

# Projectmanagement op maat



Noordhoff Uitgevers

**Ariane Moussault**

1<sup>e</sup> druk



# Projectmanagement op maat

**Ariane Moussault**

---

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Utrecht

Ontwerp omslag en binnenwerk: 212 Fahrenheit, Groningen  
Omslagbeeld: 212 Fahrenheit, Groningen (inspiratie Kandinsky)

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.*

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers BV, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB  
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl



0 / 18

© 2018 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Utrecht, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

ISBN (ebook) 978-90-01-81969-9  
ISBN 978-90-01-81968-2  
NUR 801

# Inhoud

## Voorwoord 7

## Woord vooraf 9

### 1 Wat is projectmatig werken? 13

- 1.1 Wat is een project? 14
  - 1.2 Improviseren 15
  - 1.3 Routinematig werken 16
  - 1.4 Projectmatig werken 17
  - 1.5 Wanneer maken we er een project van? 17
- Aan het woord: *Dave van den Berg*, Ministerie van Defensie 19

### 2 Richting bepalen 23

- 2.1 De uitdaging of het probleem 25
  - 2.2 De aanleiding 25
  - 2.3 De doelstelling 25
  - 2.4 Het beoogd projectresultaat 27
  - 2.5 De afbakening van het project 29
  - 2.6 De effecten van het project 29
  - 2.7 De gebruikers van het projectresultaat 30
  - 2.8 Randvoorwaarden 30
  - 2.9 Relatie met andere projecten 31
  - 2.10 Accepteren van het project 31
- Aan het woord: *Dax Denneboom*, Retail 32

### 3 Elk project is anders – waar zit de grootste uitdaging? 35

- 3.1 Het is onbekend hoe het eindresultaat kan worden gemaakt 36
  - 3.2 Het is nog niet duidelijk wat het resultaat moet zijn 36
  - 3.3 De omgeving van het project verandert razendsnel 37
  - 3.4 Het project heeft veel randvoorwaarden 38
  - 3.5 Het project heeft veel stakeholders 38
  - 3.6 Het project is heel erg groot 39
  - 3.7 Er zijn heel veel verschillende disciplines bij het project betrokken 40
  - 3.8 Het project vindt plaats op meerdere plekken 40
  - 3.9 Er zijn veel verschillende culturen bij het project betrokken 41
  - 3.10 Het is onduidelijk wie er nu eigenlijk beslist 42
  - 3.11 Alles heeft met alles te maken 43
  - 3.12 Projectstrategie 44
- Aan het woord: *Rob Langenberg*, SportVibes 45

## **4 Een aanpak kiezen 49**

- 4.1 Het centrale dilemma van projectmanagement 50
- 4.2 Lineaire fasering in een stabiele omgeving 52
- 4.3 De ontwikkelfasering in een stabiele omgeving 54
- 4.4 De versiefasering in een stabiele omgeving 55
- 4.5 De versiefasering in een dynamische omgeving 56
- 4.6 De parallelle fasering 57
- 4.7 De estafettefasering 58
- 4.8 Als de complexiteit te groot wordt voor structuuroplossingen 59  
*Aan het woord: Manja Kasander en Caroline van Mierlo, gemeente Sint Michielsgestel 60*

## **5 Sturen van projecten 63**

- 5.1 De opdrachtgever 64
- 5.2 De stuurgroep 66
- 5.3 De Project Board 68
- 5.4 De gedelegeerd opdrachtgever 68
- 5.5 De ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever 69
- 5.6 De intern opdrachtgever 69
- 5.7 De product owner 70
- 5.8 Besluitvorming 71  
*Aan het woord: Victor Moussault, Mauritshuis 72*

## **6 Project uitvoeren 77**

- 6.1 De projectleider 78
- 6.2 De scrum master 80
- 6.3 Het projectteam 81
- 6.4 De lijnmanager 85
- 6.5 De Project Management Officer (PMO) 85  
*Aan het woord: Bernet Elzinga, Universiteit Leiden 87*

## **7 Koers houden 91**

- 7.1 Beheerscyclus 92
- 7.2 Functionaliteit 93
- 7.3 Beheersaspect Tijd 93
- 7.4 Beheersaspect Geld 94
- 7.5 Duivelsdriehoek 94
- 7.6 Beheersaspect Kwaliteit 96
- 7.7 Beheersaspect Informatie 98
- 7.8 Beheersaspect Organisatie 99
- 7.9 Beheersaspect Communicatie 100
- 7.10 Risico's 100  
*Aan het woord: Peter van Wijk, Aegon 102*

## **8 Projectinterventies 107**

- 8.1 Project Start Up 108
- 8.2 Daily stand-up meeting 110
- 8.3 Sprint planning 110
- 8.4 Besluitvormingssessie 111
- 8.5 Sprint review 112

- 8.6 Retrospectieve [113](#)
- 8.7 Projectevaluatie [114](#)  
[Aan het woord: Lian Duif, Jheronimus Boschjaar 116](#)

## **9 Projectdocumenten 121**

- 9.1 Business case [122](#)
- 9.2 Projectplan [122](#)
- 9.3 Beslisdocument [124](#)
- 9.4 Voortgangsrapportage [125](#)
- 9.5 Product Backlog en user stories [126](#)
- 9.6 Definition of Done [127](#)
- 9.7 Burndown grafieken [128](#)
- 9.8 Projectcommunicatieplan [129](#)
- 9.9 Kanttekening [130](#)  
[Aan het woord: Bas Cornelissen, Exact 131](#)

## **10 Projectmanagementmethoden 135**

- 10.1 Voor- en nadelen van een projectmanagementmethode [136](#)
- 10.2 Globale vergelijking methoden [137](#)
- 10.3 Belangen van lijn en project [138](#)
- 10.4 Implementeren van een methode [139](#)  
[Aan het woord: Gerard Geurtjens, Schiphol 140](#)

## **11 PMBOK 143**

- 11.1 Achtergrond [143](#)
- 11.2 Uitgangspunten [143](#)
- 11.3 De methode in het kort [143](#)
- 11.4 Literatuur [146](#)  
[Aan het woord: Karin Rosch, VDL ETG Technology & Development 147](#)

## **12 PRINCE2 151**

- 12.1 Achtergrond [151](#)
- 12.2 Uitgangspunten [151](#)
- 12.3 De methode in het kort [152](#)
- 12.4 Literatuur [154](#)  
[Aan het woord: Eelco Nap, Balance 155](#)

## **13 ProjectMatig Werken 159**

- 13.1 Achtergrond [159](#)
- 13.2 Uitgangspunten [159](#)
- 13.3 De methode in het kort [160](#)
- 13.4 Literatuur [163](#)  
[Aan het woord: Steven Demedts, Hi4 164](#)

## **14 Projectmatig Creëren 169**

- 14.1 Achtergrond [169](#)
- 14.2 Uitgangspunten [169](#)
- 14.3 De methode in het kort [170](#)

- 14.4 Literatuur 172  
Aan het woord: *Edwin Brugman*, VvAA 173
  
- 15 Scrum 177**
  - 15.1 Achtergrond 177
  - 15.2 Uitgangspunten 178
  - 15.3 De methode in het kort 178
  - 15.4 Literatuur 180  
Aan het woord: *Karl Engels*, BNP Paribas Fortis 181
  
- 16 Systems Engineering 185**
  - 16.1 Achtergrond 185
  - 16.2 Uitgangspunten 185
  - 16.3 De methode in het kort 187
  - 16.4 Literatuur 189  
Aan het woord: *Lettemieke Mulder*, Projecten en duurzaamheid 190
  
- 17 Value-based Project Management 195**
  - 17.1 Achtergrond 195
  - 17.2 Uitgangspunten 195
  - 17.3 De methode in het kort 196
  - 17.4 Literatuur 199  
Aan het woord: *Coen van de Vin* en *Edwin Linschoten*, ASML 200
  
- 18 Procesmanagement 203**
  - 18.1 Achtergrond 203
  - 18.2 Uitgangspunten 203
  - 18.3 De methode in het kort 203
  - 18.4 Literatuur 207  
Aan het woord: *Eelco van der Wal*, PLCopen Industriële automatisering 208
  
- 19 Rondom projectmanagement 213**
  - 19.1 ISO 21500 213
  - 19.2 Programma- en portfoliomanagement 215
  - 19.3 Agile 217
  - 19.4 Lean en Six Sigma 220
  - 19.5 Beroepsverenigingen projectmanagement 224  
Aan het woord: *Mireille Pondman*, RKD-Nederlands Instituut voor Kunstgeschiedenis 225
  
- Kernbegrippen 229**
  
- Literatuur 237**
  
- Over de auteur 239**
  
- Register 240**
  
- Illustratieverantwoording 244**



# Voorwoord

**Marc Engel**  
**Chief Supply Chain Officer,**  
**Unilever**



Unilever is een multinationale onderneming op het gebied van voedingsmiddelen en producten voor persoonlijke en huishoudelijke verzorging, opererend in 190 landen. De vraag van de consument ontwikkelt zich voortdurend. We willen blijven groeien en tegelijkertijd willen we de milieugevolgen drastisch verminderen en een positieve sociale bijdrage leveren. De vraag is hoe we deze ambities met elkaar kunnen verbinden.

Het is van uitermate groot belang dat het bedrijfsleven haar schaal en om-

vang gebruikt om een positieve bijdrage te leveren aan de grote uitdagingen waar de wereld momenteel voor staat. Sterker nog, ik ben ervan overtuigd dat dit de enige manier is waarop een bedrijf succesvol kan zijn. Continue innovatie en verandering vormen de sleutel naar de toekomst. Alles wat wordt gecreëerd, is het resultaat van succesvolle projecten. Of het nu gaat om een nieuwe productlancering, een acquisitie, een nieuwe fabriek, een organisatieverandering; alles komt uiteindelijk voort uit projecten. De essentie van het succesvol runnen van een bedrijf, zou je bijna kunnen zien als een aaneenschakeling van projecten.

Projecten in de *supply chain* voeren we samen met onze partners in de toeleveringsketen van over de hele wereld uit. Samenwerken, omgaan met cultuurverschillen; dat zijn belangrijke competenties voor het succesvol realiseren van projecten. Ook de wereldwijde spreiding van projectteams zorgt voor een extra uitdaging. Elk project heeft een specifieke context en heeft een daarop afgestemde aanpak nodig. We hebben projectleiders nodig die deze match kunnen maken. Projectleiders die een visie hebben, die kunnen schakelen met stakeholders en die eigenaarschap nemen voor hun project. Projectleiders die zich als ondernemer durven op te stellen en het lef hebben om nieuwe paden te bewandelen. We hebben échte professionals nodig. Projectmanagement is namelijk een serieus vak.

Gek genoeg zie ik dit niet altijd terug in de praktijk. Tien jaar geleden zag je nog veel fulltime, *dedicated* projectleiders. Nu zie je vooral generalisten met een lijnverantwoordelijkheid, die tevens een aantal projecten erbij doen. In sommige gevallen wordt een extern ingehuurde projectleider verantwoordelijk gemaakt voor een strategisch project. Iedereen moet tegenwoordig projecten kunnen leiden. Hoe zorgen we dat het vakgebied weer de

aandacht krijgt die nodig is voor de succesvolle uitvoering van een bedrijfsstrategie?

Dit boek kan hier zeker een eerste stap in vormen. Het biedt een gedegen kader dat als leidraad kan worden gebruikt. Een kader dat zich vooral focust op de denkwijze binnen projectmanagement als vakgebied, en minder op de werkwijze van de verschillende projectmanagementmethoden. Centraal staat daarbij de vraag: Hoe zorg je dat je een strategie formuleert die past bij de specifieke uitdagingen van een project?

De vele praktijkvoorbeelden die opgenomen zijn in het boek, bieden inspiratie en geven een impuls om niet per se de gebaande paden te volgen.

Want dat is wat we nodig hebben: projectleiders met visie, die ons uiteindelijk leiden naar een uitstekend resultaat. Dat is uiteindelijk waar het allemaal om draait.

Veel leesplezier!

# Woord vooraf

## Ariane Moussault



Een succesvol project herken ik aan de twinkeling in de ogen van het team. Door de assessments die ik voor Project Excellence Awards voor IPMA heb gedaan, heb ik ervaren dat je kunt voelen of een project succesvol is. Natuurlijk doe ik dan interviews en bestudeer ik rapportages en plannen, maar eigenlijk weet ik het al in die eerste minuut dat ik kennismak met het projectteam: hier is iets fantastisch gepresteerd. Ik heb hetzelfde bij ASML gezien, waar ik drie jaar verantwoordelijk

ben geweest voor de professionalisering van projectmanagement. Ook daar zie je dat bezieling en betrokkenheid ervoor zorgt dat er oplossingen worden gevonden voor problemen die eerst onoplosbaar leken. Passie en teamspirit zijn de essentiële ingrediënten die maken dat onmogelijke opdrachten toch een succes kunnen worden.

De organisaties waarbinnen projecten plaatsvinden, willen graag zekerheid, structuur en transparantie. Management wil risico's minimaliseren en streeft naar efficiency. Repetitieve handelingen worden vastgelegd in processen en draaiboeken. En dat is prima, want het wiel hoeft niet steeds opnieuw uitgevonden te worden. Maar zeker in organisaties waar veel projecten worden gedaan, zie ik het snel doorschieten in een vorm van standaardisatie die ten koste gaat van de individuele projecten. Projectteams voelen steeds minder vrijheid om zichzelf te organiseren door het toenemende aantal regels en formats. De betrokkenheid neemt daardoor al snel af. In het ergste geval stopt het nadenken, en daarmee ook alle creativiteit. Het management van een organisatie zou zich meer kunnen afvragen wat het prevaleert. Wil het goed lopende projecten met enthousiaste medewerkers, die moeilijk in een spreadsheet zijn te vatten en waar soms wat foutjes worden gemaakt? Of geeft het de voorkeur aan een perfect overzicht van alle projecten dat tot stand komt door veel duw- en sleurwerk en grote kans op afnemende waardedoetoevoeging?

Natuurlijk is het niet zo zwart-wit. Maar het is wel belangrijk in te zien dat het gaat om de balans. Dat het gaat om de balans tussen vertrouwen in het projectteam en controle. En een goede balans tussen flexibiliteit en standaardisatie. Dat is bij elk project anders. De opgaven zijn ook in elk project anders, net als de mensen verschillend zijn. Bij elk project gaat het dus om maatwerk.

In dit boek wordt elk hoofdstuk voorafgegaan door de afbeelding van een Vlaams of Nederlands kunstwerk. Dat is niet alleen 'voor de mooi'. Ik zie een duidelijke parallel tussen kunst en projectmanagement: voor beide is bezieling nodig om tot een werkelijk excellent resultaat te komen. Zoals je aan een kunstwerk de emotie kunt voelen, die aan het maken ervan ten grondslag lag, zo kun je dat ook bij een succesvol project. En het gaat nog verder: ik zie ook een duidelijke parallel in de trendgevoeligheid van projectmanagement en kunst. De ene periode vinden we een bepaald soort schilderijen mooi en goed, terwijl we die in een andere periode helemaal niet kunnen waarderen.



*Kudde schapen met herder in de sneeuw, Anton Mauve, 1838-1888*

Na het lezen van dit boek zie je eenzelfde verschijnsel bij projectmanagementmethoden. Waterval, PRINCE2, Agile, et cetera: het ene moment is de ene term *hot*, het andere moment de andere. Daar wordt verder niet over nagedacht, iedereen doet elkaar na.

Net als elk kunstwerk, is ook elk project anders. Elk project heeft zijn eigen dynamiek, zijn eigen ritme en heeft daarom een eigen aanpak nodig. Ik hoop met dit boek stof te geven om na te blijven denken over wat elk individueel project werkelijk nodig heeft.

Het schrijven van dit boek was ook een heel project op zich, met mensen, middelen, plannings, tegen- en meevallers. Het meest inspirerende van het hele schrijfproces waren de interviews. Die lieten weer eens zien wat voor een enorme diversiteit aan projecten met hun verschillende uitdagingen er zijn en wat ze gemeenschappelijk hebben. Na het lezen van de interviews kun je niet anders dan overtuigd zijn dat projectmanagement een vak apart is. Dave, Dax, Rob, Manja, Caroline, Peter, Lian, Bas, Gerard, Karin, Steven, Edwin, Karl, Coen en Edwin: dank voor jullie mooie verhalen. Ik heb verrassende ontmoetingen gehad, zoals met Steven en Bernet, die tot een onverwacht interview leidden. En hoe leuk was het om persoonlijke vrienden zoals Eelco, Eelco (ja, het zijn er twee) en Lettemieke, professioneel te benaderen en me te mogen verdiepen in hun werkende leven. En

Marc, die vanuit een taxi ergens in Brazilië de tijd nam om zijn voorwoord te redigeren. Ook extra dank aan Victor, mijn dierbare neef, die ons niet alleen een mooi verhaal gaf, maar mij ook nog eens in contact bracht met Mireille. Dank je Mireille, dat je met jouw team zo'n mooie collectie aan kunst voor de projectmanagement *community* beschikbaar hebt gemaakt. Het was een fantastische zoektocht om passende beelden te vinden voor elk hoofdstuk.

Naast alle mensen die nog apart hun tips en levenslessen hebben ingebracht, wil ik een heel speciaal dankwoord aan Petra en vooral aan Annelie richten. Annelie die op de gekste momenten klaarstond om weer een tekst van mij door de mangel te halen, die me bemoedigende woorden toesprak als ik er op een willekeurige zondagmiddag helemaal geen zin meer in had en eigenlijk naar buiten wilde.

Ik hoop dat dit boek je inspireert om verder te kijken, nu, in de toekomst en zeker bij elk project. Want maatwerk voor projecten is misschien niet efficiënt op de korte termijn, maar wel zo effectief... en vooral ook zo geweldig inspirerend!

Haften, voorjaar 2018



## 1

# Wat is projectmatig werken?

Oorspronkelijk werd projectmanagement geassocieerd met het bouwen van concrete dingen zoals gebouwen, schepen, dammen, et cetera. Daarom wordt wel eens gezegd dat projectmanagement zo oud is als de Egyptenaren. Immers, de Egyptenaren bouwden piramides en dat waren concrete dingen. Maar ook ontwikkelen van een product of een dienst kan een project zijn. Denk aan de ontwikkeling van een nieuw medicijn of het in de markt zetten van een nieuw merk zeep. Dat zijn dingen die je kunt vastpakken. Software is al wat vager en een stuk lastiger wordt het als je project kennis moet opleveren. Een afstudeeronderzoek bijvoorbeeld, kan dat een project zijn? Of een organisatieverandering?

Dit boek heeft tot doel om de verschillen en de gelijkenissen tussen projecten te laten zien. Het bevat voorbeelden uit heel verschillende sectoren, zodat je je een goed beeld kan vormen van wat het vakgebied in de volle breedte inhoudt. Theoretische hoofdstukken worden afgewisseld met interviews. We beschrijven verschillende projecten met eigen specifieke uitdagingen, met elk een daarop aangepaste aanpak. In dit boek laten we zien dat elk project uniek is en dat de inhoud van elk project bepaalt welke strategie nodig is om succes te bereiken. Maar we laten ook zien wat al die verschillende projecten gelijk hebben en wat ze van elkaar kunnen leren. Het boek laat zien dat projectmanagement een vak apart is.

Om de verschillen en gelijkenissen tussen projecten te kunnen begrijpen, is het belangrijk om af te stemmen waar we het nu eigenlijk over hebben. Dus eerst een aantal definities en afspraken. Wat is een project en wat is projectmatig werken?

## 1.1 Wat is een project?

Een project is een *eindige opgave* met een *uniek karakter*. Elk project heeft een *eigen bedoeling met een beoogd eindresultaat*. Om dat resultaat op te leveren, krijgt het project de beschikking over een *beperkte hoeveelheid middelen en/of tijd*. Het project wordt uitgevoerd door een *tijdelijk samenwerkingsverband* van een aantal mensen – meestal vanuit verschillende vakgebieden.

### Eindige opgave

#### Project

Een project ontstaat niet vanzelf. Een project is een construct dat wordt gestart, georganiseerd en gestopt. Het heeft een eindig karakter. Iets wat nooit zal stoppen of waarvan niet is bepaald wanneer het zal gaan stoppen, is geen project. Continu verbeteren bijvoorbeeld, is geen project. Initiatieven in het proces van continu verbeteren, daarentegen, zouden wel projecten kunnen zijn. Mits ze een tijdelijk karakter hebben.

### Uniek karakter

Projecten zijn altijd uniek. Uniek is geen zwart-wit begrip. Uniek is een relatief begrip. Iets wat voor de één uniek is, kan voor de ander dagelijkse kost, routine, zijn. Bovendien heeft uniek ook een schaal. Iets kan in z'n geheel uniek zijn of unieke elementen hebben, een klein beetje of heel erg uniek zijn. Je bepaalt zelf hoe uniek iets moet zijn om het als een project aan te pakken. Een project is immers een construct dat je zelf maakt. Er is geen regel over hoe uniek iets moet zijn om het als een project aan te pakken. Dat is een keuze. Een keuze tussen flexibiliteit, effectiviteit en efficiency.

### Eigen bedoeling met een beoogd eindresultaat

#### Resultaat

Om een initiatief projectmatig aan te pakken, moet je eerst weten waar dat initiatief goed voor is. Waarom wil je het? Wat is het doel van dat initiatief? En wat moet het opleveren? Wat moet er aan het eind klaar zijn? Wat is het resultaat? Als je deze twee dingen niet kan formuleren, kun je geen project construeren. Want een belangrijke karakteristiek van een project is dat het gericht is op het bereiken van een resultaat. In sommige gevallen weet je precies wat het resultaat zal moeten worden, in andere gevallen is dat nog heel erg onduidelijk en vaag. Dat maakt niet uit, zolang je maar wel weet wat je klaar hebt aan het eind van het project en waarom. De vaagheid van het eindresultaat heeft wel invloed op de aanpak die het beste past om het project aan te vliegen.

### Beperkte hoeveelheid middelen en/of tijd

Een ander heel belangrijke voorwaarde om een initiatief als een project aan te kunnen pakken, is dat er een beperkte hoeveelheid middelen en/of tijd beschikbaar is. Dat klinkt misschien gek, maar als het niet uitmaakt



hoe lang het duurt en hoeveel het kost, kun je net zo goed improviseren. Er is dan geen enkele druk om een aanpak te formuleren. Waarom zou je? Als je tijd en middelen onbeperkt zijn, ga je gewoon lekker vrijblijvend uitproberen. Dan kom je er namelijk ook.

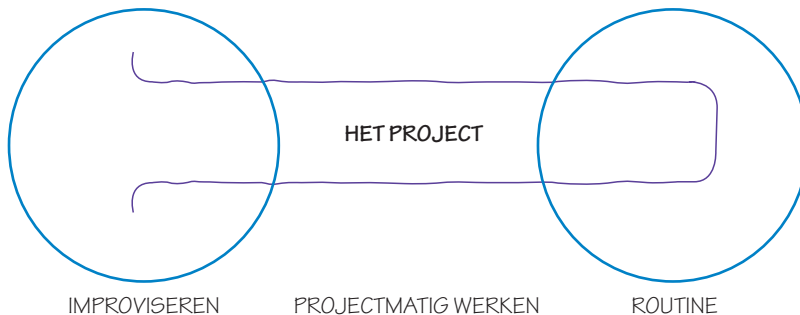
### Tijdelijk samenwerkingsverband

Voor een project zal je meestal met andere mensen in een team zitten dan de mensen waar je normaal mee samenwerkt. Het is immers iets nieuws, een unieke opdracht. En omdat het uniek is, moet je vaak verschillende soorten kennis en ervaring combineren. Tijdelijk. Tot het resultaat is bereikt. Dit brengt een heel eigen dynamiek met zich mee. Dat hoort ook bij projectmanagement: het beste halen uit tijdelijke teams.

In de definitie van een project worden de termen routine en improviseren een aantal keren genoemd. Het zijn manieren van werken die anders zijn dan projectmatig werken. Veel initiatieven worden onterecht projecten genoemd, of erger nog, soms worden ze zelfs onterecht projectmatig aangepakt. Laten we even stilstaan bij de verschillende manieren van werken, zodat we bewust kunnen kiezen voor de manier van werken die het best past bij elk initiatief.

Grofweg kunnen we drie manieren van werken onderscheiden:

FIGUUR 1.1 Drie manieren van werken



## 1.2 Improviseren

Er wordt vaak geïmproviseerd als zich een onverwachte gebeurtenis voordoet waarop een snelle reactie noodzakelijk is. Een crisis bijvoorbeeld. De reactie is ad hoc; je handelt niet volgens een plan, maar reageert direct op wat er gebeurt. Flexibiliteit is dan belangrijk, zodat je goed op de nieuwe situatie kunt inspelen. Het voordeel van improviseren is dat het veel vrijheid en ruimte voor creativiteit biedt. Hierdoor is het ook heel geschikt als je nog niet precies weet wat je wil, maar de ideeën de vrije loop wilt laten. Vooraf weet je niet wat je volgende stap zal zijn. Het kan chaotisch worden en het is niet ondenkbaar dat je dezelfde fouten regelmatig opnieuw maakt. Dus zodra dezelfde situaties vaker gaan voorkomen, wordt het tijd om over een andere manier van werken na te gaan denken. Het nadeel van improviseren is namelijk dat je er weinig van leert. Het is een vrijblijvende manier van werken, waarbij je geen verantwoording hoeft af te leggen.

Improviseren

Soms gebruiken mensen improvisatie ook als smoes om zich niet aan afspraken of regels te hoeven houden.

De eerste periode van een project start meestal improviserend. Er is een probleem of een idee. Eerst is overeenstemming nodig over de bedoeling en het eindresultaat, de resultaatomschrijving. Dan dient er een plan te worden gemaakt dat beschrijft hoe het project zal worden aangevlogen. Pas als dit plan is goedgekeurd en de benodigde middelen beschikbaar zijn gemaakt, kan er worden gestart met projectmatig werken.

### 1.3 Routinematig werken

#### Routinematig werken

Aan de andere kant van het spectrum ligt routinematig werken. Routine ligt het meest voor de hand als hetzelfde resultaat herhaaldelijk onder gelijkblijvende omstandigheden en met gelijkblijvende middelen, moet worden opgeleverd. Routinematige activiteiten worden steeds herhaald en zijn dus ook goed voorspelbaar. Ze worden vaak in werkprocedures, voorschriften of handboeken vastgelegd. Je kunt de procedure volgen, je hoeft niet vooraf na te denken over de aanpak. Het geeft zekerheid en rust. Een routinematige aanpak is efficiënt: het is in één keer goed, je hoeft geen fouten meer te maken en er is dus ook minder verspilling.

Omdat efficiency een belangrijke *driver* is in veel organisaties, zie je vaak een grote behoefte om zoveel mogelijk werkzaamheden te standaardiseren. Het nadeel is dat als dit doorschiet, mensen stoppen met nadenken. Ze doen alleen nog wat in de procedure staat. Of erger nog: het volgen van de procedure wordt zo belangrijk gevonden, dat men vergeet waarom het ook alweer zo wordt gedaan. Zodra het volgen van de procedure zelf tot doel wordt verheven, stopt het leren en is er ook geen impuls meer om de procedure aan te passen aan eventueel veranderende omstandigheden.

Het resultaat van een project wordt meestal opgeleverd aan een lijnorganisatie. De laatste fase van een project is dan het zorgdragen dat het eindresultaat in gebruik wordt genomen en wordt opgenomen in de standaard routines voor gebruik en onderhoud van de organisatie.

#### Marco Buijsters

*Trainer & Auditor Project Management, Balance*



De echte helden zijn niet de projectmanagers die improviserend en met veel kabaal de branden in een project blussen, maar de projectmanagers die stilletjes een project gepland en gecontroleerd tot een goed einde brengen. De eersten worden meestal door het management geprezen en beloond, de laatsten niet. Je krijgt dan vaak een 'brandweercultuur' waar de verkeerde projectmanagers de beste resources

krijgen (al dan niet onttrokken aan de projecten van de echte helden die er daardoor ook niks meer van kunnen maken).

## 1.4 Projectmatig werken

Tussen routinematig werken en improvisatie in, ligt projectmatig werken. Projecten hebben een eenmalig en tijdelijk karakter en zijn redelijk voorspelbaar of kunnen redelijk voorspelbaar worden gemaakt. Projectmatig werken biedt in het algemeen het voordeel van een meer resultaatgerichte, effectieve aanpak. Om de voorspelbaarheid van werken te vergroten, wordt er bij projecten planmatig naar het resultaat toegewerkt. Zo wordt de te volgen weg geleidelijk duidelijker. Dit betekent dat het projectteam vooraf de tijd neemt om goed na te denken over het te bereiken doel, het op te leveren resultaat en de manier waarop het bereikt kan worden.

Projectmatig  
werken

1

Omdat een project per definitie onzeker is – het is immers iets nieuws – kan de weg niet in een keer worden overzien. Om toch overzicht te creëren, wordt de weg opgedeeld in stukken, waarbij het eerstvolgende stuk wel overzichtelijk is. Met continu de bedoeling in je achterhoofd waarom we dit doen, beweeg je je stapsgewijs naar de volgende halte. Na elke fase kunnen het op te leveren projectresultaat en de te volgen weg worden bijgesteld.

In theorie kun je van elke opdracht een project maken, maar dat is lang niet altijd zinvol. Het hangt er vanaf wat je wilt bereiken. In tabel 1.1 zie je een samenvatting van de verschillen tussen de drie manieren van werken. Het is belangrijk dat bij elke opdracht bewust wordt gekeken welke manier van werken het best past.

## 1.5 Wanneer maken we er een project van?

De volgende voorwaarden zijn belangrijk om een project te kunnen starten:

- Er is sprake van een probleem dat uit de wereld moet worden geholpen of van een unieke kans die 'nu of nooit' moet worden gegrepen.
- Er is een persoon of organisatie die hiervoor schaarse middelen wil inzetten.
- Alle relevante partijen zijn bereid om tot een gezamenlijk resultaat te komen.
- Er is iemand die als opdrachtgever namens alle partijen wil, kan en durft op te treden.
- Er is een persoon die het project wil leiden.

Veel initiatieven worden projecten genoemd. Ook initiatieven met een continu of repetitief karakter worden regelmatig tot project bestempeld. Dat is niet erg, zolang je zelf maar goed in de gaten houdt wat de kenmerken van jouw opgave zijn en daar de passende aanpak voor kiest. In dit boek beperken we ons tot projectmatig werken, zoals in de middenkolom van tabel 1.1 staat beschreven.

**TABEL 1.1** Verschillen tussen de drie manieren van werken

	<b>Improviserend werken</b>	<b>Projectmatig werken</b>	<b>Routinematig werken</b>
Wat en waarom?	Zo snel mogelijk aan de slag gaan nadat een probleem is geconstateerd, zodat er snel een oplossing komt	Enmalig een maximale prestatie leveren, gegeven een beperkte hoeveelheid middelen	Over lange termijn regelmatig eenzelfde prestatie leveren met (relatief) constante kwaliteit
Streven naar	Snelheid en flexibiliteit	Effectiviteit	Efficiency
Gericht op	Doel	Resultaat	Bestaand product
Hoe	Voor de problemen van de gebruiker worden zo snel mogelijk ad hoc-oplossingen gezocht	De oorspronkelijke probleemstelling van de gebruiker (klant, afnemer) wordt stapsgewijs vertaald in tussenresultaten, functionele en operationele eisen die de gebruiker regelmatig kan toetsen aan zijn probleemsituatie	De problemen van de gebruiker worden vertaald in standaard probleemstellingen, zoals de organisatie die gewend is. De opdrachtgever kan zo namens de gebruiker spreken
Houding	Procedures en richtlijnen worden genegeerd	Bestaande procedures en richtlijnen worden aangepast als ze geen nut hebben	De opdracht wordt zoveel mogelijk ingepast aan de bestaande procedures en richtlijnen
Planning	Van dag tot dag Blijft onzeker	Gestructureerd Van onzeker naar zeker	Om zo uit te voeren Zeker
Sturing en beheersing	Input gestuurd Nacalculatie	Output gestuurd Prognose	Gestandaardiseerd Voorcalculatie
Effect	Toevalstreffer of ontdekking	Resultaat voldoet aan eisen	Oplevering zoals voorgaande keren
Nadelen	Inefficiënt en chaotisch Het overzicht en de samenhang kunnen verloren gaan	Heeft aparte organisatie nodig Kan leiden tot onnodige organisatie inspanning	Grotere afstand tussen uitvoerder en gebruiker Vermindert <i>ownership</i> en betrokkenheid Verlaagde leerimpuls

**Joris van Thiel***Business manager Sligro Food Group*

Als goede projectmanager verdiep je jezelf ook inhoudelijk in het project. Alleen verstand van projectmanagement is niet voldoende. Daarnaast moet je een communicator zijn: aan de ene kant moet je specialistische input van experts kunnen vertalen naar jouw project, aan de andere kant moet je jouw producten als logisch en eenvoudig kunnen presenteren aan stakeholders.

## Aan het woord

### **Dave van den Berg** **Hoofd Operations Support Center, Defensie-ondersteuningscommando, Ministerie van Defensie**



Dave van den Berg

*De regering kan de krijgsmacht op ieder moment inzetten voor nationale en internationale operaties voor vrede, vrijheid en veiligheid. Bijvoorbeeld om civiele autoriteiten te assisteren bij watersnood of een grote brand. Of deelname aan een internationale vredesmissie. De krijgsmachteenheden oefenen daarom continu. Zo staan zij altijd klaar wanneer de regering een beroep op ze doet. Dit zogenoemde gereedstellingsproces is een kerntaak van de krijgsmacht. Internationale landmacht oefeningen zijn hier een onderdeel van. Deze oefeningen zijn projecten. Dave van den Berg, hoofd Operations Support Center, vertelt over de uitdagingen die dit soort landmacht projecten met zich meebrengen en het belang van het 'oogmerk' voor de inrichting ervan.*

Een voorbeeld van een zeer grote oefening is *Bison Drawsko 2017*, waarbij vijf weken in Polen werd getraind met 3.600 Nederlandse en 900 buitenlandse militairen. De voorbereidingen van deze oefening zijn begin 2016, een jaar voor de daadwerkelijke oefening, gestart. Een van de grootste uitdagingen van zo'n enorme oefening is de logistieke voorbereiding. Alles moet precies op tijd op de afgesproken locatie beschikbaar zijn. 27 treinen worden, volgeladen met voertuigen en materieel, naar Polen gereden. De deelnemende militairen gaan met 150 bussen, zij slapen in ruim 500 tenten, gebruiken 140.000 maaltijden en 120.000 veldrantsoenen en maken gebruik van een van de 235 mobiele toiletten. Naast het plannen van het transport zelf, moeten ook alle procedures om de benodigde vergunningen en grensdocumentatie te verkrijgen, doorlopen worden. Procedures die regelmatig veranderen en in elk land anders zijn.

En niet alleen procedures veranderen. Vroeger werkte Defensie met een beperkt aantal grote vertrouwde partijen samen. Tegenwoordig is het aantal organisaties waarmee wordt samengewerkt, vele malen groter. Dit komt omdat de overheid niet alleen verplicht wordt intern samen te werken en meer uit te besteden, maar ook om meer met het MKB samen te werken. Dus in plaats van enkele (interne) loketten, heeft Defensie nu te maken met een heel netwerk van zowel interne overheidsorganisaties als gespecialiseerde marktpartijen.

Deze partijen zijn innovatief en veranderen zo snel, dat je zaken niet meer onder controle kunt of moet willen hebben. Je kunt niet voorschrijven hoe iets moet worden gedaan. Je hebt mensen nodig die van nature



### Briefing

zeggen: “We gaan het samen regelen”. Wij proberen omstandigheden te creëren, die mensen stimuleren zelf initiatief te nemen met de daarbij horende risico's. Mensen kunnen echter alleen initiatief nemen als ze weten waar dat initiatief toe moet dienen: “Waarom doen we iets?”. Bij Defensie wordt de toegevoegde waarde of het te bereiken effect van een initiatief, ‘het oogmerk’ genoemd.

“De wereld is onvoorspelbaar en verandert snel. En we weten allemaal dat, wanneer een crisis zich aandient, militairen geen ‘nee’ kunnen zeggen. Dan moeten we klaar staan. En dan zullen we klaar staan.” De speech van brigadegeneraal Jan Swillens aan zijn troepen wordt live uitgezonden op de Poolse televisie en staat de volgende dag in Nederland op diverse voorpagina's. Bison Drawsko 2017 is namelijk meer dan zomaar een grote oefening. Swillens geeft aan dat het oogmerk van deze oefening breder is. Na het jarenlang beoefenen van stabilisatie- en vredesoperaties, wordt hier weer getraind voor het gevecht: de aanval en de verdediging. Trainen is bedoeld om de eenheden nog vakbekwamer te maken, te leren omgaan met uitdagingen en ook

om soldaten een gevoel van verbondenheid te geven. In groter verband is deze oefening bedoeld om de alliantie van de troepen binnen de NAVO en EU te versterken. De oefening is niet alleen belangrijk voor de gevechtseenheden zelf, ook de gehele ondersteunende keten wordt getraind. Met de keten bedoelen we alle diensten die de gevechtseenheden ondersteunen zoals de geneeskundige support en de logistieke ondersteuning die zorgt dat er eten, drinken, onderdak, munitie en brandstof is. Hierbij zijn niet alleen militaire, maar ook burgerorganisaties betrokken.

Bison Drawsko 2017 heeft bovendien een hoge publicitaire waarde. ‘*Showing the flag*’ is een belangrijk te bewerkstelligen effect van deze grote internationale oefening. De pittige uitspraken van president Trump over de NAVO met betrekking tot de relevantie en houdbaarheid van het bondgenootschap, benadrukken nog meer het strategisch communicatiebelang van de oefening. Enerzijds benadrukt deze aanwezigheid dat de NAVO er staat, mocht dat nodig zijn. Er worden spierballen getoond. Anderzijds ontwikkelt een dergelijke oefening een gevoel van trots bij alle partijen die hierbij betrokken

zijn en draagt het bij aan het succes van initiatieven in de toekomst. Publiciteit helpt om dit effect te vergroten.

Het oogmerk heeft grote impact op de wijze waarop een militaire oefening wordt ingericht. In dit geval nodigt het oogmerk uit om de media bij de oefening te betrekken. Daar moeten militairen – die zijn getraind in verrassen en vertrouwelijk optreden – soms

aan wennen. Hier komt het aan op leiderschap. Het is aan de brigadecommandant om op dit punt te overtuigen, te verleiden en het voorbeeld te geven en zo invulling te geven aan het oogmerk. Hij vertelt wat er moet gebeuren, scheidt de randvoorwaarden, maar vertelt niet hoe het moet gebeuren. Zoals Jan Swillens het zelf bestempelt: opdrachtgerichte commandovoering.



Start operatie Bison Drawsko