmaal gekozen heb voor een leverancier die bij andere opdrachtgevers zijn expertise heeft aangetoond?

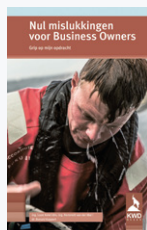


Projectstrategie: Roadmap naar projectsucces

Strategisch denken is een ondergeschoven kindje in het vakgebied projectmanagement. Gevestigde projectmanagementstandaarden hebben er weinig aandacht voor.

Dit boek waarschuwt voor het te routinematig invullen en uitvoeren van een project. Formuleer een projectstrategie! Het boek geeft hieraan invulling door het projectstrategiecanvas

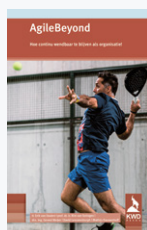
en geeft het een plek bij de start en uitvoering van projecten.



Nul mislukkingen voor Business Owners

Twee woorden passen bij een business owner die succesvol wil zijn: doordacht balanceren. Een goede balans vinden voor het (be)sturen op doelen, mensen, organi-

saties, afdeling en methoden. Het betekent het goed neerzetten van het project, bijsturen waar nodig en ingrijpen als het moet, kunnen inspireren en vooral blijven geloven in een succesvolle uitkomst. Het boek biedt een canvas aan business owners om snel overzicht te kunnen krijgen van het project waaraan ze (gaan) werken.



Agile Beyond

Hoe kunnen organisaties wendbaar blijven in een onvoorspelbare omgeving? Agile kan daarin een grote rol spelen en daarvoor een basis leggen. Maar nadat een eerste stap in agile is

gezet zijn er de nodige vervolgstappen te zetten. In de kern is agile een uitstekende werkwijze en organisaties die zich verder willen ontwikkelen zullen een beyond stap moeten zetten. In het boek staat een self-assesment waarmee deze stap is te zetten.

Naast de boeken zijn ook testen beschikbaar om kennis en gebruik van de informatie te testen. Ze zijn te vinden op <https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-projectmanagement-app/>

De boeken zijn te bestellen via de website van KWD Resultaatmanagement:
<https://www.kwdrm.nl/onze-kennis/kwd-reeks/>

Programmamanager Fred Bons over:

Best Value Projectmanagement



KWD Resultaatmanagement biedt als enige de unieke combinatie van sourcing op basis van de Best Value Aanpak (BVA) en projectmanagement. Fred Bons heeft de afgelopen jaren in een aantal projecten de grote voordelen ervan kunnen laten zien aan opdrachtgevers. 'Een project begint bij de inkoop. BVA als inkoopmethode biedt optimaal voordeel in het aanbestedingsproces door de bewezen expertise van toeleveranciers maximaal te benutten, om vervolgens een projectmanager op basis daarvan de uitvoering van het project in handen te geven. Het gaat om de combinatie van deze twee', zegt hij over deze aanpak.

Fred Bons:

'Maak van sourcing en uitvoering één proces'



Je hebt goede aanbestedingen en minder goede. Fred Bons maakt ze allebei mee in zijn werk. 'Een goede keuze voor een leverancier is een voorwaarde voor een goed project, maar is nog geen garantie dat het project goed zal gaan. Een project is meer dan een afgewogen leverancierskeuze, net zoals de leverancierskeuze meer is dan een keuze te maken uit een top-tien van Gartner.' Hij licht toe: 'Een aanbesteding kan lang duren, omdat klanten het moeilijk vinden op te schrijven wat ze echt willen. Als ze dat al lukt, dan hebben ze vaak de pech dat ze krijgen wat ze besteld hebben. Wat ze willen is vaak niet precies wat ze nodig hebben. Wat we zien in onze praktijk is dat klanten hun huidige problemen bij de kop nemen en een beetje oppoetsen. Dan gaat misschien het probleem een beetje weg, maar heb je nog geen waarde toegevoegd, laat staan een toekomstbestendige oplossing gevonden.'

Klanten doen er dus goed aan de Best Value Aanpak te hanteren. Hoe neem je je klanten mee in de voordelen van deze aanpak?

'Ik vraag hen te formuleren wat ze als doelstellingen zien voor hun organisatie en wat de randvoorwaarden zijn waarbinnen die doelen gerealiseerd moeten worden. Daarna kunnen ze de vraag wat de juiste weg is om deze doelstellingen te behalen voorleggen aan leveranciers die zich in de praktijk bewezen hebben. Dat voorkomt dat ze iets krijgen wat ze niet nodig hebben.'

Maar dan ben je er volgens Bons nog niet: 'Aanbestedingen en projecten zijn vaak gescheiden trajecten. Inkoop doet met een aanbestedingsteam de aanbesteding. Het contract wordt opgesteld en dan wordt het geheel overgedragen aan een projectmanager die er nog niet eerder bij betrokken was. In die overdracht gaat veel informatie verloren. Dit leidt ertoe dat een projectmanager dan een groot wit

vel papier uit de kast haalt en met zijn team gaat nadenken over de vraag: dit is het probleem, wat zullen we daar eens voor maken? Een herhaling eigenlijk van wat al in het inkooptraject is gedaan. Ik maak opdrachtgevers duidelijk dat het veel efficiënter is om er één proces van te maken zodat sourcing en uitvoering naadloos in elkaar overlopen. Maak maximaal gebruik van de expertise die in de markt aanwezig is, besteed je tijd en energie aan het opschrijven wat je nodig hebt in termen van doelstellingen en randvoorwaarden. En stap niet in de valkuil de afdeling inkoop de opdracht te geven om tegen een zo laag mogelijke prijs in te kopen, om daarmee een zo hoog mogelijke kwaliteit binnen te halen. Dit heeft in de regel het effect dat de leverancier gaat leveren met de minimaal noodzakelijke kwaliteit tegen een maximale prijs.'

De praktijk laat zien dat het voor opdrachtgevers nog zo makkelijk niet is om doelstellingen te formuleren. Hoe is daar een mouw aan te passen?

'Een projectmanager die vanaf het begin, vanaf de sourcing bij de uitvoering is betrokken, kan de opdrachtgever helpen de doelstellingen helder en transparant te krijgen door net zo lang als nodig de 'waarom-vraag' te stellen. De antwoorden maken stap voor stap duidelijk wat de opdrachtgever werkelijk nodig heeft en hoe dit te vertalen in heldere doelstellingen. Stel een bedrijf wil een ERP-pakket implementeren, dan vraag ik als projectmanager: prima, maar waarom wil je dat dan, wat wil je daarmee bereiken? Ik snap dat je meer efficiency wil, maar hoeveel meer dan? Lopen je processen dan nu niet efficiënt? Wat is in de kern je problematiek? Vervolgens kan op basis van de geformuleerde doelstellingen gezocht worden naar een leverancier die zich al onderscheiden heeft door bij andere, vergelijkbare organisaties, soortgelijke projecten succesvol af te ronden. Een leverancier kan op basis van de geformuleerde



leerde doelstellingen zeggen: ja, daar heb ik een passende oplossing voor. De meeste grote ict-partijen weten wel wat zo'n oplossing kan inhouden. Al met al reduceer je als opdrachtgever met de Best Value Aanpak risico's en dat houdt in de regel ook lagere kosten in.'

Is deze aanpak alleen toepasbaar voor ontwikkeling of implementatie van ict?

'Nee, ik heb afgelopen jaren diverse projecten uitgevoerd, ook buiten de ict. Ik heb een opdracht uitgevoerd voor een uitvaart-dienstverlener die naar een nieuwe kledinglijn zocht en een academisch ziekenhuis mocht ik begeleiden bij de aanschaf van een nieuw laboratorium managementsysteem. Het is een methode die altijd toegepast kan worden, zolang er sprake is van concurrentie. Als er maar één toeleverancier is, dan is de methode uiteraard niet relevant, hoewel ook daar de principes die onder de BVA liggen toepasbaar zijn. Ik heb ook vastgelopen projecten weer op de rails kunnen zetten door te werken vanuit de Best Value filosofie. Ik begeleid nu een firma in medische voedingssupplementen bij de selectie van een nieuwe leverancier voor

een compleet nieuwe ict-omgeving. Dat is dan wel weer ict.'

In hoeverre zijn potentiële opdrachtgevers op de hoogte van de mogelijkheden en voordelen van de Best Value Aanpak in combinatie met projectmanagement?

'Dat wordt beter, zeker nadat vijf jaar geleden het boekje 'Best Value Projectmanagement, ICT Leverancier van Vijand naar Vriend' in de KWD-boekenreeks is verschenen. Ik zie dat ook in mijn praktijk. Het zou overdreven zijn te stellen dat het uitvoeren van Best Value opdrachten inmiddels mijn hoofdtaak is, maar ik heb afgelopen jaren genoeg van dergelijke projecten uitgevoerd om te kunnen zeggen dat ik een specialisme heb ontwikkeld. KWD is ook het enige bureau dat dit specialisme in deze vorm en deze combinatie van sourcing en uitvoering kan aanbieden. Opdrachtgevers snappen steeds meer dat het geen zin heeft leveranciers uit te knijpen, waarna de leveranciers als reactie daarop hen gaan uitknijpen. Het is logischer en beter om elkaar te helpen. Uiteindelijk wil je een leverancier die kan leveren wat je wilt realiseren. Let op, je moet tegen zo'n leverancier vervolgens niet zeggen wat en hoe hij het moet doen. Op hoofdlijnen moet de leverancier weten wat er moet gebeuren, hij moet zich ervan vergewissen dat hij begrijpt wat de klant wil, maar moet het daarna zelf uitvoeren. En net zo belangrijk: de opdrachtgever moet zich dan niet met de oplossing bemoeien. De projectmanager houdt natuurlijk wel de afgesproken te behalen resultaten en tijdlijnen in de gaten.'

Fred Bons geeft een voorbeeld: 'Stel, ik wil een bestaand balkon verwijderen, en in plaats daarvan op de grond een gladde vloer hebben met een overkapping. Dan kan een aannemer die vraag vertalen in een bouwtechnische oplossing met bouwconstructies waar ik geen verstand van heb. Dan moet ik als opdrachtgever niet zeggen:





ik vind toch dat je het zus en zo moet doen. Als er dan na de bouw lekkage optreedt, dan krijg je van de aannemer te horen: ja, hoor eens, zo moest ik het van jou doen. Dan introduceer je als opdrachtgever dus zelf risico's.'

Ik hoor hier een kernwoord: vertrouwen hebben dat een leverancier het kan.

'Ik ben blij dat je dat hier noemt. Vertrouwen is een van de meest misbruikte woorden in de klant-leverancier relatie. Vertrouwen moet het resultaat zijn van bewezen diensten of bewezen oplossingen. Je moet een leverancier vragen hoe vaak hij dit soort projecten in vergelijkbare organisaties heeft gedaan. Tegelijkertijd moet de leverancier recht doen aan wat specifiek is in een vraagstelling. Mijn ervaring is dat het unieke van organisaties, het unieke in een vraagstelling schromelijk overdreven wordt. Een school in het Noorden van het land die een ict-applicatie wil implementeren, is niet veel anders dan een school in Limburg. Het uitbesteden van een datacentra bij een vliegtuigmaatschappij is niet veel anders dan het uitbesteden van een datacentra bij een overheidsinstelling. Moet er daadwerkelijk sprake zijn van innovatie, ga dan op zoek naar een bedrijf dat al eerder bedrijven heeft geholpen om te innoveren en dat je dus kan helpen om een nieuw product op de markt te brengen, omdat hij deze expertise in huis heeft.'

Is de Best Value Aanpak een complexe methode?

'Het is alleen complex voor iemand die het niet begrijpt. Als je inziet dat de methode eigenlijk achterstevoren inkopen is, dan wordt het al een stuk inzichtelijker. Het is anders denken, zeker, het vraagt een bepaalde manier van conceptueel denken. Het team heeft voldoende mensen nodig die het snappen en die de vertaling kunnen maken. De opdrachtgever moet wel volledig achter de aanpak gaan staan. We geven vanuit KWD ook tweedaagse trainingen om opdracht-

gevers de bagage aan te reiken die nodig is om de aanpak goed te kunnen doorgronden. In deze training gaan we serieus en diep op de materie in.'

Wordt er ook diep ingegaan op de voordelen?

'Zeker. We laten zien dat deze aanpak niet alleen minder risico's inhoudt, maar ook veel sneller gaat. Een voorbeeld: Transavia wilde een transitie van hun datacentrum naar een nieuwe leverancier. Daar zijn we juni 2017 mee begonnen en op 2 februari 2018 is het contract getekend en is de uitvoering gestart. Dat was dus een aanbesteding in een mission critical omgeving die slechts zeven maanden heeft geduurd. Daarin zaten ook periodes als zomer- en kerstvakantie. Vaak duren dergelijke exercities met een reguliere aanpak aanmerkelijk langer.'

Welke tips kun je opdrachtgevers en projectmanagers resumerend meegeven:

- ▶ **Tip 1.** Zorg ervoor dat het team dat de sourcing afhandelt, hetzelfde team is dat de uitvoering doet.
- ▶ **Tip 2.** Weet zeker dat beide partijen elkaar tot op de punt en de komma begrijpen, voordat het definitieve contract met de leverancier wordt getekend.
- ▶ **Tip 3.** Help je leverancier om succesvol te zijn. Vertel hem alles wat hij wil en moet weten en misschien nog wat meer. Maak van een Vijand een Vriend. Doe het samen.
- ▶ **Tip 4.** Vraag je leverancier op gezette tijden of hij nog tevreden over je is: zijn wij een goede klant voor je?



Programmamanager Mathijs Rauwenhoff over:

Professionaliseren van projectmanagement bij Waternet

‘We hebben onvoldoende vertrouwen dat alle projecten van onze organisatie zonder overschrijding uitgevoerd worden. We willen professioneler zijn. Wat moeten en kunnen we doen om hierin een positieve verandering teweeg te brengen?’ Met deze vraag kwam Waternet bij KWD-projectmanager Mathijs Rauwenhoff. Deze ging aan de slag en stelde samen met de projectenorganisatie dat 90 procent van de projecten gestart na 1 juli 2019 geen overschrijding mocht hebben. Deze verandering was nodig om het voortbestaan van Waternet te waarborgen. Wat was het belangrijkste dat hij veranderde?

Mathijs Rauwenhoff:

‘Waternet voelde weinig sense of urgency om effectief projectmanagement te voeren’



Waternet is verantwoordelijk voor al het water van de gemeente Amsterdam en een groot deel van de provincies Utrecht en Noord-Holland. 1,3 miljoen mensen krijgen dankzij het werk van deze organisatie schoon drinkwater uit de kraan. Naast afvalwaterzuivering houdt Waternet het oppervlaktewater schoon en op peil. Dat doen ze door jaarlijks een groot aantal projecten uit te voeren. Toch kende Waternet niet echt een projectenorganisatie. *Rauwenhoff*: 'Toen ik het project Professionalisering Projectmanagement Waternet uitvoerde, telde Waternet ca. 1200 projecten, variërende van het aanleggen van één rioolaansluiting tot de bouw van nieuwe waterzuiveringsinstallaties en alles wat daartussen lag. Maar het resultaat van deze projecten was verre van optimaal. Dat moest geprofessionaliseerd worden.' Directe aanleiding was een project dat enorm uit de hand was gelopen, dat veel meer had gekost dan was begroot. Waternet had daarvóór weinig *sense of urgency* gevoeld om effectief projectmanagement te voeren; het deed elke dag wat het moest doen. Het project zette de politiek en daarmee een veranderingstraject in beweging: de directie van Waternet moest het beter gaan doen, efficiënter vooral. Meer projecten moesten binnen tijd en budget worden uitgevoerd. The rest, zoals ze zeggen, is history. Waternet kwam in contact met KWD nadat een aantal managers de cursus PM Baas had gevolgd en informatieavonden over projectmanagement bij KWD had bijgewoond.

Rauwenhoff licht toe hoe hij het project Professionaliseren Projectmanagement heeft aangepakt. 'Na een zorgvuldige inventarisatie van onder andere de meest risicovolle projecten heb ik de vier belangrijkste aandachtsgebieden beschreven: opdrachtgeverschap, projectbeheersing, resource management en projectmanagement. Ofwel het Wat, Hoe, Wie en Uitvoering. Van deze vier aandachtsgebieden is

het resource management dominant. Wanneer resource management op orde is en de juiste projectmanager op een project zit volgen de andere drie punten vanzelf.'

Toevallige beschikbaarheid

Optimaal resource management en daarmee ook optimaal projectmanagement houdt grotendeels in dat de juiste mensen op de juiste plaatsen in een project aan het werk zijn. 'Waternet had zeker behoefte aan extra projectmanagers en om die binnen te krijgen zijn ook wervingscampagnes opgezet, maar het allerbelangrijkste was om projectmanagers projecten te laten doen die ze aankonden. Bij Waternet werden projecten toegewezen aan projectmanagers op basis van beschikbaarheid in plaats van capaciteit.'

De juiste acties uitvoeren op een project: hiervoor was het allereerst nodig dat de projecten transparant werden gemaakt. Welke projecten liepen er binnen Waternet en wat voor soort projecten waren dat: licht of zwaar, met weinig risico of juist veel? Rauwenhoff scande met behulp van de KWD projectscan de belangrijkste projecten van Waternet. De scan geeft aan de hand van een vragenlijst een beeld van hoe projecten in elkaar steken en wat de risico's zijn van afzonderlijke projecten voor de organisatie. De ervaring van een projectmanager is hier van groot belang. Een door de wol geveerde projectmanager ziet al snel de risico's. 'De kracht van KWD is dat we binnen KWD beschikken over goede tools als de projectscan, over projectmanagers die veel ervaring in en met projecten hebben, maar we luisteren ook veel, in dit geval naar opdrachtgever namens de gemeente Amsterdam of het waterschap Amstel, Gooi en Vecht. We luisteren, stellen veel vragen, zetten steeds kleine maar duidelijke verbeterstappen, nemen de projectleider en de opdrachtgever mee in het project en zijn voorstanders van helder en eenvoudig taalgebruik.'





Als uit de projectscan bleek dat in een project geen rekening was gehouden met de kans op overschrijding van tijd en geld door risico's of op onvoorzien, kreeg deze direct de kleur rood, ofwel werd er onmiddellijk ingegrepen. De overige projecten kregen oranje of groen. *Rauwenhoff*: 'Ingrijpen hield in: samen met de projectleider de risico's in kaart brengen en inschatten hoeveel onvoorzien realistisch was. Een van de veranderingen was dat projectleiders op uitdagendere projecten actief konden worden. Een projectmanager die een project in de klasse 2 mag leiden, mag ook wel een klasse 3 project doen, mits er een volwaardige klasse 3 projectmanager meeloopt. Welk project in welke klasse valt, is te bepalen aan de hand van criteria zoals omgeving, tijdspad, budget, complexiteit en politieke gevoeligheid. Lichtere projecten kunnen lean worden uitgevoerd, terwijl voor grotere en complexere projecten de risico's en het beheer daarvan duidelijk moeten zijn.' Een heldere projectclassificatie maakt transparant welke mensen de organisatie voor zijn projecten nodig heeft. 'Het laat ook zien waar formelere projectmanagement-

processen op zijn plaats zijn, inclusief bijvoorbeeld een stuurgroep.' De uitkomsten van de projectscan maakten het mogelijk de juiste mensen op de juiste plaatsen te zetten waardoor het percentage projecten 'op tijd en binnen budget' steeg naar de genoemde 90 procent.

Meerdere keren: ja

Was de opdrachtgever tevreden met dit resultaat? *Mathijs Rauwenhoff*: 'Zeker. Op de KWD Vakdag 2022 heb ik dit project samen gepresenteerd met mijn Waternet-collega Bob Reuvers werkzaam bij Waternet. Dat had niet gekund als de klant onze werkzaamheden niet zou hebben gewaardeerd.' Die waardering was er overigens al eerder: 'KWD legt in opdrachten contractueel vast welke resultaten moeten en zullen worden gerealiseerd in een bepaalde periode. In dit project kon de opdrachtgever om de paar maanden besluiten om door te gaan of te stoppen. Het project 'Professionalisering Projectmanagement' heeft in totaal ongeveer twee jaar in beslag genomen. Ofwel, de klant heeft meerdere keren opnieuw "ja" gezegd.'



Bob Reuvers zegt daar zelf over: 'Wat ik zelf mooi vind is dat KWD de tools (voorstel tot standaardiseren, faseovergangen, kostenramingen, risico-methode, kwaliteitscontrole, etc) heeft aangedragen, waarmee Waternet de implementatie zelf heeft kunnen uitvoeren, waarmee de succeskans werd vergroot. Wel met steun en adviezen van KWD. Mij is bijvoorbeeld bijgebleven dat je in de beginfase al zei: 'medewerkers zullen niet blij zijn met de verhoging van de bureaucratie, maar later kunnen ze niet meer zonder.'

In de inhoudspagina van het KWD Vakblad projectmanagement en agilemanagement staat altijd dat KWD wil leren van projecten om deze kennis vervolgens door te geven aan klanten in projecten en aan medewerkers. Wat heb je tijdens dit project kunnen leren?

Rauwenhoff: 'Ik heb geleerd om projectmanager te zijn in een omgeving waarin politiek een grote rol speelt. Ik heb geleerd hoe politiek het besluitvormingsproces van projecten beïnvloedt. Dit proces is overigens vaak informeel: besluiten worden niet zelden op netwerkbijeenkomsten genomen of voorbereid. En ook: voor een project dat door een wethouder als bovengemiddeld belangrijk wordt gevonden, is het vaker makkelijker om middelen te krijgen. Deze ervaring met werken in een publieke omgeving neem ik mee. En geef ik door.'

Welke tips kun je naar aanleiding van dit project aan collega-projectmanagers en anderen meegeven?

- **Tip 1:** Kijk bij de start van een project goed naar hoe projectmanagement binnen de organisatie is georganiseerd. Het is onjuist te denken dat dergelijke processen wel goed lopen. Veel directies besteden daar weinig tijd aan. Projectmanagement binnen je organisatie optimaliseren is niet iets wat je eenmalig

doet, maar wat je regelmatig moet toetsen of het voldoet aan de wensen van je organisatie.

- **Tip 2:** Neem de opdrachtgever, de klant mee in het project. Zet kleine stapjes en communiceer daar goed over.
- **Tip 3:** Deze is het allerbelangrijkste: zet de juiste mensen in het project op de juiste plaats. Goede projectmanagers zullen waarschijnlijk wel certificaten hebben behaald zoals Prince2 of Agile certificatie, maar het hebben daarvan is geen garantie voor succes. Het gaat in projecten voor een heel groot percentage om mensen, dat moeten de juiste zijn. Je hoeft om projecten tot een goed einde te brengen niet te kunnen beschikken over gedetailleerde vakkennis. Ik doe op het ogenblik een project bij een farmaceutisch bedrijf terwijl ik geen kennis over farmacie heb, dat hebben mensen op de werkvloer wel. Laat inhoudelijke kennis daar.
- **Tip 4:** Blijf doorvragen. Vooral in de voorbereidingsfase van een project. Besteed voldoende tijd aan deze fase die gerust 20 procent van het totaal mag uitmaken. Vakmanschap en ervaring leert vervolgens wanneer je moet zeggen: nu heeft de voorbereiding lang genoeg geduurd, nu gaan we echt beginnen.
- **Tip 5:** Breng voldoende humor in een project. Natuurlijk moet je als projectmanager op gezette tijden streng zijn, maar het is belangrijk om ook fun te hebben in de samenwerking. Een project als Waternet was behalve uitdagend, ook heel leuk en plezierig. Ik heb ervaren dat je in een heel moeilijke crisissituatie met een grap op het juiste moment de sfeer en daarmee de crisis een positieve wending kan geven.



Zeezeiler Roy Heiner:

‘Zonder pijn presteer je niet optimaal’

AUTEUR: LEO KLAVER



Vier keer nam hij deel aan de Olympische Spelen. De Brunel Sunergy leidde hij in 1998 in de Whitbread Round the World Race naar een achtste plaats. In 2001 was hij in de Volvo Ocean Race, aan boord van de Assa Abloy. Deze race werd in 2006 gewonnen door Team ABN AMRO, met Roy Heiner als Technical Sailing Director. Hij sprak op de KWD Vakdag als keynote speaker over wat topsport en bedrijfsleven met elkaar gemeen hebben, hoe ze elkaar kunnen ontmoeten en wat ze van elkaar kunnen leren. Zijn centrale boodschap: ‘No pain, no gain.’

Wat is voor Roy Heiner belangrijker: de boot of de mens? De mens, antwoord hij zonder enig aarzelen. ‘De mens maakt de boot en al het andere dat nodig is, maar met een uitstekende boot en geen goede mensen daarop, vaar je heel hard de verkeerde kant op. Als ik dan nog even uitzoom op de mens: het team is het allerbelangrijkst. Een goed team maakt ook de beste boot. De volgende vraag hoor ik nu aankomen: hoe kom je aan een goed team?’

Precies dat, en hoe stuur je als schipper van, in dit geval een supersnel zeilschip, zo’n team aan? Ik neem

aan dat als het stormt het weinig zin heeft om staand achter het stuurwiel bevelen naar voren te schreeuwen. ‘De grote vraag is hier: welk team wil je zijn? Wil je een team zijn waarin de schipper de lakens uitdeelt? Of wil je een team zijn dat met elkaar de klus wil klaren? Kijk, als het mooi weer is, als de zon de golfjes ritmisch laat schitteren, dan maakt het allemaal niet zoveel uit. Dan mag de schipper vanaf het achterdek van alles roepen en vinden, maar als het gaat stormen, als er allemaal onverwachte zaken aan boord gebeuren, dan moet er een team staan, dan moeten de mensen meer doen dan alleen hun eigen verantwoordelijkheden nemen of



hun eigen specialismen in de gaten houden. Dan moeten ze het met elkaar doen, elkaar helpen, dan moet je weten wat voor team je wilt zijn. Als condities makkelijk zijn, dan mag er best iemand zijn die de leiding heeft en mensen ontlast zodat ze bijvoorbeeld kunnen slapen om uitgerust de volgende storm in te kunnen.'

De zeezeilsport is nogal traditioneel van aard, met schippers die op hun strepen staan.

'Nu zijn er aardige schippers en minder aardige. Maar, zeker, traditioneel is de sport nog steeds. De vraag is hier: heeft zo'n schipper alle antwoorden als de zee ruig en onstuimig is? Als het stormt of als de condities complex zijn, dan kan geen enkele schipper het alleen doen. Alle kennis in alle hoofden moet op dat moment kunnen worden ingezet en persoonlijke agenda's of team agenda's mogen niet de hoofdtoon voeren. Dan heb je een schipper nodig die zich kwetsbaar durft op te stellen en zegt: ik weet niets anders te bedenken dan dit, wat vinden jullie? Kijk, op enig moment is iedereen aan boord moe en is iedereen van vlees en bloed. Dan kun je honderd keer schipper zijn, maar als het stormt en je bent moe, dan kun je zelfs met de let-

ters op de grootste stand, amper zien wat er op het computerscherm staat. Hoe ga je in zo'n vliegende storm met golven zo hoog als huizen als schipper een goed besluit nemen?'

Dat begint, kan ik me zo voorstellen, bij het formeren van het team. Hoe doe je dat?

'Mensen aan boord moeten hun eigen vaardigheden hebben en specialist op hun gebied zijn. Ze hoeven niet eens goed te kunnen zeilen, dat kon ik aanvankelijk ook niet. De kunst is om als team voorbereid te zijn op alles wat zou kunnen gaan gebeuren. Je moet dus een plan-A hebben, maar zeker ook een plan-B en misschien ook wel een plan-C. Probleem daarbij is natuurlijk dat als je alle onverwachtheden van tevoren zou kunnen bedenken, dat iedereen dat kan. Het maken van plannen maakt een team niet succesvoller dan een ander. Het gaat erom dat je je als team kunt aanpassen aan de complexiteit die zich voordoet, dat je je kunt aanpassen aan het onverwachte waarvan je in ieder geval kunt verwachten dat het zich een keer zal aandienen.'

Dat klinkt mooi, maar is er ook niet vaak sprake van geluk waardoor het ene team net wat eerder over de eindstreep komt?

'Het team hoeft voor mij geen high performance team te zijn, of zelfsturend, het team mag ook gewoon een werkgroep zijn met een leider, als het zich maar kan aanpassen. Ik geloof niet zo in geluk. Het is komisch dat het beste team altijd het meeste geluk schijnt te hebben. Mensen denken dat geluk iets is dat je overkomt. Dat doet de mens omdat het altijd alles in een hokje wil stoppen, alles wil begrijpen. Alles wat er dan nog overblijft is geluk. Maar rationeel is niet alles behapbaar. Je kunt behalve je hersenen ook je zintuigen gebruiken, je gevoel, je emoties. Een team is ook een verzameling van mentale modellen. Die modellen zijn niet de uitkomsten van tal van rationele aspecten omdat de input voor die modellen emotioneel, gevoelsmatig en deels ook rationeel is. Het is een

'Het team hoeft voor mij geen high performance team te zijn, of zelfsturend, het team mag ook gewoon een werkgroep zijn met een leider, als het zich maar kan aanpassen'



Roy Heiner: 'Ik ben geboren in Zuid-Afrika. Mijn droom was om met een Nederlands team, met 17 mensen aan boord, als eerste aan de finish te komen.'

combinatie van veel dingen die uiteindelijk succes opleveren. Mensen focussen zich graag op de rationele kant, omdat je daar KPI's op kunt loslaten. Maar succes komt als je weet hoe je samen wilt werken, hoeveel je voor elkaar over hebt. Vraag jezelf af: wat is het hart en ziel van je campagne, van je project? Is er een hogere doelstelling? Wat is je droom? Wil je alleen maar winnen of zijn er ook andere belangrijke aspecten. In de ABN AMRO-campagne tijdens de Volvo Ocean Race wilde de bank bijvoorbeeld ook jonge zeezeilers een kans geven. Dat was goed voor de ontwikke-

ling van de zeezeilsport en natuurlijk ook voor het imago van de bank.'

Is een Volvo Ocean Race of willekeurige andere wedstrijd iets anders dan een project met daarop een projectmanager?

'Deels. Zo'n race is ook een project waarin tijd, geld en mensen een rol te spelen hebben. Er zijn deadlines die gehaald moeten worden; als een boot niet op tijd klaar is, dan kun je niet de startdatum even naar achteren verschuiven. Er zijn veel dingen die een kop en staart hebben en waar druk op staat.



Dat maakt dat dit project geen normaal werkcriterium kent, net zomin als andere projecten dat kennen. Alles in projecten moet liever sneller dan langzamer gaan. Dat is ook zo in een wedstrijd. Een race is geen overtocht van A naar B, het is een wedstrijd van A naar B. Het is overigens niet zo dat alles sneller gaat als er een ongelimiteerde berg geld van sponsors beschikbaar is voor de race en alles wat daarvoor nodig is. Integendeel, ben ik geneigd te zeggen. Hoe meer geld er is, des te meer tijd er kan worden gestoken in voorbereidingen. En hoe meer geld er is om daarin te investeren, hoe meer de mens geneigd is om besluiten voor zich uit te schuiven, omdat er geld is om alles eerst uit te proberen. Heel veel ballen worden dan in de lucht gehouden. Als er minder geld is, dan moet je eerder besluiten nemen, dan moet je kiezen, richting bepalen. Dat is wat een project vooral nodig heeft, ook een project als een zeilrace.'

‘Als er onverwachte zaken aan boord gebeuren, dan moet er een team staan dat meer doet dan alleen hun eigen verantwoordelijkheden nemen of hun eigen specialismen in de gaten houden’

Werkt het hebben van veel geld ook door tijdens een race?

‘Als je tijdens een race besluiten neemt waardoor onderdelen van de boot in de volgende haven vervangen moeten worden, dan is daar zowel tijd als geld voor nodig. Is van een van beide onvoldoende aanwezig, dan heeft dat invloed op de besluiten die je neemt op zee, dan duw je wat minder hard en wil je voorkomen dat je alles kapot racet. Denk niet als je wel voldoende geld hebt, oh ik kan meer risico's nemen, op de wal fixen ze van alles wel. Als een reparatie twee weken duurt omdat er iets fundamenteels kapot is gegaan, dan kun je de race misschien niet eens uitzeilen.’

Dus net als in projecten worden aan boord van een race ook risico-analyses gemaakt?

‘Voortdurend. Ofwel de hele tijd worden er besluiten genomen. Dan komt alles wat ik tot nu toe heb gezegd weer naar voren: wat voor team wil je zijn? Wat zijn je doelen? Hoe kom je tot een beter besluit? Dat proces moet je, met sponsors, met stakeholders, met het team inrichten voordat je van start gaat. Dat zijn de fundamenten onder het hart en de ziel van de zeilcampagne. In dat proces moet leiderschap goed zijn belegd, maar ook de kwaliteit van individuen en van het totale team. Het moet niet zo zijn, dan een teamlid zegt, ja we hebben wel verloren, maar dat lag niet aan mij, ik heb mijn dingen goed gedaan. De wijsheid van iedereen moet in het team zitten. Mocht er dan op zee toch nog iets gebeuren waar niemand een echt goed antwoord op weet, dan kunnen natuurlijk altijd ook nog de deskundigen aan de wal worden geraadpleegd.’

We hadden het net over hogere doelstellingen, heb je jouw droom kunnen realiseren?

‘Het is heel goed om in topsport te beseffen waarom je iets doet omdat je onderweg naar de finish heel veel pijn gaat lijden. Dat is ook goed: no pain, no glory. Zonder pijn blijf je waarschijnlijk in je comfortzone en haal je niet alles uit jezelf. Mijn droom was om geboren in Zuid-Afrika, met een



Nederlands team, samenwerkend met 17 mensen op een boot, als eerste aan de finish te komen. Dat is met de ABN AMRO-boot ook gebeurd, maar ik zat wel aan land en droeg op technisch gebied mijn steentje bij. Mijn droom was om met deze boot, maar nu aan boord als eerste te eindigen. Het zou een logisch vervolg geweest zijn, maar ja, de bank werd verkocht.'

Gaat je droom alsnog uitkomen?

'Sindsdien is de sport heel erg veranderd. Je hebt nu de America's Cup waaraan catamarans meedoen die zo ongeveer boven het wateroppervlak varen. In plaats van 17 mensen zitten er nu drie mensen aan boord, met een ict-team van 100 man op de achtergrond. De sport is overgenomen door de techniek en vermogende mensen. Dat is jammer voor jonge mensen die zich in de zeilsport willen ontwikkelen. Daar zijn nu minder kansen. Ik zie mezelf nog niet op zo'n catamaran zitten.'

Dan hebben we het over steeds sneller, steeds meer, steeds ingewikkelder. Heeft zo'n ontwikkeling ook andere maatschappelijke consequenties?

'Het is goed om de lat hoog te leggen en wel zo hoog dat het niet voor iedereen is weggelegd om er overheen te komen. Dan wordt iedere dag weer een uitdaging, dan leer je wat ervoor nodig is om aan de top te komen, dan weet je wat pijnlijken is, dan kweek je als maatschappij mensen die in staat zijn om door te zetten en om complexe zaken als

klimaatverandering aan te pakken. Aan boord van een schip leer je hoe in onverwachte en complexe zaken toch altijd een balans te vinden is die je met elkaar in evenwicht moet houden. De America's Cup geeft daarin niet het goede voorbeeld, daar gaat het om heel andere zaken als prestige, geld en winnen en dat vind ik jammer.'

Wat kan projectmanagement van deze ontwikkeling leren?

'Dat er meer is dan alleen winst, dat er ook sprake moet zijn van een balans, van maatschappelijke relevantie, dat we met zijn allen als opdracht hebben om de wereld beter achter te laten. Ik snap tegelijkertijd dat een projectmanager daarin in de tang kan zitten, zeker als opdrachtgevers vooral naar KPI's willen kijken. Het zou goed zijn als organisaties zich in projecten de vraag zouden stellen: hoe kan ik met dit project een inspiratiebron zijn voor mensen die de toekomst van onze planeet een warm hart toedragen.'

Heb je nog tips voor deze projectmanagers:

- ▶ **Tip 1:** Word nooit een specialist. Bekijk het grotere geheel in plaats van het detail.
- ▶ **Tip 2:** Wees geen schipper met vier strepen die zich niet kwetsbaar kan opstellen als zaken complex of onvoorspelbaar zijn of worden.
- ▶ **Tip 3:** Ga altijd voor de hoogste winst, maar doe het met en voor elkaar. Maak gebruik van elkaars kennis.
- ▶ **Tip 4:** Durf los te laten. Geef jezelf en anderen een kans. Samen kun je echt waanzinnig veel bereiken. Onderschat je jezelf niet. Kom uit je comfortzone, dan ga je veel mooie dingen meemaken.

□



37

Programmamanager Heert Zeelenberg over:

38

Go-live van Corporate Identity en Access Management (CIAM) bij RWE

RWE verkoopt sinds 1898 energie in Azië, Europa en de Verenigde Staten. Het is een ambitieus bedrijf: in 2040 wil het klimaatneutraal opereren. Het is ook groot: RWE bood (voor diverse overnames en splitsingen met innogy en E-on) in 2016 werk aan ruim 90.000 mensen met vestigingen wereldwijd. Het bedrijf vroeg KWD-projectmanager Heert Zeelenberg te helpen met de go-live van een nieuw Corporate Identity Management-systeem dat in alle identiteiten en vestigingen gebruikt kon worden.

Heert Zeelenberg:

'Het team had het gevoel dat ze op een dood spoor zat'



RWE werkte al enige tijd aan het opzetten van een CIAM-systeem met *one single point of truth* voor alle medewerkers. Heert Zeelenberg: 'Ik nam het project over van een eerdere project-manager na een afgeblazen go-live en het plan was om binnen zes weken opnieuw te proberen live te gaan. Ik heb toen onmiddellijk gezegd: dat gaat niet lukken.'

Je moet het maar durven: net begonnen met een nieuwe klus en dan tegen het zittend management zeggen: wat u wilt, dat kan niet, daar is meer tijd voor nodig.

'Ik had geen keuze, het bedrijf had geen keuze. Wat ze wilden was duidelijk: vervangen van verouderde technologie en het proces voor de registratie van medewerkersgegevens en -accounts op een eenduidige manier inrichten zodat zaken als toegang tot systemen en HR processen beter verliepen. In CIAM zit de hele levenscyclus van een medewerker van RWE. Maar wat ik aantrof was suboptimaal', zegt Heert met enig gevoel voor understatement. Hij licht toe: 'Door alle overnames was er geen regie op het vastleggen van data van medewerkers met als gevolg veel datavervuiling. Medewerkers zaten dubbel of foutief in de systemen, medewerkers die er niet meer in hoorden te zitten zaten er nog wel in. Behalve vervuiling waren er veel processen die in het ene land anders waren dan in het andere. Zo werden in Engeland interne medewerkers eerst opgevoerd als extern, omdat ze dan sneller hun laptop konden krijgen.'

Dat moest opgeschoond worden alvorens te kunnen worden overgezet naar het nieuwe systeem. Maar het ging om veel data. 'Dat kan deels automatisch, maar een deel moest ook handmatig. Bovendien was het nieuwe systeem er nog niet.' Al met al een enorme klus, die niet in een paar weken kon worden geklaard. Ze wilden midden februari het go-live moment hebben, dat kon gewoon niet.' Zeelenberg was daar openhartig

over richting opdrachtgever. Het werd uiteindelijk mei 2016, waarna het écht op orde krijgen van processen en organisatie, de tweede fase van het project, nog twee jaar heeft geduurd.

Wat was je grootste uitdaging?

'Uitdagend was om zicht te krijgen op de impact van de go-live in de afzonderlijke landen. RWE kent sinds 2007 een doortastende overname-aanpak: waar mogelijk worden bestaande energieleveranciers opgekocht en toegevoegd aan het totaal. Essent is daar een voorbeeld van. De voorliggende vraag was hoe een geheel te maken van alle afzonderlijke identity- en accesssystemen. Daarvoor was een interface ontwikkeld dat kon communiceren met alle verschillende systemen, feitelijk een schil om de verschillende verouderde systemen heen. Die schil hebben we ingezet in Duitsland en de rest van Europa. Op zich een goede basis voor de vernieuwing, maar de impact van deze aanpak op de variëteit van processen in de verschillende landen liet zich soms moeilijk voorspellen. We zijn in mei live gegaan, maar in de tweede fase is deze interface vervangen en is gekozen voor een softwarepakket dat de gehele functionaliteit afdekt: Omada dat destijds hoog scoorde in de *identity governance and administration (IGA)* ranking van Gartner.'

Het project heeft met jou een andere project-manager gekregen. Hoe stond het met de motivatie van je team?

'Het team had het gevoel dat ze op een dood spoor zat. Mensen in het team waren bang dat het mis zou gaan en dat zij daar de gevolgen van zouden ondervinden. Het is een hels karwei geweest om iedereen opnieuw te motiveren. Ik heb de sfeer omgedraaid door ze een nieuw perspectief voor te schotelen: we gaan ervoor, we hebben zicht op de risico's, hulptroepen zijn geregeld, de datakwaliteit gaat de goede kant op, er is nu een *window* om live te gaan met de





eerste fase en een stap in de goede richting te zetten. Dat heeft zeer geholpen.'

Maar Duitsers staan toch bekend om hun Gründlichkeit, hun Pünktlichkeit?

'Ja, dat hoor je vaak, maar Duitsers komen bijvoorbeeld wel vaak te laat op vergaderingen is mijn ervaring. En wat betreft hun Gründlichkeit: ze zijn wel van de details. Regelmatig kreeg ik sheets onder ogen die bol stonden met cijfermatige details. Ik had mijzelf voorgenomen pas naar de stuurgroep toe te gaan als ik precies wist wat al die getallen inhielden, omdat ik wist dat de stuurgroep daarnaar zou vragen. Ze zijn dus wel Gründlich, maar een totaaloverzicht was er niet. Er was niemand met een helicopterview over het project, ook niet in de stuurgroep waar bijvoorbeeld Engeland niet in vertegenwoordigd was.'

Taal was sowieso een factor die het project bemoeilijkte. 'Ik spreek redelijk Duits, maar het was in het begin onvoldoende om in het juiste jargon complexe situaties slagvaardig aan te kunnen sturen. Dat ging gaandeweg het project

steeds beter, maar in de internationale communicatie hielp het om bewust te switchen tussen Engels en Duits. Bewust omgaan met taal in de communicatie met verschillende nationaliteiten kan van grote invloed zijn op het resultaat. Hoe het ook zij, de kwaliteit van de data moest worden gemanaged, en de scope van het project worden afgebakend richting stuurgroep. De kwaliteit van de data behoorde niet tot de scope, maar was wel ons probleem.'

Welke competenties werden in dit project vooral van je gevraagd?

'Mijn analytisch vermogen en mijn vermogen om goed te communiceren. Ik was succesvol omdat ik de complexiteit van het proces in zijn geheel snapte en wist wie ik erbij moest betrekken om oplossingen te realiseren. Daardoor waren we voorbereid op wat kon gebeuren. We hadden tal van *contingencyplannen* gemaakt voor het geval het tijdens de go-live niet helemaal goed zou gaan. We hadden die go-live met opzet gepland begin mei, omdat het dan in veel landen rustig is in verband met vakanties en bijzondere



feestdagen. In de eerste week na de go-live ging het uitstekend, weinig meldingen van wat er niet goed ging. Die kwamen de tweede week, toen mensen terugkwamen van verlof en merkten dat ze bijvoorbeeld niet konden inloggen.'

Hoe ging uiteindelijk de go-live?

'Technisch was alles tot in de puntjes voorbereid en zijn we in een weekend over gegaan. De *after care* fase was vrij hectisch, maar is zonder grote problemen verlopen. Het team was blij hoe het is gegaan. De succesvolle afloop hebben we *low key* met een kratje bier gevierd. Het management was buitengewoon tevreden. Daarna konden we aan de gang met fase 2, die eigenlijk nog moeilijker was dan de eerste. Toen zijn we echt aan alles gaan sleutelen.'

Wat zijn je tips bij een go-live?

- ▶ **Tip 1:** Verwacht het onverwachte. 'In dit project zaten zoveel bedrijfsonderdelen die er los bij waren gekocht dat we konden verwachten dat onverwachte zaken zouden gaan gebeuren. Er was daardoor ook geen duidelijke ict-architectuur en goede integriteitstest omgeving waarop we konden bouwen. In zo'n situatie kun je veel onverwachts verwachten.'
- ▶ **Tip 2:** Schakel op tijd hulptroepen in. Zorg naast een goed go-live draaiboek ook voor organisatie en scenarioplanning voor en na go-live. 'In dit project hadden we op basis van die scenario's hulptroepen paraat staan om te helpen bijvoorbeeld als er iets misging met een bepaald onderdeel in het SAP-systeem. Soms bleken er dan ook nog andere interfaces te zijn die we helemaal niet kenden.'
- ▶ **Tip 3:** Vertrouw op je fingerspitzengefühl. 'Sommige zaken deed ik heel bewust, maar anderen ook weer niet. Maar je kunt niet alles

voorzien, dus je moet eigenlijk ook organiseren dat er dingen gebeuren die je niet aan kon zien komen. Tijdens de Vakdag vertelde ik over deze casus samen met collega Roger van der Heijden die onderzoek heeft gedaan naar het gebruik van go-live strategieën in projecten. Ik had in het RWE-project daar graag gebruik van willen maken.'

- ▶ **Tip 4:** Maak gebruik van bestaande netwerken binnen de organisatie. 'Ik had toen ik begon geen netwerk, maar de manager van de afdeling en de product owner wel. Daar heb ik dankbaar gebruik van gemaakt en daarmee kon ik ook veel sneller tot de kern van de zaak doordringen. Ga op zoek naar de deskundigheid van anderen. Waak er overigens voor dat de communicatie niet altijd en overal via jou loopt. Aan het einde van het project ben je weg en dan moeten processen ook gewoon door kunnen gaan.'
- ▶ **Tip 5:** Probeer je team af te schermen van zenuwachtigheid van managers die koste wat kost live willen gaan. 'De technisch specialisten moeten hun werk kunnen doen. Blijf onder alle omstandigheden kalm, behoud het overzicht en de rust.'
- ▶ **Tip 6:** Maak vanaf het begin duidelijk wie welke verantwoordelijkheid draagt. 'Toen ik binnenkwam in het project was het best chaotisch. Dan heb je maar één kans om tegen de stuurgroep te zeggen: dat wat jullie willen kan niet. Ik heb toen gezegd: het project is jullie verantwoordelijkheid maar het is mijn verantwoordelijkheid om een realistisch plan neer te leggen. Dat moet je dan wel durven, ja. Ja zeggen op het juiste moment is een kunst, nee zeggen ook.'



Programmamanager Luuk Ketel over:

Toepassen projectstrategie expansie Urenco Stable Isotopes

Eind 2021 nam Urenco een nieuwe productiehal in gebruik met daarin een nieuwe machine voor extra productiecapaciteit; en de bestaande productiemachines zijn ook vernieuwd. Urenco is bekend van de verrijking van uranium als grondstof om brandstofstaven te maken voor kerncentrales, maar produceert daarnaast ook andere producten, zoals stabiele isotopen. Urenco Stable Isotopes (SI) maakt deze isotopen met behulp van de ultracentrifugetechnologie.

Luuk Ketel:

‘Vul altijd een canvas in, daar word je als projectmanager nooit slechter van’





De geproduceerde isotopen zijn grondstoffen voor de behandeling van patiënten met (prostaat-)kanker, maar wordt ook gebruikt in wetenschappelijk onderzoek en in de productie van computerchips. Voor Urenco SI is het een meervoudig succes. De omzet lag anno 2022 aanmerkelijk hoger dan oorspronkelijk geprognosticeerd in de businesscase. Programmamanager Luuk Ketel leidde het project vanaf 2016 naar dit succes. 'Een succesfactor was het toepassen van de projectstrategie die KWD heeft ontwikkeld, inclusief een canvas. Dat is een uiterst effectief instrument waarmee stap voor stap naar het beoogde succes toe is te werken', licht hij toe.

De nieuwe machine met daarin centrifuges heeft eind 2022 zo ongeveer zijn maximale capaciteit bereikt en binnen Urenco worden plannen uitgewerkt voor het plaatsen van additionele machines. Budget daarvoor is er in ieder geval, net zoals de basisinfrastructuur binnen de nieuwe fabriekshal. In feite hoeft een nieuwe machine 'slechts' besteld en geïnstalleerd te worden. Plug & Play: alle aansluitpunten voor licht, stikstof en lucht zijn al aanwezig. Vijf jaar nam de ontwikkeling van de hal en de machine en randapparatuur in beslag. Luuk Ketel: 'Dat is snel als dat in het licht wordt gezien van de ontwerpprocessen en complexe wet- en regelgeving waarmee Urenco rekening moet houden, waaronder stringente voorschriften op het gebied van veiligheid en gezondheid.' Hoe snel de tweede machine geplaatst kan worden hangt af van een aantal externe factoren als nog immer oplopende levertijden van onderdelen tot het niet beschikbaar zijn van gespecialiseerde aluminium-lassers. Ketel: 'Ontwikkelingen in de wereld maken dat je creatief om moet gaan met long leads. Snel bijbestellen kan noodzakelijk zijn.'

Creatief, wat bedoel je daarmee?

'Dat is een beetje handig en slim omgaan met projectmanagementstappen om geen vertraging

op te lopen in het gehele project, dus delen van het budget vooraf vrijmaken om deze long leads te kunnen bestellen. Ook in het ontwerpproces zijn slimme versnellingen toegepast. Had ik dat niet gedaan, dan had de eerste machine er nu nog niet gestaan en waarschijnlijk de hal ook nog niet. Het is verdedigbaar om een of meerdere stappen slimmer toe te passen dan stap voor stap het gebruikelijke te doen als dat in het belang van het project is. Dan maakt dat onderdeel van een strategie uit die je hanteert om uiteindelijk bij het gewenste resultaat uit te komen.'

Een investeringsprocedure kan zijn dat er pas besteld mag worden als er vanuit het management een volledige businesscase goedgekeurd is. Hoe ga je daar dan mee om?

'Je zou kunnen denken, ik zie een tekort aan materieel, maar dat fiat is er nog niet, laat ik nog maar een paar weken wachten met bestellen, dan zal de situatie daarna wel weer anders zijn. In situaties waarin sprake is van een groot aantal toeleveranciers moet je een *critical chain planning* voor je project maken. Dan kun en mag je zaken niet wegwachten. Het ontbreken van zelfs het kleinste schroefje kan een realisatieplanning al danig in de war schoppen. Dat vindt het management vaak ook niet leuk. Het maken van een risico-analyse was een vast werkonderdeel van het team dat ik om me heen had verzameld in de ontwikkeling van de nieuwe productiehal en machine. Urenco heeft zeer professionele mensen die de meest geavanceerde processen kunnen bedenken en bijsturen, maar het heeft geen medewerkers die dingen kunnen maken en in elkaar kunnen zetten. Het is zeer afhankelijk van gespecialiseerde toeleveranciers en daar moet je bovenop zitten. Hetzelfde geldt voor aannemers met hun onderaannemers, daar moet je ook zeker bovenop zitten.'

Zijn er ook andere manieren om in te spelen op tekorten, zoals op de arbeidsmarkt?



‘Je kunt altijd op zoek gaan naar een mogelijke creatieve oplossing. Voor een project waar ik nu na Urenco aan werk, was ik op zoek naar een ervaren functioneel beheerder. Ik vond er een, maar die was geëmigreerd naar Mexico. Gelukkig is dat in deze tijd met Microsoft Teams niet echt een probleem, dus die werkt nu vanuit huis aan het project. Iets anders, ik had een aantal hogescholen gebeld met de vraag of ze studenten hadden die graag een stage wilden lopen bij de opdrachtgever van dit project. Dat leek me ook een weg naar nieuwe medewerkers. De vraag werd beantwoord met gelach en met een wedervraag: of ik wel wist hoe lang de wachtlijst voor stagiaires was. 150 aanvragen! Anders gezegd, in projecten moet je de supply chain dus steeds verder naar voren halen in je strategie.’

Procedures zijn ervoor om gecontroleerd te worden. Hoe pakte dat uit in het Urenco project?

‘Het project Stable Isotopes Expansion was een groot project voor Urenco, dat begon met het slopen van een bestaand bouwwerk. Gezien de omvang waren er vele controles vanuit Urenco op het ontwerp en projectmanagement producten. Er waren vele bezoeken voor controles. Onderdeel van de strategische aanpak was dat de designmanager en het PMO van het project het team van controleurs regelmatig informeerde en langs lieten komen om zaken te bespreken. Moraal daarvan is: hoe lastig de materie ook, kies voor een bewuste aanpak, laat zaken niet aan het toeval over. Wees communicatief vaardig en slim. Wat in dit verband natuurlijk ook zeer belangrijk is dat je je in je aanpak gesteund weet door je opdrachtgever. Mijn opdrachtgever in Almelo zei tegen de hoofddirectie van Urenco in Engeland: “Misschien doet Luuk Ketel de dingen niet precies zoals het altijd gaat bij Urenco, maar het komt wel goed.” Ga niet al te driest te werk, maar zorg altijd voor rugdekking. Je kunt best buiten de lijntjes kleuren, maar doe het slim.’

‘Hoe lastig de materie ook, kies voor een bewuste aanpak, laat zaken niet aan het toeval over. Wees communicatief vaardig en slim’

Is dat voldoende om succesvol te kunnen zijn?

‘Nee, je moet naast veel communiceren en het hebben van lef en durf, ook koersvast zijn. Om het roer in dit project recht te kunnen houden heb ik een roadmap gemaakt met daarop alle uit te voeren activiteiten van alle deelprojecten. Die roadmap ben ik overal blijven herhalen, in de stuurgroep, bij stakeholders, ik had hem zelfs opgehangen in de gang. Die roadmap was een vertaling van wat ik met de opdrachtgever in een Canvas had vastgelegd. Het canvas was mijn projectstrategie. Die heb ik overigens niet onmiddellijk bij de start van het project opgesteld, maar na een paar maanden. Ik ben eerst overal en met iedereen gaan praten. Eerst heb ik mensen om me heen verzameld, een aantal malen met het team overlegd, met specialisten gesproken en vervolgens een programmaplan geschreven. Was een plan voldoende? Nee, ik wist dat ik om succes in dit project te kunnen hebben, ik meer moest doen dan een plan hebben. Dat meer werd het canvas dat ik vervolgens getoetst heb met veel mensen waarmee ik had gesproken. Klopt het zo? Dat wilde ik weten. Kon ik mij ergens vergist hebben? Zijn er dingen die missen?’



Heb je altijd een projectstrategie nodig?

‘Een strategie is zeker wel nodig als het project complex is en niet als vanzelfsprekend wordt gedragen door de organisatie. Een strategie is ook nodig als het project veel impact heeft. Het invullen van een canvas is altijd aan te bevelen en is te doen zonder een projectstrategie uitgewerkt te hebben. Het werkt dan als een soort controle voor jezelf als projectmanager, in welk project dan ook. Door het hele project in een canvas door te lopen, krijg je inzicht en overzicht. Heb ik dat nou goed geregeld of moet ik daar nog wat mee? Beschouw een vraagteken als een *wake-up call*. Ofwel, vul altijd een canvas in, daar word je als projectmanager nooit slechter van.’

Hoe heb je geborgd in het Stable Isotopes-project dat iedereen vervolgens deed wat het canvas aangaf?

‘Niet door voortdurend na te vragen of dit en dat wel was gebeurd. Dat werkt niet. Dan neemt niemand het initiatief en gaat iedereen afwachten totdat ik langskom. Wat wel werkt is iemand het vertrouwen geven dat hij of zij iets kan. Je moet een balans vinden tussen vertrouwen en controleren. Je geeft de mensen in het veld het doel waaraan gewerkt moet worden en de bijbehorende middelen, maar daarna moeten ze hun eigen wedstrijd spelen. Vervolgens moet je zeer alert zijn op zaken die niet goed voelen. Een lead engineer bij een toeleverancier ging weg. Ik wilde weten waarom. Niets aan de hand, verzekerde men mij. Wel dus, ontdekte ik toen ik ging graven: er was een achterstand van zes maanden in de bouw van besturingssoftware. Blijf zelf nadenken.’

Heb je nog tips voor collega-projectmanagers?

- ▶ **Tip 1.** Houd goed de supply chain in de gaten plus de afhankelijkheden daarvan voor het project.

- ▶ **Tip 2.** Analyseer je project ook op mogelijke positieve pr-effecten. Gebruik dit bij de realisatie van je project. Stable Isotopes is voor Urenco een belangrijke PR zowel intern en extern. Blijf aan stakeholders vragen: wat levert het project op en laat de organisatie dat verhaal ook aan de media vertellen.
- ▶ **Tip 3.** Laat voortdurend aan zoveel mogelijk mensen zien waar het project staat, welk resultaat recent is behaald en wat het einddoel is. Als er eerst een gat in de muur was en er nu een mooie gestucte muur staat: laat dat zien.
- ▶ **Tip 4.** Zoek gerust grenzen op in je werkzaamheden, maar zorg er wel voor dat je rugdekking krijgt van je opdrachtgever. Leg verbindingen tussen stakeholders en met stakeholders.
- ▶ **Tip 5.** Laat je voorlichten als je een branche niet goed kent. ‘In het Urenco project heb ik uren besteed met een design engineer om een idee te hebben wat de implicaties van technologie zouden kunnen zijn voor het project.’
- ▶ **Tip 6.** Wees niet bang om een bepaald onderdeel in een project stil te leggen als er niet veilig gewerkt wordt.
- ▶ **Tip 7.** Blijf altijd nadenken en gebruik altijd een (projectstrategie)canvas in ieder project.

Literatuur

Een voorbeeld van een canvas is te vinden in boek nr. 8 van de KWD-Reeks:

Projectstrategie: Roadmap naar projectsucces. Voorkom zwalken, wees voorbereid!



Programmamanager Bart Molendijk over:

Carve-out bij Sanquin



Hoe ingewikkeld en complex een carve-out kan zijn, vertelt programmamanager Bart Molendijk aan de hand van zijn ervaringen met een dergelijk project bij Sanquin. Een deel van dit bedrijf werd verkocht en bijbehorende ict-systemen gingen over naar de koper. 'Veel partijen waren erbij betrokken: HR, juristen, accountants, financiën, en veel ict-specialisten.', zegt Bart Molendijk. Een groot van een carve-out is ict-gerelateerd en neemt een substantieel van de kosten en tijd in beslag. 'Het is in een dergelijk project geven en nemen. Spanningen liggen altijd op de loer.' Molendijk vertelt.

Bart Molendijk:

'Ongelooflijk wat je in de contracten met leveranciers kunt tegenkomen'



Carve-out is een fancy benaming voor afsplitsing. 'Afsplitsen kun je op verschillende manieren. Een bedrijfsonderdeel kan zelfstandig verder gaan, maar het onderdeel kan ook worden geïntegreerd in een andere organisatie. Bij Sanquin was het eerste het geval. Maar laat je door deze eenvoudige omschrijving niet misleiden. Een carve-out is een chaotisch proces dat uit veel verschillende fasen bestaat. Er moet een koper worden gevonden voor het deel wat afgesplitst moet worden. Er moet geïnventariseerd worden wat er aanwezig is en wat functioneel gescheiden moet worden en hoe dat in zijn werk kan gaan.'

Sanquin zocht een koper voor zijn plasmadivisie. Molendijk licht toe hoe dat in zijn werk ging: 'We praten over ruim drie jaar geleden. In voorbereiding op de splitsing werden verschillende teams geformeerd met interne en externe specialisten om de carve-out uit te kunnen voeren, HR, Finance, IT, Legal, Facilitair, etc. Er werd een data-room ingericht waar alle informatie werd verzameld die relevant was voor de koper. Het ict-team verzamelde informatie over het software landschap, de ict-infrastructuur, over lopende contracten, etc. Let wel, al die tijd wisten we niet welke richting het proces op zou gaan; ondertussen gingen alle dagelijkse zaken gewoon door.' In deze periode zijn er door het ict-team verschillende scenario's uitgewerkt. En is vooruitlopend op de fysieke carve-out gestart met het splitsen van de SAP-omgeving. 'Er moest een eigen administratie komen voor het onderdeel dat verkocht werd. Besloten werd om de data van Sanquin over te zetten naar een nieuwe SAP-omgeving.'

Het heeft ongeveer anderhalf jaar geduurd voordat een contract kon worden getekend met een kopende partij. Dat was tegelijk ook de start van de fysieke splitsing van de ict die zo rond de Vakdag zal zijn afgerond. Een project van ruim drie jaar dus.

Molendijk: 'Een prachtige klus, heel uniek, maar ook zwaar. De inventarisatie van het ict-landschap had maanden geduurd. Het was fascinerend om te zien hoeveel legacy een organisatie als Sanquin in de loop der jaren kan opbouwen. Is dat erg? Niet als alles bij hetzelfde blijft. Het wordt lastig als je bij de splitsing moet werken met een Oracle-database met een versie die niet of onvoldoende meer wordt ondersteund.'

Transitional Service Agreement

Vanaf het moment van verkoop waren er twee teams aan het werk, een aan de verkopende kant en een aan de kopende kant. Als programma-manager vertegenwoordigde Molendijk de belangen aan de verkopende kant en leverde de ondersteuning die nodig was bij de splitsing. De kopende partij had een eigen team dat de ict van de nieuwe organisatie opbouwde op basis van de afgesplitste ict. De kopende partij betaalde de verkoper een maandelijkse vergoeding voor de diensten die zij nog leverden. *Molendijk:* 'Aan het einde van de carve-out wordt de Transitional Service Agreement beëindigd, dan zijn alle contracten overgedragen, is de software gesplitst, data overgedragen en staat iedereen op zijn eigen benen. Dat is dan ook het einde van het project.'

Wat was de grootste uitdaging?

'De inventarisatie. Je denkt op enig moment dat je alle documenten hebt, dat je inzichtelijk hebt waar alle soft- en hardware is, hoe de ict in de praktijk in elkaar steekt, maar steeds duikt ergens een systeem op met een link naar een database die essentieel is voor het hele bedrijf. Contracten zijn ook zo'n uitdaging. Ongelooflijk wat je in de contracten met leveranciers tegen kunt komen. Er zijn zoveel kleine lettertjes, je hebt dus een team nodig waar zeker ook een contractspecialist inzigt. Andere uitdaging: het farmaceutisch karakter van de plasma-divisie maakt dat deze is omringd met compliance en Quality Assurance regels. Data over medicijnen moet tientallen jaren



worden bewaard. Het was lastig om al deze data over te dragen. Het quality managementsysteem was zodanig verouderd, dat besloten is dit in zijn geheel te vervangen door een nieuw systeem. Steeds was er de afweging bij applicaties: splitsen, verplaatsen of vervangen. Het is echt complex. Je doet alles tegelijk, infrastructuur, werkplekken, netwerken, rekencentra, software, data, alles, en wat je doet raakt de hele organisatie en die moet gewoon blijven kunnen werken.'

Dat draagt de nodige risico's in zich?

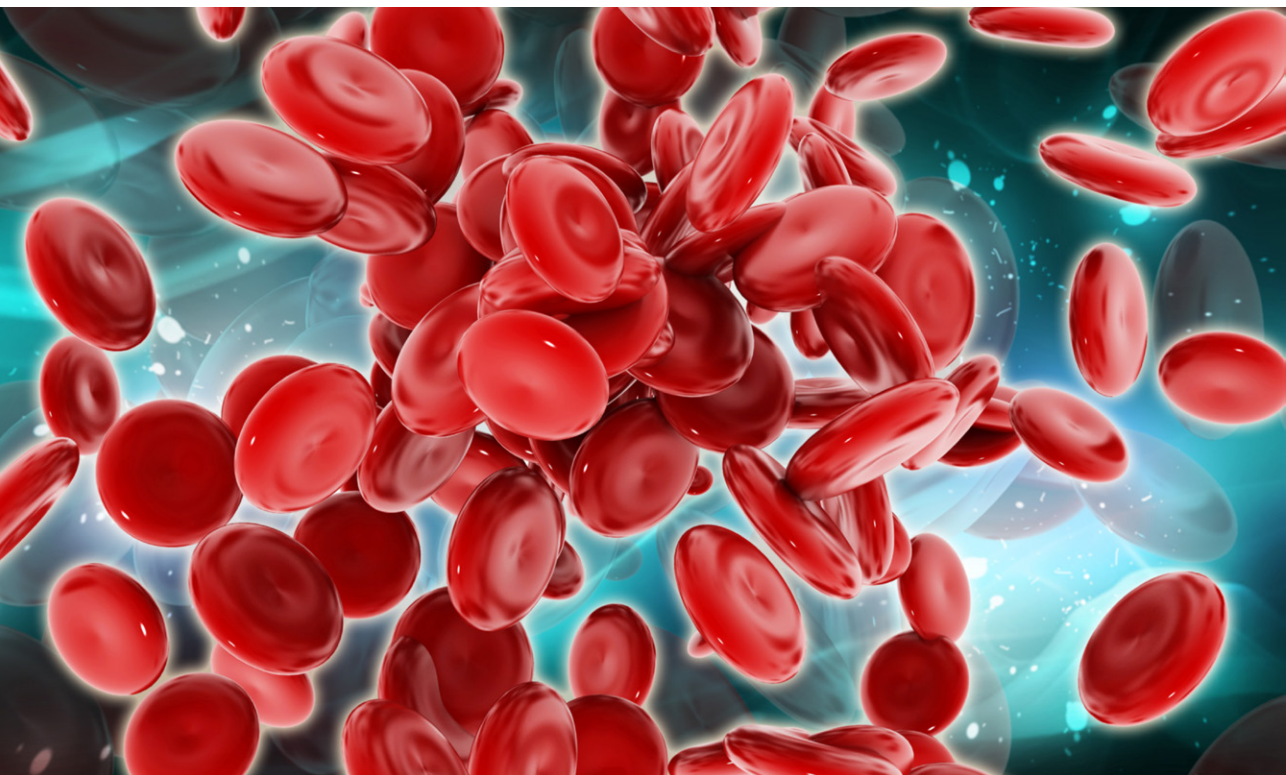
'Risico's waren onderwerp van gesprek in de tweewekelijkse stuurgroep. Er waren overigens meerdere stuurgroepen. Sommige projecten waren zo groot dat die een eigen projectmanager en eigen stuurgroep hadden.'

Had je ervaring met dergelijke projecten?

'Nee, dit was mijn eerste carve-out. Uiteraard had ik wel de nodige ervaring met integratieprojecten. Uiteindelijk gaat het in een carve-out ook om

allemaal losse projecten die bij elkaar moeten worden gebracht. En dat hoort tot het reguliere werk van een programma-manager. Belangrijkste in een dergelijk project is het bij elkaar brengen van een goed team.'

Belangrijk vindt hij ook: 'Er moet sprake zijn van vertrouwen tussen de kopende en verkopende partij. Het is heel goed mogelijk om over alle punten en komma's onenigheid te hebben, maar het is geven en nemen, aan beide kanten. Dat moet goed begrepen worden. Er moet een sfeer hangen van: ik draai jou geen poot uit, maar let op, ik geef je nu iets en dan hoop ik dat je de volgende keer ook iets teruggeeft. Een deel van mijn taak was dan ook om bij sudderende conflicten te zorgen voor de-escalatie. Dat lukte niet altijd. Een conflict liep zo hoog op dat beide partijen door de voorzitter van de Raad van Bestuur bij elkaar werden gezet met de opdracht: jullie verlaten deze kamer niet, voordat het klaar is. Omdat er vooral werd gestuurd op geld kunnen conflicten





al snel om de hoek komen kijken. Het is beter om vanaf het begin aan vertrouwen in elkaar te werken. Beide partijen moeten ook inzien dat een carve-out ook een extreme optimalisatie is van de bedrijfsonderdelen die gesplitst moeten worden. Het levert voor beide partijen wat op. Sanquin heeft ook een optimalisatieslag kunnen doorlopen parallel aan de carve-out. Oude applicaties zijn opgeruimd, er is een nieuw quality managementsysteem gekomen.'

Ga je nog een keer een carve-out doen?

'Sanquin heeft nog een onderdeel dat gesplitst moet worden en ik ben gevraagd om ook deze ict carve-out te doen. Met heel veel plezier natuurlijk, heb ik geantwoord. Ik weet wat de te nemen stappen inhouden.' Dit project zal ongeveer een jaar in beslag nemen. Laatste vraag aan *Molendijk*: wat zal je altijd bijblijven? 'Op enig moment kwamen we erachter dat het fysiek archief ook bij ict hoorde en gesplitst moest worden. We hadden uitgerekend dat er acht grote trailers nodig waren om deze dossiers naar de koper te brengen. Daar zaten ze niet echt op te wachten.'

Welke tips kun je projectmanagers meegeven die werken aan een carve-out:

- ▶ **Tip 1:** Werk aan het vertrouwen. Word vriendjes, maak dat duidelijk is wie welk mandaat voor wat heeft. Voorkom dat er ruzies ontstaan. Houd rekening met emoties. Wees duidelijk en blijf communiceren, ook richting mensen die niet direct in jouw project zitten, maar die wel een rol spelen. Je bent met elkaar druk bezig en soms vergeet je dat die mensen ook op de hoogte gehouden moeten worden.
- ▶ **Tip 2:** Een splitsing heeft voor medewerkers een grote impact. Mensen die vandaag nog bij hun oude bedrijf werken zijn morgen bij het andere in dienst, er zijn mensen die worden

ontslagen en mensen die blijven. Langzaam groeien die mensen steeds verder uit elkaar. Heb daar oog voor. Zorg ervoor dat iedereen waar je mee werkt ook echt mee blijft werken aan de splitsing.

- ▶ **Tip 3:** Kijk regelmatig naar je team. De samenstelling zal waarschijnlijk in de loop van het project aangepast moet worden. In het begin zijn er meer ict-architecten nodig dan later.
- ▶ **Tip 4:** Legacy valt altijd tegen. Legacy is gestolde onkunde van mensen en bedrijven. Natuurlijk is er in het verkoopproces een due diligence fase, maar die gaat nooit zo diep dat precies vooraf bekend is hoe omvangrijk het legacy-probleem is. Een deel van dit probleem kan alleen maar naar boven komen door er daadwerkelijk fysiek mee aan de gang te gaan.
- ▶ **Tip 5:** Wees je ervan bewust dat er na een afsplitsing minder licenties nodig zijn en minder medewerkers, maar dat er altijd een restpost overblijft. Als een applicatie twee functioneel beheerders kent en een gaat over naar de nieuwe partij, dan moet de blijvende functionele beheerder wel een volledige dagtaak hebben. Een afdeling kan nooit helemaal zuiver worden gesplitst, 10 medewerkers naar links, 10 medewerkers naar rechts. Overheadkosten kunnen daardoor aanmerkelijk hoger uitkomen dan aanvankelijk gedacht en gepland.
- ▶ **Tip 6:** En laat je zeker niet intimideren door het taalgebruik van consultants van de Big Five. Ik werd platgegooid met Engelse termen aan het begin. Een 'demerger' klinkt heel interessant, maar betekent niets anders dan: splitsing.



Projectmanager Jaap Stoppels over:

Het beter laten functioneren van een stuurgroep

Het vergroten van kennis doet KWD op verschillende manieren. Jaap Stoppels doet aan de TU Delft promotie-onderzoek naar het functioneren van stuurgroepen voor projecten, naast zijn reguliere werk als projectmanager bij KWD. 'Het onderwerp mag zich verheugen in een brede belangstelling bij projectmanagers en stuurgroepleden, maar leeft in de wetenschap nog niet al te zeer', zegt Jaap Stoppels. De aanleiding voor de casus in dit verhaal was dat hij vanuit zijn onderzoek in gesprek kwam met stuurgroepleden die de stuurgroep beter wilden laten functioneren.

Jaap Stoppels:

'Ik stel mezelf altijd de vraag: als dit mijn eigen bedrijf zou zijn, wat zou ik willen weten, wat zou ik kunnen doen'





De stuurgroep in dit verhaal was opgezet om zicht te houden op en richting te geven aan een groot project dat moest uitmonden in effectieve geautomatiseerde processen voor de verwerking van urendeclaraties van medewerkers en een daaraan gekoppelde salarisadministratie. Bij het bedrijf werken circa 20.000 medewerkers in Nederland en België. 'Ik wist dat dit project zijn moeilijkheden kende, maar in de voortgangsrapportages richting stuurgroep, zag ik vooral groene bolletjes. Ofwel, volgens de rapportages ging alles goed en lag het project op schema. Het tegengestelde was echter waar: het project dreigde vast te lopen. De voorliggende vraag voor mij als projectmanager en als onderzoeker was: wat was hier aan de hand, wat waren de achterliggende oorzaken dat deze rapportages het project van zijn zonnigste kant lieten zien, dus niet de meest realistische kant. Snel ingrijpen was geboden: zonder ingrijpen zou een groot aantal mensen geen correct salaris kunnen ontvangen aan het einde van de verloningsperiode.'

Alleen hun eigen deel

'Een van de belangrijkste oorzaken voor de niet-correcte rapportages was de onevenwichtige samenstelling van de stuurgroep. Voor de

leveranciers was de stuurgroep vooral een plek van decharge, het aftekenen van zaken. De voorzitter van de stuurgroep vertrouwde erop dat de leveranciers hun werk zouden doen en dat het gewenste systeem op het afgesproken moment live zou kunnen gaan. Er was voor gekozen om de oplevering via een aantal losse projecten te doen, die onderling wel zeer afhankelijk waren, maar een geïntegreerde aanpak ontbrak. Er was ook geen overkoepelende projectmanager om het geheel te managen. De stuurgroepleden zagen alleen hun deel, maar niet het totaal. De stuurgroep kon daarom niet het totale project en de totale impact op de business overzien. Er werd niet gereflecteerd op hoe het ging, er hing een sfeertje van: we doen het samen en we zijn toch allemaal professionals.'

Toen op enig moment duidelijk werd dat de projectdoelstellingen wel eens niet gerealiseerd zouden kunnen worden, is Jaap Stoppels gevraagd om ook het managen van het totale ict-project op zich te nemen. 'De vraag aan mij was: zorg ervoor dat we live kunnen, dat iedereen correct kan worden uitbetaald en dat we de gemaakte



businesscase zoveel mogelijk realiseren'. Een van de onderdelen in deze businesscase was dat medewerkers zelf met hulp van het nieuwe systeem meer eigenaarschap zouden krijgen op hun HR-processen. Meer selfservice dus.

Hoe heb je het vervolgens aangepakt?

'Ik constateerde omissies in de aanbestedingsprocedure voor het ict-gedeelte. Als uitvloeisel daarvan was vanaf het begin onduidelijk welke verantwoordelijkheden de stuurgroep op zich moest nemen. Gezien de samenstelling van de stuurgroep zou dat overigens ook redelijk onmogelijk zijn geweest. Ze zouden niet de kennis en middelen hebben gehad om het project goed te ondersteunen. In een ideale situatie is er sprake van vertrouwen, maar wordt er wel gecontroleerd en gestuurd door de stuurgroep. Dit was onmogelijk omdat de rapportage richting stuurgroep vooral afkomstig was van de projectleider van het consortium van leveranciers. Een eerste te zetten

stap was derhalve de rol van de leveranciers in de stuurgroep flink te verminderen en om de rol van Finance en Operations aanmerkelijk groter te maken. Daarnaast is een trainingsprogramma opgezet voor de stuurgroepleden waarin het belang werd onderstreept van het kunnen beantwoorden van vragen als: waarom is het project opgezet, wat voor doelen zijn er, waar besluit een stuurgroep over, welke verantwoordelijkheden heeft een stuurgroep en de afzonderlijke leden, waarom zit ik in de stuurgroep, en waar ga ik als lid over?'

De uitbetalingen van de salarissen werd onderhouden zodat het project door kon gaan. In de stuurgroep ontstond meer een *mindset* waardoor er besprekingen intern en met leveranciers konden worden gevoerd met als focus: hoe staan we er echt voor. *Jaap Stoppels*: 'In de praktijk is te zien dat stuurgroepleden niet primair worden gekozen op basis van competenties die nodig zijn voor de sturing van een project, maar op basis van functies die men heeft in de lijnorganisatie. Daar gaat het soms fout. Overigens is het ook zo dat nooit goed is onderzocht over welke competenties stuurgroepleden zouden moeten beschikken. Je moet als lid van de stuurgroep in ieder geval kunnen aanvoelen wat nodig is om uiteindelijk het gewenste eindproduct te laten draaien en wat dit betekent voor de stakeholdergroep die je vertegenwoordigt. Ik moet hierbij aantekenen dat deze organisatie met dit soort grote projecten weinig ervaring had. Projecten met deze omvang komen bij hen misschien eens in de tien jaar voor. Men kon daardoor ook niet blindvaren op intuïtie of ervaring.'

Wat heb je geleerd in dit project?

'Dat het goed is als bedrijven die voor een groot project een stuurgroep instellen, niet alleen kijken naar wat het project op high level beoogt. Stuuergroepleden moeten ook snappen wat keuzes en rapportages echt betekenen en vervol-

'Vraag aan leden van een stuurgroep of ze toetsen of er voldoende informatie wordt aangedragen om beslissingen te kunnen nemen'

gens hun eigen verantwoordelijkheden daarin onderkennen. Ik heb voor mijn eigen onderzoek bijvoorbeeld een publiek project vanuit het water-beschermingsprogramma bekeken. Iedereen was het erover eens dat er een betere dijkbescherming moest komen, naast meer natuur. Maar hogere dijken of muren in oude beschermde stadsgezichten? Dat wilde niet iedereen omdat dan het uitzicht over de rivier en het stadsgezicht verloren zou gaan. Zijn in het openbaar bestuur dergelijke verantwoordelijkheden soms tegenstrijdig en moeten ze expliciet worden gemaakt, voor bedrijven geldt hetzelfde. Waar ben je echt verantwoordelijk voor als lid van een stuurgroep en waar wil je over meebeslissen?’

‘Ik heb ook gezien dat we wat harder en eerder hadden kunnen ingrijpen, ook al lagen er gevoeligheden. Van sommige leveranciers had de rol eerder aangepast moeten worden. Dat is ook een advies aan projectmanagers: laat zaken niet onnodig lang aanrommelen. Ik stel mezelf altijd de vraag: als dit mijn eigen bedrijf zou zijn en ik zat in de directie, wat zou ik willen weten, wat zou ik kunnen doen? Zou ik het risico willen nemen en nu live gaan of toch uitstellen? Als projectmanager van KWD ben ik er om de organisatie verder te helpen met een project die een verandering teweeg moet brengen. KWD-projectmanagers kunnen en durven tegen een stuurgroep te zeggen: u bent niet goed bezig. Maar dat hadden we hier wat eerder en scherper kunnen doen.’

‘Kijk ook naar mogelijke tegenstrijdige belangen in een stuurgroep. Haal die boven water. Kijk waar mogelijke verborgen agenda’s kunnen liggen bij leden van een stuurgroep. In een project is de stuurgroep uiteindelijk de partij die de verantwoordelijkheid heeft voor het realiseren van de beoogde doelstellingen in het project. Maak dat de stuurgroep duidelijk. Vraag aan leden van een stuurgroep of ze toetsen of er voldoende informatie wordt aangedragen om beslissingen

te kunnen nemen. En houd je ogen open voor *red flags*. Zo zag ik een agendapunt voorbijkomen waarin stond dat ten aanzien van de planning, de stuurgroep integrale sessies moest organiseren ten behoeve van ... precies, er stonden alleen maar puntjes. Als stuurgroep moet je dan denken, wat is hier aan de hand en waarom organiseren wij die sessies en niet het projectteam?’

Welke tips heb je voor projectmanagers als het gaat over het functioneren van stuurgroepen?

- ▶ **Tip 1:** Een projectmanager moet zien wat de rol van een lid van een stuurgroep is en waar die rol kan botsen met zijn eventuele lijnverantwoordelijkheid. Het is goed om dergelijke mogelijke botsingen vooraf in te schatten en te bespreken.
- ▶ **Tip 2:** Vraag jezelf af hoe, als je een voortgangsrapportage onder ogen krijgt, je de juistheid daarvan kunt beoordelen.
- ▶ **Tip 3:** Weet wat een bepaalde actie of beslissing in het project betekent voor de verantwoordelijkheid van de stuurgroep of individuele leden daarvan. Als de stuurgroep akkoord gaat met een besluit, dan betekent dit dat het project die kant uitgaat. Wil de stuurgroep dat? Willen de individuele leden dat? Leg als projectmanager dergelijke verantwoordelijkheden altijd neer bij de stuurgroep. En maak deze concreet duidelijk.
- ▶ **Tip 4:** Zie een stuurgroep niet als groep, maar als een verzameling individuele mensen met belangen, kennis, gedragscompetenties en lijnverantwoordelijkheid.

□



Projectmanager Paul van der Hagen over:

Uitfaseren datacentra PostNL



In 2013 besloot PostNL alle ict-systemen naar de cloud over te brengen. Zo rond de 500 verschillende software-applicaties zijn daarna deels naar Microsoft gegaan (Azure en Office365), deels naar Amazon Cloud Services en zijn ook ondergebracht bij externe leveranciers. In de periode 2016 tot 2018 begeleidde Paul van der Hagen namens Conclusion als projectmanager het laatste stuk in deze transitie: het uitfaseren en leeg opleveren van twee datacentra van PostNL.

Paul van der Hagen is bij PostNL projectmanager voor de transitie van Cross Border Solutions, oftewel het optimaliseren van het internationaal pakketvervoer.

‘Voordat ik aan de klus begon, had ik een stevig gesprek met de opdrachtgever, CIO en verantwoordelijk voor de ict-strategie van PostNL. Het was een soort van testgesprek: kijken of ik het wel aan zou kunnen. De klus had een standvastige projectmanager nodig’, memoreert Paul van der Hagen. PostNL had twee grote datacentra in Schiphol-Rijk en Aalsmeer waarin nog ongeveer 1.200 servers, tape robots, NetApp storage, primaire PostNL applications, connectivity (zoals Proxy server, DNS, loadbalancers) operationeel waren. ‘De datacentra moesten leeggehaald worden en de 70 applicaties van de 500 applicaties die er aan het begin van het project nog draaiden moesten overgezet worden naar de cloud. Er zaten twee projectmanagers op deze klus: mijn collega deed het communicatiegedeelte (routers, proxy e.d.) en ik het applicatiegedeelte. Achter ons stond een team van 23 deskundigen. De grote uitdaging was om alle bedrijfsprocessen zodanig over te zetten zonder dat de klanten van PostNL en de medewerkers van PostNL zelf, daar ook maar iets van zouden merken. Continuïteit in de dienstverlening was een must. Let wel, PostNL heeft haar klanten wereldwijd, van Chicago tot Singapore.’ Dat zonder storingen overzetten is gelukt, op één applicatie na.

De transitie naar de cloud was in 2013 opgezet om de digitalisering die PostNL als strategie voor ogen had te kunnen realiseren. Applicaties in de cloud konden dan ontsloten worden op allerlei soorten devices: van een handheld die een pakketbezorger dagelijks in gebruik heeft, tot allerlei soorten PC’s en laptops in gebruik op de kantoren en in de operatie. PostNL wilde zich kunnen focussen op haar corebusiness en het beheer en onderhoud van ict-systemen aan derden overlaten.

Wat was voor je de grootste uitdaging?

‘Techniek was geen probleem, maar voor het omzetten van een applicatie moesten we in

contact zien te komen met de eigenaar. De eigenaren van grote applicaties waren wel bekend, maar van de kleine niet of veel minder. Er waren geen up-to-date overzichten van al deze kleinere applicaties. Voor het vinden van eigenaren van applicaties hadden we het piepsysteem bedacht. De applicatie met bijbehorende servers werden niet uitgezet, maar van het netwerk ontkoppeld. Wie daarna als eerste heel hard ging roepen, werd aangewezen als eigenaar van de applicatie. Daarna brachten we de server weer in de lucht en konden we met de eigenaar in gesprek gaan. Die aanpak werkte prima, totdat het een keer helemaal niet goed ging. Stonden daar mensen in de winkels van Bruna of Primera die hun pakjes niet konden afgeven... Het duurde twee dagen voordat alles weer functioneerde als voorheen. Daarvoor hebben we wel onze excuses gemaakt.’

Dat klinkt niet als een planmatige aanpak...

‘Het was een plan en we waren zeker in control. Er was terdege onderzoek aan vooraf gegaan. Van elke applicatie wilden we niet alleen de eigenaar weten, maar ook de aantallen gebruikers en de impact van de applicatie die moest worden overgezet. Hoe belangrijk was de applicatie voor het bedrijf? In control waren we ook, omdat we altijd een Plan B achter de hand hadden. In projecten zijn nooit voor de volle 100 procent alle risico’s uit te sluiten, maar je kunt er wel op anticiperen. Het ging daardoor altijd goed, op deze ene keer na dan. Maar toen kon wel direct het team aan het werk om de schade te herstellen. Dat had als bijkomend voordeel dat het team kennis kon maken met deze voor hen onbekende omgeving en haar gebruikers. We hadden er ook voor gezorgd dat de stuurgroep exact op de hoogte was over wat we gingen doen, inclusief de impact en de mogelijke ‘schade’. Dat creëerde het benodigde draagvlak, ook voor deze actie. Bovendien wisten de leden van de stuurgroep zelf ook maar al te goed dat er veel onbekends





in de datacentra stond. De stuurgroep was er overigens een uit het boekje: de groep stuurde, nam haar verantwoordelijkheden en regelde voor mij wat ik nodig had. Je hebt niets aan een stuurgroep die alleen maar zegt hoe goed je het doet en dan op zondagavond gaat bellen als er iets niet helemaal volgens plan verloopt.'

Moet je voor zo'n project veel inhoudelijke technische kennis hebben?

'Je moet globale kennis hebben van AWS, Azure, storage, van SAP, weten wat een router is en doet en hetzelfde geldt voor een DNS-server of een Proxy-server om een paar zaken te noemen. Het is niet nodig om al deze zaken gedetailleerd van binnen en buiten te kennen.'

Wat is de belangrijkste competentie of eigenschap waarover je als projectmanager in zo'n traject moet kunnen beschikken?

'Ervaring is wel een vereiste, je moet iets dergelijks wel een keer gedaan hebben. Alleen dan kun je een helicopterview hebben en overtuigend communiceren. Een dikke huid hebben is ook wel handig. Je moet tegen een stootje kunnen en tegen een afdelingschef kunnen zeggen: nu is het klaar, hier gaan we niet uitkomen, ik ga even met de stuurgroep praten.'

Het was een complex project dat ook de nodige tijd in beslag heeft genomen. Waar kun je in zo'n situatie het beste mee beginnen?

'Pak eerst het makkelijke aan en vent het succes dat je daarmee hebt behaald ruimschoots uit'

'Met het plukken van laaghangend fruit. Dat ligt voor de hand, maar het gebeurt niet altijd. Pak eerst het makkelijke aan en vent het succes dat je daarmee hebt behaald ruimschoots uit. Hemel het behaalde resultaat op, overdrijf gerust. Dan weet de organisatie je te vinden, bouw je vertrouwen op en weten medewerkers dat er wordt gewerkt aan het aanpakken van de uitdaging. Vergeet ook niet de resultaten te communiceren richting stuurgroep. Dit hebben we gedaan, dit doen we nu en dit moeten we nog doen (Done-doing-do).'

Was het een leuk project?

'Ik ben nog steeds trots op de foto die is gemaakt van een compleet leeg datacentrum. Resultaat concreet gemaakt. Projectmanagement is sowieso het leukste vak ter wereld. Je komt overal, je werkt met andere culturen, met andere mensen. Als ik met een klus begin en voor het eerst een bedrijf binnen ga, dan ben ik altijd heel nieuwsgierig hoe het primaire proces is ingericht. PostNL wilde kosten besparen en klaar zijn voor de toekomst. Ze wilden functioneel bezig kunnen zijn met hun business en niet met de techniek. Ik vond het mooi dat ik ze daarbij een stukje heb kunnen helpen. Ik zat voor PostNL op een project bij een andere klant. Dat was twee jaar praten, met honderden mensen, maar geen steek verder komen. Bij PostNL kwam ik weer de dynamiek tegen die ik zo nodig had gemist. Bij PostNL hebben ze een dusdanige structuur waardoor er sprake kan zijn drive en er een constante flow van energie is, heerlijk.'

Wat heb je geleerd van dit project?

'We hebben aanvankelijk als team de fout gemaakt te veel naar ons toe te trekken. Werkweken van 60 uur zijn op den duur niet gezond. Ik heb geleerd dat het verstandig is om meer verantwoordelijkheid bij eigenaren van een applicatie te laten. Maar ja, als je niet weet wie dat zijn...? Geleerd heb ik ook dat je nooit te frequent



kunt communiceren. En dat ik meer op zoek had kunnen gaan naar mensen in de organisatie die al langere tijd daar werkzaam waren en die dus over bepaalde kennis zouden kunnen beschikken. Die mensen kunnen je vaak naar applicatie-eigenaren leiden of naar afdelingen waar die applicatie veel in gebruik is. Het had ons veel tijd bespaard.'

Heb je ook begrepen waarom er aan het begin indringend met je werd gesproken?

'In dit project was, zoals in zo veel projecten, sprake van achterstallig onderhoud. Dan is een businesscase nodig om iets in korte tijd gerealiseerd te krijgen. Het stevig gesprek was nodig omdat de opdrachtgever wilde weten of ik zou gaan klagen als ik dingen zou tegenkomen die niet klopten.'

Heb je tips voor projectmanagers in soortgelijke projecten?

- ▶ **Tip 1.** In projecten gaat het vaak om drie dingen: communicatie, communicatie, communicatie. Weet in hoofdlijnen wat je wilt vertellen.

- ▶ **Tip 2:** Wees zichtbaar, boek snel resultaten en hemel die resultaten op. Verstop je niet in je kantoor, ga erop uit, ontmoet medewerkers, praat met ze, weet wat ze doen. Zorg er ook voor dat ze jou kunnen vinden, dat ze weten waar je verantwoordelijk voor bent en dat het een project is waar iedereen voor nodig is.'
- ▶ **Tip 3:** Geef ruiterlijk toe als je ergens een fout hebt gemaakt.
- ▶ **Tip 4:** Blijf pragmatisch, kies nooit voor de moeilijkste weg. Kijk hoe iets eenvoudig kan. Vaak is men gewend iets te doen, maar is het gewoon niet meer nodig.
- ▶ **Tip 5:** Zoek problemen niet op. Geef toe als je ergens hulp nodig hebt. Je kunt niet alles zelf.
- ▶ **Tip 6:** Durf te doen. Wees bereid om risico's te nemen, maar heb altijd een plan B, inclusief team achter de hand en een stuurgroep die je rug dekt.'



‘Hoe ga je van start op een project?’

Ja, wat doe je als je binnenkomt op een nieuwe opdracht? Bestaat er een bepaalde aanpak? Of is iedere opdracht(gever) anders en daarmee ook weer ieder begin? Doet iedere projectmanager hetzelfde of heeft ieder zijn eigen manier van werken? KWD-projectmanager Saskia Giebels: ‘Elke projectmanager heeft zijn eigen stijl en kwaliteiten. En het ene project is het andere niet; hoe je van start gaat is ook afhankelijk van de situatie. Maar er zijn zeker zaken om altijd aandacht aan besteden bij de start op een nieuw project.’

Saskia Giebels:

‘Vooral in het begin heb je de kans om naar het totaalbeeld te kijken’





Hoe ziet jouw eerste dag eruit?

‘Op de eerste dag op een nieuw project regel ik de logistieke zaken, zoals de eerste afspraken, toegang tot documentatie, en praktische zaken als een toegangspasje, parkeerplaats en laptop. Ik doe op de eerste dag ook graag een stakeholderanalyse, het liefst met de opdrachtgever of met de projectmanager van wie ik zaken overneem. Ik wil weten wie een rol spelen, hoe hun houding ten opzichte van het project is, hoeveel de stakeholders in de melk te brokkelen hebben en hoe hun onderlinge relaties zijn. Opdrachtgevers vinden het vaak zelf ook interessant om die informatie samen uit te tekenen. En de analyse geeft je snel een idee hoe je vervolgens stakeholders kunt benaderen. Altijd geldt: luister veel, krijg in de gaten wat het project voor iemand betekent. En vraag hoe je iemand kunt helpen succesvol te zijn.’

‘Eigenlijk ga ik direct op zoek naar wat de belangrijkste aandachtspunten in het project zijn. Vroeger gebruikte ik daarvoor een vragenlijst van 50 punten die ik langsliep om niks te vergeten. Hoe sterk is de zakelijke rechtvaardiging? Wat is de scope van het project en hoe is deze afgebakend? Hoe gaat het met het team en wat zijn de beschikbare middelen? Ik beantwoordde al deze vragen voor mezelf en deed een risicoanalyse. Tegenwoordig zitten die vragen ook nog in mijn achterhoofd, maar vertrouw ik meer op mijn ervaring en intuïtie. Al kan een formele vastlegging nog steeds handig zijn. Ik heb wel eens een project overgenomen waarvan het beeld in de organisatie was dat het fantastisch ging. Mijn intuïtie zei wat anders en ik maakte een gestructureerde analyse. Daarmee kon ik de opdrachtgever laten zien dat het project in zwaar weer verkeerde en konden we de organisatie uitleggen waarom er drastische maatregelen genomen moesten worden.’

Ze voegt eraan toe: ‘Ik waak ervoor dat ik me alleen richt op de zaken die er direct uitspringen.

Niet alles wat niet of niet goed is geregeld is ook een probleem. Vooral in het begin heb je de kans om naar het totaalbeeld te kijken. Ik wil die kans graag pakken. Dat ene onderwerp waar je in de eerste week niet naar hebt gekeken, kan je later lelijk in je staart bijten.’

Je wilt graag een beeld krijgen van het project, van wat er speelt. Is het ook van belang dat mensen een beeld van jou als projectmanager krijgen?

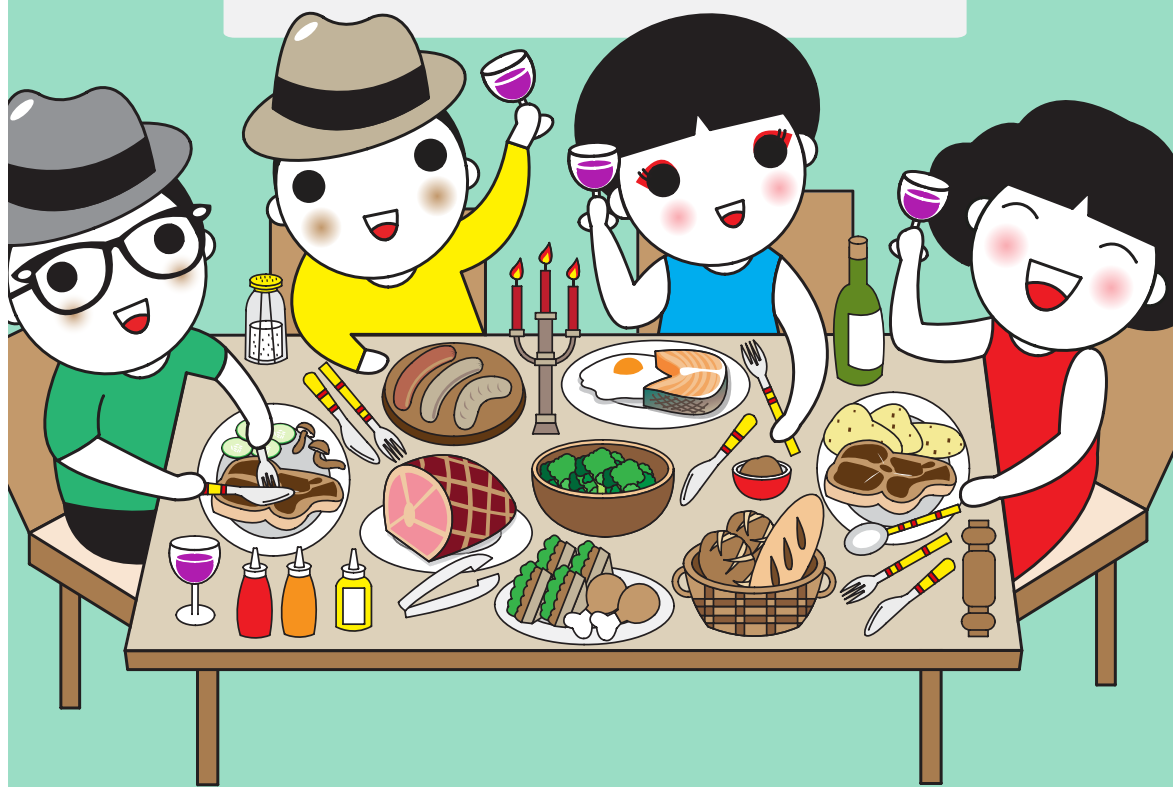
‘Je moet als projectmanager jezelf positioneren, laten zien hoe je wilt samenwerken, en direct een begin maken met wat nodig is om tot de gewenste verandering te komen. Het is goed om te laten zien dat je enthousiast bent. Ik laat weten waarom ik ernaar uitkijk om het project te doen voor de organisatie en met de mensen die daarin werken.’

Ofwel, je wilt beweging...

‘Precies, en die moet gecreëerd worden. En dat kan op verschillende manieren. Je kunt door roeien en ruiten gaan, en soms is het nodig om de boel stevig op te schudden, bijvoorbeeld in bepaalde crisissituaties. Ik hou meer van continu verbeteren en samenwerking. Zorgen dat iedereen duidelijk weet wat het doel van het project is, met elkaar bepalen welke stappen daarvoor nodig zijn en waarom ieders bijdrage daarin belangrijk is, en hoe we samenwerken. Uiteindelijk moet je het met elkaar doen. Ik geloof heel erg in de wijsheid van het collectief. Een projectteam weet met elkaar echt veel meer dan ik. Mijn taak is ervoor te zorgen dat die wijsheid gekanaliseerd wordt en goed wordt ingezet in de organisatie.’

Wat kom je meestal tegen in je analyses?

‘Dat het altijd tegenvalt, zeker in innovatieve trajecten. Dat is menselijk, we hebben allemaal last van de *optimistic bias* en iedereen heeft moeite te voorspellen hoeveel tijd iets gaat kos-



ten. Vooral werk dat je nog nooit hebt gedaan, wordt stelselmatig onderschat. Tegelijkertijd worden te optimistische schattingen gecommuniceerd om een project te kunnen verkopen, om het überhaupt van start te kunnen laten gaan. Als je een project overneemt is het belangrijk om het realisme terug te brengen. Zo nodig vertellen dat er meer tijd, meer geld, meer inspanning nodig is. En de consequentie benoemen als dat er allemaal niet is: dat de scope verkleind moet worden. En er is maar één goed moment om deze reality check te doen: dat is aan het begin als je net binnenkomt.'

Goed communiceren is altijd belangrijk, hoe belangrijk is het voor jou om aan het begin van een project voldoende vakkennis te hebben?

'Je hebt niet per se kennis nodig van de branche waarin je het project uitvoert, die kennis hebben anderen. Door goed te luisteren naar de experts en door te vragen kan ik na een analyse aangeven welke maatregelen genomen moeten worden. Vaak vinden projectteamleden het juist prettig om te werken met een projectmanager die zich niet met de inhoud van hun werk bemoeit, al heb ik ook meegemaakt dat een teamlid er moeite mee had dat ik geen inhoudelijke kennis



‘We zijn geen zachte heelsemeesters die de opdrachtgever naar de mond praten’

had. Tijdens een project verdiep ik me wel zo in de materie dat ik kan uitleggen wat er speelt.’

Moet je als projectmanager, vanaf het begin, je eigen grenzen, je eigen waarden bewaken?

‘Bij KWD stellen we over het algemeen het resultaat voorop. In een project werken we samen met de opdrachtgever, niet zozeer voor de opdrachtgever. We zijn geen zachte heelsemeesters die de opdrachtgever naar de mond praten. Je wilt resultaat realiseren en daar hoort ook een bepaalde koppigheid bij, ik denk dat ik dat deel met andere KWD-projectmanagers. Als de boodschap moeilijk is en er weerstand is, nou ja, dan is dat maar zo, weerstand hoort bij het werk.’

‘Ik leg na een beginperiode mijn bevindingen in een algemene analyse voor aan de directie en geef hen de keuzemogelijkheden en de consequenties. Daarna mogen zij het zeggen. Ik check met hen het beeld wat ik heb gekregen. Klopt het wat ik heb gezien? Als zij dat beeld herkennen, heb je natuurlijk een heel ander gesprek dan als ze dat niet doen.’

Is de sfeer in een organisatie van belang als je begint met een project?

‘De stakeholdersanalyse geeft me een beeld dat wordt aangevuld met wat ik hoor en lees. En ik kijk hoe mensen erbij zitten. Praten ze met elkaar? Proberen ze elkaar vliegen af te vangen? Zien ze er moe uit? Stralen ze enthousiasme uit? Al deze informatie bij elkaar zorgt ervoor dat je

kunt benoemen aan welke knoppen een organisatie kan draaien.’

Heb je tips voor collega-projectmanagers?

- ▶ **Tip 1:** Kijk in het begin naar het geheel van het project, naar alle aspecten. Bespreek en toets je waarnemingen. Zorg dat je kunt uitleggen wat je doet.
- ▶ **Tip 2:** Toon je interesse en je enthousiasme. Verdiep je in de bedrijfsprocessen, ga kijken in de keuken.
- ▶ **Tip 3:** Zorg ervoor dat er snel iets in beweging wordt gezet. En laat onmiddellijk werkzaamheden stoppen die niet zinvol zijn (meestal tot opluchting van het projectteam!).
- ▶ **Tip 4:** Laat direct zien hoe je wilt werken en samenwerken. Voor mij is dat: laten zien dat je benaderbaar en betrouwbaar bent, bijvoorbeeld door elkaar te helpen in plaats van elkaar af te rekenen op fouten.
- ▶ **Tip 5:** Ga zorgvuldig met mensen om. Als iemand niet past in het team of zijn rol niet goed invult, dan moet je zeker ingrijpen. Het blijft een project waarin resultaat moet worden geboekt, laat zaken niet te lang etteren, maar wees respectvol.
- ▶ **Tip 6:** Heb plezier in het project. We dragen vaak bij aan belangrijke ontwikkelingen en werken samen met fantastische, getalenteerde mensen, dus geniet van het proces.

Literatuur:

Projectmanagement vakblad nr. 10: “De kracht van intuïtie... en de valkuilen” (over de optimistic bias en de planning fallacy)



Vervangen ERP-systeem bij KLM Catering Services



‘Het vervangen van een ERP-systeem is altijd boeiend. Een veelheid zaken komt dan langs en alles is met alles verweven en van elkaar afhankelijk,’ zeg projectmanager Barry Peters. ERP-systemen worden vervangen omdat bestaande systemen verouderd zijn, of omdat een transitie naar de cloud moet worden gemaakt. Hoe gaat een projectmanager met een dergelijke opdracht aan de slag? Barry Peters verhaalt over zijn project bij KLM Catering Service.

Barry Peters:

‘Blijf met elkaar de onderwerpen doorspreken en dan komt het overzicht er na een tijdje wel’



Het ERP-systeem van KLM Catering Services was in 2022 ruim 20 jaar oud en aan vervanging toe. De vervanging vond plaats tijdens de Covid-periode in 2021 toen het aantal vluchten een stuk lager was en er los van Covid een reorganisatie was gepland. *Peters*: 'Het leek het management een goed en noodzakelijk moment om te vervangen en ze wilden zo snel mogelijk live gaan met een *minimal viable product*.'

Het nieuwe ERP-systeem is het kloppend hart van het bedrijf. Van daaruit vinden trolleys met daarin food en non-food vanaf de grote productiehallen hun weg naar vertrekkende vliegtuigen en vice versa bij aankomst. Waar mogelijk wordt afval gerecycled of opnieuw gebruikt, zoals ongeopende blikjes. Het systeem verzorgt de gehele logistiek en administratie: het berekent wat er ingekocht moet worden, print kaartjes waarop staat wanneer welke maaltijden bereid moeten worden, waar ze naar toe moeten en wanneer. Vrachtwagens brengen de volle trolleys dan naar de vliegtuigen. Uiteindelijk verzorgt het systeem ook de rapportages en stuurt het de facturen.

Het lijkt allemaal lopende band werk, maar het gaat niet allemaal vanzelf. *Peters*: 'Er moet rekening worden gehouden met aspecten als voedselallergieën, dieetwensen en religieuze voorschriften. Als er dingen ontbreken in de trolleys dan kunnen piloten zeggen: sorry, maar we vertrekken niet. Het missen van een slot is een behoorlijke kostenpost omdat het vliegtuig dan pas later kan vertrekken.'

Waarom werd het systeem vervangen?

'Het oude ERP-systeem van Baan was echt out-dated software die niet meer vernieuwd of aangepast kon worden en bovendien was de support nagenoeg beëindigd. Gekozen is voor het ERP-systeem Microsoft Dynamics dat in de cloud wordt gehost. Een partner moest voor de

integratie zorgen van software en in mindere mate ook van hardware.'

Wat was de uitdaging in dit project?

'Er was tijdsdruk, zoals altijd, maar er was ook grote onzekerheid door de reorganisatie. Medewerkers zaten in een overlevingsmodus en waren zenuwachtig. Dat had natuurlijk zijn weerslag op het project. Maar ik had die mensen wel allemaal nodig om het project te laten slagen. Alleen doe je niet zoveel. KLM Catering Services had ervoor gekozen om alleen de integratiepartner extern in te huren, de rest moest door de eigen mensen worden gedaan. Dat is op zich een goede keuze: je werkt dan gedurende het gehele proces aan de acceptatie van het nieuwe systeem en je hebt als projectmanager de beschikking over medewerkers die alles weten van de huidige processen. Mensen met technische kennis, medewerkers die alles van de business weten. En ook mensen die altijd werden aangesproken als zaken verkeerd gingen of als er *last minute* nog geleverd moest worden. Al deze medewerkers waren nodig om goed te kunnen testen, om te zorgen voor het juiste trainingsmateriaal. Al met al een soort van super key users dus die we nodig hadden om de organisatie mee te trekken in de verandering. Al deze mensen werkten aan een nieuwe toekomst, terwijl ze niet eens wisten of ze daar deel van zouden uitmaken.'

Wat betekende de tijdsdruk?

'Mijn taak was om de vervanging snel te laten uitmonden in een go-live. Dat betekent het gewone trekken en duwen, maar aan de andere kant was het ook in de gaten houden wat nog verantwoord is. Als de grenzen van het haalbare in het geding komen moet de stuurgroep daarover worden geïnformeerd. Die hebben dan de optie om de go-live uit te stellen of de scope aan te passen. Het is zoeken naar een balans op veel verschillende fronten. Het was niet de bedoeling om alles



mooier en beter te maken dan het was; het moest *fit for purpose* zijn, al het andere zou later wel komen. Als projectmanager moet je voorkomen dat iedereen zijn wensenlijstje bij je dropt. Aan de andere kant: als je toch bezig bent met de software, dan zou je wel gek zijn om fouten gemaakt in het verleden weer over te nemen. Het heeft geen zin om legacy in een nieuwe applicatie in te bakken.'

Hoe heb je je team samengesteld?

'Ik wilde vertegenwoordigers in het team van alle afdelingen waarop de verandering impact zou hebben. Van hen wilde ik horen wat er belangrijk was binnen het cateringbedrijf, wat het complex maakte en ik wilde ook kunnen brainstormen over hoe het eventueel anders zou kunnen. Ik had behoefte aan medewerkers die de huidige situatie goed kenden, maar ook aan mensen die met een open-mind iets nieuws zouden kunnen bedenken. Een ander doel was het perfect laten aansluiten van de nieuwe ict-organisatie op het geheel, waarbij ook een stuk functioneel beheer moest landen. Beheer blijft nodig want het catering proces is heel kort-cyclisch en data veroud-

ert zeer snel. Ook de toegang tot het systeem willen ze blijven beheren.'

Er is gekozen voor standaardsoftware van Microsoft. Hoe groot was de druk om die software toch weer aan te passen aan de oude dagelijkse werkelijkheid?

'Een organisatie wil in ieder geval niet minder krijgen dat wat ze vandaag heeft. Er is altijd weerstand om anders te moeten werken omdat "we het altijd zo hebben gedaan en dat ging altijd goed." Mijn antwoord was dan: dat klopt, maar vanaf nu gaat het anders. Met standaardsoftware kan heel veel, maar ik wil zaken niet onnodig moeilijk maken door allerlei organisatie specifieke dingen in maatwerk te programmeren. Weerstand heb ik voor een goed deel kunnen opvangen door er eerlijk over te zijn dat er misschien hier en daar een achteruitgang zou zijn, maar dat over het geheel genomen er wel op vooruit zou worden gegaan. Ik heb daarbij verteld dat ik met de stuurgroep had afgesproken om na de go-live een tweede fase uit te voeren zodat bepaalde hoekjes die er eerst afgesneden waren er weer bij zouden kunnen komen. Dat nam ook veel weerstand weg.'





Wat viel je in de praktijk op?

‘Er was een grote verscheidenheid aan onderwerpen die van voor tot achter, van links naar rechts met elkaar verbonden waren. Tegelijkertijd waren er maar weinig mensen die de hele organisatie kenden en het gehele proces begrepen. Medewerkers denken in een organisatie vaak puur vanuit hun eigen afdeling. Toch moet er overzicht zijn. Dat vraagt veel werk van een paar mensen om uiteindelijk wel *end-to-end* te kunnen inrichten. Ik blijf daarom steeds de waarom-vraag stellen, waarom is dit er, waarom gaat dit zo? Blijf met elkaar de onderwerpen doorspreken en dan komt het overzicht er na een tijdje wel. Dan krijgen ook meer mensen het inzicht dat alles met elkaar verbonden is en aanpassingen daarom niet zomaar doorgevoerd kunnen worden.’

Uiteindelijk was er dan de go-live en die is succesvol verlopen. Wat waren de sleutels tot succes?

‘KLM Catering Services was een echt veilige omgeving om in te werken, voor mij als projectmanager en ook voor de implementatiepartner. We werden beiden gewaardeerd om wat we deden. Als er iets fout ging dan losten we dat wel op. Dat is fijn werken, ook omdat daardoor het tempo hoog kon blijven en er heel creatief kon worden nagedacht.’

‘In deze opdracht was change management enorm belangrijk. Je hebt als projectmanager toegevoegde waarde door medewerkers die een lastige periode doormaken toch een weg voorwaarts te schetsen.’

‘Belangrijk is ook in de gaten te houden wanneer je met versiebeheer te maken krijgt. Als er na de acceptatietest op versie 12 een hele tijd voorbijgaat voordat de go-live er is, bijvoorbeeld omdat er proefmigraties gedaan moeten worden, dan kan de leverancier inmiddels op versie 15 zitten. Al voor de go-live krijg je dus te maken met versiebeheer en upgrades. Dat moet georganiseerd

verlopen en in de planning worden meegenomen.’

Ging er wel eens wat mis?

‘Bij de printers ging echt wat mis. De aansturing van de 40 printers was vervangen door modernere software. Maar dat was bij het testen niet duidelijk en dus onvoldoende getest. De kaartjes die op de trolleys worden geschoven waren onleesbaar, dus het was niet helder meer welke trolleys naar welk toestel moesten. Tien man zijn lang bezig geweest om die fout te herstellen. Extra kosten en frustratie, dat wel, maar ook dat is toch weer goed gekomen.’

Heb je tips voor collega-projectmanagers die zich herkennen in het project dat je hebt gedaan?

- ▶ **Tip 1:** Denk vanaf het begin van zo'n project al na over het einde.
- ▶ **Tip 2:** Bedenk wie de beslissing gaat nemen om live te gaan. Op basis waarvan neemt deze persoon de beslissing? Hoe kan ik die persoon dan vanuit mijn rol als projectmanager voeden?
- ▶ **Tip 3:** Doe een tussentijdse upgrade voor de testomgeving als er sprake is van verschillende versies.
- ▶ **Tip 4:** Maak van de acceptatiepunten een stoplicht-dashboard. Laat zien hoe het staat met deze punten door ze een kleur te geven: groen, oranje, rood. Dan kan iedereen zien hoe het project ervoor staat en kan erop gereageerd worden.
- ▶ **Tip 5:** Tuig tijdig je change en release management-aanpak op.



Projectmanager Dennis Barendse:

Operationeel maken van de eerste Sligro-vestiging buiten Nederland

Sligro bestaat vanaf 1935, eerst alleen in Nederland en sinds 2018 ook in België. De vestiging in Antwerpen is gerealiseerd met Dennis Barendse als KWD-projectmanager. Het werd een bijzonder project, ook omdat de Belgische wetgeving voor groothandels anders is dan die in Nederland. 'Het moment dat de winkel werd geopend door CEO Koen Slippens waren voor mij en mijn team zeer bijzonder: we hadden een werkend groothandelsvestiging gerealiseerd. Concrete resultaten boeken is het mooiste wat er is voor een projectmanager.'

Dennis Barendse:

'Als je de juiste mensen erbij betreft, dan wordt zelfs zo'n groot project goed behapbaar'



Sligro, het heeft zijn hoofdkantoor in Veghel, staat erom bekend mogelijkheden om de omzet te vergroten met beide handen aan te grijpen. *Dennis Barendse*: ‘Een eerste vestiging in België was zo’n mogelijkheid die vervolgens snel realiteit moest worden. Een half jaar voor de opening was op de grond in het havengebied van Antwerpen, waar de supermarkt moest komen, nog weinig te zien.’ In dit project kon Barendse gebruik maken van de grote evenementenhal die tegen het hoofdkantoor van Sligro staat. ‘Dat was echt fantastisch. De hal konden we gebruiken om precies na te bouwen wat er in het nieuwe pand in Antwerpen moest komen: van weegschalen tot kassa’s. Het gaf ons de mogelijkheid om de nieuwe groothandelsvestiging, inclusief nieuwe applicaties in de praktijk te testen. Prachtig om zo te kunnen werken.’

AS400

Dennis Barendse licht toe waarom applicaties moesten worden getest. ‘Sligro werkt al geruime tijd aan een grote ict-renovatie waarin een transitie wordt gemaakt van hun aloude IBM AS400-systeem naar een SAP-omgeving. Maar dat is nog niet klaar dus de applicaties voor de nieuwe winkel moesten opnieuw worden ontwikkeld of aangepast aan de Belgische markt voor de AS400 omgeving.’ Voor het ontwikkelen van de software is voor zover mogelijk gebruik gemaakt van de agile-aanpak. ‘De uitdaging was en is dat tijdens de transitie alle werkzaamheden in de supermarkten en in de gehele logistieke keten volledig operationeel moeten blijven. Ofwel, binnen deze renovatie moet er “hybride” worden gewerkt: nieuw moet met oud goed blijven samenwerken. Applicaties in een AS400-systeem zijn niet modulair opgebouwd. Stukjes code vaak geschreven in RPG moeten worden herschreven. In zo’n omgeving kun je maar beperkt agile werken. Je kunt niet werken met sprints om elke twee weken iets op te kunnen leveren. Het kan een paar maanden duren voordat je een werkend prototype hebt.’ Aan Barendse de vraag hoe hij het project

rondom de eerste supermarkt in Antwerpen van start heeft laten gaan. ‘Met het opstellen van duidelijke rapportages. Die had ik nodig om goed te kunnen inschatten wat de experts van de verschillende software-ontwikkelteams als realistisch zagen voor de ontwikkeling van een bepaalde applicatie. Met die informatie kon ik naar de stuurgroep om daar de benodigde middelen beschikbaar te krijgen voor het software-ontwikkelteam.’ Barendse verhaalt dat hij zag dat team niet optimaal gemotiveerd was. ‘Er was wat onzekerheid over de periode na afronding van de transitie naar SAP. Ik heb er veel tijd en energie ingestoken om het team mee te nemen in het ontwikkelen van de nieuwe groothandelsvestiging met afhaalmogelijkheid. Uiteindelijk hebben we als team vol trots het nieuwe pand kunnen openen. Het zoeken naar verbinding, met de stuurgroep, met technici, is waar ik als projectmanager altijd mijn best voor doe en wat ook noodzakelijk is.’

Verjaardagsfeestje

Barendse vertelt dat hij naar alle verhalen van het team heeft geluisterd, maar altijd met het oog op de deliverables, en dan met name de opening. ‘Resultaat boek je niet alleen en niet in een keer. Je zet met zijn allen veel verschillende stapjes en uiteindelijk was er dan die feestelijke opening. Het tastbare van dit project was ook het mooie ervan. Eindelijk kan ik op een verjaardagsfeestje uitleggen wat mijn werk inhoudt. Voor mijn eigen intrinsieke motivatie was dat ook goed: meestal bestaat je werk uit het opleveren van software, ook mooi, maar voor de buitenwereld weinig tastbaar. Ik werk inmiddels 20 jaar als projectmanager waarvan 14 jaar bij KWD, maar dit was wel het meest unieke en daarmee ook leukste project dat ik heb mogen doen. Ik zou het zo weer doen ook omdat het remote werken bij Sligro inmiddels een stuk verder is.’

Wat heb je tijdens het project geleerd?

‘Het gaat erom dat je verschil wilt maken. Dat konden we met zijn allen in dit project. Ik heb





geleerd dat motivatie niet iets vanzelfsprekend is. Daar moet je aan bouwen en vervolgens onderhouden bij je team maar ook bij jezelf. Als die motivatie om wat voor redenen dan ook niet of minder bij je aanwezig is, dan is het goed te kijken waar je in het project wel het verschil kunt maken, om daar energie van te krijgen. Dat verschil is vaak te vinden door op een goede manier verbinding te zoeken, met je team, met je stakeholders. Zo is het ook het idee geboren om de evenementenhal in het project te gebruiken.' Wat hij ook leerde was dit: 'Aanvankelijk lijkt zo'n Sligro-project onmetelijk groot en onoverzichtelijk, maar als je het op een goede manier vormgeeft, de juiste mensen erbij betreft, dan wordt zelfs zo'n groot project goed behapbaar.' Over welke competenties moet je als projectmanager in zo'n project kunnen beschikken? 'Je moet doorzettingsvermogen hebben. Als projectmanager spring je niet op een trein die al mooi rechtuit rijdt. Als projectmanager word je aangetrokken om zaken op de rails te houden, dan wel om die daarop te krijgen. Ook bij Sligro reed er een trein die wat piepte en kraakte en die weer soepel ging lopen omdat we eraan bleven werken. Andere woorden die me te binnenschieten als het gaat om competenties zijn: vakbekwaamheid en het hebben van communicatievaardigheden. Je moet op alle niveaus met iedereen kunnen praten. Mede door mijn ervaring lukt het me altijd wel om goede gesprekspartner te zijn voor stuurgroepen, directies, maar ook zoals bij Sligro met ervaren RPG-programmeurs. Toen ik 20 jaar geleden begon ging me dat minder makkelijk af, was ik ook veel gereserveerder.'

Is er door hoe jij het project hebt aangepakt, ook iets veranderd in de werkcultuur van dit bedrijf?

'De motivatie is bij het ontwikkelteam gebleven, zo heb ik begrepen. Een deel van mijn opdracht was ook te kijken hoe de staande Project Management Organisatie (PMO) was te verbeteren. Dat heb ik overigens gedaan samen met KWD-collega David Leeuwenburgh. We hebben daarvoor een groot aantal aanbevelingen

gedaan. Met die aanbevelingen is het bedrijf aan de slag gegaan en ik heb van de projectmanager die er nu op zit gehoord welke stappen daarin zijn gezet, waardoor de motivatie op peil is gebleven. Daar hebben we zeker ook verschil kunnen maken.'

Welke tips zou je projectmanagers kunnen geven die in projecten zoals Sligro werken?

- ▶ **Tip 1.** Een AS400-situatie is natuurlijk niet alledaags, ieder project is uniek, maar in zijn algemeenheid zou ik willen onderstrepen dat het van groot belang is om een goede verbinding te leggen tussen jouw project en de business. Zorg ervoor dat de business tijdig wordt aangehaakt. Ga op zoek naar de gewenste specificaties. We zijn bij Sligro echt op zoek gegaan naar de goede mensen in de business, om vervolgens voor elkaar te krijgen dat de mensen tijd voor ons konden vrijmaken ten behoeve van project Antwerpen.
- ▶ **Tip 2.** Maak resultaten tastbaar. Ik heb dat gedaan door middel van een burn-down grafiek. De grafiek was onderdeel van een hele uitgebreide rapportage, maar die grafiek was het meest zichtbare. Iedereen wist daardoor wat er was gedaan en wat er nog moest gebeuren. De grafiek was voor mij de praatplaat die ik gebruikte richting teams en stuurgroep en de business.
- ▶ **Tip 3.** Wees zichtbaar, voor je team, voor je stuurgroep, voor iedereen. Dat kan eenvoudig beginnen door over de gang te wandelen en bij mensen binnen te lopen voor een praatje. Wacht niet met verbinden. Begin daarmee zo snel als mogelijk en ieder geval met het team. Het kunnen werken in de hal waarin live de te realiseren groothandelsvestiging tot leven kwam was natuurlijk wel de ultieme manier van verbinden, maar ook van het zichtbaar maken van resultaten.

