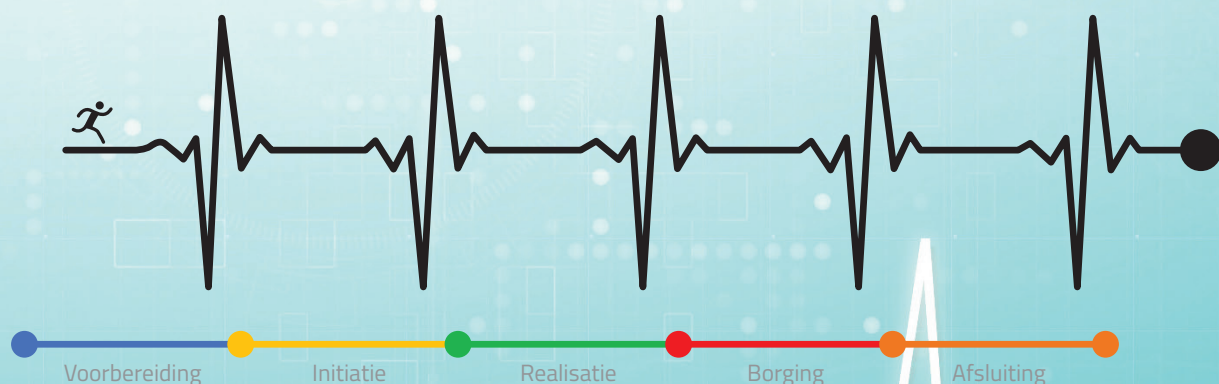


HET PROJECT PROTOCOL

PROJECTMANAGEMENT VOOR DE ZORG



JOHN VAN ROUWENDAAL

Het Projectprotocol – Projectmanagement voor de Zorg

Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over best practices, methodes, frameworks en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement;
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals Best Practice series en The Open Group series.

Van Haren Publishing is de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, waaronder Agile Consortium, World Commerce and Contracting, IAOP, IPMA World, KNVI, PMI-NL, NLAIC en The Open Group.

Van Haren Publishing maakt deel uit van de Van Haren Group, die naast publicaties ook trainingsmaterialen en e-learning aanbiedt via Van Haren Learning Solutions, evenals professionele certificering via examens onder Van Haren Certify.

Onderwerpen per domein zijn:

IT-management	IT-servicemanagement	FitSM, ISM®, ISO/IEC20000, IT4IT®, ITIL®, VerISM®, SAE, TRIM, XLA®
	Datamanagement	Data literacy, Data visualization, DMBOK
	IT-assetmanagement	HAM, ITAM, SAM
	IT-securitymanagement	BIO, ISO/IEC27001, NIS2
	Testmanagement	CTAP
	Applicatiemanagement	ASL
	Overig	eCF, IT-CME, Scrum
Projectmanagement	Projectmanagement	Half Double, ICB, ISO/IEC21500, P3.express, PM², PMBOK Guide, Praxis, PRINCE2
	Agile	Agile, Agile PM
	Overig	PMO
Businessmanagement	Operationsmanagement	Lean, Lean Six Sigma, OBM, OMC, RASCI
	Contractmanagement	CATS CM, CATS RVM, IACCM World
	Business informatiemanagement	BiSL, DID
	Artificial intelligence	AI, Generative AI
	Outsourcing	OPBOK
Enterprise-architectuur	Enterprise-architectuur	BIAN, TOGAF
	Modeling	ArchiMate, BPMN
	Softwarearchitectuur	ISAQB
	Overig	Open Agile Architecture

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: www.vanharen.net

HET PROJECTPROTOCOL

Projectmanagement voor de Zorg



JOHN VAN ROUWENDAAL



Colofon

Titel:	Het Projectprotocol - Projectmanagement voor de Zorg
Auteur:	John van Rouwendaal
Uitgever:	Van Haren Publishing, 's-Hertogenbosch, www.vanharen.net
ISBN Hard copy:	978 94 018 1408 9
ISBN eBook:	978 94 018 1409 6
ISBN ePub:	978 94 018 1410 2
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, februari 2026
Lay-out en DTP:	Coco Bookmedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© John van Rouwendaal, Van Haren Publishing, 2026

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De NZpm-instrumenten zijn gelicenseerd onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie (CC BY 4.0): Je mag dit werk kopiëren, verspreiden en aanpassen, ook voor commerciële doeleinden, zolang je de NZpm (Nederlandse Zorg projectmanagementmethodiek) vermeldt. De instrumenten zijn gratis te downloaden via <https://www.projectmanagementindezorg.nl/hulpmiddelen>

De schrijver refereert in dit boek aan zichzelf als wij in plaats van ik, omdat hij zijn kennis heeft te danken aan vele anderen, waarvoor hij reuze dankbaar is, en omdat hij meent te schrijven namens velen die op vergelijkbare wijze tegen deze materie aankijken.

Overall waar 'hij' staat had net zo goed 'zij' kunnen staan.

Woord vooraf

Het is alle hens aan dek in de zorgsector. Het wordt steeds lastiger de benodigde tijd en geld te vinden voor het leveren van goede zorg. Toch willen we onze zorg hoogwaardig, toegankelijk, betaalbaar en bemensbaar houden. Innovatieve technologie helpt daarbij. Het lost echter zeker niet alles op. De problemen en uitdagingen blijven enorm.

Het is de hoogste tijd om in de zorg niet alleen samen te werken aan veranderingen, verbeteringen, innovaties, transformaties en transitie. Het is noodzakelijk om de samenwerking zelf te verbeteren.

Wat we zien is een verschil van mening over de juiste organisatorische aanpak. Deze methodestrijd hindert momenteel de samenwerking, binnen en tussen organisaties. Sommige mensen, teams, afdelingen of organisaties vinden zelf het wiel opnieuw uit. Anderen ontwikkelen hun eigen versie van de klassieke PRINCE2 methode voor projectmanagement of hanteren meer agile technieken. Weer anderen beogen een vervanging of verbreding van de projectterminologie. Zij zoeken deze verbreding in de hoek van verandermanagement en spreken enkel over 'trajecten' in plaats van over 'projecten'. Door al die verschillende werkwijzen zien velen door de bomen het bos niet meer en ontstaan voortdurend Babylonische spraakverwarringen. Terwijl we allemaal hetzelfde nastreven: de best mogelijke zorg.

Het Projectprotocol biedt een eenvoudig kader om elkaar weer te vinden. Het maakt gebruik van de instrumenten en de templates van de Nederlandse Zorg projectmanagementmethodiek (NZpm). Ongeacht de concrete methoden en technieken helpt dit protocol om eerst de neuzen dezelfde kant op krijgen, daarna mensen in stelling te brengen, vervolgens gestructureerd aan de slag te gaan en tot slot netjes af te hechten. Samenwerking vereist dat we aan elkaar uit kunnen leggen wat we precies aan het doen zijn en hoever we daarmee zijn.

Daarvoor moeten we minimaal dezelfde taal spreken en op hoofdlijnen hetzelfde spel spelen.

De problemen en uitdagingen blijven, maar het Projectprotocol biedt een handvat om die samen beter aan te pakken. Alle sterkte, wijsheid en succes gewenst daarbij.

Winter 2025, John van Rouwendaal

Inhoudsopgave

WOORD VOORAF	V
---------------------------	----------

1 INLEIDING	1
--------------------------	----------

1.1	Organiseren van verandering	1
1.2	Sturen met projecten	2
1.3	Het fundament van verandering	3

2 OPZET VAN HET PROJECTPROTOCOL	5
--	----------

2.1	Fasen	5
2.2	Templates	6
2.3	Akkoorden	6
2.4	Instrumenten	6
2.5	Casus	7
2.6	In de praktijk	7

3 TOEPASSING VAN HET PROJECTPROTOCOL	9
---	----------

3.1	Afwijking	9
3.2	Aanvulling	9
3.3	Combinatie met andere werkwijzen	10
3.4	Verplichting	10

4	VOORBEREIDINGSFASE	13
4.1	Inleiding	13
4.2	Zorg Project Canvas	15
4.3	Besluitvorming	18
4.4	Projectvoorstel	20
4.5	Verdieping: Begin bij jezelf	23
5	INITIATIEFASE	25
5.1	Introductie	25
5.2	Instrumenten	26
6	ABAR-LIJSTEN	29
6.1	Introductie	29
6.2	Toelichting	30
6.3	Overwegingen	31
6.4	Verdieping: Borging	32
7	AANLEIDINGVRAGENLIJST	35
7.1	Introductie	35
7.2	Toelichting	35
7.3	Overwegingen	36
7.4	Verdieping: Prioriteiten bepalen	37
8	WAARDEWAAIER	39
8.1	Introductie	39
8.2	Toelichting	40
8.3	Overwegingen	42
8.4	Verdieping	42
9	PROJECT RESULTATEN OVERZICHT (PRO)	45
9.1	Introductie	45
9.2	Toelichting	46
9.3	Overwegingen	48
9.4	Verdieping	49

10 TEAMORGANISATIE	53
10.1 Introductie	53
10.2 Toelichting	54
10.3 Overwegingen	56
10.4 Verdieping: Stijl, gedrag en communicatie	57
11 RELATIERADAR	59
11.1 Introductie	59
11.2 Toelichting	60
11.3 Overwegingen	62
11.4 Verdieping	63
12 PLANNING	65
12.1 Introductie	65
12.2 Toelichting	66
12.3 Overwegingen	68
12.4 Verdieping: Detailplanning & doorrekening	68
13 INVESTERINGSOVERZICHT	71
13.1 Introductie	71
13.2 Toelichting	72
13.3 Overwegingen	74
13.4 Verdieping: Business case & business model	74
14 PROJECTPLAN	77
14.1 Introductie	77
14.2 Toelichting	78
14.3 Besluitvorming	82
14.4 Verdieping: Doorzettingsvermogen	82
15 REALISATIEFASE	85
15.1 Introductie	86
15.2 Toelichting	86
15.3 Besluitvorming	88
15.4 Verdieping: Continu verbeteren	88

16 BORGINGSFASE	91
16.1 Introductie	91
16.2 Toelichting	92
16.3 Besluitvorming	94
16.4 Verdieping: Omgaan met weerstand	94
17 AFSLUITINGSFASE	97
17.1 Introductie	97
17.2 Toelichting	98
17.3 Besluitvorming	100
17.4 Verdieping: Tussentijdse afsluiting	100
18 TOT SLOT	103
18.1 Blijf op de hoogte	103
18.2 Doe mee	103
BIJLAGE 1: ANDERS DAN ELDERS?	105
Nee	105
Ja	106
Kies voor ja	107
BIJLAGE 2: ONTSTAANSGESCHIEDENIS EN ACHTERGROND	109
Kennismaking en kennisdeling	109
Het NZpm project	110
Eenvoud als kracht	111
Practice-based	111
BIJLAGE 3: PROJECTPORTFOLIOMANAGEMENT	113
Strategischer	113
Introductie	113
Projectportfoliomanagement (PPM)	115
Zakelijke rechtvaardiging	116
Kernvragen	117

BIJLAGE 4: COMBINATIE MET METHODEN 119

PRINCE2®.....	119
Agile/Scrum.....	119
Lean.....	120
Design thinking.....	120

BIJLAGE 5: PROJECTPLAN (NZPM-TEMPLATE) 121**DANKWOORD 127****OVER DE AUTEUR 129****BIBLIOGRAFIE (SELECTIE). 131****INDEX. 137**

1

Inleiding

De wereld verandert, de zorg beweegt mee. Zorg hoogwaardig, toegankelijk, betaalbaar en bemensbaar houden is een enorme opgave. Het vereist vele kleine en grote veranderingen, verbeteringen, innovaties, transformaties en transitie. Een aanpak in de vorm van projecten is daarbij vaak een goede keuze. Een protocol voor projecten helpt daar serieus werk van maken. Het Projectprotocol biedt werkwijzen aan die tijd, geld en energie besparen en die bovendien uiteindelijk resulteren in nog betere zorg. Het is op de eerste plaats een praktisch handvat voor zorgprofessionals die projecten erbij doen. Voor alle anderen betrokken bij projecten biedt het een kader en gemeenschappelijke taal om over verschillend ingestoken projecten en verandertrajecten eenduidig te communiceren.

■ 1.1 ORGANISEREN VAN VERANDERING

Een project is een tijdelijk organisatievorm om een verandering tot stand te brengen of om een grote klus te klaren. Dit boek beschrijft een specifieke aanpak voor projecten in de zorg: het Projectprotocol. Dit richt zich met name op projecten gericht op verandering, in de zin van veranderingen "omdat iets simpelweg anders moet", verbeteringen, innovaties, transformaties, transitie enzovoort. Projecten gericht op het klaren van een grote klus, zoals een onderzoek zijn grotendeels hetzelfde als veranderprojecten en overlappen daar praktisch mee, maar ze zijn ook een ander verhaal. Voor dergelijke projecten bestaan eigen werkwijzen. Veel van dit protocol voor veranderprojecten is ook bruikbaar in andersoortige projecten, indien verandering daarbij centraal staat.

Kleine, eenvoudige veranderingen kunnen gewoon tussen het normale werk door plaatsvinden. Voor relatief grotere, complexere veranderingen is tijdelijk enige extra organisatie zinvol, noem het: een project. Een project kun je minder of minder zwaar optuigen. Het Projectprotocol hanteert als uitgangspunt dat projecten zo eenvoudig mogelijk moeten worden gehouden. Als we om ons heen

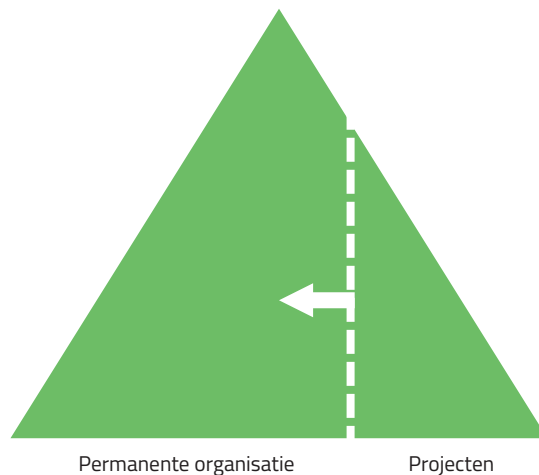
kijken zien we dat projecten vaakodeloos ingewikkeld worden gemaakt, terwijl vereenvoudigen in de praktijk vaak mogelijk is en tijd, geld en energie bespaart. Des te kleiner en simpeler het project, des te minder organisatie, instrumenten en documentatie nodig zijn. Vorm bijvoorbeeld geen vast team wanneer dat niet nodig is. Een project waarbij nauwelijks mensen betrokken zijn behoeft geen stakeholderanalyse. Als het projectplan op één sheet kan, doe dat dan.

■ 1.2 STUREN MET PROJECTEN

De afgelopen decennia hebben zorgorganisaties te maken gehad met een enorme toename van:

- de hoeveelheid projecten;
- de omvang van mensen & middelen gemoeid met projecten;
- de complexiteit van individuele projecten en hoe ze onderling samenhangen;
- de impact van projecten op strategisch, tactisch en operationeel niveau.

De komende decennia neemt dit alleen maar verder toe. Er moet nog enorm veel werk – veelal middels projecten – worden verzet om de zorg hoogwaardig, toegankelijk, betaalbaar en bemensbaar te houden.



Figuur 1.1 Vergroting van het projectendomein

Het aantal professionele projectmanagers in de zorgsector neemt daarom gestaag toe. Deze specialisten, met kennis van zorgorganisaties, zijn onmisbaar omdat zij zorgverleners in staat stellen zich te focussen op hun primaire taak: het verlenen van zorg. Mensen met de *functie* van projectmanager, kunnen zorgprofessionals ontlasten door waar mogelijk projecten op te pakken.