

Hoe foodbedrijven meer grip krijgen op hun projecten



De vijf belangrijkste knelpunten in projecten



Inleiding

Foodbedrijven staan voortdurend onder druk om te innoveren, verduurzamen en optimaliseren. Van het introduceren van nieuwe productielijnen en digitaliseringstrajecten tot het borgen van grondstofbeschikbaarheid of het versnellen van productontwikkeling: deze ambities worden gerealiseerd via projecten.

Projecten zijn echter geen routinematige processen – ze zijn uniek, complex en vragen om samenwerking over teams en disciplines heen. Besluitvorming moet vaak apart worden georganiseerd, afhankelijkheden zijn groot en elk project heeft zijn eigen dynamiek. Daarbij komen ook bredere factoren kijken, zoals leiderschapscultuur, veranderbereidheid van teams, spanningen tussen afdelingen of landen of het ontbreken van een duidelijke strategische koers. Dat maakt projectmanagement in de foodsector tot een vak apart, waarin niet alleen planning en structuur, maar ook de mens kant bepalend is voor succes.

Daarom gaan projecten vaak anders dan verwacht. Ze lopen uit, kosten meer dan gepland of leveren niet op wat ervan werd verwacht. Niet omdat de inhoud niet klopt, maar omdat er gebrek is aan gedeeld eigenaarschap, heldere structuur en slagkracht op verschillende niveaus in de organisatie.

In dit whitepaper delen we vijf veelvoorkomende knelpunten die we dagelijks tegenkomen in de praktijk van foodbedrijven. De inzichten zijn gebaseerd op gesprekken met projectleiders, opdrachtgevers en managementteams binnen de sector, alsook vanuit onze eigen praktijkervaring. Naast deze inzichten delen we handvatten die projectleiders kunnen helpen om succesvolle projecten te realiseren. Ze geven richting aan waar verbetering mogelijk is. Echter, succesvolle projecten worden niet alleen bepaald door planning of structuur, maar ook door de bredere organisatiecontext en de manier waarop mensen samenwerken.



1. Projecten worden ‘erbij’ gedaan

Projecten vragen om focus, tijd, middelen en sturing. In de praktijk worden ze echter vaak als een extra taak behandeld, iets dat boven op de dagelijkse operatie komt. Tegelijkertijd zijn het juist deze projecten die de strategische koers van de organisatie moeten realiseren. Hier ontstaat een spanningsveld: de productie draait door, de hectiek van de dag is leidend en het project wordt vooruitgeschoven.

“Door de drukte van de dag en gebrek aan gereserveerde capaciteit, komen mensen en middelen voor projecten structureel tekort.

- geïnterviewde -

Zo zien we bij CAPEX-projecten dat alleen de technische implementatie aandacht krijgt, terwijl cruciale zaken zoals overdracht, training, validatie en onderhoud nauwelijks zijn ingebed in de planning. Dat leidt tot vertraging en herhaling, en soms zelfs tot het mislukken van een goed bedoelde investering.

Eén van de aspecten die hierbij speelt is dat een project vaak onvoldoende is gepositioneerd in de bredere strategie van de organisatie. Is het een randactiviteit of een kernversneller? Deze positionering bepaalt ook hoeveel eigenaarschap en ruimte het project daadwerkelijk krijgt. Andere aspecten die hier een rol spelen zijn verschillen in prioritering per discipline of een gebrekkige afstemming tussen projectorganisatie en reguliere lijnorganisatie. Zo kan een productiemanager vooral sturen op operationele targets, terwijl het directieteam inzet op de oplevering van een nieuwe productielijn.

Belangrijk is ook de projectdefinitie: wat is het project precies, hoeveel tijd en middelen vraagt het, en wat valt er wel of niet onder? Een goed gesprek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer aan de voorkant voorkomt veel onduidelijkheid in een later stadium.

Een aanpak die werkt, is er één waarin het project expliciet wordt verbonden aan strategische doelen en waarbij vooraf realistische inschattingen worden gemaakt van benodigde tijd en inzet.

Denk aan:

- in kaart brengen van capaciteit vs. beschikbare tijd
- organiseren van bestuurlijke aandacht
- integreren van reflectiemomenten om tijdig bij te sturen
- begeleiden van betrokkenen in hun rol en mandaat

Onze ervaring leert dat visuele modellen, zoals een capaciteitsdruk-grafiek of een projectkalender, inzicht geven in de knelpunten én het gesprek daarover op gang brengen.

“Ik begin elk traject met het inzichtelijk maken van wat het project écht vraagt - niet alleen qua uren, maar ook qua aandacht. Want als het belangrijk is, moet het ook voelbaar belangrijk zijn.”

- Gregor Moons, P2 -

2. Onduidelijke rollen en verantwoordelijkheden binnen projectorganisatie

Projecten in de foodsector zijn vrijwel altijd multidisciplinair. Supply chain, QA, commercie, R&D, finance – allemaal zijn ze betrokken. Maar wie stuurt? En wie beslist wanneer? Te vaak is dat niet goed vastgelegd, met als gevolg dat projectleiders te weinig mandaat hebben, besluiten blijven liggen en verschillende belangen met elkaar botsen.

“Wanneer verantwoordelijkheden onvoldoende zijn belegd, ontstaat onduidelijkheid over wie waarvoor verantwoordelijk is en waar je terecht kunt voor richting of besluiten.”

- geïnterviewde -

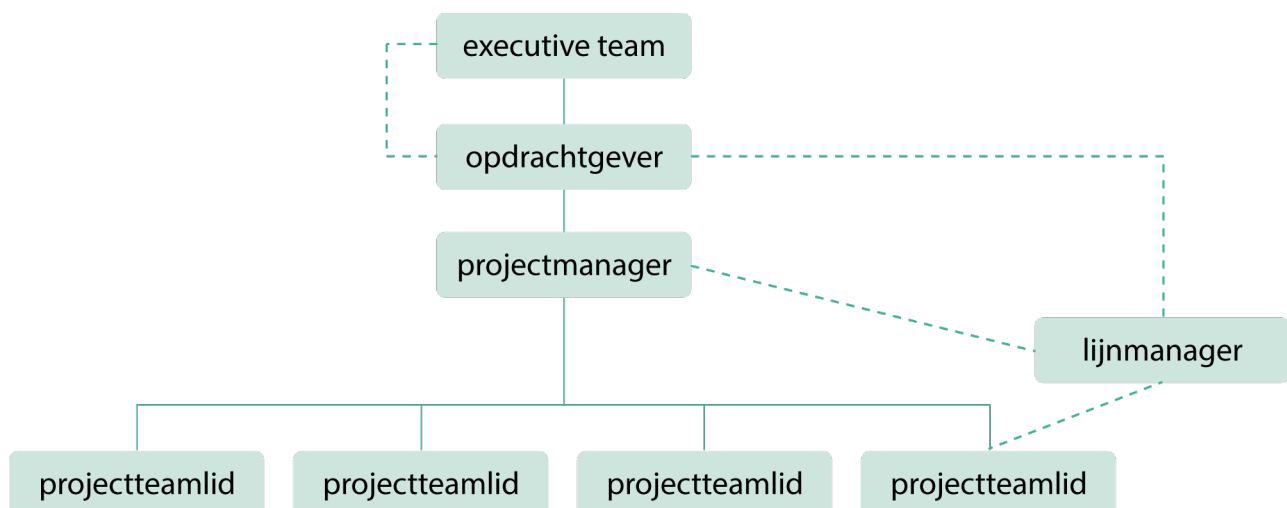
Dit knelpunt ontstaat al vroeg: de organisatie wordt aan de voorkant niet ingericht op planmatig werken. Rollen zijn onvoldoende belegd en verantwoordelijkheden niet helder. Tijdens het project leidt dat tot stroperige besluitvorming en onduidelijkheid bij stakeholders.

Een heldere rolverdeling en besluitstructuur zijn daarom cruciaal. Denk aan:

- een organogram of RACI-matrix voor rolverdeling
- vaste overlegmomenten en beslisstructuren
- een helder escalatiemodel
- een stage-gate structuur met duidelijke go/no-go momenten

Deze structuur geeft rust en richting tijdens het project én zorgt ervoor dat besluiten op het juiste moment en door de juiste personen worden genomen. Toch blijft dit in veel organisaties een onderbelicht punt. Het belang van heldere afspraken wordt onderschat, met alle gevolgen van dien.

management	• organisatiedoelen bewaken • prioriteiten bepalen
opdrachtgever	• neemt besluit over fase overgang / afwijkingen • delegeren project oplevering • eerste escalatie voor de projectleider • beschermen van het project
project manager	• project opleveren binnen tijd, geld, kwaliteit (en andere principes) • signaleren knelpunten & voorstellen om dit op te lossen • bijschakelen specialismen die nodig zijn voor het resultaat (kan ook MT zijn die dan als teamlid functioneert) • projectteam aansturen • stakeholder & risico's managen
project teamlid	• uitvoeren rol vanuit specialisme/discipline • opleveren werkpakket • eigen stakeholders en risico's managen
manager	• beschikbaar stellen capaciteit teamleden / projectleider • bewaken welzijn en tijdsindeling teamprioriteiten bepalen



Projectbeheersing: Organisatie. Hoe organiseer ik mijn project en welke rollen en verantwoordelijkheden moet je onderscheiden? Let op zuiverheid in rollen: vermenging hiervan beïnvloedt wie waarvoor verantwoordelijk gehouden kan worden!

3. Geen integrale projectsturing

Projecten zijn zelden eendimensionaal. Een CAPEX-project raakt ook R&D. Een innovatieproject raakt ook operations en finance. Toch worden veel projecten geleid door specialisten die vooral vanuit hun eigen vakgebied sturen. Zij missen vaak het overzicht – of het mandaat – om het geheel te regisseren. Kan iemand vanuit één discipline het projectdoel najagen, of is overstijgend sturen noodzakelijk?

“Inhoudelijke projectleiders missen logischerwijs het bredere organisatieperspectief dat nodig is om projecten integraal te sturen.”

- Mariska van den Boogaard, P2 -

Zonder integraal overzicht ontstaan blinde vlekken, botsende verwachtingen en vertraging. Een projectleider met het vermogen om afdelingen te verbinden, belangen te balanceren en mensen mee te nemen in verandering is dan essentieel. Zeker als de omgeving complex en veranderlijk is.

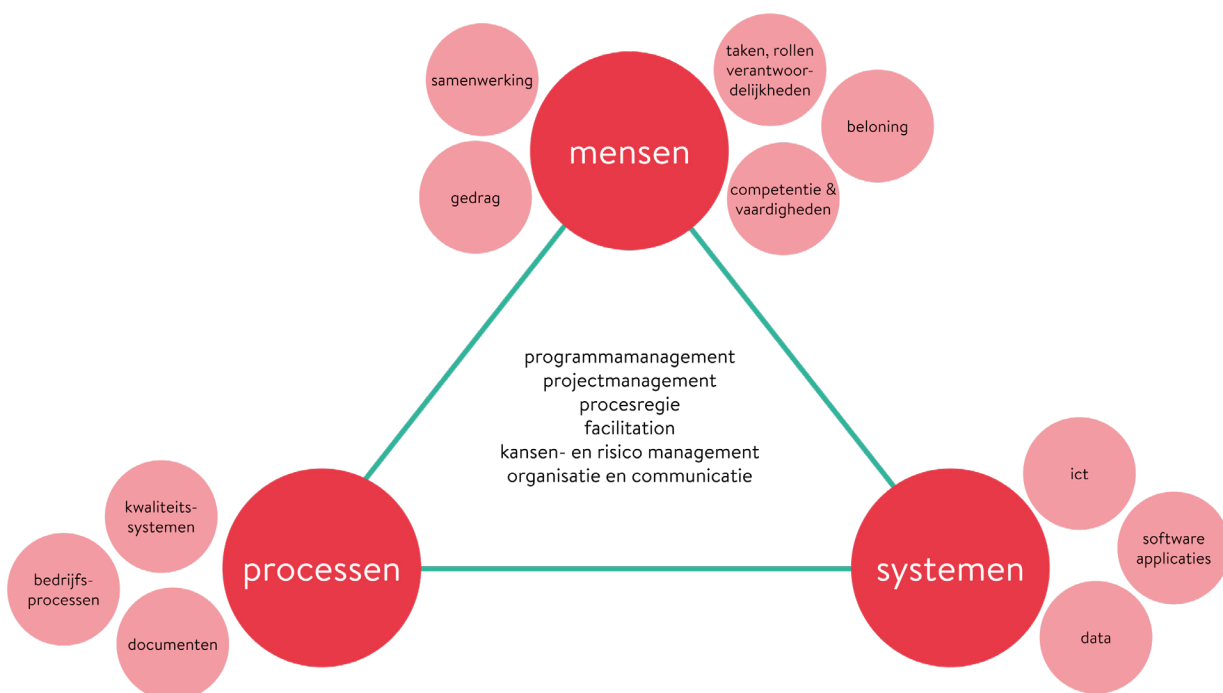
Een goede projectleider:

- stuurt op de zachte én harde kant van projecten
- beweegt tussen strategie en uitvoering
- signaleert verstoringen en pakt die proactief op
- zorgt voor heldere communicatie binnen én buiten het projectteam

Het vraagt leiderschap, tact, structuur én overzicht.

Niet iedere organisatie heeft integrale projectleiders in huis – en dat is begrijpelijk.

Soms helpt het om tijdelijk externe expertise in te zetten. Voordeel dan is dat de projectleider los staat van de cultuur, historie, afdelingen met wie samengewerkt moet worden, en kennis en vaardigheden meeneemt die een integrale aanpak bevorderen.



Goede afstemming en balans tussen mensen, processen en systemen, met de organisatie en cultuur inachtnemend, is cruciaal: zonder samenhang ontstaan knelpunten, vertragingen of ineffectieve uitvoering.

4. Geen overzicht of prioritering in het geheel

Veel organisaties hebben vaak tientallen projecten tegelijkertijd lopen: van compliance en digitalisering tot innovatie en efficiency. Maar in de praktijk ontbreekt vaak het overzicht. Wat is écht belangrijk? Waar besteden we onze capaciteit aan? En wat levert het eigenlijk op?

“Projecten lopen soms langs elkaar heen, zonder duidelijk zicht op wie wat doet – en waarom.”

- geïnterviewde -

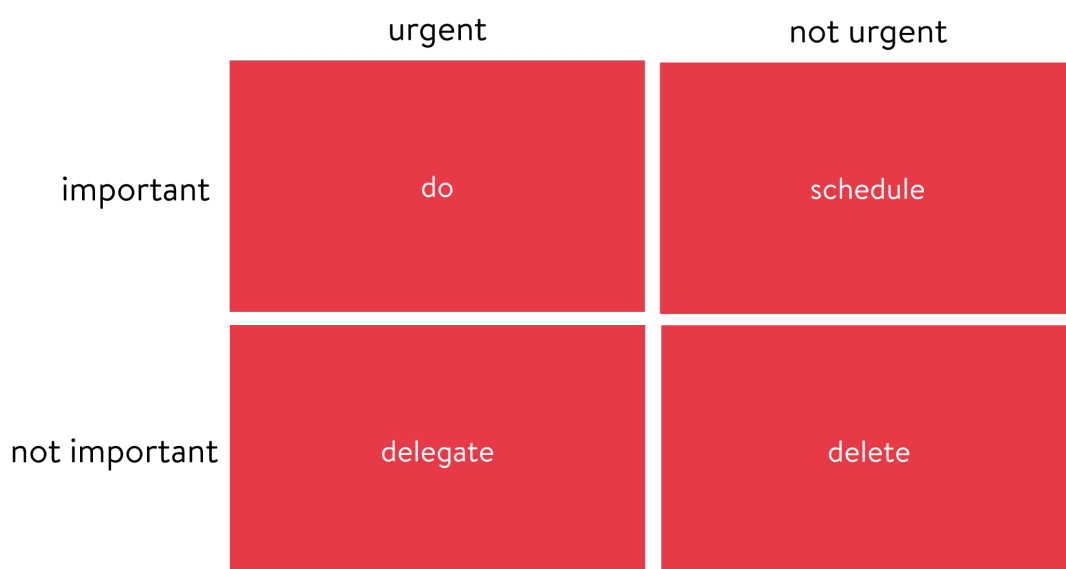
Het gevolg is versnippering: projecten worden gestart zonder gezamenlijke prioritering, teams concurreren om capaciteit, en strategische doelen raken uit zicht. Zelfs in organisaties met een goede inrichting ontstaat dit probleem, als niet structureel wordt bekeken of er nog steeds aan de juiste projecten werkt wordt.

Eén van de oplossingen voor dit knelpunt is portfolio-management, omdat effectief portfoliomanagement helpt om daar richting in aan te brengen. Niet als administratief systeem, maar als strategisch kompas.

Een aanpak die werkt: visualiseer het totale project-portfolio (bijvoorbeeld met een prioriteitenmatrix zoals Eisenhower)

- verbind projecten aan strategische thema's en doelstellingen
- werk met selectiecriteria: wat is urgent, wat is belangrijk, wat levert strategische waarde?
- voer periodieke portfoliodialogen waarbij besluiten worden genomen over opstarten, stoppen of bijsturen

Zo ontstaat ruimte, overzicht en gedeeld eigenaarschap – en kunnen projecten beter landen.



Een eenvoudige maar krachtige tool is de Eisenhower-matrix: deze brengt projecten in kaart op basis van urgentie en belang. Hierdoor wordt zichtbaar waar versnelling nodig is, waar bijsturing vereist is en welke projecten mogelijk kunnen stoppen.

5. Onvoldoende wendbaarheid binnen en rondom het project

Veel projecten starten vanuit een goed idee of duidelijke behoefte, maar missen wendbaarheid zodra de praktijk weerbarstig wordt. De planning is gebaseerd op het meest optimistische scenario, de businesscase is onvoldoende onderbouwd, afhankelijkheden zijn onvoldoende in beeld, en risico's worden onderschat. Wanneer dan onvoorziene situaties ontstaan, zoals veranderende regelgeving, vertraagde leveringen, of aanvullende eisen, stakt het project.

Een goede voorbereiding is belangrijk, maar zelfs met goed risicomanagement kunnen omstandigheden veranderen. De kunst zit in het bijsturen: hoe anticipeer je als projectmanager op veranderingen? Hoe hou je koers zonder star te worden? En hoe voorkom je dat wendbaarheid een excuus wordt voor het ontbreken van voorbereiding?

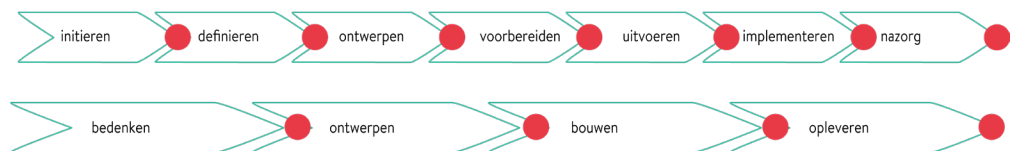
Wendbaar werken betekent: weten wanneer je moet bijstellen, én hoe. Dat begint bij een realistische projectstart met scenario's (best, expected, worst), duidelijke beslismomenten en ruimte voor reflectie. Wendbaar werken vraagt óók om een organisatie die snel kan schakelen, besluitvaardig is, en mensen heeft die verantwoordelijkheid durven nemen.

Een gestructureerde aanpak met een heldere fasering, gekoppeld aan go/no-go-momenten, ondersteunt dit proces.

Visualisaties zoals een work breakdown structure (WBS) en/of product breakdown structure (PBS) helpen om alle elementen scherp te krijgen én maken het makkelijker om de impact van wijzigingen te beoordelen.

Structureren en faseren

twee voorbeelden
van fasering



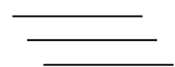
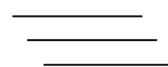
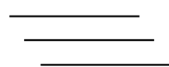
beslissen
doorgaan, aanpassen, stoppen



resultaten
product breakdown structure (PBS)



werkzaamheden
work breakdown structure (WBS)



Het structureren en faseren van projecten zorgt ervoor dat je overzicht en grip houdt tijdens de uitvoering. Elke fase eindigt met een beslismoment en per fase worden de resultaten beschreven (PBS) en de benodigde werkzaamheden gespecificeerd (WBS)

Wat werkt in de praktijk?

De vijf knelpunten die we hierboven schetsen, hebben geen eenduidige oplossing. Toch zien we in de praktijk dat bepaalde werkwijzen en keuzes wél bijdragen aan succesvolle realisatie van projecten. Daarbij is het belangrijk dat de oplossing niet alleen operationeel werkt, maar ook strategisch klopt én gedragen wordt in de hele organisatie.

Wij zien in de praktijk dat de volgende elementen het verschil maken:

- **Verbind projecten aan strategische doelen** en maak vooraf een realistische inschatting van tijd, capaciteit en benodigde inzet. Benoem het belang expliciet en geef het een zichtbare plek in de organisatie.
- **Breng vanaf de start helderheid in rollen en besluitvorming.** Denk aan een rollenmatrix (bijv. RACI), een overlegstructuur met vaste beslismomenten en duidelijke escalatielijnen.
- **Investeer in integrale projectsturing.** Zet een projectleider in die zowel de inhoud als de samenwerking overziet – en de organisatie daar tussenin weet te verbinden, waar nodig met externe versterking.
- **Gebruik portfoliomanagement als strategisch kompas.** Breng projecten in kaart, koppel ze aan doelen en prioriteer op waarde, urgentie en haalbaarheid. Voer actieve portfoliodialogen op strategisch niveau.
- **Ontwerp het project wendbaar en weerbaar.** Bereid voor op onzekerheid, werk met scenario's, beslismomenten en gestructureerde fasering. Zo kun je gericht bijsturen als omstandigheden veranderen.

Het zijn deze elementen, verbonden aan zowel de harde kant van structuur als de zachte kant van samenwerking, die zorgen voor echte beweging. Want succesvolle projecten worden niet gerealiseerd door het volgen van een model, maar door het maken van bewuste keuzes, het betrekken van de juiste mensen én het kunnen schakelen als dat nodig is.

Daarin zit het vakmanschap – en dat is wat succesvolle projectrealisatie vraagt.



P2. Impact met lef en vakmanschap



Meer dan 30 jaar

Intrinsieke drive om echte verandering te realiseren en complexe projecten voor-elkaar-te-krijgen.



Focus op vakontwikkeling

Project-, proces- en programmamanagement en Verbindend Onderhandelen.



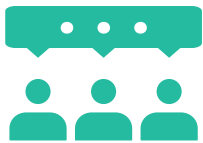
Betrokken bij prestigieuze projecten

Programma naar een Rijke Waddenzee
Brainport Eindhoven
Grolsch Business Transformatie



B Corp gecertificeerd

Sinds 2019 B Corp gecertificeerd.
Wat we buiten willen veranderen, komt van binnen uit.



P2 van Iedereen

> 60% van onze medewerkers is mede-eigenaar
wat zorgt voor duurzame betrokkenheid.



Eén van de top 5 projectbureau's

Al jaren één van de top projectmanagementbureau's van Nederland
(bron: consultancy.nl)



Onze aanpak

Wij helpen organisaties om projecten succesvol te realiseren, van idee tot uitvoering, en van strategische positionering tot concrete implementatie. Daarbij richten we ons op de projecten die er echt toe doen: die bijdragen aan vernieuwing, groei of verbetering van de organisatie. Dit doen we op alle niveaus van de organisatie: strategisch, tactisch en operationeel. We werken in verschillende rollen: als projectleider, programmamanager, adviseur, portfoliomanager of PMO'er. Soms nemen we de volledige realisatie op ons, soms begeleiden we een team, coachen we opdrachtgevers of ontwerpen we de projectstructuur.

“Een goed ingericht project brengt niet alleen resultaat - het brengt ook mensen in beweging.

- Jefte de Bruin, P2 -

Onze aanpak kenmerkt zich door:

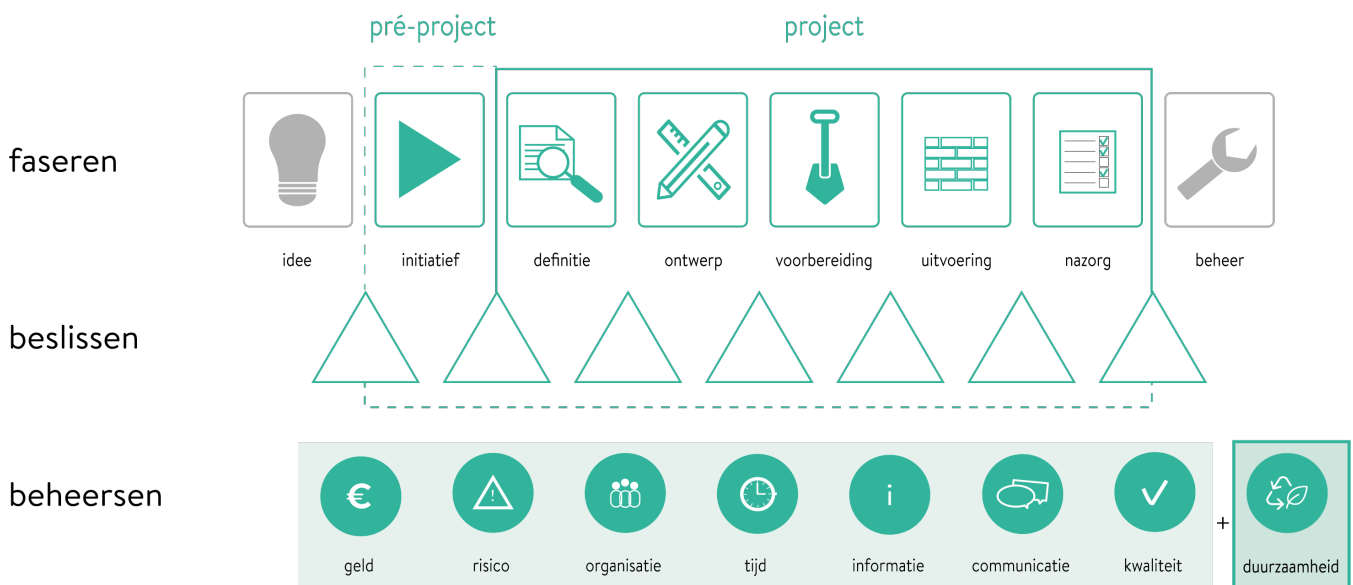
- **Doelgericht en resultaatgedreven:** we houden focus op wat het project moet opleveren én op het effect in de praktijk.
- **Structuur met ruimte:** we brengen houvast, zonder rigide formats die vertragend werken.
- **Mensgericht en verbindend:** we verbinden teams, stimuleren eigenaarschap en zorgen voor draagvlak.

We combineren onze ervaring in project-, programma- en portfoliomanagement met diepgaande kennis van de food-sector. Onze mensen binnen het team Food van P2 spreken de taal van QA, operations, R&D en commercie.

We geloven in aanpakken die werken in de praktijk. Daarbij zijn methodieken zoals Prince2, Lean of stage-gate waardevolle hulpmiddelen, mits ze passen bij de opgave. Ze zijn ondersteunend, niet leidend.

Onze focus ligt op wat het project écht nodig heeft: samenwerking, voortgang en verankering in de organisatie. Daarbij zorgen we voor een stevige basis én de energie om het project samen tot een goed einde te brengen.

Projectaanpak - een totaalplaatje



En nu?

En nu?

Herken je deze uitdagingen? Dan weet je ook: dit zijn geen incidenten, maar patronen. Gelukkig zijn ze wel degelijk te doorbreken. Niet met meer druk, maar met duidelijke structuur, samenwerking en eigenaarschap.

We denken graag met je mee over hoe je projectaanpak verder versterkt kan worden, of het nu gaat om één concreet project of om het organiseren van portfoliosturing.

Neem contact met ons op. P2. Food



Pragmatisch.
Puncher.

Jefte

jefte.debruin@p2.nl

+31 6 54 32 07 68



Proef.
Puzzel.

Mariska

mariska.vos@p2.nl

+31 6 38 59 45 26



“Als het project belangrijk is, verdient het ook een serieuze aanpak.”

Certified



Corporation

P2 | REGISSEURS VAN EEN BETERE TOEKOMST

Nijverheidsweg 16G • 3534 AM Utrecht • +31 30 654 00 60 • P2.nl