

Vakblad



JUBILEUMEDITIE

2023



Projectmanagement en agilemanagement



Hoe beleven onze
klanten de projecten die
we voor hen uitvoeren?

25 jaar samenwerken
met klanten



2 Hoofdartikel. 25 jaar KWD Resultaatmanagement

Vorig jaar gaven we in een speciale editie van het Vakblad een kijkje in de keuken van KWD. Dit jaar vierten we met deze speciale editie 25 jaar KWD Resultaatmanagement. Hoe beleven onze klanten de projecten die we voor hen uitvoeren? De voorpagina benadrukt de innige samenwerking tussen de projectmanagers en hun opdrachtgevers: it takes two to tango.

6 Aeres

Aeres wil een actieve rol spelen, een actieve rol spelen opdat iedereen die dat wenst zich een leven lang kan blijven ontwikkelen. Een gesprek met Hans Thalen, informatiemanager ICT Aeres: 'Binnen Aeres moeten heel veel systemen die vroeger zijn gebouwd bij elkaar komen. Dat vereist een veelheid van projecten die gemanaged moeten worden door projectmanagers.'



10 Global Talk

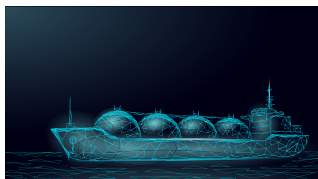
Patrick van der Meulen is eindverantwoordelijk voor ICT en Innovatie bij Global Talk. Angelique Moos helpt Global Talk bij de inrichting van een digitale infrastructuur die passend is bij de ambitie bij deze organisatie en het professionaliseren van de daarbij benodigde projectorganisatie. De ambitie is: marktleider worden in Europa.

14 LKQ Fource

In 2017 dacht LKQ Fource na of vier distributiecentra te vervangen waren door een centraal gelegen distributiecentrum. Loek Beekman is er de Chief Operating Officer (COO): 'Het bleef een goed idee, maar ik had een partij nodig die ons kon helpen met het managen van het bouwen van een pand en het realiseren van een functionele logistieke oplossing daarin.' Patrick van Delft nam de uitdaging op.

18 Stolt Tankers

Met 166 tankers is Stolt Tankers een van grootste vervoerders ter wereld van vloeibare stoffen. Bjarke Nissen is er de managing director: 'Onze opgave is niet uitbreiding van onze tanker-vloot, maar het optimaliseren van de performance. Brigitte Gommers ondersteunt de organisatie in de inrichting van de bijbehorende informatiestromen.'



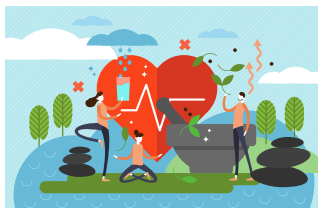
21 KWD Boekenreeks

24 HAN

Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN) werkte twee jaar lang aan het ombouwen van een zelfgebouwd en divers ict-landschap naar een nieuwe en gestandaardiseerde omgeving, gebaseerd op Azure. Onderdeel daarin was het implementeren van een nieuw Student Informatie Systeem op basis van een nieuw datamodel. Jos van der Heijden ondersteunt dit project.

28 Sorgente

Patiënten met aangepaste medische voeding bleven voor 1997 langer in het ziekenhuis of waren aangewezen op de apotheek. Dat kan anders dachten de oprichters van Sorgente en dat bleek ook zo te zijn. Het bezorgen van medische voeding aan huis bleek een schot in de roos. In 2021 werd besloten om de ict-infrastructuur op een hoger niveau te brengen. Lianne la Rose stuurt dit project aan.



32 Cargill

Leon Berndsen is global operations director cocoa and chocolate bij Cargill. Hij vertelt over een omvangrijk vernieuwingsproces waarin KWD Cargill ondersteunt met een team van vijf mensen onder leiding van Peter de Zwart.

36 Eneco

Alex Palma van Eneco Digital vertelt over het sustainable warmtepomp transitieproject dat bij Eneco topprioriteit heeft. KWD-projectmanager Marcel Geraads helpt Eneco hierbij.



40 Albeda

Albeda mbo werkt samen met KWD aan de implementatie van Albeda Portaal: een nieuwe digitale omgeving voor mbo-studenten en hun begeleiders. Een gesprek met Karel Rijkse, directeur ICT bij dit kennisinstituut.

44 ElaadNL

Om overal elektrische auto's op een zelfde manier op te kunnen laden, ontwikkelt Elaad een Laadpaalinfratructuur. Frederik Lindenaar bouwde bouwde daar een testtool voor. Lonneke Driessen, directeur Open Charge Alliance vertelt erover.



48 Urenco

Programmamanager Luuk Ketel begeleidde voor Urenco de ombouw van een bestaand gebouw naar een nieuwe productiehal waar nu stabiele isotopen producten worden gemaakt. Deze worden gebruikt in onder andere de medische sector om een diagnose te kunnen stellen. Arjan Bos is hoofd Stable Isotopes en verhaalt over dit omvangrijk en strategisch project.

Hoe beleven onze klanten de projecten die we voor hen uitvoeren?





Vorig jaar gaven we in een speciale editie van het Vakblad een kijkje in de keuken van KWD. Project- en programmamanagers van KWD vroegen we een schets te geven van projecten die ze uitvoerden of inmiddels afgerond hadden. Dit jaar vieren we met deze speciale editie 25 jaar KWD. We nemen daarbij de gelegenheid onze keuken vanuit een andere ingang te belichten: hoe beleven onze klanten de projecten die we voor hen uitvoeren? Durfden we het aan om onze klanten te vragen naar hun ervaring met ons bij de uitvoering van hun projecten? Ja, de D in onze naam staat immers voor Durven. We wilden dat onze klanten een eerlijk beeld zouden schetsen van hun relatie met ons en dat hebben we ook aan hen gevraagd. Aan greenwashing doen we niet. We zijn wie we zijn en doen wat we doen: het uitvoeren van projectmanagement in projecten die op zijn minst uitdagend zijn te noemen. Niet in de laatste plaats omdat ze vaak vanuit het midden van onze maatschappij komen die steeds technischer en complexer wordt.





Het werd een boeiende exercitie. Het gebeurt niet elke dag dat je in een korte periode aan een reeks van klanten vraagt: wat vinden jullie eigenlijk van KWD en de KWD projectmanager? Natuurlijk, in projecten houden we altijd met opdrachtgevers de vinger aan de pols, steken we regelmatig thermometers in projecten om de gezondheid ervan te monitoren en staan we projectmanagers vanuit KWD terzijde met raad, daad en kennis. Maar toch, klanten vragen, wat vinden jullie nu echt van ons, dat hadden we in deze vorm nog niet eerder gedaan. In deze editie vindt u de antwoorden die 10 bedrijven/organisaties ons gaven. Eén van de vragen was: wat kunnen we als KWD beter doen? Spoiler alert: in ieder geval niet voor betere projectmanagers of beter projectmanagement zorgen. 'Als ik de hulp van een KWD-projectmanager inroep, dan weet ik dat er ervaring en kennis mijn organisatie binnenloopt. Daar hoef ik niet op te selecteren als ik een project- of programmamanager nodig heb. Projectmanagement is een vak dat ik hen echt niet hoef te leren', aldus een geïnterviewde.

DNA van KWD

Voor ons is het mooi om in de artikelen te lezen wat het DNA van KWD Resultaatmanagement is: formeel in de opzet en uitwerking van onze projecten, maar informeel in de omgang met mensen. Of zoals een relatie dat verwoordde: 'Neem 50 KWD-projectmanagers, allemaal andere personen, maar projecten voeren ze allemaal hetzelfde uit: gedegen en pragmatisch. Ze leggen niet de nadruk op wat zou kunnen, maar wat kan en wat moet.' Daarvoor is ervaring nodig, opgedaan in de praktijk in projecten. De klanten bevestigen in de artikelen wat we deels al weten: KWD-projectmanagers weten hoe ze moeten plannen, hoe ze de scope, tijd, geld, kwaliteit, voortgang moeten bewaken, rijden bij een klant geen wagonladingen aan theorie naar binnen, beginnen een project niet met het uitvouwen van een straat vol sjablonen, roepen

niet we-gaan-agile-werken, maar willen eerst het probleem doorgronden om daarna met elkaar afspraken te maken over de te nemen stappen. Je hoort opdrachtgevers in de artikelen op de achtergrond roepen: we willen dat jullie ons probleem oplossen. Dat doen de KWD-projectmanagers dan ook, met kennis en op basis ervaring, maar ook met doorzettingsvermogen, soms een kilootje eigengereidheid maar altijd met respect, zowel naar de klant als naar leden in een team of in een stuurgroep. Hard op de inhoud, zacht op relaties. Ook dat is ons DNA.

Predicaat ideale projectmanager

Zijn we gezien de artikelen op de goede weg? Ja, maar kijkend naar de toekomst voorzien we dat we blijvend hard zullen moeten werken aan het consolideren en verder uitbouwen van de fundamenten van KWD Resultaatmanagement. Wie op onze website kijkt, ziet ervaring en senioriteit en met het oog op die toekomst gelukkig ook jonge collega's. De nieuwe collega's doen ervaring op in complexe projecten, natuurlijk met de begeleiding zoals we die binnen KWD hebben georganiseerd. En door hun theoretische kennis verder te versterken door middel van interne kennissessies, maar ook via bijvoorbeeld artikelen in dit vakblad. Op die manier reiken we theoretisch kennis aan met een hoog pragmatisch gehalte zodat de kennis direct toepasbaar is in de praktijk.

Hoe de toekomst zich ook zal ontfouten, we weten aan welk profiel onze projectmanagers ook in de toekomst moeten voldoen: kalm reagerend op spannende situaties, nuchter, onverstoort. Hij, het is ook gelukkig steeds meer een zij, is volhardend, onafhankelijk, doelgericht, werkt hard en is prestatiegericht. Een quote uit een van de verhalen van klanten in deze editie: 'Een KWD-projectmanager hoef je het begrip snelheid niet uit te leggen. Die willen net zo snel resultaat bereiken als ik.' De project-

manager is een prater, spontaan en open, treedt vaak op als leider. Hij of zij is praktisch, een beetje nieuwsgierig, soms verrassend, en kritisch ten aanzien van autoriteit. Dat laatste heeft natuurlijk zijn beperkingen. Een klant zegt in een van de verhalen: 'Ik verwacht niet dat een KWD'er op mijn stoel gaat zitten.' Een projectmanager werkt verder gedisciplineerd aan het bereiken van een doel. We baseren ons profiel van de projectmanager op het (wetenschappelijk goed onderbouwde) Big Five model. Dit model geeft een classificatie van persoonlijkheidskenmerken. Het model bewijst zich elke dag in de praktijk van KWD: ook dat komt ook naar voren in de verhalen van de klanten in deze editie.

Snel resultaat bereiken is niet hetzelfde als overhaast resultaat bereiken. Soms is het goed om even gas terug te nemen. En ook dat kunnen KWD-projectmanagers als dat nodig is. Tijdig kunnen reflecteren zit ook ingebakken in het DNA van KWD om daarna weer full-speed verder te werken aan het bereiken van het gewenste resultaat. Met in het achterhoofd ons adagio: Nul Mislukkingen! Deze slogan is door ons niet zomaar gekozen: het is wat wij en onze opdrachtgevers willen.

Als er wordt gereflecteerd kan worden teruggegrepen op alles wat in het project is gedocumenteerd. Ook dat zit in het KWD-DNA: de essentie vastleggen van wat er in en rondom een project gebeurt. Een opdrachtgever zegt in deze editie: 'Fijn dat de KWD-projectmanager alles bijhield van wat was afgesproken. Dat haalt de angel uit de nodige discussies.'

Relatienetwerk

We vroegen onze klanten voor deze editie ook wat KWD kan verbeteren. Dit kwam vooral naar voren: omdat projecten vaak complex zijn, zouden de opdrachtgevers graag met andere organisaties van gedachten willen wisselen hoe zij in dergelijke projecten te werk gaan.

Dat hoeven dan geen organisaties te zijn die in dezelfde branche werkzaam zijn of precies dezelfde uitdagingen hebben. Met die vraag, het ontwikkelen van een relatienetwerk voor opdrachtgevers, willen we graag aan de slag. Niet dat we daar nu niets aan doen, maar het kan kennelijk nog meer en beter. Onze Vakdag op 10 oktober is daarvan een voorbeeld. Wilt u graag spreken met een van de geïnterviewden in deze editie, laat ons het weten via een berichtje naar info@kwdrm.nl. We zorgen graag voor verbinding. Want ook dat zit in ons DNA: verbinden. We leggen verbindingen met stakeholders en stuurgroep(en) in projecten, leggen verbindingen tussen business en ict, verbinden KWD-collega's met elkaar en zorgen daardoor ook dat kennis kan doorstromen. Goede verbindingen maakt dat projecten zich kunnen ontwikkelen en dat iedereen die daarin een rol heeft, van stakeholders, opdrachtgevers, ontwikkelteams tot projectmanagers. Het kunnen verbinden, dit stukje in onze DNA, maakt dat opdrachtgevers erop kunnen vertrouwen dat we op een juiste manier de zo nodige regisseursfunctie in opdrachten kunnen invullen.

Veel leesplezier en dank aan iedereen die meegeholpen heeft deze te editie te realiseren. Graag ontmoet ik u op onze verbindende Vakdag op 10 oktober in de Fabrique in Utrecht. De dag zal in het teken staan van 25 jaar KWD en hoe we met onze relaties samen het gewenste resultaat willen en kunnen en durven boeken in projecten.

□

Luuk Ketel

KWD Resultaatmanagement



Hans Thalen, informatiemanager ICT Aeres:

‘Wendbaar worden. Dat vereist projectmanagement, wat in mijn ogen een vak is’



Hans Thalen

‘Een projectmanager moet pragmatisch kunnen handelen, omdat de praktijk vaak gaat afwijken van wat er op papier staat’

Wat is Aeres?

Aeres is een groene kennisinstelling met onderwijs, onderzoek en commerciële activiteiten. De organisatie bestaat uit meerdere onderdelen die vaak zijn ontstaan uit fusies tussen onderwijsinstellingen. Bij Aeres werken ca. 2.000 medewerkers en rond de 15.000 leerlingen/studenten krijgen er een opleiding om binnen de agro- en foodsector werkzaam te kunnen zijn. Alle onderwijsniveaus worden aangeboden: praktijkonderwijs, vmbo, mbo en hbo. Daarnaast verzorgt de instelling commerciële cursussen en trainingen voor professionals: jaarlijks nemen hier circa 15.000 cursisten aan deel. Om nieuwe kennis aan te boren, werkt Aeres nauw samen met (buitenlandse) kennisinstellingen en bedrijven. Het is de enige kennisinstelling in Nederland die dit geheel aan onderwijs aanbiedt. Omdat de groene sector van agro, food, groene leefomgeving, dier en techniek sterk internationaal is georiënteerd, biedt Aeres ook voor internationale studenten, cursisten en organisaties onderwijs aan.

Aeres wil, evenals andere kennisinstellingen in Nederland, een actieve rol spelen opdat iedereen die dat wenst zich een leven lang kan blijven ontwikkelen. Hans Thalen: ‘Men maakt wel eens een vergelijking met de OV-chipkaart waarbij het niet uitmaakt waar je instapt. Met de kaart kom je overal waar je wilt zijn en de betaling is geregeld. Zover zijn we nog lang niet, ook niet bij Aeres. Daarvoor is nodig dat binnen Aeres heel veel systemen die vroeger zijn gebouwd bij elkaar komen. Dat vereist een veelheid van projecten die gemanaged moeten worden door projectmanagers. Projectmanagement is in mijn ogen echt een vak.’

Wendbaarheid vraagt bij Aeres onder meer om een flexibele infrastructuur met bijbehorende architectuur. De benodigde kennis om deze infrastructuur te bouwen is deels aanwezig binnen de organisatie. Hans Thalen: ‘Veel onderdelen binnen Aeres zijn al enige tijd bezig wendbaarder te worden. Er is onderling overleg om opgedane kennis op dit terrein met elkaar te kunnen delen, maar er is ook nog veel onontgon-

nen gebied waarvoor we met elkaar oplossingen moeten vinden. Omdat onze pool van ervaren projectmanagers beperkt is, hebben we KWD Resultaatmanagement gevraagd een deel van het benodigde projectmanagement voor ons te verzorgen, licht Hans Thalen de betrokkenheid van KWD toe. Tot nu toe zijn vier KWD-projectmanagers betrokken (geweest): Koen van Lochem, Jack van Grunsven, Luuk Ketel en Eugène Penders.

Hoe zie je in dit spectrum jouw rol als opdrachtgever?

‘Binnen de geschetste context willen we als opdrachtgever meer kunnen sturen op de bekende standaard stuulementen als scope, resources, risico's, tijd, geld. Op cijfers dus. Deze stuurwens hebben we nog niet geheel ingevuld, maar daar willen we naar toegroeien. Daar zie ik mijn belangrijkste rol als opdrachtgever. We willen projecten waarbinnen goed wordt gestructureerd, waarin gepland wordt gewerkt en waarin de gewenste resultaten wordt geboekt. Dat laat onverlet dat het nodig is dat een projectmanager





pragmatisch kan handelen, omdat de praktijk, hoe goed een project ook wordt voorbereid en gepland, toch vaak gaat afwijken van wat erop papier staat. Hierdoor kan het resultaat veranderen. Een projectmanager moet zich niet vastlopen op wat aanvankelijk is uitgedacht. De onderwijswereld en iedereen die daarin werkzaam is, is daarvoor te dynamisch. Wat dat betreft hebben we in KWD een goede partner. De projectmanagers bewegen en groeien mee met de projecten. Dat zag ik ook bij Koen van Lochem, die als junior binnenkwam, en daarna eerst een light project bij een paar locaties deed.'

Projectmanagement is een vak. Is opdrachtgeverschap dat ook?

'Hoe beter een opdracht wordt verwoord of in ieder geval duidelijk wordt gemaakt, des te beter een projectmanager binnen die opdracht kan functioneren. Maar projectmanagers kunnen daarin ook een eigen rol vervullen. Eugène Penders heeft, bij een opdracht die wat vaag of diffuus was, zeker geholpen om de opdracht scherper te krijgen. Dat is wat een goede projectmanager extra binnenbrengt en waar een opdrachtgever iets mee kan.'

Moet je als externe projectmanager wat betreft onderwijskennis van de hoed en de rand weten?

'Nee, niet per se, maar als bijvoorbeeld het studenteninformatiesysteem een centraal item is in het project, dan is het wel handig als je daar het nodige van af weet. Al zou het alleen maar zijn om kritische vragen richting leverancier te kunnen stellen. Bij een projectmanager gaat het toch meer over het beschikken over eigenschappen als analytisch vermogen, doorzettingsvermogen en slimheid. Ik heb het pragmatisch kunnen handelen al genoemd, maar tegelijkertijd moet je wel koers houden, je rug recht kunnen houden. Dat zie ik gelukkig bij KWD-projectmanagers. Sommige projecten hebben gewoon keiharde deadlines, bijvoorbeeld omdat de wetgever ver-

eist dat er voor een bepaalde datum de communicatie met DUO geregeld moet zijn.'

Hoe is Aeres bij KWD uitgekomen?

'Door de eerdere implementatie van een docentenportaal op een van onze locaties kenden we KWD en vandaaruit is tijdens het fusieproces het contact gegroeid. Even voor alle duidelijkheid, we doen niet alle projecten met KWD. In een project als de implementatie van identity- en accesmanagement doet een andere club het management. Ook dat project heeft een hoge prioriteit en vraagt met alle andere projecten een hoge inzet van interne medewerkers. Je zou kunnen denken, de fusie is afgerond, dus de veranderingen nemen ook af, maar dat is in de praktijk niet zo, het gaat gewoon door. Als organisatie moeten we daarin meegaan. KWD helpt ons daarin onze weg te vinden.'

Wat merk je van de KWD-organisatie in de projecten waarin ze participeren?

'Wat ik een pluspunt van KWD vind is dat op vele manieren wordt gewerkt aan de verdere professionalisering van het vak projectmanagement en het versterken van het interne kennisecosysteem. Onder andere door pas beginnende projectmanagers regelmatig interne trainingen te geven. In de dagelijkse praktijk merk je als opdrachtgever niet heel veel van de organisatie KWD.'

Hoe past KWD binnen het geheel van toekomstige projecten bij Aeres?

'Er zijn heel veel projecten binnen Aeres gedefinieerd die met elkaar de nieuwe ict-infrastructuur moeten vormen. Projectmanagement voor al deze projecten is onontbeerlijk. We zijn nu aan het bekijken of het rendabel of interessant is om daarvoor een eigen projectbureau op te tuigen. Het talent daarvoor is binnen de eigen organisatie zeker aanwezig. Als dat niet het geval kan zijn, dan is het natuurlijk zeer aantrekkelijk om partners als KWD te hebben. Het is een keuze,

Leveranciers leren met vallen en opstaan hoe te werken met sprints in agile werken

zoals je die in zoveel projecten moet maken. Het zal waarschijnlijk achteraf een natuurlijk proces blijken te zijn, waarin we stap voor stap meer en beter leren hoe om te gaan met projecten en portfoliomanagement. En waarin we ook stap voor stap beter worden in deelaspecten van projecten, zoals projectevaluatie. Het is denk ik goed om dit op cruciale momenten tijdens en aan het eind van projecten te doen. Waarom ging op een bepaald moment de voorkeur uit naar juist die keuze. Waar kwam die keuze vandaan? Wat waren de gevolgen? Hadden we eventuele nadelige of juist voordelige gevolgen kunnen voorzien? Natuurlijk, iedere situatie is nieuw, maar je kunt leren van het verleden en die kennis mee nemen in volgende projecten. Los van het evalueren, praten we met elkaar regelmatig over zaken als architectuur. Welke kant gaan we op? Hoe zien we de integratie van systemen? Eigenlijk praten we daar voortdurend over, om uiteindelijk wendbaar te kunnen zijn.'

Welke rol heeft een projectmanager daarin? Zelf zien we dat organisaties die een veranderings-traject doormaken van projectmanagers vragen daarin een rol te spelen. De tijd lijkt voorbij dat we plat een ict-implementatie verzorgden en daarna weer weg waren.

'Het is inderdaad goed als meerdere partijen meekijken naar hoe de gewenste verandering vorm te geven. Het is ook goed als projectleiders ook buiten de grenzen van hun eigen project kijken. Het ene project kan gevolgen hebben voor het andere. Er bestaan in de praktijk heel veel

afhankelijkheden die erom vragen dat projectmanagers met elkaar optrekken. Een goede projectmanager ziet deze afhankelijkheden en beweegt daarin mee en helpt om in de praktijk sprake te laten zijn van goed portfoliomanagement. Niet vooral tijdens projecten ontdekken hoe en wat te doen, maar dit ook vooraf bedenken. Misschien moet het ene daarom even wachten.'

Wat heb je in de rol van informatiemanager geleerd vanaf het moment dat je deze rol op je nam?

'Bijvoorbeeld dat leveranciers met vallen en opstaan leren hoe te werken met sprints in agile werken. Ik heb gezien dat niet ieder project daar geschikt voor is. Het is niet altijd duidelijk te krijgen wat er nu wel en niet in een sprint zit. Aan de andere kant is er wel steeds resultaat, dat is dan weer positief. Ik zie dat een aantal leveranciers by default voor deze werkwijze kiezen. Daar ben ik geen voorstander van, het moet echt passen bij het project en de vraag die daarin voorligt. Als opdrachtgever moet je daar ook kritisch naar kijken. Leent wat je wilt doen zich wel voor de agile werkwijze? Zo niet, dan moet er voor een andere werkwijze gekozen worden. Maar hoe het ook zij, ik ben trots op de betrokkenheid van iedereen die meehelpt -ook de KWD projectmanagers- om gestalte te geven aan de gewenste wendbaarheid binnen Aeres. Hoe complex ook de technologie die wordt gebruikt, het zijn altijd mensen die deze technologie maken, die helpen het in te zetten en en zorgen dat het goed gebruikt wordt. De toekomst is altijd pas achteraf helder, we zijn aan het opleiden voor beroepen waarvan we niet weten hoe die er over 30, 40 jaar uitzien, maar we zullen het wel met elkaar en voor elkaar blijven doen, ook als technologie bepaalde taken wellicht van ons kunnen overnemen.'

□





Patrick van der Meulen, Global Talk:

‘Ik adviseer KWD Resultaatmanagement om een partnerlandschap te ontwikkelen’

**Patrick van der Meulen,
opdrachtgever binnen
Global Talk**

‘Snelheid in projecten is vaak belangrijk, maar het in balans zijn van een project met de omgeving is dat misschien nog wel meer’



Patrick van der Meulen is eindverantwoordelijk voor IT en Innovatie bij Global Talk. Hij werkt inmiddels 14 jaar op het snijvlak van business, projecten en ict. KWD kent hij via een van zijn vorige werkgevers waarin hij KWD leerde kennen als professionele partij, met kennis en ervaring op het gebied van projectmanagement. KWD-projectmanager Angelique Moos helpt Global Talk bij de realisatie van de ambitie om marktleider te worden in Europa. Daarbij hoort een passende digitale infrastructuur en ook een geprofessionaliseerde projectorganisatie. Patrick vertelt als opdrachtgever over de missie van Global Talk en het werk van Angelique. En hoe KWD en Global Talk niet de ict centraal stellen, maar de mens.

Als er iets is dat Patrick van der Meulen verrast toen hij in 2022 bij Global Talk aan boord kwam, dan is het wel zoals hij het noemt de levendigheid van de business. ‘Elke dag van de week krijgen we gemiddeld tussen de 3.000 en 3.500 aanvragen binnen van klanten die een tolk nodig hebben. De klanten bevinden zich in diverse sectoren; van overheid, zorg, gemeenten tot en met scholen en commerciële instellingen. Global Talk helpt mensen van over de hele wereld elkaar niet alleen te verstaan maar ook te begrijpen, en neemt taal- en cultuurbarrières weg door inzet van goed opgeleide en ervaren tolken en cultuurspecialisten. We bestaan inmiddels 47 jaar en de

Wat doet Global Talk?

In Nederland is Global Talk reeds marktleider in het leveren van 24x7x365 tolkdienstverlening en is ze op weg Europees marktleider te worden. Het bedrijf heeft inmiddels vestigingen in Nederland, België en Zweden. Om deze te positie te veroveren is een stabiel en veilig platform samen met slimme innovaties op het gebied van ict niet minder dan onmisbaar.

organisatie is nu in een goede positie om verder te groeien. Ons doel is: Europees marktleider te zijn in het leveren van tolkdienstverlening en dat willen we in 2025 hebben bereikt. We willen in meer landen vestigingen opzetten die via ons platform in hun eigen taal met tolken en organisaties kunnen communiceren.’

En daar komt projectmanagement om de hoek kijken?

‘Voor het goed bedienen van de Europese markt is een perfect functionerend matching platform onmisbaar. Klanten moeten op de gewenste manier (telefonisch, video of op locatie) en op het gewenste moment (direct of gepland) over een tolk kunnen beschikken. Ons bestaande platform was prima voor Nederland en België, maar moet gezien onze missie naar een next level worden gebracht. Het integreren van de Zweedse werkzaamheden bijvoorbeeld vereiste een aantal aanpassingen, zowel technisch als qua proces. Toen ik bij Global Talk begon te werken heb ik eerst geanalyseerd hoeveel projecten er liepen om het platform een internationale upgrade te geven: dat waren er 16. Om die projecten allemaal in goede banen te leiden, het gewenste resultaat te boeken en draagvlak binnen de organisatie voor de projecten te krijgen is een hoog niveau van projectmanagement nodig. Gezien mijn eerdere ervaring hebben we KWD Resultaatmanagement gevraagd ons met deze zaken te helpen.’



***Wat ontbrak er bijvoorbeeld binnen Global Talk?***

‘Groeit richting marktleiderschap vraagt onder andere van een organisatie dat wordt vastgelegd wat zal worden uitgevoerd, maar ook wat niet. In projecten moet de scope en de tijdlijnen worden bewaakt, mensen moeten worden getraind, afhankelijkheden in projecten moeten in kaart worden gebracht, heldere rapportagelijnen zijn nodig en zo ook een goed functionerende stuurgroep. Met het binnenhalen van KWD is tezamen met onze interne projectmanager een start gemaakt met het opzetten van deze projectmanagementstructuur en de gewenste professionalisering van de organisatie.’

Welke stappen zijn er sindsdien gezet?

‘De inbreng van Angelique in het Zweedse integratieproject heeft het belang van goed projectmanagement voor de organisatie aangetoond. Daardoor kon de functie van projectmanagement ook intern worden ingevoerd. Er zijn inmiddels meerdere projectmanagers aan boord evenals een product owner. Daar wordt door Global Talk duidelijk in geïnvesteerd. De inzet van een projectmanagementfunctie heeft ook rust gebracht in de organisatie. Projecten worden nog steeds parallel uitgevoerd, maar nu wel op een gestructureerde manier. Projecten hebben een team, een lead en er wordt nagedacht over hoe de governance ingericht moet worden om blijvend een succesvol projectresultaat te kunnen realiseren. En er wordt voldoende vastgelegd ook omdat we hier contractueel bepaalde verplichtingen richting onze klanten hebben. Naast de genoemde processtappen en documentatie zou ik wel willen benadrukken dat niet efficiëntie centraal staat binnen Global Talk, maar de mens.’

Hoe komt dat laatste tot uitdrukking in projectmanagement?

‘Het belangrijkste zijn onze circa 100 medewerkers en de kleine 4.000 tolken die aan ons zijn verbonden zijn. In het toewerken naar resultaat

is de menselijke factor de meest cruciale. Dat betekent dat ook een externe projectmanager een klik met de mens moet hebben, en dat heeft Angelique. Natuurlijk moet er kennis zijn van projectmanagement, je moet de historie van het bedrijf kennen, maar je hoeft niet alle ins en outs van de organisatie te weten om enthousiasme in teams te brengen, je hoeft niet louter en alleen te sturen op basis van spreadsheets, zoals dat zo vaak gebeurt. Veel belangrijker is dat je als projectmanager een projectteam weet op te zetten dat je meekrijgt in de werkzaamheden.’

Welke stappen zijn nog te zetten?

‘De uitkomsten van een aantal van de genoemde projecten zijn geïntegreerd in het bestaande platform. Het optimaliseren van de infrastructuur is daarmee nog niet afgerond. Voor de komende jaren liggen op dat terrein nog uitdagende projecten zoals het ontwikkelen van mobiele apps en het integreren van nieuwe functionaliteiten. We hebben gezien hoe vreemde ogen van een projectmanager projecten in een goede richting kunnen duwen. Angelique kan als externe projectmanager vaak, maar vooral door haar persoonlijkheid, net wat andere vragen stellen dan interne mensen.’

Soms schuurt wat een projectmanager wil met dat wat de organisatie wil. Hoe zit dat in de Global Talk situatie?

‘Global Talk is een kleine organisatie die gewend is om snel beslissingen te nemen. Soms gebeurt dat te snel en dan is het fijn dat de projectmanager -dat doet ze ook- even op de rem gaat staan en vraagt of er rekening gehouden is met alle aspecten. Dat is op zich als remmend te beschouwen omdat de organisatie sneller wil, maar dan is er ook nog het verhoogde risico dat er iets misgaat. Het vermijden van risico's is ook een taak van de projectmanager. Om een voorbeeld te noemen, in Zweden is meer tijd genomen om klanten, tolken en ook interne

We hebben gezien hoe vreemde ogen van een projectmanager projecten in een goede richting kunnen duwen

collega's in het nieuwe systeem te onboarden. Geen snel nieuwsbriefje en hup live gaan, maar dry runs houden, webinars en trainingen organiseren. Terugkijkend hadden we daar zelfs nog iets meer in moeten investeren. Het is een nieuw systeem en er moet anders gewerkt worden. Als we marktleider willen zijn, zullen we meer volume draaien en om dat in goede banen te leiden is een geautomatiseerd systeem dat door iedereen wordt omarmd cruciaal.'

Als je kijkt naar hoe Angelique het werk invult, zijn daar verbeterpunten aan te wijzen?

'Het is voor ons een hele mooie match, ook omdat ze vertrouwd is met de techwereld en hoe developers daarin opereren. Zelf had ik aan het begin verwacht dat KWD iets sneller standaard sjablonen en templates zou implementeren. Dat is bewust niet gebeurd; achteraf gezien een juiste aanpak. Ze heeft goed gekeken naar wat het beste past bij Global Talk. Snelheid in projecten is vaak belangrijk, maar het in balans zijn van een project met de omgeving is dat misschien nog wel meer. Een juiste aanpak was ook om als projectmanager nauw met de opdrachtgever samen te werken. Kijkend naar KWD als geheel, dan is het voor een opdrachtgever prettig te constateren dat KWD zijn betrokkenheid op verschillende manieren laat blijken, bijvoorbeeld door het uitgeven van vakbladen, het organiseren van seminars en vakdagen. Dit interview is daar ook een goed voorbeeld van.'

Heb je zelf ook van de KWD projectmanager geleerd?

'Ja, dat ik als eindverantwoordelijke en opdrachtgever meer kan loslaten. Het is niet zo dat ik me overal mee wil bemoeien, maar loslaten kan ik meer doen. Qua kennis ben ik inmiddels op diverse gebieden door de ontwikkelingen ingehaald; je kunt ook gewoon niet alles weten. Ik zie regelmatig zaken waarvan ik denk: dat had ik zelf niet beter gekund. Dan heb je de juiste mensen aan boord en kun je weer meer loslaten. Uiteraard zie ik ook ontwikkelingen waarvan ik denk dat ze in de toekomst een kans, bedreiging of een verandering kunnen inhouden voor Global Talk. Dan denk ik aan machine learning, artificial intelligence, verdergaande voice recognition en wellicht wel een hologram tolk. Allemaal ontwikkelingen waar we aandacht voor moeten hebben, evenals het kunnen opzetten van data gedreven businessmodellen. We moeten als Global Talk organisatie helder krijgen hoe verandering voor ons toepasbaar kan zijn.'

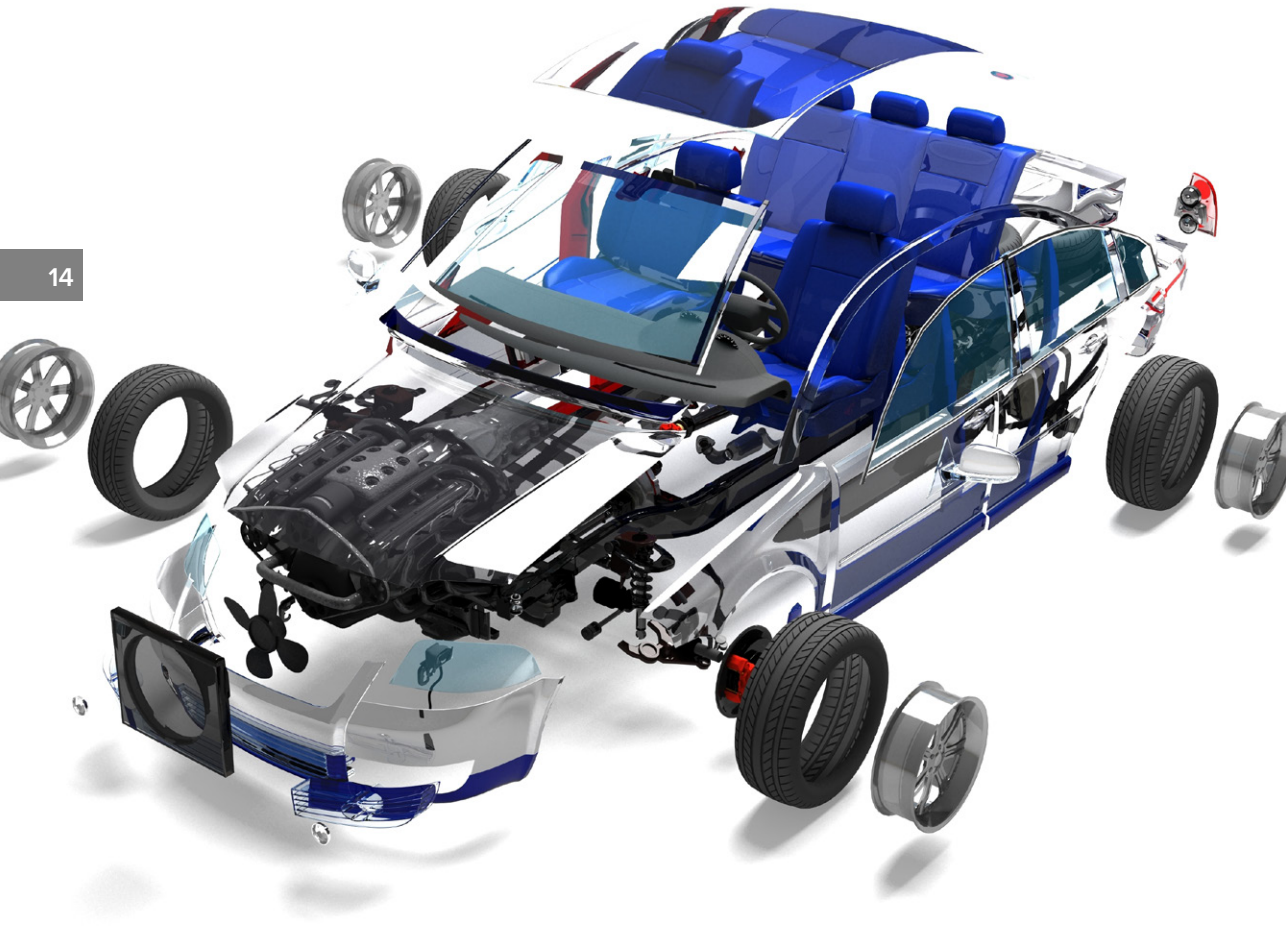
Wat is een mogelijke rol van KWD in deze toekomst?

'Van KWD Resultaatmanagement verwacht ik dat ze op de hoogte blijven van dergelijke ontwikkelingen. En ik zou het fijn vinden als KWD ons vanuit hun eigen relatienetwerk in contact kan brengen met bedrijven die ook midden in de digitale transformatie zitten met bijbehorende uitdagingen. Anders gezegd: ik adviseer KWD een soort van partnerlandschap te ontwikkelen met daarin bedrijven die qua service of business dicht bij elkaar liggen. Die bedrijven kunnen in heel verschillende markten opereren maar zou zeer zeker leerzame ontmoetingen en gesprekken kunnen opleveren. De toekomst is voor iedereen nieuw, zeker de AI-toekomst, dus wellicht dat we van elkaar kunnen leren.'

□



13



Loek Beekman, COO LKQ Fource:

**‘Fijn als een externe
projectmanager aanvoelt
als iemand van je eigen
organisatie’**



Loek Beekman

‘Een projectmanager moet de kernwaarden van een bedrijf kennen’

Wat doet LKQ Fource?

Het bedrijf importeert en distribueert auto-onderdelen aan klanten in Nederland, België en steeds meer ook in Frankrijk. Daarnaast levert het bedrijf werkkleding, gereedschap, apparatuur, vloeistoffen, banden, kentekenplaten en andere verbruiksartikelen. Het bedrijf heeft ruim 180.000 artikelen op voorraad liggen en vele andere zijn leverbaar. Vier jaar geleden startte het een project voor de bouw van een centraal distributiecentrum van 50.000 vierkante meter in Berkel en Rodenrijs, dat vier andere locaties in Nederland vervangt. Het gebouw heet vanwege zijn uiterlijk ‘The Bridge’. Vanuit de nieuwe vestiging worden klanten beleverd en vestigingen in de afzonderlijke landen van aanvullende voorraden voorzien. Het bedrijf groeit snel, ook omdat het steeds beter de grote potentie van de Franse markt weet te benutten.

In 2017 begon LKQ Fource met nadenken of het verstandig zou zijn om vier distributiecentra te vervangen door een centraal gelegen distributiecentrum. Na een haalbaarheidsstudie uitgevoerd door een consultancybureau verdween het plan enige tijd in de ijskast totdat het er weer werd uitgehaald. Loek Beekman is er de chief operating officer (COO): ‘Het was nog steeds een goed idee, maar ik had een partij nodig die ons kon helpen met het aan elkaar knopen van de twee sporen in dit project: het bouwen van een pand en het realiseren van een functionele logistieke oplossing daarin.’ Dat werd KWD Resultaatmanagement met Patrick van Delft als projectmanager.

De komst van The Bridge had behalve bouw-technische zaken ook een politiek element. Loek Beekman: ‘Het is een bijzonder gebouw met een eigen karakter. Gelukkig onderkende ook het College van Burgemeester en Wethouders dat dit fraai gestileerd distributiecentrum zich naadloos voegt in de omgeving en daarmee een aantrekkelijker oplossing is dan gewoon een vierkant gebouw. Ook het vele groen rondom het pand accentueert de vormgeving van het pand.’ Het gebouw is overigens ontworpen en gebouwd door Heembouw dat naar eigen zeggen ‘plekken creëert waar mensen willen zijn’ en dus ook willen werken.

Aan Loek Beekman de vraag waarom hij vier jaar geleden niet zelf het project wilde managen? ‘Ik vind veel dingen leuk, maar projectmanagement niet en ik ben er ook niet goed in. Het project kreeg steeds meer omvang en er moesten steeds meer besluiten worden genomen. Knopen moesten worden doorgehakt, de bouw moest na het gereedkomen van het design worden begeleid, een nieuwe warehouse managementsysteem moest er komen. Kortom, het werd steeds groter en een externe projectmanager was nodig om dat allemaal in goede banen te leiden. Patrick voelt inmiddels aan als een medewerker van de eigen organisatie, is daarin goed ingebed, en kan als externe projectmanager beslissingen afdwingen waar de staande organisatie dat niet of veel minder effectief kan. Belangrijk is ook dat we ons konden blijven focussen op de dagelijkse logistieke operatie.’

Is het project inmiddels afgerond?

‘In het eerste deel van het project is het distributiecentrum gebouwd evenals het warehouse managementsysteem (WMS). Alles is inmiddels opgeleverd en van het WMS is de software getest. Voor de realisatie van het WMS is een specialistische projectmanager aangenomen. Het overall toezicht in beide trajecten lag bij Patrick. Of het project inmiddels is afgerond? Ja, wanneer is iets





echt klaar? Dat is een vraag waar wij ook regelmatig mee worstelen. In de veranderende markt waarin wij opereren verschuift de businesscase voortdurend, maar einde dit jaar moet de verhuizing vanuit Schiedam en Amsterdam zijn afgerond. Met de verhuizing naar Hoevelaken beginnen we dit jaar met een uitloop naar 2024. Toen we met het project begonnen hadden we drie locaties in Frankrijk, dat zijn er nu vijf keer zo veel. Dus wat is af als je snel groeit? In ieder geval verandert de businesscase daardoor voortdurend. Patrick zit hier ook nog een dag in de week en werkt aan een ander project. Maar de verantwoordelijkheid ligt nu niet meer bij de projectmanager, maar bij de business. Er moet nog worden verhuisd en dat maakt of de businesscase wordt gehaald of niet. Dan pas kunnen we daadwerkelijk rendement van het gehele project zien. Een deel van dit rendement zit erin dat we hetzelfde werk kunnen doen met minder mensen, waardoor we de groei kunnen bijhouden zonder extra medewerkers aan te hoeven trekken of als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt verloop van medewerkers kunnen opvangen. Jongeren willen -begrijpelijk- toch graag bij meerdere bedrijven aan het werk zijn geweest en overall iets leren.'

Heeft dat ook zijn gevolgen voor projecten en hoe die te managen?

'Ook bij ons zijn er maar een paar mensen die alle kennis hebben van processen en dus ook weten waar wat verbeterd kan worden. Die mensen zijn ook zeer nodig in de operatie en hebben dus niet zo veel tijd over voor projecten zoals deze. Maar onderschat de kennis bij de overige medewerkers niet. Ik zie dat steeds meer medewerkers hun expertise in project inzetten. Het betekent dat medewerkers blijven groeien, maar ook de organisatie als geheel.'

Wat verwachtte je van de projectmanager?

'Vooral dat hij ons blijft najagen op de afspraken die we met elkaar gemaakt hebben en dat hij tijdig ziet en waarschuwt waar risico's kunnen

ontstaan om uiteindelijk aan de achterkant alles weer aan elkaar te knopen om te kijken of alles is gegaan zoals we hadden bedacht, inclusief budget en tijd. De verbinding tussen waar we naartoe werken en wat daarvoor nodig is. Dat kan een interne projectmanager niet doen omdat bij ons de klant altijd voorop staat, waardoor we nog wel eens willen verzanden in operationele zaken en het projectmanagement een beetje verwatert. Verder ben ik van mening dat projectmanagement een vak is dat moet worden uitgevoerd door iemand die vooral goed kan structureren. De visie in het project is door mij ingebracht, terwijl Patrick mensen uit onze organisatie mee heeft genomen om vanuit die visie met elkaar de vertaalslag te maken naar wat moest gebeuren. Hij heeft de organisatie daar zeer mee geholpen.'

Hoe zag de governance er in dit project uit?

'We hadden een projectteam met daarin stakeholders en een aantal deelprojectmanagers voor een aantal gebieden. Zo deed bijvoorbeeld een facilitair manager een gedeelte van de bouwbegeleiding van het pand dat we samen hebben ontwikkeld met Heembouw. Het pand is overigens verkocht aan een investeerder. Dat maakte dat de bouwer er ook veel belang bij had dat de bouw goed verliep op alle fronten, tot aan de vergunningverlening toe. Wekelijks was er een projectstart om de lopende zaken te bespreken en om te kijken waar we stonden. Daarnaast was er tijdens de bouw een stuurgroep met Heembouw en de onderaannemers en een stuurgroep waarin het hoger management zitting had om te kijken of er vanuit het aspect van business control er grote afwijkingen waren en er daar besluiten over moesten worden genomen. Of als er grote contracten moesten worden ondertekend voor bijvoorbeeld het onderhoud van de systemen. Patrick maakte deel uit van deze stuurgroepen en zorgde ervoor dat iedereen met elkaar bleef praten en het tempo erin bleef. Al met al zijn we mede daardoor binnen tijd, scope en budget kunnen blijven. Overigens niet alleen dankzij de KWD projectmanager. Het is



een team-effort geweest, maar de samenwerking tussen Patrick en organisatie heeft zeker bijgedragen tot het resultaat.’

Was dat in zijn werk het belangrijkste?

‘De rol van Patrick was om tussen de partijen de verhoudingen werkend en goed te houden en om alle deelnemende partijen met elkaar te blijven verbinden, waarbij ik af en toe met de spreekwoordelijke vuist op tafel sloeg om te benadrukken dat bepaalde zaken toch echt moesten gebeuren. Het koppelen van relaties aan afspraken, verplichtingen en opleveringen waarbij het plezier in het werken zeker niet moet worden vergeten, dat is cruciaal in het werk van een projectmanager. Een projectmanager moet ook de rust in een project bewaren door op gezette momenten ratio in het project te brengen door te zeggen: kijk dit hebben we met elkaar afgesproken. Patrick legde altijd en overal feilloos vast wat was afgesproken. Dat hielp zeer in discussies waarin spanningen wat opliepen. Als je weet wat er allemaal is besproken, dan kan dat de angel uit bepaalde discussies halen.’

Wat verwacht je van een projectmanager wat betreft kennis? Moet hij bijvoorbeeld bouwtechnische kennis hebben?

‘Kennis helpt altijd en als je bepaalde kennis niet hebt, dan moet je daar over praten. Aanvullende expertise is altijd in te huren. Je moet wel affiniteit hebben met wat je als projectmanager aan het doen bent. Je moet het leuk vinden. Dat vind ik het belangrijkste. Heb ik iets met logistiek? Ik heb vooral iets met mensen en heb affiniteit met techniek, in zoverre dat ik het boeiend vind te zien of te ontdekken hoe je techniek kunt toepassen. Verder denk ik dat een projectmanager anno 2023 steeds meer moet weten van zaken als energie en sustainability. In dit project was het al snel duidelijk dat we geen gas wilden en dat het dak volledig geschikt moest zijn voor het plaatsen van zonnepanelen. Een van onze kernwaarden is sustainability dat voor ons een steeds grotere rol gaat

spelen. Een projectmanager moet deze kernwaarden kennen, weten waar het bedrijf voor staat en daarmee in projecten rekening houden. Natuurlijk, een opdrachtgever beslist uiteindelijk over een investering in bijvoorbeeld het gebruik van alternatieve energie, maar een projectmanager kan daar zeker wel invloed op uitoefenen.’

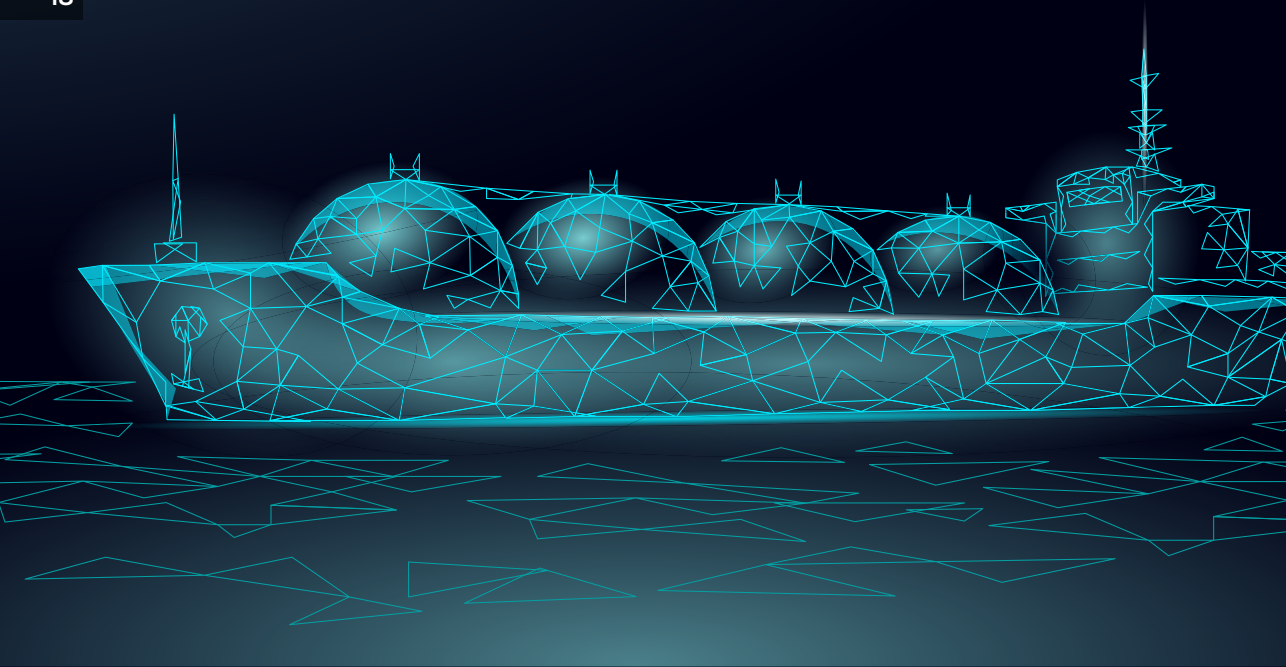
Hoe kijk je terug op het project?

‘Het DNA van ons bedrijf en ook die van mij is om altijd maar door te gaan. Patrick heeft laten zien dat het goed is om af en toe een stapje terug te zetten en uit te zoomen op wat er echt allemaal is gebeurd en wat er in de tijd is afgesproken. Dat heeft het project enorm geholpen en dat pas ik nu zelf ook meer toe in mijn eigen werk. Dat heb ik er dus wel uitgehaald. Mooi was ook te zien dat hij als externe projectmanager zich echt verantwoordelijk voelde voor de gang van zaken. Soms handelde hij zaken af die wellicht niet onmiddellijk tot zijn werkterrein behoorde, maar die wel goed voor het project waren. Dat vond ik wel mooi. Dan zag ik zijn ervaring in het runnen van projecten en zijn allround kennis op vele fronten. Ik weet niet of ik ooit nog eens zo’n groot bouwproject ga doen als The Bridge, maar dan zou ik Patrick er zeker weer bij willen hebben. Met KWD heb ik verder niet zoveel contact gehad. Om KWD zit niet zo’n zware formele structuur en dat past ook wel weer bij onze organisatie. De naam KWD hoor ik het meest in radioreclames.’

Wat zou je KWD als opdrachtgever kunnen aanbevelen?

‘We zien regelmatig dat partners waarmee we samenwerken of hebben samengewerkt, dat ze hun klanten en hun potentiële klanten meenemen naar hun projecten om te laten zien wat ze kunnen en wat ze doen. Dat zou KWD wellicht ook wat vaker kunnen doen. Als je je werk goed doet, dan gaan klanten aan anderen het eerlijke verhaal vertellen. Er zijn inmiddels ook partijen die bij ons op bezoek komen.’

□



Bjarke Nissen, managing director Stolt Tankers:

‘Ons doel is optimale performance’



Bjarke Nissen

'We willen een goed inzicht hebben in onze bestaande, maar ook onze potentiële klanten'

In welke business is Stolt-Nielsen actief?

Met 166 tankers is Stolt Tankers een van grootste vervoerders ter wereld van vloeibare stoffen. Het bedrijf verzorgt ook de opslag (21 depots) en distributie daarvan met 47.000 containers. Daarnaast produceert het bedrijf op eveneens duurzame wijze op 14 zeeboerderijen producten als tong en tarbot. Het bedrijf heeft een omzet van 2.77 miljard US-dollar en er werken bijna 7.000 mensen in 30 landen wereldwijd.

Bjarke Nissen is duidelijk: 'Onze opgave is niet zozeer uitbreiding van onze tankervloot, maar het optimaliseren van de performance, zowel commercieel als wat betreft duurzaamheid. Voor het eerste is gedetailleerde informatie nodig over bestaande en potentiële klanten. En nodig is ook precies te weten hoe de business waarin Stolt Nielsen actief is, zich ontwikkelt. KWD ondersteunt de organisatie in de inrichting van beide informatiestromen met Brigitte Gommers als projectmanager.

'Never a dull moment', zegt Bjarke Nissen, 'het is een dynamische business waarin we opereren. Geografisch gezien gebeurt er altijd wel iets in de wereld waar onze tankers varen. Het Suez-kanaal kan geblokkeerd raken, een oorlog kan uitbreken in Oekraïne of er kan plots sprake zijn van een corona-pandemie. Onze grootste uitdaging is om in al deze hectiek een zo hoog mogelijke performance-resultaat te realiseren. Dan kunnen we doen door een zo hoog mogelijk serviceniveau voor onze klanten te hebben, door onze klanten op maat gesneden proposities aan te bieden, natuurlijk door onze vloot up-to-date te houden, maar ook door zoveel als mogelijk in te spelen

op wat klanten nodig hebben en door goed te analyseren waar de business opportunities met de hoogste marges te vinden zijn. Daarvoor is nodig dat we goed inzicht hebben in onze bestaande, maar ook onze potentiële klanten. De tankers zelf maken het verschil niet. Wij en onze concurrenten doen allemaal meer of minder hetzelfde: vervoeren met grote schepen. Het gaat om het hebben van inzicht in de demand- en supply chain, het hebben van optimaal contractmanagement, het op orde hebben van een effectieve sourcing-strategie.'

Ofwel het hebben van een goed CRM-systeem.

'Dat klopt. Dat hadden we nog niet. We hadden wel een off-the-shell CRM-systeem van Microsoft aangeschaft, maar een goede inrichting daarvan liet nog op zich wachten. Inmiddels heeft Brigitte deze klus geklaard. Drie projectmanagers voor haar wisten dit resultaat niet te behalen, dus ik ben zeer tevreden dat ze dit resultaat heeft geboekt en over hoe ze dat heeft gedaan. Inmiddels is in een pilot dit CRM-systeem in gebruik genomen door een business-unit in Rotterdam. Medewerkers gebruiken het nu in hun werk en ze kunnen ermee onder meer zien of ze





Projectmanagement is een vak dat optimaal tot zijn recht komt in complexe situaties

hun performance indicatoren halen. De pilot laat zien dat we het systeem zoals dat is ingericht, nu kunnen uitrollen naar andere onderdelen van het bedrijf. Dat gebeurt overigens intern en niet door een externe projectmanager. Het uitrollen behoort tot het domein van change management en die expertise is voldoende binnen de organisatie aanwezig.'

Is dit voor Stolt-Nielsen een groot project?

'Nee, niet qua investering, dat was een paar miljoen euro, maar het is wel omvangrijk wel qua tijd die we erin stoppen. Het heeft voor ons dan ook een hoge prioriteit.'

Had u voor de inrichting van het CRM-systeem ook niet kunnen kiezen voor een interne projectmanager?

'Nee, daarvoor hebben we niet de resources voor. Natuurlijk, Brigitte kon voor de inrichting van het systeem steunen op de kennis van mensen die we daarvoor speciaal hebben vrijgemaakt, maar projectmanagement is een vak dat optimaal tot zijn recht komt in complexe situaties zoals dat bij het inrichten van het systeem zeker

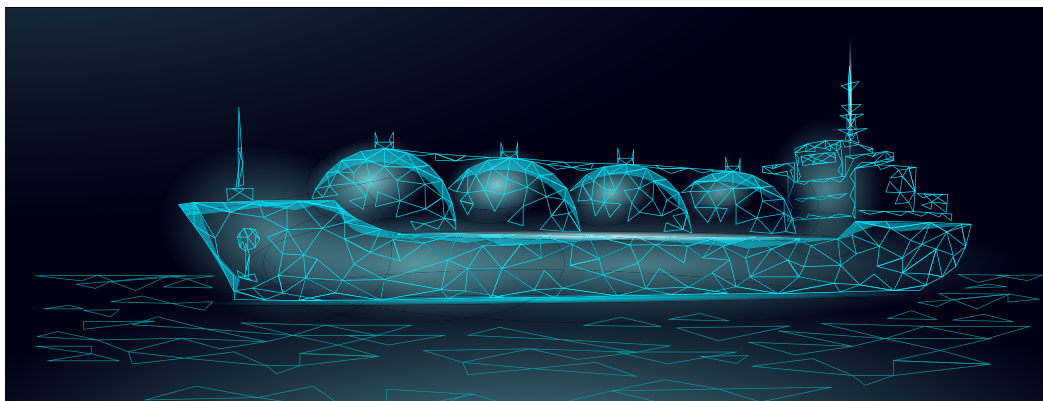
het geval was. Ze heeft me laten zien hoe je een project aan de praat kunt krijgen.'

Hoe bent u bij KWD uitgekomen?

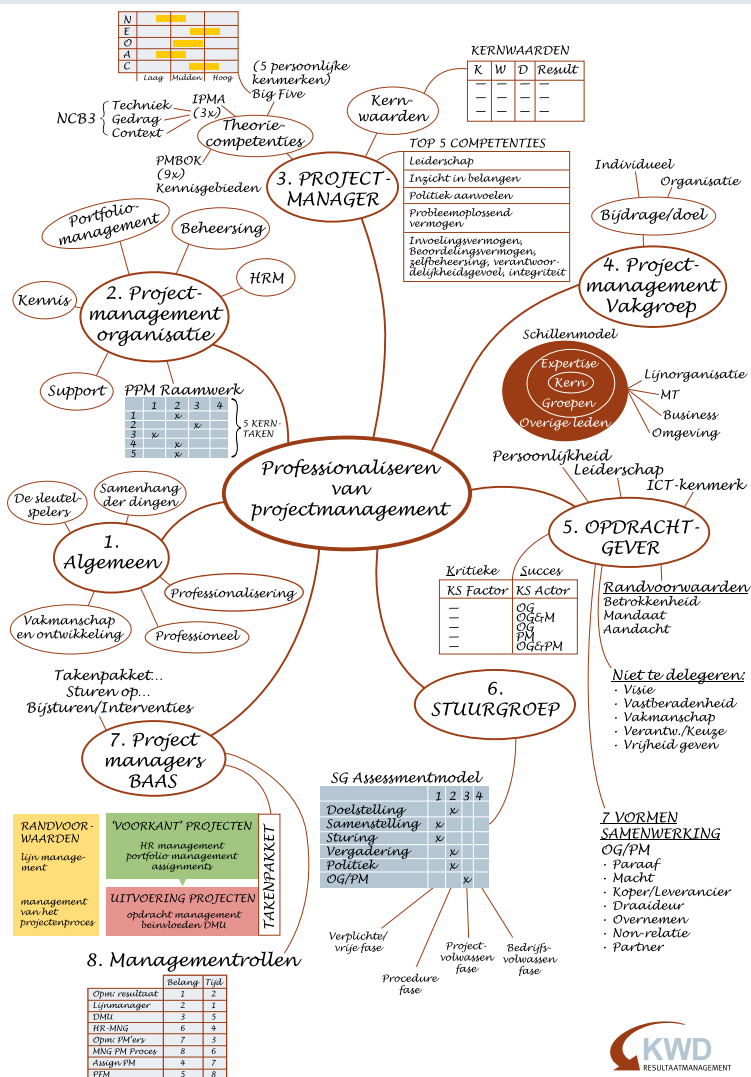
'Met zowel de aanschaf van het systeem als de komst van Brigitte heb ik geen directe bemoeienis gehad. Dat mag op het conto van onze interne ict-afdeling worden geschreven die KWD kende uit een ander traject. Die lijn is met Brigitte voortgezet. Ik heb veel respect voor hoe zij tijdens de inrichting van het CRM-systeem de organisatie enthousiast heeft meegenomen waardoor ik rechtstreeks of als lid van de stuurgroep geen geluiden van weerstand vanuit de organisatie ten aanzien van de implementatie van het CRM-systeem heb gehoord.'

Geeft het CRM-systeem u nu alle gewenste informatie om gestelde performancedoelen van de organisatie te halen?

'Nee, daarvoor is een tweede project opgezet, ook met Brigitte als projectmanager. Dit project moet ervoor zorgen dat op een gestructureerde wijze business intelligence aan het CRM wordt toegevoegd. In dit tweede systeem komt de informatie over hoe onze markt zich ontwikkelt wereldwijd, waarna deze informatie te gebruiken is om voor individuele klanten voor maatwerk te zorgen. Het is data waarmee we klanten kunnen overtuigen om ja te zeggen tegen een bepaalde door ons voorgestelde propositie. Het is de bedoeling dat beide systemen als een geheel gaan opereren.'



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 11 titels verschenen.



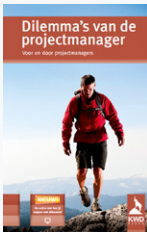
KWD onderzoekt samen met bedrijven en universiteiten relevante vraagstukken op het gebied van projectmanagement. De resultaten van dit onderzoek vinden hun weg in praktijkgerichte boeken.

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 programmamanagers 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 tradi-

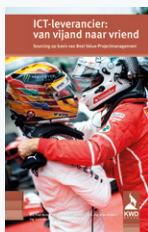
tionele aanpak beter? Is het binnen deze organisatie eigenlijk wel een goed idee? En *last-but-not-least*: ben ik zelf wel geschikt voor agile werken? Tips, adviezen, kritische succesfactoren en lessons learned over agile: je leest ze in Agile: Geschikt/Ongeschikt.



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

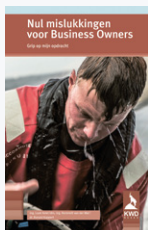
opdrachtgevers. Het gaat uit van samenwerking, van geven en nemen. Hoe maak ik als opdrachtgever aan leveranciers duidelijk wat ik precies wil als ik eenmaal gekozen heb voor een leverancier die bij andere opdrachtgevers zijn expertise heeft aangetoond?



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

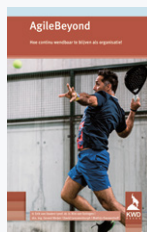
een project. Formuleer een projectstrategie! Het boek geeft hieraan invulling door het projectstrategiecanvas en geeft het een plek bij de start en uitvoering van projecten.



Nul mislukkingen voor Business Owners

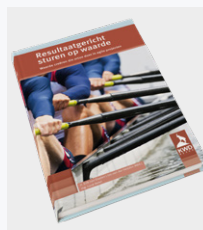
Twee woorden passen bij een business owner die succesvol wil zijn: doordacht balanceren. Een goede balans vinden voor het (be) sturen op doelen, mensen, organisaties, afdeling en methoden. Het betekent het goed neerzetten van het

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 laat zien hoe als organisatie continu wendbaar te blijven in een onvoorspelbare omgeving. Agility is een continuüm; na de eerste stap in agile zijn de nodige vervolgstappen te zetten. Agile is de basis, beyond de vervolgstappen. Organisaties die zich verder willen ontwikkelen, zullen een

beyond stap moeten zetten. KWD heeft naast het boek een self-assessment ontwikkeld waarmee deze stap is te zetten.



Nieuw in KWD-reeks: Sturen op Waarde

In projecten is op veel te sturen: op scope, tijd, geld, kwaliteit, organisatie, baten. Sturen op waarde wordt daar meestal niet in genoemd. Dat heeft een reden: sturen op waarde is lastig omdat het

moelijk is om waarde te concretiseren. Deze twaalfde titel in de KWD-boekenreeks geeft daartoe een aanzet. Als scope is voor deze titel gekozen: de waarde die software toevoegt aan de business zoals deze wordt voortgebracht in een agile software-fabriek. Omdat de inhoud ook deels generiek is, bevat het ook veel waarde voor professionals die meer aan de business-kant opereren.

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

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



Gertjan Flinterman, hoofd ICT Hogeschool Arnhem Nijmegen:

**‘Een goede projectmanager
is in control over invloeden
die het project raken’**



Gertjan Flinterman
'Ik had een stevige
projectmanager nodig'

De uitdaging van Hogeschool Arnhem Nijmegen

Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN) werkte twee jaar lang -met projectmanagement van KWD Resultaatmanagement- aan het ombouwen van een zelfgebouwd en divers ict-landschap naar een nieuwe en gestandaardiseerde omgeving, gebaseerd op Azure. Onderdeel daarin was het implementeren van een nieuw Student Informatie Systeem (SIS) op basis van een nieuw data-model. Het project is inmiddels een nieuwe fase ingegaan: die van beheer uitgevoerd door DevOps-teams. Opdrachtgever Gertjan Flinterman noemt het een project waarin de grenzen zijn opgezocht van wat organisatorisch en technisch mogelijk was. 'Een complexer project kan ik me niet voorstellen.'

Studenten anno 2023 vinden het niet meer dan voor de hand liggen dat ze studierend aan de Hogeschool Arnhem Nijmegen een Master kunnen doen aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Gertjan Flinterman: 'Zo ziet de wereld van studenten er anno 2023 inderdaad uit. Om aan al de veelheid van wensen gehoor te kunnen geven en om het leerproces administratief goed te laten verlopen moet er op de achtergrond dan wel een gestandaardiseerd ict-systeem functioneren. Daarin moet zitten alle relevante informatie vanaf het moment van inschrijven van de student of cursist tot aan het einde van de studie. Het klinkt wat tegenstrijdig maar om richting studenten flexibel kunnen zijn over een groot aantal onderwijsinstellingen heen is het hebben van een gestandaardiseerd en integer en betrouwbaar ict-systeem een must.'

De basis van dit nieuwe systeem is een integraatielaag van waaruit door middel van koppelingen data beschikbaar zijn voor de aansturing van tal van bedrijfsprocessen binnen de HAN. Flinterman benadrukt dat standaardisatie niet ten koste mag gaan van primaire onderwijsprocessen die wel degelijk van elkaar kunnen verschillen. 'Het maakt inhoudelijk nogal wat uit of je als student studeert aan de academie Educatie of aan de academie Engineering en Automotive.' Het nieuwe SIS is bedoeld voor gebruik door de 37.000 studenten van de HAN en daarnaast ook door cursisten. HAN telt 14 academies die allemaal hun eigen wensen, hun eigen onderwijsmodules en ict-systemen hadden. Om het nieuwe ict-systeem, inclu-

sief een nieuwe ict-architectuur en datamodel voor het nieuwe schooljaar 2023-2024 klaar te krijgen, is de hulp ingeroepen van KWD. Gertjan Flinterman voerde een soortgelijk project eerder uit bij het Windesheim College in Zwolle. 'HAN wil studenten een persoonlijke leerroute kunnen aanbieden. Om dat voor elkaar te krijgen had ik een stevige projectmanager nodig die niet alleen de koppelingen kon realiseren, maar ook leiding kon geven aan het ontwikkelteam van circa 20 man met daarin ontwikkelaars, analisten, ICT-architecten, scrum masters. Het moest bovendien een projectmanager zijn die wist om te gaan met de vele onderwijsdeskundigen werkzaam in het onderwijsveld dat zeer divers is, ook qua wensen.' Jos van der Heijden van KWD Resultaatmanagement werd de projectmanager in het project.

Hoe weet je als opdrachtgever dat je dan de juiste projectmanager aan boord krijgt?

'Ik nam om te beginnen aan dat een professionele organisatie als KWD een goed afgesteld selectiesysteem heeft dat door de jaren heeft is uitontwikkeld. Ik vertrouw erop dat alleen die projectmanagers aan mij worden voorgesteld die op basis van opgedane ervaring, een dergelijke uitdagende klus als bij de HAN aan kunnen en tot een goed einde kunnen brengen. Ik had er daarom het volste vertrouwen in dat Jos in de beperkte tijd die daar beschikbaar was, de migratie van oud naar nieuw succesvol zou laten zijn. Er was een keiharde deadline van 6 december 2022. Dan moesten alle koppelingen van





afzonderlijke doelsystemen met de integratielaag klaar zijn en moest de data naar deze nieuwe systemen gemigreerd zijn. Onze wens was te komen tot een onderwijs logistieke standaardisatie. Dat is geen geringe wens omdat het onderwijs vanuit zijn aard een bijna vooral persoonlijke interactie is tussen student en docent voor wie het onnatuurlijk kan zijn om geconfronteerd te worden met strakke regels zoals die door het ict-systeem wordt opgelegd.'

Waarom niet gekozen voor een interne projectmanager?

'Als er een deadline is die niet overschreden mag worden, dan heb je iemand van buiten nodig die als dat nodig is het te behalen van resultaat boven dat van bestaande menselijke relaties kan stellen. Besloten werd ook de externe projectmanager de leiding over het ontwikkelteam te geven. Dat was achteraf gezien geen goed idee. De praktijk liet zien dat daardoor belangen van de projectmanager konden botsen met die van het ontwikkelteam. Bijvoorbeeld: een projectmanager wil gezien het drukke werkschema, mensen in het team graag laten overwerken, terwijl HAN mensen in het team graag ook vakantie gunnen om ze voor langere tijd gemotiveerd te laten werken in het team.'

Bestaat er zoiets als een ideale projectmanager?

'Nee, als opdrachtgever moet je er enorm van bewust zijn dat de ideale projectmanager situationeel gebonden is. Wie goed is in het ene project, kan dat volledig niet zijn in een ander. Voor mij is het niet vanzelfsprekend dat ik voor een volgend project automatisch een projectmanager ga vragen die eerder succesvol elders was. Ik kies altijd voor een projectmanager die zich committeert aan het behalen van resultaten. In grote organisaties werken mensen lang met elkaar samen en dan kan het nodig zijn dat de projectleider voor het behalen van het gewenste resultaat de spreekwoordelijke knuppel in het hoenderhok wil en kan gooien. In dit project was

het voor iedereen duidelijk wat er bereikt moest zijn op 6 december, maar dat neemt niet weg dat er af toe keuzes gemaakt moesten worden die misschien niet de voorkeur hadden van eenieder. Let wel, een projectmanager die alleen maar op de weerstand gaat zitten, die ligt er binnen een paar weken uit. Je hebt een projectmanager nodig die een balanceer-act kan neerzetten. Die hard is om het resultaat te behalen, maar zacht weet om te gaan met de mensen met wie je het moet doen. Dat gezegd hebbende, blijft het altijd spannend of de projectmanager als de wereld onverhoopt er toch anders uit gaat zien, toch in staat is om oplossingen te zoeken en te vinden waarbij relaties in stand blijven.'

Welke rol heeft de opdrachtgever als het gaat om het behalen van de gewenste resultaten?

'Je moet voordat de projectmanager begint helder het doel van het project uitleggen om het daarna bij voorkeur door de projectmanager het zelf het op papier te laten zetten. Gewoon om te checken of alles goed is overgekomen. Van belang is ook dat je met de projectmanager op dezelfde lijn zit. Ik wil niet samenwerken met een projectmanager die de opdracht in ontvangst neemt en dan zegt: "ik zie je over een half jaar wel weer in een stuurgroep meeting." Ik wil de weg in het project samen met de projectmanager aflopen, ook al komt er uiteindelijk iets anders uit dan we van tevoren hadden bedacht. Als opdrachtgever moet je ook over voldoende technische kennis beschikken om op waarde te kunnen schatten wat er wordt gezegd door de projectmanager. En je moet ook weten wat agile werken inhoudt, bijvoorbeeld wat een scrum master doet. Je moet als opdrachtgever ook het vak projectmanagement kennen.'

Welke rol heeft de projectmanager als het gaat om het behalen van projectsucces?

'We hadden een doelarchitectuur voor het bouwen van de koppelingen. We wisten welke systemen we uit moesten zetten en welke data



van A naar B moest. We wisten welke koppelingen moesten worden gecodeerd. Maar in twee jaar dat het project heeft gelopen, is er veel aan inzichten veranderd waardoor er alternatieve scenario's moesten worden gemaakt. In de meeste gevallen wist de projectmanager, omdat we op een lijn zaten, voordat hij bij mij kwam welk nieuw scenario voor mij acceptabel was. Je wilt niet als opdrachtgever steeds voor onmogelijke keuzes worden gesteld. Dat wil niet zeggen dat het soms niet schuurde bijvoorbeeld omdat noch agile werken noch de waterval aanpak altijd en overal goed uitpakt. Dit project lag natuurlijk wel op de grens van wat je succesvol kunt doen in een organisatie.'

'Het was goed om te zien dat Jos stellig was op alle niveaus wat er moest gebeuren en daarbij scope en budget en tijd in gaten hield. Wat er ook gebeurde, de nieuwe ict-omgeving moest er op tijd zijn. Daarvoor was onder meer nodig dat hij technisch gezien wist waar hij het over had en wat het project nodig had. Fijn was ook zijn pragmatisme en zijn fingerspitzengefühl. Het was echt een pittige klus, waarin natuurlijk het nodige misging en waarin het af en toe behoorlijk schuurde. Maar met zijn kennis en ervaring konden altijd tijdig alternatieve scenario's aan mij, de stuurgroep of aan het bestuur worden voorgelegd.'

Een projectmanager moet zich dus ook kunnen gedragen als een soort van product owner?

'Ja, terwijl de afzonderlijke projecten wel agile worden uitgevoerd. In de praktijk zie ik dan ook dat de rol van projectleider en die van product owner veel overlap kennen. De projectmanager heb je in die rol nodig om je door een spannende implementatiefase heen te helpen, maar je hebt ook de rol van product owner nodig omdat er voortdurend afgestemd moet worden of wat er ontwikkeld is of wordt nog wel het juiste is. In de praktijk werkt het uitstekend als de product owner de rechterhand is van de projectmanager die het van de projectmanager in zijn geheel overneemt vanaf het moment dat de implementatie live is gegaan.'

Heb je tijdens het project contact gehad met de KWD-organisatie?

'Ik heb een keer gesproken met de opdrachtmanager van KWD die toelichtte hoe KWD in elkaar steekt en hoe er gewerkt wordt. En ja, ik word regelmatig uitgenodigd om deel te nemen aan bijeenkomsten en nee, het is me tot nu toe niet gelukt om daar gehoor aan te geven.'

Wat heb je zelf geleerd van de KWD-projectmanager?

'Dat een groot project als deze altijd scherpte nodig heeft. Als niet heel duidelijk is welke doelen bereikt moeten worden, dan ben je overgeleverd aan de waan van de dag. De projectmanager heeft mij laten zien dat je echt moet gaan staan voor de vastgestelde scope en hoe dat te doen. Niet dat die scope niet gewijzigd kan worden, maar keuzes zijn niet vrijblijvend. Wat ik ook bij hem gezien heb is dat projectmanagement een echt vak is waarin ervaring een belangrijke succesfactor is. Die ervaring liet de projectmanager zien op het moment dat de werkelijkheid veranderde en stevigheid nodig was om tegenslagen op te kunnen vangen. Dan maakt niet een methode of aanpak het verschil, maar de mens. Op papier kun je alles goed hebben, maar als je niet de goede mensen op de juiste plek hebt zitten, dan kan het toch nog mis gaan. Omgekeerd kun je met goede mensen ook datgene compenseren wat niet perfect op papier staat. Je hebt echt vakmensen als Jos van der Heijden nodig. Los daarvan is het zaak om ook in grote projecten als deze kleinschaligheid te omarmen en om een goede manier om portfolio-management in te richten, intern noemen we dat overigens portefeuillemanagement. Voor het goed besturen in een agile context is prioriteitstelling een noodzaak. Er zijn heel veel elementen die allemaal invloed kunnen hebben op het behalen van het eindresultaat. Een goede projectmanager is in control over de invloeden die het project raken.'





Monique Klepke, MT Sorgente:

**‘Met het nieuwe systeem
zijn we klaar voor nog
betere service naar onze
klanten die medische
voeding nodig hebben’**



Monique Klepke

‘Ook aan een factuur kun je zien of een bedrijf zijn zaakjes op orde heeft’

Wat doet Sorgente?

Als een diëtist of arts een patiënt medische voeding voorschrijft en Sorgente inschakelt kan de patiënt vervolgens zijn medische voeding zelf bestellen. Online, per mail of telefonisch. Het gaat dan om patiënten die vaak (dreigend) ondervoed zijn, normale voeding niet kunnen verdragen of aangepaste producten moeten gebruiken vanwege onderliggende ziektes. De voedingen worden vergoed vanuit de basisverzekering. Via ‘Mijn Sorgente’ kunnen patiënten opnieuw bestellen, product- en smaakvariëaties opzoeken, vergoedingen inzien en het logistieke proces volgen. Bij het bedrijf werken 170 medewerkers die met elkaar voor meer dan 165.000 klanten zorgen. KWD Resultaatmanagement is ingeschakeld om de ict-infrastructuur zodanig om te bouwen dat de groei van Sorgente beter georganiseerd kan worden.

Bestaat KWD dit jaar 25 jaar, Sorgente vierde het in 2022. Het bedrijf groeit vanaf het moment dat het is opgericht door Monique Klepke, Marjon van der Looij en Marian Noorthoek. Anno 2023 gaan er dagelijks ongeveer 3.000 bestellingen de deur uit en worden er 380 nieuwe klanten verwezen naar Sorgente. Patiënten met aangepaste medische voeding bleven voor 1997 langer in het ziekenhuis of waren aangewezen op de apotheek. De oprichters van Sorgente toonden aan dat dit anders kon. Het bezorgen van medische voeding aan huis bleek een schot in de roos.

2021 was het jaar dat werd besloten om de ict-infrastructuur op een hoger niveau te brengen. Monique Klepke: ‘We hebben drie strategische doelen. Het eerste doel is het hebben van een stabiel systeem; we werken nu een legacy systeem dat zo zijn beperkingen kent. Een tweede doel is om SMART te werken. We willen meer handmatige werkzaamheden kunnen automatiseren om meer tijd voor onze klanten te kunnen hebben. Het derde doel is het hebben van een 360 graden view van onze klanten en verwij-

zers. Daarmee kunnen we onze dienstverlening verder optimaliseren en daar waar mogelijk moderniseren. Vooral het SMART kunnen werken is belangrijk. Ik wil geen lijstjes meer op papier. Informatie moet makkelijk in het systeem kunnen worden ingevoerd en daarna duidelijk en toegankelijk op het scherm staan. Het is voor ons een groot project, omdat het raakt aan het werk van alle medewerkers. We hebben in februari weer een nieuw groot contract afgesloten. Willen we onze groei kunnen bijbenen dan moeten we echt efficiënt en dus SMART kunnen werken.’

Waar komt het succes van Sorgente vandaan?

‘Wat we doen is zeer specialistisch ook omdat verzekeraars allemaal andere regels hanteren waaraan we ons moeten houden. Omdat we dit specialisme goed beheersen hebben we een grote voorsprong op veel concurrenten. Succesvol zijn we ook omdat wij een uitgebreid netwerk bij artsen en diëtisten hebben, maar ook bij brancheverenigingen waardoor we veel kennis hebben van de markt. Het succes van ons bedrijf zit er verder heel erg in dat we doen wat we zeggen. We zijn daarvoor ook heel scherp





ingericht. Alle medewerkers van hoog naar laag weten wat hun bijdrage is aan de organisatie. Een succesfactor is ook onze openheid. Ik ben zeer transparant in het delen van resultaten. Omzet is een gevolg van wat we doen en nooit een doel op zich. Wij geloven in het leveren van kwaliteit en dan komt de omzet 'vanzelf'. Kwaliteit staat voorop omdat iemand die een product van ons gebruikt, daar heel afhankelijk van is. Wij willen dat een klant geen zorgen heeft over het gebruik van zijn medische voeding.'

Hoe kwam KWD bij Sorgente?

'Eerlijk is eerlijk, gewoon gegoogled', zegt Monique. 'Zo heb ik KWD gevonden.' Ze sprak met Fred Bons, er was een klik en het ict-project kon van start. 'Ik heb met twee partijen gesproken, maar de projectmanager van de andere partij zat meer op de inhoud dan op de concretisering van onze wensen. Dat was niet wat ik wilde. Ik moest iemand hebben die mij kon helpen het project vorm te geven onder andere door een goede planning en projectstructuur. Ik had het gevoel dat Fred snapte wat wij wilden en ook waarom wij extern projectmanagement nodig hadden. Mijn overtuiging is dat je dit soort projecten niet zelf moet doen, omdat je dan resources weghaalt uit je primaire proces. Wij zijn een heel operationeel bedrijf en alle bestellingen moeten binnen 24 uur de deur uit. Dan is er weinig ruimte om iemand uit de operatie weg te halen.'

Het project is na het intakegesprek verder gemanaged door KWD-projectmanager Lianne la Rose. Wat verwacht u van een projectmanager?

'Van Lianne had ik ook direct een goede indruk. Zelf heb ik geen ervaring met projectmanagement en dan is het zo fijn dat er iemand binnenkomt die onmiddellijk begint met het uit handen nemen van zaken waar ik geen tijd voor heb, geen geduld voor heb en ook niet kan. Heerlijk, heel fijn en tegelijkertijd ook zo gewoon dat zo'n

iemand haar afspraken nakomt en adequaat op emailberichten reageert. Lianne begreep dat ik ook nog zoekende was in het project, haakte daar goed op in, en gaf aan wat er concreet kon worden gedaan om mijn projectwensen te realiseren.'

Wat is status van het project nu?

'Met dit project zijn we al vanaf 2020 bezig. Begonnen is met het opzetten van een architectuur voor dit geheel nieuw te bouwen ict-infrastructuur. Ik ben in de regel niet zo van deadlines, begin liever gewoon, maar we hopen begin 2024 klaar te zijn zodat we onze grote groei effectiever kunnen organiseren. Lianne zorgt dat ik me geen zorgen hoeft te maken of de deadline wordt gehaald. Ze doet alles wat nodig is, volgens planning en dus op het juiste moment. Ze zorgt ervoor dat de implementatiepartner op het juiste moment levert en maakt daarvoor de afspraken. Ook al gaat dit niet zonder slag of stoot. Zij knoopt alles aan elkaar en duwt ons voort in onze ambitie het begin volgend jaar klaar te hebben. Het enige wat ik hoeft te doen is regelmatig met haar en de stuurgroep te overleggen hoe het gaat. Ik bemoei me echt nergens mee, tenzij er knelpunten zijn waar mijn hulp bij nodig is. Dit project is zo belangrijk dat andere projecten zijn geschrapt, die moeten maar even wachten. Voor hele bedrijf, ook het MT heeft dit project topprioriteit.'

Is er een ontwikkelteam?

'Nee, we hebben een technische partner die het systeem ontwikkelt en inricht en we hebben onze eigen mensen die weten wat het bedrijf nodig heeft en hun kennis kunnen inbrengen in het project. Het MT draagt daarvoor de juiste mensen aan. Ja, ik ken de termen agile, stories, refinement, scrum master enzovoorts inmiddels ook, ik vind het allemaal goed, zolang het project maar gewoon doorgaat op een manier die past bij Sorgente.'

Evidence dat medische voeding bijdraagt aan het welbevinden of het herstel van patiënten is belangrijk opdat middels vergoedingen uit de basisverzekering het gebruik voor iedereen toegankelijk blijft

Klinkt alsof alles van een leien dakje gaat.

‘Meestal wel, maar het wringt nog een beetje bij de implementatiepartner die iets te weinig concreet is, hoewel de meeste order-to-cash software die geleverd en geïmplementeerd moet worden, toch echt standaard is. Deze partner werkt anders en dit leidt soms tot onrust. Maar Lianne houdt heel goed in de gaten of iedereen zich aan de scope en planning houdt. Dat kan betekenen dat we niet iedereen 100 procent blij maken bij implementatie, maar keuzes zijn nodig om vooruit te komen en niet eindeloos te blijven hangen in streven naar perfectie. Doorontwikkelen en optimalisatie zal na implementatie natuurlijk nooit stilstaan.’

Wat verwacht u niet van de externe projectmanager?

‘Dat ze op de stoel van de opdrachtgever gaan zitten. Dat werkt niet. Ik heb overigens wel het nodige van Lianne geleerd en zij van mij. Ik heb geleerd dat projectmanagement mij niet ligt. Geweldig hoe zij leveranciers het vuur aan de schenen legt. En ervoor zorgt dat alles tot in de puntjes wordt vastgelegd ook wat wordt gekocht en daarna ervoor zorgt dat het er allemaal ook komt, dat vind ik echt heel knap. Dat zou ik niet kunnen. Er was ergens enig gedoe met opslag

van data. Daar bleef ze op hameren net zo lang totdat de leverancier van het platform een concreet antwoord had gekregen. Van haar hoorde ik dat ze van mij heeft geleerd hoe zaken in twee zinnen te zeggen, terwijl ze daar zelf vaak tien voor nodig heeft. Ik geef haar dan terug dat ik dat alleen maar kan omdat zij eerst die tien zinnen zegt die dan ik vervolgens kan samenvatten in twee.’

Wat merkt u van KWD in zijn algemeenheid?

Naast de goede samenwerking met Lianne en Fred vind ik het belangrijk dat ook het laatste deel van de samenwerking namelijk de facturatie goed gaat. Klinkt misschien raar maar een bedrijf die dat niet op orde heeft, heeft vaak andere zaken ook niet op orde is mijn mening. KWD doet ook dit allemaal keurig. Verder zie ik dat kwaliteit en ervaring niet alleen in mensen zit maar ook in de processen. Ik hoor regelmatig van Lianne dat ze even met een collega gaat sparren of dat ze een training heeft gekregen over een bepaald onderwerp. Dat versterkt mijn indruk dat KWD goed voor zijn mensen zorgt en dat er op inhoud wordt bijgespijkerd. Daar word ik blij van.’

Hoe ziet Sorgente er over vijf jaar uit?

‘De wereld zal blijven veranderen, maar wat blijft is dat medische voeding bij kan dragen aan herstel/kwaliteit van leven bij ziekte. Aangezien we met zijn allen ouder worden en langer blijven leven, zal de noodzaak van medische voeding voorlopig wel blijven. Sorgente is specialist en onze kennis hebben we ook nodig om met andere stakeholders te blijven zorgen voor evidence dat medische voeding bijdraagt aan herstel, welbevinden en kwaliteit van leven. Dit is van belang om de schikbaarheid van voeding voor alle Nederlanders te garanderen want bij evidence zal medische voeding vergoed blijven worden. Met het nieuwe informatiesysteem zijn we klaar voor wat de toekomst ons ook gaat bieden.’

□





CACAO-BOMEN OP EEN CACAO-BOERDERIJ

Leon Berndsen, Cargill Cocoa:

**‘Als we voor onze
klanten flexibel willen
zijn, dan moeten al onze
processen supergoed
gestandaardiseerd zijn’**



Leon Berndsen

'We willen meer transparantie in onze processen'

Wat doet Cargill?

Cargill is de verbindende schakel tussen boeren en markten. In de graanmarkt is het bedrijf daarmee 155 jaar geleden in Minnesota (VS) begonnen. Daarna is het uitgegroeid tot een wereldwijd conglomeraat dat handelt in vele andere producten als palmolie, cacao, mais en glucose. En het levert diverse services op het gebied van energie, financiële dienstverlening, maar er worden ook ingrediënten voor de voedselindustrie gemaakt of bewerkt. Cargill had vorig jaar een omzet van 165 miljard dollar. Het telt ongeveer 155.000 medewerkers in 66 landen. Leuk weetje: alle eieren die McDonalds gebruikt in de VS, passeren ergens een Cargill fabriek.

Leon Berndsen is global operations director cocoa en chocolate bij Cargill en is naar eigen zeggen dol op chocola. 'Het is wel eens omschreven als 's werelds meest gebruikte antidepressivum en I love it. We maken onder meer chocolade die wordt gebruikt in de creatieve artisanale markt en dat zijn echt topproducten.' Dit verhaal gaat evenwel niet over de chocolade zelf, maar over hoe Cargill de mensen op de werkvloer centraal stelt in een omvangrijk vernieuwingsproces. Hierin geeft KWD met een team van vijf mensen onder leiding van Peter de Zwart ondersteuning aan: het ontwikkelen en vervolgens uitrollen en implementeren van een nieuw productie- en logistiekbesturingssysteem bij alle circa 30 Cargill sites ter wereld waar chocolade wordt gemaakt.

Leon Berndsen over de vervanging van het oude systeem: "Het is een MES-MOM systeem ofwel een Manufacturing Execution System en Manufacturing Operations Management Systeem, inclusief supply chain management, inkoop, receptuur- en kwaliteitsbewaking. In essentie is dat een groot nieuw computerprogramma, maar met dat alleen gaan we het in de wereld niet

redden. Onze mensen, operators moeten ermee gaan werken en die moet je dus meekrijgen in de nieuwe manier van werken. We trainen onze mensen in de nieuwe manier van werken vanuit het gedachtengoed dat we hen willen supporten hun werk goed te doen. Niet mensen vanuit de top van de piramide aansturen, geen kant-en-klaar ERP-systeem kopen, deze implementeren en dan tegen medewerkers zeggen: "zo moet je vanaf nu gaan werken". De medewerkers op de werkvloer doen het dagelijkse werk, verdienen uiteindelijk het geld en de rest van de organisatie moet hen daarbij ten dienste staan.'

Na invoering van het nieuwe MES-MOM systeem kunnen alle 30 sites in Europa, Noord-Amerika, Brazilië, Azië op een gestandaardiseerde manier werken. Berndsen: 'Als we voor onze klanten de door hen gewenste service willen kunnen leveren, dan moeten we al onze processen goed onder controle hebben. Ofwel, dan moeten we super goed gestructureerd zijn. Dat klinkt tegenstrijdig, maar dat is het juist niet. Uniformiteit is nodig, niet alleen om onderhoud efficiënter te kunnen uitvoeren, maar ook om flexibeler en transparant te kunnen zijn in een markt die voortdurend verandert. Onze operators





konden aangeven hoe ze wilden werken, maar eenmaal vastgesteld is en blijft dat ook de manier van werken. We willen voor klanten waarde creëren, bijvoorbeeld door efficiënter te werken waardoor grondstoffen beter worden benut en de hoeveelheid afval wordt teruggedrongen. En natuurlijk kun je daardoor ook op kosten besparen, hoewel dat niet een eerste doel is. Bovendien willen we meer transparantie in de processen. Dat verkrijgen we onder meer door op globaal niveau operators op de werkvloer beter inzicht te geven in het productieproces waardoor we ook diverse managementlagen van betere informatie kunnen voorzien. In het nieuwe besturingssysteem is als het ware de DNA van de organisatie vastgelegd.'

In het eerste deel van dit omvangrijke project is deze gestandaardiseerde manier van werken ontwikkeld en vastgelegd in een zogeheten core solution. In het tweede deel wordt deze standaard overal geïmplementeerd. KWD speelt in beide fasen een sleutelrol. Berndsen: 'Het KWD-projectmanagersteam was, behalve het management rond de ontwikkeling van de core-solution, het uitrollen en de implementatie, ook belast met het maken van inhoudelijke keuzes over zaken als scanapparatuur, inrichting van de ict-ruimtes waarbij scrum masters een groep ict-specialisten aanstuurden. Het is echt een enorm project, te vergelijken met een ERP-systeem in een bedrijf en dus ook met bijbehorende risico's.'

Hoe heb je het projectmanagement van KWD Resultaatmanagement in dit project ervaren?

'De kracht van KWD is dat het groot genoeg is om impact te maken en om voldoende resources aan te kunnen bieden in de vorm van project- en programmamanagers maar ook technisch specialisten. Op mensen in blauwe pakken die de hele ochtend presentaties aan je geven, zit ik niet te wachten. Ik wil hands-on discussies met men-

sen die ter zake kundig zijn en waarmee ik kan sparren over de dingen die moeten gebeuren. Moeten we gaan werken met sprints en scrum masters? Hebben we een idee voor de roll-out? Kiezen we voor een big bang implementatie, of voor modulaire aanpak? Om vervolgens tot een actieplan te komen waarmee we aan de slag kunnen. Dat is wat KWD doet. Ze houdt de projectmanagementstructuur klein, waardoor het gehele project effectief en besluitvaardig kan zijn. En ze helpt je een stuurgroep effectief in te richten.'

Hoe heeft u KWD Resultaatmanagement gevonden?

'Ik kende KWD niet. Het begint allemaal met de vraag: welke partner zou goed passen bij wat wij willen bereiken en hoe we werken. Kiezen voor grote 'system integrators' houdt in dat je een zware implementatiepartner binnenhaalt die de klus topdown wil klaren. Maar dat wilden we juist niet, omdat we de operator en zijn werk leidend in het project wilden laten zijn. Een relatie van ons typeerde KWD als een flexibele organisatie, waar hij goede ervaringen mee had. Dat werd dus onze partner met inderdaad de flexibiliteit om het werkvloer model te omarmen om vervolgens daar het benodigde management- en deployment-verhaal omheen te bouwen. En dat tegen een kostprijs die behapbaar bleef.'

Hoe verliep dat 'bouwen' in de praktijk?

'Operators waren goed in staat om hun ideale manier van werken aan te geven. Met KWD is daar een functionele omschrijving van gemaakt en vervolgens is een eerste concept van het systeem ontwikkeld. Dat is aan een aantal operators voorgelegd die op kleine schaal hebben bekeken of het werkte in de praktijk. Dat gaat natuurlijk nooit in een keer helemaal goed en dan moet er worden aangepast. Ook dat proces is door KWD grotendeels gemanaged. Gekeken is daarbij naar de relevantie van voorgestelde veranderingen om te kunnen bepalen welke verandering wordt

Tribunezitters moet je in een stuurgroep niet hebben, die zorgen alleen maar voor ruis op de lijn

geïmplementeerd: is het de wens van iedereen of van een individuele operator?’

Waar liggen de succesfactoren?

‘Voor Cargill is dit een groot veranderingsproject. Of het uiteindelijk succesvol uitpakt, hangt grotendeels af van de voorbereiding en de acceptatie van de mensen die met het systeem moeten gaan werken. Het leuke van KWD is dat ze zowel mensen hebben die voor inhoudelijke technische input kunnen zorgen, als voor ‘overall project management’ en dus ook voor een goede voorbereiding. Dat neemt niet weg dat het voor Peter de Zwart en zijn team van circa vijf KWD-mensen soms toch wel lastig was, om, in de hele complexe organisatie die Cargill is, de juiste weg te vinden. Ook bij Cargill zijn er allerlei interne belangen waarmee rekening gehouden moet worden, evenals talrijke corporate belangen. KWD is daar vakkundig mee omgegaan waardoor het project door kon gaan. Een redelijk aantal mensen binnen Cargill weet niet eens dat de projectmanager van KWD, Peter de Zwart en zijn collega’s geen Cargill-medewerkers zijn.’

Zijn er verbeterpunten te noemen in de werkwijze van KWD Resultaatmanagement en het team dat voor Cargill het project uitvoert?

‘Als die er al zijn of waren, dan zijn die al lang en breed met elkaar besproken en opgelost. Dus het korte antwoord hier is: nee.’

Is het in zo’n omvangrijk project een risico of juist een voordeel om het project/programma management daarvan in handen van één partij als KWD Resultaatmanagement te leggen?

‘Om heel eerlijk te zijn, ik heb er niet over nagedacht of dat een risico zou kunnen zijn. Ik zie ze nu ook niet. KWD is flexibel genoeg om te kunnen opschalen als dat nodig zou zijn, maar ook om even pas op de plaats te maken. Verder zie ik dat onze mensen prima samenwerken met de KWD-mensen. Dat geeft onderling vertrouwen, waardoor ook het contractmanagement rond projecten, die anderen uitvoeren, wordt gedaan in samenspraak met onze mensen en KWD-mensen. Dan gaat het om equipment suppliers die scanners leveren etc.’

Wat heb je zelf geleerd van het werken met KWD Resultaatmanagement?

‘Ik weet nu bijvoorbeeld beter hoe een projectorganisatie opgezet kan worden. En hoe een stuurgroep in te delen is. Welke mensen moeten erin? Niet Jan en alleman erbij halen, maar alleen die mensen die voor het project relevant zijn: interne klanten, interne leveranciers, daar moet je mee praten, net zo lang totdat er overeenstemming is om daarna het project met elkaar tot een succes te maken. Tribunezitters moet je daar niet hebben, die zorgen alleen maar voor ruis op de lijn.’

Waar staat het project nu?

‘Het nieuwe systeem bestaat uit een aantal modules die we eerst in een aantal specifieke sites zijn gaan implementeren om te kijken of het allemaal goed werkt. Dat is bij zo’n vijf sites gebeurd. We zijn nu klaar om de modules ook in de andere sites te implementeren. Daar zullen we ook weer met KWD tot de zomer van 2024 mee bezig zijn. In het eerste stuk kwamen we wat kinderziektes tegen, die zijn opgelost, waarna het tweede stuk zeker sneller zal verlopen.’

□





Alex Palma, Eneco Digital:

**‘We groeien richting
regisseur van energie’**



Alex Palma

‘Een lerende organisatie is voor mij een goede definitie van succes’

Wat doet Alex Palma?

Na 13 jaar consultant te zijn geweest maakt Alex Palma in 2018 de overstap naar TNT Post om daar een Agile Transformation door te voeren. Hetzelfde doet hij vanaf 2019 bij Eneco waar hij in april 2022 als Head of BTO Commercie start. Een volgende stap is leidinggeven aan de activiteiten van Eneco Digital Engineering. Deze nieuwe bedrijfsactiviteit heeft als missie waarde te creëren uit de digitale kanalen die het bedrijf tot zijn beschikking heeft en krijgt. Eneco wordt in 2020 overgenomen door Mitsubishi en wil in Nederland -en zeker ook daarbuiten- een leidende rol spelen in de energietransitie. Het is te voorzien dat in de energiemarkt de consument een steeds dominantere rol gaat spelen omdat ze behalve het consumeren van energie ook zelf steeds meer energie gaan leveren. ‘Eneco groeit daarin mee door hierin de rol van regisseur te nemen’, zegt Alex Palma.

Om Nederland onafhankelijk te maken van gas, moet niet alleen meer gebruik worden gemaakt van alternatieve energiebronnen als wind en zon, maar ook van warmtepompen. *Alex Palma:* ‘Zonne- en windparken nemen veel ruimte in beslag. Omdat die ruimte zeker in Nederland beperkt is, moet ook worden overgeschakeld van gas op het gebruik van warmtepompen. Het moet een mix zijn.’ Dit sustainable warmtepomp transitieproject heeft voor Eneco topprioriteit. KWD Resultaatmanagement helpt de organisatie dit transitieproces de benodigde snelheid en efficiëntie te geven. ‘De ambitie van Eneco is groot. We willen dat heel Nederland in plaats van gas andere energiebronnen gaat gebruiken waaronder warmtepompen.

Marcel Geraads is de KWD-projectmanager die Alex Palma ondersteunt om het project Warmtepompen te laten ‘shinen’, zoals Palma dat uitdrukt. ‘Het is een groot project waarin alle aspecten van een omvangrijke logistieke operatie zitten: importeren van de pompen, het installeren ervan, het uitvoeren van onderhoud tot het opzetten van een interne ict-infrastructuur nodig om dit alles in een keer goed te doen.’ Palma benadrukt dat het voor Eneco een nieuw

proces is waarvan geleidelijk aan duidelijk zal worden hoe dit in te richten. ‘We optimaliseren door te experimenteren. Dat houdt bij in dat we in het proces voortgang willen boeken op basis van opgestelde hypothesen die in de markt worden getoetst om te kunnen zien of de hypothese juist is of moet worden bijgesteld. Is de hypothese dat een monteur twee pompen per dag kan installeren, dan zal de praktijk uitwijzen of dat klopt of niet. Wat werkt en wat niet? Als het niet werkt, dan is misschien de route die de monteurs moeten rijden te inefficiënt. De iteraties van verbeteringen moeten niet te groot zijn, dat verhoogd de kans op succes, maar een activiteitencirkel moet wel rond zijn.’

Agile werken dus?

‘Ja, met de opmerking daarbij dat tegenwoordig agile wel in heel veel projecten wordt gebruikt, terwijl ik maar weinig bedrijven kan aanwijzen die de essentie van agile echt en goed hebben weten te implementeren. Ook Eneco moet daarin nog volwassen worden. De manier waarop we het warmtepompenproject aanpakken is behalve als agile ook te zien als een soort scale-up approach waarin we voor ons zelf een enorme leercurve zien. Eerst verkennen wat het echt





moet zijn, hoe het goed kan werken. Niet eerst alles op papier uitwerken om vervolgens te doen alsof dat de werkelijkheid is.'

Als je zo wilt werken, waar kijk je dan naar bij het aantrekken van een projectmanager?

'Ik kijk allereerst naar welke abilities een projectmanager in huis heeft. Wat is zijn DNA? Wat brengt de projectmanager mee qua persoonlijkheid? Pas daarna kijk ik naar welke vaardigheden hij in andere projecten heeft opgedaan. Heeft hij kennis van de markt? Heeft hij al eerder dit soort projecten gedaan. In dit project moest ik iemand hebben die goed tegen onzekerheden kan. Iemand die werkt vanuit zekerheid zou ik zeer ongelukkig hebben gemaakt. Vervolgens moet het karakter van de projectmanager passen in het team dat werkt om voor stakeholders toegevoegde waarde te realiseren. Hoe verhoudt het karakter van de projectmanager zich tot de opdracht, het bedrijf, de cultuur? Dat wil ik graag weten alvorens de projectmanager aan te trekken. Wij gebruiken hiervoor onder meer de 6-ogen methodiek. Marcel Geraards heeft alvorens met de opdracht te kunnen beginnen met drie mensen gesprekken gevoerd: één met mij als opdrachtgever, één met een vertegenwoordiger van het team en één vanuit de business. Daar komt dan iets uit, in dit geval dat Marcel de juiste man voor de job was. Daarbij komt dat ik KWD en zijn bedrijfsvoering al heel lang en erg goed ken. Niet alleen de werkwijze, maar ook hoe KWD het vak projectmanagement invult. Ik heb bij KWD projectmanagement cursussen gevolgd. Ik heb de boeken in de KWD-reeks gelezen alsmede de vakbladen. Ik weet wat KWD kan. Wat mij enorm aanspreekt is dat KWD-projectmanagers geen regelneven zijn. De projectmanagers willen niet regelen, maar staan voor keiharde deliverables. Als ik een projectmanager van KWD binnenkrijg, dan weet ik dat er iemand komt die heel serieus met zijn vak bezig is. Dat maakt mijn leven als opdrachtgever een stuk makkelijker. Neem 60 KWD-ers, die zullen waarschijnlijk qua karakter

allemaal verschillend zijn, maar hun dosis projectmanagementkennis inzet is gelijk.'

Hoe werk je als opdrachtgever samen met de projectmanager?

'Ik ben enorm resultaatgericht en wil altijd iets te vieren hebben. Dat zit in mijn DNA. Marcel heeft hetzelfde DNA, stuurt ook zeer op resultaat. We praten anders gezegd, dezelfde taal. Marcel weet wat ik wil bereiken. Ik vul zijn randvoorwaarden goed in zodat hij met zijn ervaring en kennis het gewenste resultaat kan realiseren. Dat is heel prettig. Ik hoef een KWD'er niet aan te sporen tot snelheid. Dat gaat vanzelf. Ik denk dat ik eerder met hem een gesprek zal hebben over of het niet beter is om het iets kalmer aan te doen, omdat de organisatie piept en kraakt. Ik zou niet weten waarom het nodig is om de confrontatie aan te gaan over iets waar we allebei naar toe willen werken. Ik hou van projecten met een kop en een staart, maar ik ben me ervan bewust dat ook ik blinde vlekken kan hebben. Die kan ik wegwerken door andere en aanvullende capabilities in te brengen. Binnen Eneco zijn bijvoorbeeld coaches actief die ons laten zien hoe we met elkaar acteren. Dat is prima. De coaches zijn nul geïnteresseerd in het behalen van resultaat, maar wel in hoe dat resultaat optimaal kan zijn door een juiste inzet van medewerkers. Ik zou nooit een coach vragen iets snel voor me te doen.'

Wat piept en kraakt er in dit project?

'Er zijn wat aandachtsgebieden. Een daarvan is de samenwerking met een pas overgenomen scale-up bedrijf. Het duurt dan even voordat er sprake is van een afgeronde integratie. Tot die tijd zijn er nog veel emoties die een rol spelen. Dat maakt het wat ingewikkeld. Daarnaast werken drie verschillende afdelingen van Eneco aan dit sustainability-project. Die zitten geografisch verspreid en dat maakt het ook wat ingewikkeld. Het is mooi om te zien hoe Marcel omgaat met zaken die wellicht weinig met het transitieprogramma zelf te maken hebben, maar daar wel van invloed op



zijn. Je kunt zien dat hij vaker met dit bijltje heeft gehakt. Ik leun zeer op zijn ervaring of en hoe in gevoelige situaties tijdig gas terug te nemen of juist te geven. Voor dat soort gevallen heb je niets aan boekjes over SAFe of PRINCE2. Dan moet je weten er allemaal niet is opgeschreven en dat je hoort wat niet wordt gezegd. Hij is daar supergoed in. Hij is hard op de inhoud, deliverables moeten echt en tijd worden geleverd, maar hij is soft in het omgaan en de communicatie met medewerkers.'

Als het dan toch nog schuurt, hoe gaan jullie daar dan samen mee om?

'Door af en toe met elkaar en tegen elkaar stoom af te blazen. Ik heb liever dat hij dat bij mij doet, dan in de ontwikkelgroep. Soms helpt een mep tegen een boksbal te geven, maar af en toe moet je ook inhoudelijk even van je af kunnen praten. Als projectmanager hoef je niet manipulatief te zijn, maar je moet wel zo slim zijn dat je weet wanneer wat te doen in spannende situaties zodat je daarna met zijn allen weer vooruit kan. Zaken kunnen heel gevoelig liggen. Zo moet je bij sommige stakeholders bepaalde woorden niet gebruiken, maar bij anderen juist weer wel. Over dergelijke finesses in de communicatie denken we niet altijd genoeg over na, waardoor we in projecten redelijk de plank kunnen misslaan.'

Heeft dit inzicht al tot veranderingen geleid in het project?

'Het programma zal waarschijnlijk opnieuw worden ingericht, ook omdat er senior managers worden benoemd op nieuwe posities. Een van de veranderingen is dat de twee separate ict-afdelingen worden omgesmeed tot één.'

Wat is je definitie van succes in dit project?

'We hebben een enorm ambitieniveau om een veelheid aan warmtepompen te installeren. Alle processen die daarvoor nodig zijn, moeten state of the art zijn. Dat vraagt om voortdurend aanpassen, niet van de doelstellingen maar van werkwijzen. We moeten anders gezegd voort-

durend willen leren. Een lerende organisatie is voor mij dan ook een goede definitie van succes. Als je kijkt naar onze visie dan willen we een belangrijke bijdrage leveren aan duurzaamheid in de wereld en zeker ook in Nederland. Dat kan niet anders dan een leerproces zijn, zowel voor opwekkers als voor gebruikers. Om duurzaam te kunnen zijn is een mix van energiedragers nodig: zon, wind en zeker ook waterstof. Alleen dat kan zorgen voor voldoende continuïteit in de energievoorziening. Omdat in de toekomst consumenten behalve afnemers steeds meer energie-opwekkers zullen zijn, zal onze relatie met de consument veranderen. Ook daarin moeten we leren. Eneco wil de regisseur van energie zijn. We willen consumenten, bedrijven adviseren hoe elektrische apparaten zo efficiënt mogelijk te gebruiken en hen de digitale tools bieden dit zo handig en eenvoudig mogelijk te doen. Dan draaien wasmachines niet overdag, maar 's nachts en helpen we zo niet alleen om pieken en dalen in het energiegebruik te minimaliseren, maar ook om zo efficiënt mogelijk met energie om te gaan. Die nieuwe positie voor ons is superinteressant.'

Voor de realisatie van die regiefunctie zijn waarschijnlijk nog tal van andere projecten nodig....

'Ja, we hebben echt mega veel werk, ook op het operationele vlak. De daily workload is echt omvangrijk ook natuurlijk door de voortdurende wijzigingen in de wetgeving ten aanzien van de gasprijzen. We moeten snel veranderen, er is een stevige maatschappelijke energietransitieagenda en tegelijkertijd moet voorkomen worden dat je wordt opgezogen in de stroom operationele dingen. Dat is alleen maar op te lossen met extra mensen en extra capabilities. Dan ben je blij met partners als KWD Resultaatmanagement om die heuvel goed over te komen.'

□



Karel Rijkse directeur ICT Albeda mbo over de samenwerking met KWD Resultaatmanagement:

‘De projectmanagers stralen continu uit: we doen het voor jullie’



Karel Rijkse directeur ICT Albeda mbo

‘Een projectmanager is mede-verantwoordelijk voor de outcomes van een project’

Wie is Karel Rijkse?

‘Ik kom het meest tot mijn recht als ik organisaties kan helpen om een strategische en complexe transformatie te realiseren. Strategisch advies uitbrengen, dat concreet doorvertalen naar de praktijk en vervolgens succesvol implementeren.’ Zo omschrijft Karel Rijkse op LinkedIn een van zijn kerncompetenties. Sinds 2016 is hij directeur ICT bij Albeda mbo te Rotterdam. Het instituut heeft een strategie die erop is gericht om beter toegerust te zijn op de uitdagingen zoals die er in de wereld van 2023 zijn: digitalisering, inclusiviteit, internationalisering, veranderingen op de arbeidsmarkt. Albeda werkt in de ontwikkeling van het onderwijs samen met bedrijven, gemeenten, deelgemeenten en overheidsinstellingen. Albeda is een regionaal mbo-opleidingsinstituut voor verschillende doelgroepen. Het biedt ruim 300 verschillende beroepsopleidingen, cursussen en trainingen aan circa 20.000 jongeren en volwassenen.

Al enige tijd werken projectmanagers van KWD Resultaatmanagement samen met medewerkers van Albeda onder andere aan de implementatie van Albeda Itslearning: de nieuwe digitale leeromgeving voor mbo-studenten en hun begeleiders. Itslearning is de centrale plek van waaruit onderwijsactiviteiten kunnen worden gestart en uitgevoerd en het systeem ondersteunt de integratie van onderwijsprocessen zoals onderwijsontwikkeling, onderwijs-uitvoering, het begeleiden van studenten en het monitoren van de voortgang. Bij de aanschaf van dit systeem zijn belangrijke overwegingen meegenomen als gebruikersvriendelijkheid, duidelijkheid en structuur, ontzorgen, goed te beheren en zoveel als mogelijk in staat tot integratie met bestaande of nieuwe applicaties in de organisatie middels koppelingen. Karel Rijkse over de samenwerking met KWD: ‘KWD heeft een treffende slogan: Nul Mislukkingen’. Voor mij wordt deze slogan ingevuld als een projectmanager niet alleen de gekozen ICT technisch gezien juist weet te implementeren, maar ook tegelijkertijd de organisatie meeneemt om daarvan optimaal gebruik te maken.

Een mooie technische oplossing die niet wordt gebruikt, daar heb je niet zoveel aan. Verschillende KWD-projectmanagers hebben inmiddels gewerkt aan de implementatie van onze leermanagement omgeving en werken daar nog steeds aan. Die projectmanagers zijn niet allemaal hetzelfde en hebben hun eigen manier van werken. Dat is ook prima. De een zoekt meer de dialoog op, de ander meer de confrontatie, maar ze hebben met elkaar gemeen dat ze mensen in de organisatie meenemen in de digitale transitie die Albeda doormaakt en die in de toekomst verder zal gaan.’

Transitiespel met opdrachtgever

Rijkse vertelt dat het in de projecten waarin KWD-projectmanagers betrokken zijn vaak een kwestie is van onverminderd doorgaan, een kwestie is van vaak duwen, trekken, sleuren en praten. Hij geeft een profiel van in zijn ogen ideale projectmanager: ‘Zo’n manager is in control, is een doorzetter, snapt het project qua techniek maar ook wat betreft de organisatie waarin het moet functioneren. Maar het belangrijkste op





het projectenspeelveld is communicatie: blijven uitleggen waar aan wordt gewerkt, toelichten wat de toegevoegde waarde is van het systeem dat wordt geïmplementeerd. Maar ook blijven luisteren naar wat gebruikers voor wensen hebben. Communicatie is key richting alle stakeholders, dus ook richting stuurgroep. De KWD'ers waarmee ik werk hebben zo'n profiel. Ze combineren communicatie-skills met technische kennis en kunnen daardoor op de meest uiteenlopende vragen uit het veld een antwoord geven. De projectmanagers stralen continu uit: we doen het voor jullie. Ze volstaan niet met het vullen van een spreadsheet, maar staan naast de onderwijsmedewerkers en ook naast mij als opdrachtgever. Het transitieospel moet door de projectmanager samen met de opdrachtgever goed en effectief worden gespeeld. Ik maak afspraken met de projectmanager over deliverables, maar vraag hem ook inhoudelijk advies om goed voorbereid te zijn op gesprekken met de onderwijs-directeuren in de stuurgroep. Ik verwacht van de projectmanager ook dat hij aangeeft waar de risico's in het project zitten. De oplevering van de deliverables is echt het exclusieve domein van de projectmanager, maar voor de rest is het communiceren en als team samenwerken. En dat gaat prima in deze opzet. Af en toe zijn er natuurlijk de bekende gezonde projectspanningen, maar omdat iedereen respect heeft voor elkaars rol, leidt dat nooit tot escalatie. De projecten zorgen voor waarde voor Albeda die iedereen inziet. De intentie is en moet zijn: we doen het samen en verdelen de taken. En dat gebeurt ook. KWD'ers zoeken het contact en leggen de verbinding. Ik kan het ook, maar het helpt als de projectmanager het zoveel als mogelijk is voor me afvangt.'

Rijkse onderstreept daarmee de belangrijkheid van de zogeheten soft skills voor projectmanagers. 'Die moeten inderdaad aanwezig zijn, maar het hebben alleen is niet voldoende.

Het belangrijkste op het projectenspeelveld is communicatie

Je moet deze skills vooral inzetten. Je moet het doen. Uitvoeren van projecten is vooral het werken met mensen. Denken, durven en doen. Stilletjes afwachten en toekijken, dan gaat het niet goed.'

Gevraagd naar hoe is te meten of hoe de samenwerking met KWD resultaat oplevert zegt hij: 'We zitten in een transitieperiode waarin stap voor stap wordt overgegaan naar de nieuwe flexibele digitale omgeving voor meerdere doelgroepen. Ongeveer 35 procent van de doelgroepen gebruikt nu deze omgeving en dat is nog steeds groeiende. We gaan na de zomervakantie naar 67% en verwachten volgend jaar op 100 procent te zitten. Dus het resultaat is er zeker. De effecten van het gebruik bewaken we natuurlijk ook, vooralsnog zijn de reacties positief.

Standaardisatie

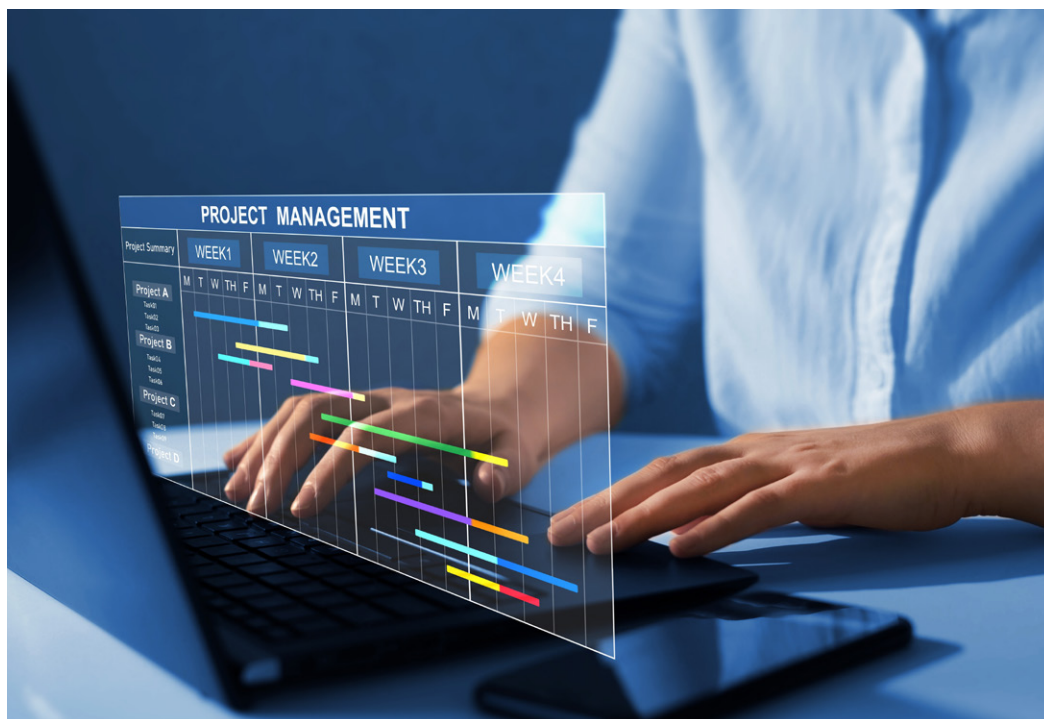
Standaardisatie speelt in dit transitieproces een belangrijke rol. Rijkse: 'Het onderwijs is in de regel niet zo gecharmeerd van standaardiseren, je moet doelgroepen overtuigen van het nut daarvan, je moet de voordelen laten zien waarna gebruikers het kunnen omarmen. Dat proces verloopt mede dankzij de goede communicatie skills van de KWD-projectmanagers naar wens. Een projectmanager hoeft geen onderwijs-deskundige te zijn, ook niet in de contacten met de stuurgroep, maar moet wel kunnen zorgen voor een breed draagvlak en moet gevoel hebben voor onderwerpen die thuishoren in de categorie: bedrijfspolitiek. Een projectmanager is medeverantwoordelijk voor de outcomes van een project.



43

graag aan de voorkant van informatiestromen. Dat vraagt van de projectmanager flexibel om te kunnen gaan met technische- en organisatorisch complexiteit. KDW'ers weten daar goed mee om te gaan ook al is zo'n een leermanagement-systeem nieuw voor hen.'

Wat merkt hij als opdrachtgever van de organisatie KWD? 'Als een project soepel loopt, is er weinig behoefte aan aanvullend extern contact met het bedrijf waar de projectmanagers werken. Met de organisatie heb ik dus alleen te maken als er een personeelswissel is. KWD kent Albeda wel een zo'n beetje, dus de opschakelmomenten duren niet zo lang. Ervaring en kennis stroomt als vanzelf door. Ook op het niveau van de rollen die iedereen speelt, van opdrachtgever, stuurgroep tot docenten.'





Lonneke Driessen, directeur Open Charge Alliance:

**‘Het OCPP-protocol is
nodig om niet afhankelijk
te zijn van een marktpartij’**



Lonneke Driessen

‘Een opvolger van het protocol is nodig omdat er ook auto’s komen die stroom kunnen terugleveren aan het net’

Wat doet ElaadNL?

ElaadNL is een stichting opgericht in 2009 door de gezamenlijke Nederlandse elektriciteitsbeheerders Liander, Enexis, Coteq, Stedin, Westland Infra en Rendo. De organisatie onderzoekt hoe elektrische voertuigen slim en duurzaam opgeladen kunnen worden. ElaadNL is destijds opgericht omdat twee directeurs werkzaam bij de beheerders de visie hadden dat elektrisch rijden wel eens heel groot zou kunnen worden. Om die positie te bereiken zouden niet alleen auto’s inclusief accu’s een enorme evolutie moeten doormaken, maar ook de kennis over hoe deze voertuigen op te laden. Dankzij Open Charge Alliance, (non-profit organisatie onafhankelijk verbonden aan ElaadNL2) is er nu een digitale wereldstandaard dat maakt dat iedere auto aan elke laadpaal ter wereld kan worden opgeladen. Voor de laadpaalinfrastructuur is een testtool ontwikkeld onder leiding van KWD-projectmanager Frederik Lindenaar.

Lonneke Driessen is afgestudeerd als elektrotechnicus aan de TU Delft en directeur van de non-profit organisatie Open Charge Alliance. Het is haar vakkennis die er mede voor zorgt dat ze met Frederik Lindenaar de juiste project-klik heeft in de verdere ontwikkeling en uitrol van het Open Charge Point Protocol (OCPP). ‘Dit protocol was nodig om niet afhankelijk te zijn van een marktpartij. Het protocol zorgt ervoor dat producenten in hun laadpalen een uniform en gestandaardiseerd ict-systeem kunnen inbouwen, waardoor bij de laadpalen alle type auto’s hun accu’s kunnen opladen. Het protocol communiceert eenduidig met de auto’s over zaken als in hoeverre een accu is opgeladen, hoe snel het opladen gaat en wat de kosten van het opladen zijn.’ Bijna alle landen in de wereld -behalve China- gebruiken inmiddels deze standaard, zij het dat het in een aantal landen niet verplicht is, maar wordt aanbevolen. Een testtool is ontwikkeld om de implementatie van het protocol door een marktpartij te kunnen testen. Ooit waren er nog geen laadpalen in Nederland. Dat veranderde toen ElaadNL in 2009 het plan

ontvouwde om in in ons land 10.000 laadpalen te installeren. De organisatie vroeg aan alle gemeenten hoeveel laadpalen ze wilden hebben: 3.000 zeiden de gemeenten bij elkaar. *Lonneke Driessen:* ‘Het was toen al duidelijk dat er in de toekomst veel meer laadpalen zouden komen, en creëerde een markt voor commerciële bedrijven, die daarna de productie en installatie van de laadpalen van ons overnamen. Vanaf dat moment was ook een protocol nodig waaraan deze laadpalen technisch aan moesten voldoen. Maar er was meer. *Driessen:* ‘We willen ook graag de ontwikkelingen in het elektrisch rijden nauwlettend volgen om het elektriciteitsnet de goede dimensies te kunnen geven. Wat zijn de gevolgen voor het netwerk als bijvoorbeeld alle busbedrijven en logistieke bedrijven in de binnenring van Amsterdam zero emission moeten vervoeren? Als dat op steeds meer plaatsen gaat gebeuren, waar moet het net dan verzwakt of uitgebreid worden? Dat soort informatie is cruciaal voor de verdere groei van de infrastructuur voor elektrificering van het vervoer.’





Hoe ben je bij KWD Resultaatmanagement uitgekomen?

‘We kenden KWD via ons eigen netwerk. Alvorens met Frederik in zee te gaan, hebben we indringend met hem gesproken. Hij gaf de goede antwoorden, stelde de goede vragen en de rest is historie, zoals dat heet. Kijk, alles in dit traject is nieuw, dus kun je aan een projectmanager niet vragen of hij dezelfde klus al eerder heeft gedaan. We moeten een ontwikkeling van protocol en bijbehorende testtool met elkaar uitpuzzelen en daarin is samenwerking een absolute voorwaarde. Frederik heeft vanuit de aard van het project veel op eigen kracht voor elkaar moeten krijgen, en heeft dat ook gedaan met een budget dat beperkt was. Hij heeft ervaring, is inhoudelijk technisch sterk, snapt de uitdaging en kan deze invullen met het kleine team van van mensen dat daarvoor beschikbaar is. Mocht hij iets niet weten, dan gaat hij te rade gaan bij specialisten werkzaam binnen het KWD/Conclusion ecosysteem. Zo had hij onlangs een vraag over het inrichten van een cloudomgeving die hij aan zijn achterland kon stellen. Zo leren we met elkaar iedere dag weer bij. Je komt in onze industrie ook de nodige eenpitters tegen. Die leveren prima werk af, maar zijn toch een beetje kwetsbaarder omdat ze weinig hebben om op terug te vallen.’

Beperkt budget, klein team. Waarom zijn de resources beperkt?

‘Het protocol en de testtool zijn van groot belang voor de verdere elektrificering van voertuigen. Desalniettemin is de markt voor laadinfrastructuur vergeleken met de fossiele markt nog beperkt. In 2016 was geen enkele commerciële partij geïnteresseerd in de ontwikkeling van een testtool. Dat is nu anders, er zijn inmiddels meerdere partijen die interesse hebben. Gaat het allemaal volgens verwachting dan komen er dus meerdere fabrikanten van laadpalen die de daarvoor benodigde protocollen en bijbehorende testtools kunnen afnemen. Daar betalen ze een

beperkt bedrag voor. Dat is de prijs die je betaalt om Open Source te werken. Gratis en open stimuleert natuurlijk zeer de verspreiding, maar je genereert er wel veel minder inkomsten door. Als non-profit organisatie is het overigens ook niet onze doelstelling om winst te maken, maar ook geen verlies.’

Op de weg naar een toekomst met meer zekerheid moeten er in dit project tal van beslissingen worden genomen die een effect kunnen hebben op de duur van het project en de kosten daarvan. Hoe gaat Open Charge Alliance daar mee om?

‘Frederik regelt veel dingen zelf, maar hij stemt ook veel zaken af. Elke dag is er wel een checkmoment of legt hij me iets voor. Hij voelt goed aan wanneer hij wat moet afstemmen. Dat gebeurt overigens heel informeel. KWD mag dan aan de buitenkant een formele club professionals zijn op het gebied van projectmanagers, ze zijn niet drammerig. Als een van ons de ander ervan kan overtuigen dat iets beter op een andere manier kan gebeuren en dat ook kan onderbouwen, dan is dat prima. Het belangrijkste is dat er contact over wordt onderhouden, dan komt de rest ook wel.’

Een project heeft een begin en een einde. Waar ligt het einde bij de ontwikkeling van het protocol/ testtool?

‘Goede vraag. Met de beantwoording daarvan zijn we nu druk bezig. Omdat het Open Source is hebben we de nodige feedback van partijen over het protocol ontvangen. Daarin zitten nu geen fouten meer in, althans geen fouten die we kennen waardoor laadpalen niet goed werken of niet goed kunnen communiceren met auto's. Voor de testtool hebben we 13 partijen gevraagd of ze deze voor ons wilden testen. Er zijn veel verschillende laadpalen van kleine en grote leveranciers, je hebt snelladers, laadpalen gemaakt door Koreanen, door Chinezen, Fransen

Met een generalistisch ingestelde projectmanager waren we denk ik zover niet gekomen

en Duitsers. Overal zijn ze net even anders, maar ze moeten wel precies hetzelfde werken. Uit dat proces van testen van de testtool, kwamen onvolkomenheden naar boven waarmee we de test hebben kunnen optimaliseren. Dat was een leuke exercitie. Zijn alle fouten er nu uit? Frederik heeft een ticket-systeem opgezet om vragen van gebruikers en fabrikanten binnen te kunnen krijgen, om deze toe te lichten en om de testtool verder te ontwikkelen als levend document. En om op de vraag terug te komen: ook de testtool nadert het punt dat we het project als beëindigd kunnen beschouwen. Frederik is nu nog bezig om features van de oude tool die niet meer worden ondersteund, over te zetten in de nieuwere versie van de testtool. Met een generalistisch ingestelde projectmanager waren we denk ik zover niet gekomen. Frederik is een ict-projectmanager die zegt "Ik heb een script nodig om alle verschillende logfiles even door te nemen". Precies wat we voor dit project nodig hadden.'

Wat is je opgevallen in hoe de KWD-projectmanager zijn werk doet?

'In projecten zijn drie assen van belang: die van kwaliteit, tijdigheid en kosten. Bij Frederik staat kwaliteit bovenaan. Als er additionele capaciteit moet worden ingehuurd en het samenwerken met mensen uit India verloopt wat stroef, dan kiest hij voor professionals uit eigen land, die zijn dichterbij maar ook duurder, maar verhogen de gewenste zekerheid in het project. Het is niet zo dat hij geld over de balk gooit, zeker niet, hij gaat zelfs zuinig met geld om, maar hij geeft het wel

uit als kwaliteit en timing prioriteit verdienen in het project. Hier komt zijn ervaring om de hoek kijken. We zijn overigens wel aan het kijken of we de prijs van de testtool volgend jaar wat kunnen verhogen. Als blijkt dat de tool plotseling goed gaat verkopen, dan kan de prijs weer omlaag.'

Hoe ziet ElaadNL er over een paar jaar uit?

'We zijn aan het opschalen. Het protocol wordt steeds meer gebruikt en we krijgen daardoor meer contacten bij klanten, fabrikanten, certificeringsinstituten. Ik verwacht dat Frederik en het project juni volgend jaar wel klaar zijn. Dan draait alles goed en kunnen bedrijven certificaten halen waarmee ze zich kunnen inschrijven voor de subsidieprogramma's in de diverse landen. Er wordt inmiddels gewerkt aan de opvolger van de testtool die de meest recente versie van het protocol kan testen. Die opvolger is nodig omdat er ook auto's komen met batterijen die stroom terug kunnen leveren aan het net. Zo'n auto kan zich bijvoorbeeld met behulp van zonnepanelen overdag opladen om de energie uit de batterij 's avonds te gebruiken om het huis van de autorijder van elektriciteit te voorzien. De techniek daarvoor komt volgend jaar wel op de markt, maar die zit nog niet in het protocol en de testtool. Of het allemaal zo zal gaan? Het kan en een dergelijke ontwikkeling is niet denkbeeldig. Een andere ontwikkeling is te zien aan de veiligheidskant. We kunnen vanuit onze open charges lines zien, waar in de wereld het meest wordt opgeladen: Europa, Noord-Amerika, Korea en in Zuid-Amerika. Ofwel, de infrastructuur voor elektrisch opladen wordt steeds belangrijker. Binnen de Europese Unie is de laadinfrastructuur benoemd tot kritische infrastructuur waarvan de beveiliging dus zeer op orde moet zijn. Het protocol dekt ook veiligheidsissues af. Maar we moeten er met zijn allen zeer alert op blijven.'

□





Arjan Bos, head of Stable Isotopes, Urenco:

‘Mede door het projectstrategiecanvas van KWD kon een groot deel van de projecten binnen vijf jaar worden afgerond’



Arjan Bos, head of Stable Isotopes

‘Om het grote aantal parallelle projecten in goede banen te leiden, was een gecoördineerde programma-aanpak essentieel. Ook omdat de vele deelprojecten zo met elkaar verweven waren en onderlinge afhankelijkheden kenden’

Wat doet Urenco?

Urenco -de afkorting staat voor Uranium ENrichment Company- produceert verrijkt uranium voor kerncentrales met behulp van centrifugetechnologie. In tienduizenden centrifuges in de fabriek in Almelo, wordt de samenstelling van het gasvormige uranium zó veranderd dat er voldoende splijtbare deeltjes in het uranium zitten om een kettingreactie in stand te houden in een kerncentrale. Klanten zijn elektriciteitsbedrijven met kerncentrales. Urenco heeft een marktaandeel van ongeveer 30 procent en 1 op de 3 kerncentrales in de wereld maakt dus CO₂-vrije elektriciteit met uranium dat door Urenco is verrijkt. De onderneming telt vier verrijkingsfabrieken die staan in Almelo, Gronau (D), Capenhurst (VK) en Eunice (VS).

In Almelo gebruikt Urenco de centrifuges ook voor het verrijken van stabiele isotopen. Atomen van elementen die verschillende massa's hebben, heten isotopen en het woordje ‘stabiel’ geeft aan dat deze isotopen niet-radioactief zijn. Het zijn hele kleine deeltjes. Nadat de afdeling Stable Isotopes van Urenco ze heeft verrijkt, worden de isotopen radioactief gemaakt, zodat ziekenhuizen ze kunnen gebruiken om bijvoorbeeld kanker op te sporen of te behandelen. Urenco is de enige westerse producent van stabiele isotopen. Andere toepassingen van stabiele isotopen zijn er in de productie voor halfgeleiders en in allerlei vormen van onderzoek. Het verrijken van isotopen vindt plaats in een zogenaamde cascade. Dit is een productie unit waarin meerdere centrifuges onderling aan elkaar gekoppeld zijn om de isotopen te verrijken.

In veel projecten die in deze speciale editie worden toegelicht vanuit de kant van de opdrachtgever, zitten de nodige ict-componenten. Dat was niet het geval in het project voor de bouw van een nieuwe hal voor Stable Isotopes bij Urenco. Er zit wel veel ict in deze hal, maar KWD-programma-manager Luuk Ketel moest vooral de bouw van deze hal begeleiden, plus de realisatie van een nieuwe stabiele isotopen productiefaciliteit, een zogenaamde cascade. Een bestaand gebouw moest daarvoor grondig worden aangepast. Het brownfield project is inmiddels afgerond. Stable Isotopes (SI) is ontstaan uit het idee om de centrifugetechnologie van Urenco ook te

gebruiken voor het scheiden van niet-radioactieve isotopen (zie kader). Na een wat voorzichtige start in de jaren '90, werd een jaar of 10 geleden steeds duidelijker dat er veel marktkansen lagen om deze activiteiten uit te breiden. In februari 2016 kwam er groen licht om een forse uitbreiding te realiseren. Hieraan lag een stevige businesscase en een uitgebreide sterkte/zwakte analyse aan ten grondslag. Stakeholders kwamen samen om in workshops de gewenste resultaten uit de businesscase praktisch uit te werken en in een strategisch document vast te leggen. Het programma omvatte een veelheid aan uit te voeren projecten die allemaal onderling verweven waren.





Programmamanager Luuk Ketel van KWD Resultaatmanagement werd gevraagd om samenhang in de projecten aan te brengen en de deelprojecten te managen.

Over de keuze voor KWD zegt Arjan Bos, head of Stable Isotopes: 'We kwamen met Luuk in gesprek via een collega en hij bleek de juiste persoon om de verschillende projecten en hun onderlinge samenhang in goede banen te leiden.'

Voordat hij begon met de uitvoering van het project, vroeg Urenco aan Luuk Ketel om een plan te schrijven voor het Expansion Program. *Arjan Bos:* 'We wilden dat dit plan antwoord gaf op vragen die bij ons leefden als: hoe moet de structuur eruitzien van een dergelijk groot programma, en hoe is de aansturing? Wat voor board en toezichtmechanisme hebben we daarvoor nodig? Toen dit plan eenmaal klaar was, zochten we iemand om het te gaan uitvoeren. En ook daar hebben we Luuk voor gevraagd. Hij had ruime ervaring als programmamanager en kende het programma, wat handig was gezien de ambitieuze tijdsplanning. Het leek ons niet meer dan een logische vervolgstap.'

De plannen, zoals uitgewerkt in het strategisch document en de blueprint zijn daarna niet meer gewijzigd; ze bleken tijdens de uitvoering waardevast. In een projectstrategiecanvas, ontwikkeld door KWD, werden alle elementen van het project in beeld gebracht: bedrijfsstrategie, doelen, context, businesscase, externe strategie, interne strategie governance en projectroutines. Mede daardoor kon binnen vijf jaar het grootste deel van alle projecten worden afgerond. In oktober 2021 nam Urenco de nieuwe cascade in bedrijf, en deze draait sindsdien op volle capaciteit.

Wat was de toegevoegde waarde van de KWD-programmamanager in de uitvoeringsfase?

'Vooral het bewaken van de voortgang in het programma. Urenco is een nucleair bedrijf en hanteert een projectaanpak waarbij grote inves-

teringsaanvragen in drie stappen worden ingediend: twee ontwerpfasen, gevolgd door een aanvraag om de uitvoering te starten. Dit zorgt voor nauwkeurigheid, maar kost ook tijd. Dit project behield mede dankzij Luuk zijn snelheid doordat de projectinvesteringen telkens tijdig aangevraagd werden. Door de benodigde middelen in tranches aan te vragen, kon met de afzonderlijke deelprojecten worden gestart en hoefde er niet te worden gewacht totdat het gehele benodigde programmabudget was goedgekeurd en toegekend. Hierin speelden het commitment en de inzet van Urenco-collega's in Almelo en op het hoofdkantoor in Engeland ook een belangrijke rol. Een dergelijk project is ook teamwork. Doordat we goed onderbouwde argumenten wisten aan te dragen, ontstond er een breed vertrouwen dat de investering zou renderen en dus kregen we de investeringsplannen erdoor. Dat was extra bijzonder omdat Urenco vanuit de uraniumverrijking gewend is aan langetermijncontracten met een grote investeringszekerheid. In het SI-project was er weliswaar vertrouwen, maar geen harde zekerheden. Het risicoprofiel was dus groter.'

Projectvoortgang dankzij een pragmatische aanpak

'De bredere context van dit project was dat Urenco wilde diversificeren om minder afhankelijk te worden van de core-business. De uitbreiding van Stable Isotopes was een veelbelovende mogelijkheid. De omzet van Stable Isotopes groeit al jaren gestaag, omdat de vraag naar onze producten stijgt en ook het aantal toepassingen. Inmiddels is er dan ook groen licht voor nog een tweede nieuwe productie-unit in de door KWD gebouwde hal. De marktomstandigheden gaven het SI-project vleugels, maar tegelijkertijd moest het team rekening houden met de omgeving waar men werkte. Binnen Urenco gelden -terecht natuurlijk- een veelheid aan procedures, richtlijnen, standaarden en instructies, ook op het gebied van security en compliance. Deze gelden

De programmamanager waarschuwde als discussies nergens toe leidden en vertragend of kostenverhogend werkten. Bijsturen noemde hij dat

ook voor de projecten en activiteiten rondom stabiele isotopen, maar er was ook ruimte voor maatwerk met betrekking tot de beschikbaarheid-eisen voor sommige processen en installaties. Bepaalde zaken hoefden, in tegenstelling tot de core-business, niet redundant of triple redundant te worden uitgevoerd. Er was ruimte voor maatwerk, maar pas na een zorgvuldige afweging met alle betrokkenen. Luuk monitorde dit proces en waarschuwde als discussies nergens toe leidden en vertragend of kostenverhogend werkten. Bijsturen noemde hij dat.'

Wat was je rol als opdrachtgever in relatie tot de taken van de projectmanager?

'Ik hielp hem wegwijs te worden in de speciale Urenco-dynamiek van een internationale nucleaire organisatie.'

Moest de programmanager beschikken over veel technische kennis?

'Nee, dat niet. Binnen Urenco is technische kennis volop aanwezig bij onze operators, technici, engineers en design managers. Door veel collega's te betrekken bij het opstellen van het plan, had Luuk een goed beeld van hoe dingen in elkaar staken, ook technisch. Voor het project was bovendien zijn kennis en ervaring met het opzetten van een procurement strategie van

belang. Wat zijn de criteria voor bijvoorbeeld het selecteren van toeleveranciers? Welke producten moeten in verband met schaarste op de markt vooral tijdig worden aangeschaft om te voorkomen dat er later vertragingen optreden? Hij had ook ervaring met het opereren in een brownfield omgeving die altijd eigen risico's en afhankelijkheden kent. Tijdens de aanbesteding van de verbouwing van de hal introduceerde Luuk de Best Value aanpak. Hierin neemt de opdrachtnemer van de bouw het voortouw waardoor bouwexpertise optimaal wordt benut; de aannemer weet immers het best hoe een gebouw kan worden verbouwd. Ook dat zorgde voor behoud van voortgang in het project.'

Waren er dan helemaal geen vertragingen?

'Jawel, het design traject duurde iets langer dan gepland. Door engineering, operations, design en inkoop bij elkaar te brengen was er weliswaar een cross-functioneel team met daarin alle gewenste en benodigde disciplines, maar het traject duurde toch iets langer. Ook was er wat vertraging in de levering van een aantal componenten of onderdelen. Wat we daarnaast hebben onderschat is de tijd die we nodig hadden voor het testen van de nieuwe installaties. Dat kwam overigens niet door de programmamanager, maar vooral doordat het ondertussen 20 jaar geleden was dat Urenco in Almelo een nieuwe cascade met centrifuges bouwde. Achteraf gezien waren we te optimistisch over het hele testtraject. Maar daar hebben we van geleerd en we gaan deze lessen ook toepassen in een volgend project. Wat vooral telt, is dat de cascade het uitstekend doet, zelfs beter dan verwacht. De cascade is nu bijna twee jaar operationeel en brengt de waarde die we voorspelden aan het begin van de investering. De uitkomsten zijn zelfs iets boven de verwachtingen. De cascade is een zogenaamde flexibele cascade, die geschikt is om verschillende stoffen in te verrijken. Van xenon tot germanium en van silicium tot selenium, om er maar een



paar te noemen. Het is dus een buitengewoon veelzijdig installatie en daarom hebben we hem vernoemd naar Leonardo da Vinci. We kunnen precies die producten maken waar de markt om vraagt. Omdat dit zo goed bevalt, wordt de tweede cascade die in de nieuwe hal komt ook een flexibele cascade. Bij de bouw van de hal is al rekening gehouden met de komst hiervan.'

Heb je als opdrachtgever kunnen leren van de aanpak van de externe KWD-projectmanager?

'Zeker. Gelukkig leer je in dit soort samenwerkingen altijd van elkaar. In dit geval ligt dat vooral op het gebied van projectmanagement. Inmiddels kijken we als bedrijf ook naar het uitbreiden van de capaciteit voor uraniumverrijking en daar komen zeker zaken van pas die we van de samenwerking met Luuk hebben geleerd, al is het lastig daar precies een vinger op te leggen. Bovendien gaat de toekomst altijd anders dan verwacht. Kennis is zelden één op één in andere trajecten toe te passen. We hadden verwacht dat we op basis van de opgedane ervaring met de bouw van de Leonardo Da Vinci cascade, de tweede cascade sneller en tegen latere kosten zouden kunnen realiseren. Maar helaas hebben we te maken met stevige inflatie en daarnaast liet de logistieke keten ook veranderingen zien. De wereld is maar beperkt maakbaar.'

Kun je nog iets zeggen over de toekomst, nu de wereld midden in een transitie naar CO₂-vrije energie zit?

'Onze visie is dat kernenergie een essentiële rol speelt in de toekomstige energiemix en dat we verrijkt uranium aan kerncentrales zullen blijven leveren. Dat zijn voor een groot deel de soort kerncentrales die we nu al kennen, met reactoren van 1.000 megawatt of meer. Er worden overal ter wereld plannen gemaakt voor nieuwe kerncentrales. En de bedrijfsduur van bestaande kerncentrales wordt verlengd. Een andere ontwikkeling met veel potentieel is de Small Modular Reactors,

De aanbesteding van de verbouwing van de hal kon plaatsvinden op basis van Best Value

oftewel SMRs: kleine kerncentrales die seriematig worden gemaakt in een fabriek en dan worden geïnstalleerd op plekken waar veel elektriciteit wordt verbruikt. Dat vormt een goede oplossing voor moeilijk te verduurzamen sectoren, bedrijven die dag en nacht moeten kunnen vertrouwen op grote hoeveelheden CO₂-vrije stroom. Zover is het nu nog niet, maar over een jaar of 10 staan de eerste SMRs energie op te wekken in Europa.'

Wat heb je als opdrachtgever gemerkt van de KWD-organisatie?

'Ik kijk terug op het project als een succesvol project gemanaged door een prima programmanager. Luuk heeft tijdig de dingen gesignaleerd die wij moesten adresseren om het project goed te laten verlopen. Hij heeft helpen oplossen wat moest worden opgelost en aanpakken wat moest worden aangepakt en hield niet van onnodig vergaderen. Ik zag dat hij een ervaren programmamanager was, die de typische valkuilen al kende. Daarnaast putte hij uit KWD materialen en tools zoals canvassen of templates in presentaties. Daaraan zag ik dat er binnen KWD veel kennis aanwezig is die op een pragmatische manier bij klanten kan worden ingezet.'

□