

# 17

Dit is de laatste aflevering in de serie over projectmatig werken. Bij Le Champion organiseren 30 fte aan medewerkers en 4000 vrijwilligers zo'n 50 evenementen per jaar.

*tekst Inge Poorthuis*



**NIET OMDAT HET MOET,  
MAAR OMDAT HET WERKT**



# Projectmatig werken past perfect bij de activiteiten van Le Champion, maar invoeren gaat niet vanzelf. Jan Willem Mijderwijk geeft een kijkje in de projectkeuken.

Sinds ik ben gaan schrijven over projectmatig werken voor VM spreek ik steeds meer verenigingsmanagers, directeuren en ook bestuurders die de meerwaarde van projectmatig werken helemaal inzien. Gelukkig! Echter, ze krijgen het moeilijk voor elkaar om het in hun eigen vereniging te implementeren. Vaak merk ik dan dat ze vertellen over een verandering naar projectmatig werken, alsof dat het doel is. Er wordt een methodiek gekozen en dan moet iedereen dat gaan doen.

Beste collega's: de methode is niet het doel! Je stimuleert mensen niet om projectmatig te gaan werken omdat de manager vindt dat het moet en er helemaal voor wil gaan. Wees scherp in wat je ermee wilt bereiken. Het doel is bijvoorbeeld efficiëntie, betere resultaten, minder ad hoc en brandjes blussen, minder stress bij een deadline, betere samenwerking, meer zelfsturing, duidelijkere verantwoordelijkheden. Vraag je af of je dat doel kunt bereiken door projectmatig werken in te voeren bij de activiteiten die je voor ogen hebt.

**Met 4000 vrijwilligers** | Voor het laatste interview in deze reeks sprak ik met Jan Willem Mijderwijk, senior eventmanager bij Le Champion. Deze organisatie wil een gezonde en actieve samenleving bevorderen en doet dit door het organiseren van sportevenementen. Le Champion is een vereniging met 16.000 leden en 4000 actieve vrijwilligers. Het bureau is ondergebracht in een stichting en bestaat uit zo'n 30 fte. Samen organiseren ze circa 50 evenementen per jaar. Eén voorbeeld is de Dam tot Damloop.

De activiteiten van Le Champion lenen zich uitstekend om projectmatig aan te pakken. Het organiseren van een evenement heeft een heldere kop en staart. Doordat er meerdere evenementen worden georganiseerd en de meeste elk jaar, is er enige mate van herhaling maar geen evenement is precies gelijk. De keuze voor het type aanpak volgt dan vanzelf.

**Uitvoeren** | De nadruk ligt op uitvoeren en niet op ontwikkelen of procesverbetering. Eerder in de reeks heb ik PRINCE2 beschreven als voorbeeld van een planmatige uitvoerende aanpak. Mijderwijk gebruikt niet PRINCE2 maar een eigen methode, gestoeld op dezelfde principes. Het is belangrijk om scherp te hebben welke aanpak nodig is: planmatig

uitvoerend, ontwikkelen of proces verbeteren. Welke taal je dan gaat spreken met elkaar, welke methode je precies kiest maakt niet zoveel uit. Als je het maar gezamenlijk doet.

**Waarom** | Le Champion komt voort uit een groep enthousiastelingen die een leuke fietstocht organiseerde en het jaar daarop weer, en het jaar daarop nog een andere, et cetera. De organisatie kent veel vrijwilligers die aan een of meerdere evenementen bijdragen. Toen Mijderwijk bij Le Champion begon werd er nog weinig aan projectmatig werken gedaan. Hoe dichterbij een evenement naderde hoe meer uren men moest werken om alles rond te krijgen. Iets wat voor de kwaliteit en kosten niet bevorderlijk is. Door een goede planning en rolverdeling vooraf bleek al veel op te vangen. "Dan heb je een fundering, een houvast", zegt Mijderwijk. "Als die fundering niet klopt kan het instorten, net als bij een huis. Ik zie mijlpalen als kritische momenten, als het daarop misgaat dan ben je net als bij ganzenbord 'terug bij af'."

**Unieke kwaliteit** | Ook is de organisatie van Le Champion gegroeid en bestaat deze nu uit meerdere afdelingen. "Er is een aantal evenementen die echt groot zijn. Dit vraagt om een goede samenwerking en afstemming. Door projectmatig te werken weet je wie wat wanneer doet. Je legt samen dat fundament goed neer. Hierdoor is het mogelijk op een veilige en verantwoorde manier zulke grote evenementen te organiseren. Als laatste hebben we door het projectmatig werken steeds beter inzicht in de taken, waardoor we ook de mogelijkheid hebben om wat zaken te standaardiseren. Dit is een stuk efficiënter. Daar staat tegenover dat we juist ook bewust tijd pakken voor elk evenement om te kijken naar het unieke karakter en de mogelijkheden om te verbeteren. De omgeving verandert, onze markt verandert en dit moeten we natuurlijk meenemen."

**Wat?** | Wat is de methode waarmee Mijderwijk en zijn mensen werken? "We starten de organisatie van elk evenement met een kick-off meeting waar de kernvrijwilligers en medewerkers samen kijken naar een vorige keer en nadenken over verbeteringen en innovatie. De vrijwilligers zijn onze ogen, tijdens een event doen zij veel van het werk."

# HET GEEFT VAAK OP KORTE TERMIJN GEDOE, MAAR OP LANGE TERMIJN WINST. JE ZIET EEN SWITCH: MENSEN KOMEN MEER IN HUN KRACHT EN LOPEN DAARDOOR HARDER

Elk project bestaat bij Le Champion uit zes fasen:

1. **Initiatiefase:** kick-off meeting, ideeën verzamelen, doelen, speerpunten (met vrijwilligers en medewerkers).
2. **Definitiefase:** ideeën uitwerken in concrete plannen, gewenste resultaten benoemen (met name medewerkers).
3. **Ontwerpfase:** schrijven Plan van aanpak, blauwdruk van het evenement (met name medewerkers en toetsing bij vrijwilligers).
4. **Voorbereidingsfase:** detailafspraken maken met leveranciers, draaiboek, instructie vrijwilligers, promotie, et cetera (met name medewerkers).
5. **Uitvoeringsfase:** evenement zelf (met name vrijwilligers).
6. **Nazorgfase:** evaluatie, factureren, klachten (met name medewerkers).

Afhankelijk van de grootte van het evenement duurt een fase korter of langer. De afdeling van Mijderwijk maakt zelf ook nog een jaarplan met doelstellingen en speerpunten.

**Lastig** | Waar loopt Mijderwijk tegenaan? “Inhoudelijk is het de uitdaging om een goede balans te vinden tussen standaardiseren en uniek laten zijn. We willen de organisatie goed afstemmen op de doelen van evenementen. Dit is een onderwerp van gesprek en we komen daar elke keer een stapje verder mee. Onze organisatie is gegroeid van een vrijwilligersorganisatie naar een organisatie met dertig fte aan betaalde medewerkers. De insteek of je evenementen meer uit hobby organiseert in je vrije tijd of dat het je baan is, verschilt nogal. Met elkaar spreken we steeds meer kwaliteitseisen af voor elk event. Uiteindelijk wordt dit top-down als lijn neergezet. Ik vind dat een goede weg, maar het roept bij sommige collega’s en vrijwilligers ook weerstand op: al dat projectmatig werken is ‘theoretisch gedoe’, het is anders dan dat het tot nu toe werd gedaan. Deze groep bestaat vooral uit doeners, mensen die meer in het nu willen werken en denken. Projectmatig werken, vooraf plannen, plannen uitschrijven past niet bij hun stijl van werken.”

**Mensen komen in hun kracht** | Het kost tijd om iedereen mee te krijgen, geeft Mijderwijk aan. Hij probeert zoveel mogelijk ook de collega’s en vrijwilligers mede-eigenaar te maken. “Regelmatig even langslopen, bespreken waar ze tegenaan lopen, de juiste vragen stellen, is belangrijk. Maar iedereen is druk en het kost tijd. Meer projectmatig werken is een transitie en gaat niet van de ene op de andere dag. Het heeft zeker geholpen dat er nieuwe mensen zijn aangenomen die deze werkwijze al kennen en toepassen. Wat je over het algemeen merkt is dat het op korte termijn gedoe geeft, maar op lange termijn winst. Je ziet een switch: mensen komen meer in hun kracht en lopen daardoor harder. Het zou goed zijn als we nog een inwerkprocedure zouden maken of iets van een training over onze methodiek.”

**Meer eigenaren** | “Het grote verschil met een commerciële organisatie is natuurlijk dat wij geen winstdoel hebben. Bij ons is de begroting break-even. Ik denk dat een commerciële organisatie flexibeler is, sneller kan inspelen, krachtiger is. In een stichting heb je net als in een vereniging veel meer ‘eigenaren’: directie, bestuur, vrijwilligers, leden, medewerkers, dit remt. Als je iets wilt veranderen zijn er meer eigenaren die daar iets van (mogen) vinden, daardoor mis je slagkracht.

In de basis is projectmatig werken voor iedereen aan te raden. Je moet wel kijken naar je eigen context. Online zijn veel projectmethodieken te vinden. Ook hebben veel organisaties, zoals NOC\*NSF, PGO support, De Nederlandse Associatie, kennis over projectmatig werken. Ze organiseren trainingen of bijeenkomsten voor medewerkers en vrijwilligers. Mijderwijk: “Natuurlijk is het ook altijd leuk om met elkaar te delen hoe je het aanpakt, daarom werk ik graag mee aan dit interview. Zo kunnen we samenwerken en samen groeien.”

**Tot slot** | Prachtig om te zien dat Mijderwijk een methodiek heeft gekozen en deze gebruikt om samen efficiënt mooie evenementen neer te zetten. De kernprincipes van deze planmatige aanpak zijn vergelijkbaar met PRINCE2 of andere die ik uit de praktijk ken. Zoals in het eerste artikel van deze reeks beschreven zijn er twee belangrijke keuzen om de resultaatgerichtheid en efficiëntie van je organisatie een flinke boost te geven. *Wat doe je en welk mandaat en rolverdeling zijn daarvoor nodig? Anders gezegd, wat is het einddoel en welk type aanpak past daarbij en wie gaat dat doen, binnen welke kaders? Bij de casussen die zijn langsgelopen valt me op dat er nog veel meer positieve bijwerkingen genoemd worden, zoals dat medewerkers en vrijwilligers gemotiveerder zijn, er betere samenwerking is, besluitvorming transparanter is en er scherper gekeken wordt naar prioriteiten. Al met al reden genoeg om met je organisatie een slag te maken in projectmatig werken. ←*

*Inge Poorthuis, maat en adviseur bij Kuperus & Co.*