

# SUCCESVOL PROJECTMATIG WERKEN

## Waarom Projectmatig Werken

*Planmatig denken en handelen vormen de basis voor het werken in projectverband en zorgen voor een betere beheersbaarheid van projecten binnen de organisatie. Bij projectmatig werken wordt planmatig denken en handelen vorm en structuur gegeven.*

Projectmatig werken is een specifieke systematische en resultaatgerichte wijze van organiseren van het werk. Juist bij afdelingsoverschrijdende, complexe of risicovolle vraagstukken biedt deze manier van werken de mogelijkheid om effectieve samenwerkingsverbanden te organiseren en werkprocessen beter beheersbaar te houden.

Dat wordt zichtbaar door de manier waarop de besluitvorming doelgericht geregeld wordt, bewust meetbare afspraken gemaakt worden en beheerst kan worden omgegaan met eventuele wijzigingen in de afspraken.

De filosofie achter projectmatig werken kan in feite op de volgende manier worden samengevat

## Essentials

**Motto:** *'Als je niet weet waar je heen gaat, eindig je waarschijnlijk ergens anders'.*

- Als je niet weet wat je doel is, weet je ook niet wat je moet doen om er te komen.
- Als je niet weet wat je moet doen, weet je ook niet welke middelen je nodig hebt.
- Als je niet weet welke middelen je nodig hebt, kun je ook geen planning maken.
- Als je geen planning hebt, weet je niet of je op koers ligt.
- Als je niet weet of je op koers ligt, weet je ook niet of je ontspoot.
- Als je niet weet of je ontspoot weet je ook niet of, wanneer en waar je moet bijsturen.

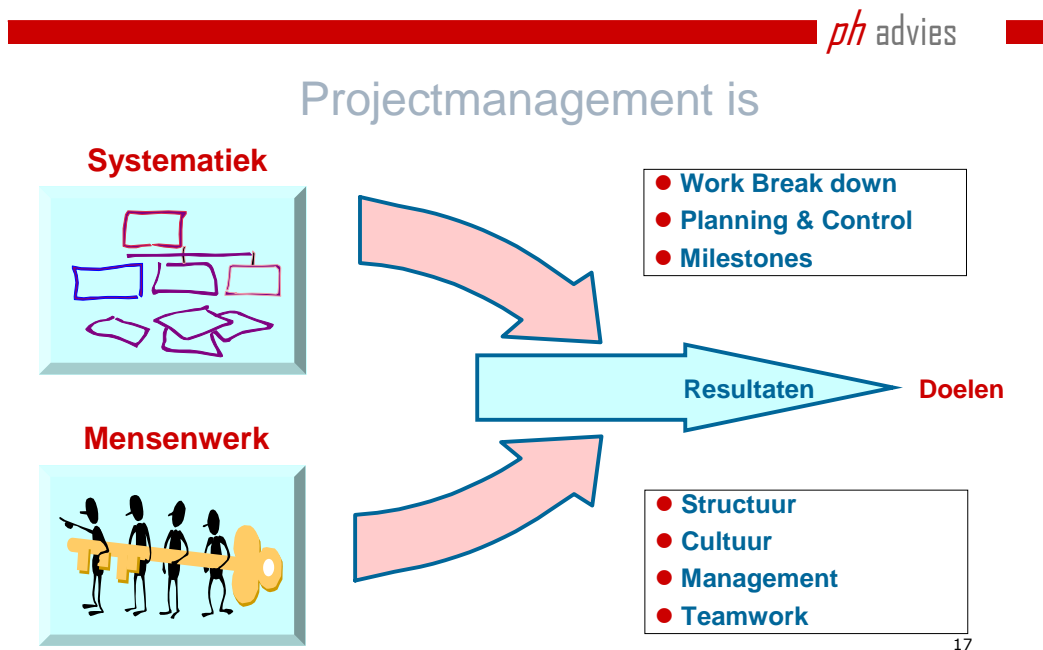
Projectmatig werken biedt een meerwaarde aan de verschillende betrokken partijen:

- Aan de opdrachtgever een gestructureerde mogelijkheid om op afstand te sturen.
- Aan de programma- of projectleider de mogelijkheid meer resultaat- en klantgericht te werken.
- Aan de afdelingsmanager beter zicht op wat medewerkers gaan doen.
- Aan de medewerkers de mogelijkheid de samenwerking doelgericht en doelmatig te organiseren door de eenduidige focus op te behalen resultaten.
- Aan de toeleverancier duidelijkheid op wat wanneer geleverd moet worden.
- Aan de toekomstige gebruiker eerder betrokkenheid bij specificatie van het eindresultaat.

Projectmatig werken past dan ook prima bij een organisatie die meer vraaggestuurd, klantgericht en resultaatgericht wil gaan werken en intern zijn werkprocessen goed wil organiseren.

De invoering van projectmatig en resultaatgericht werken in een van oudsher op input of aanbod georiënteerde organisatie betekent echter wel voor alle leidinggevenden en medewerkers een ingrijpende wijziging in de manier van werken.

Denken en handelen vanuit de vraag, oplossingen creëren door een resultaatgerichte en programmatische aanpak, waarbij het 'productieproces' in de programma's en projecten als het ware dwars door de vaste structuren wordt georganiseerd staat haaks op de bekende inputgestuurde, afdelingsgeoriënteerde werkwijze.



Door deze manier van werken komen betrokken medewerkers en management in een heel andere verhouding te staan tot directe leidinggevenden en collega's. Dit vergt goede afspraken over hoe die verhouding er precies uitziet, maar zeker ook een gemeenschappelijke 'taal', houding, denken en handelen. Projectmatig werken is daarom meer dan een kwestie van het toepassen van een systematiek of techniek.

# Invoeringsproces

Het invoeren van projectmatig werken in een organisatie vereist, behalve de nodige kennis en vaardigheden van projectverantwoordelijken, een aanpassing van de organisatie in facetten als:

## - Strategie

Hierbij gaat het om de manier waarop vooraf gestelde doelen bereikt kunnen en zullen gaan worden en om de middelen die daartoe ter beschikking worden gesteld. Het keuzevraagstuk met betrekking tot de prioriteit van projecten en programma's, de inzet van resources en het aanwijzen van projecten die tot de posterioriteiten behoren, is hier expliciet aan de orde.

## - Managementstijl

Hierbij gaat het om de wijze waarop het management zijn professionele medewerkers en projectleiders aanstuurt. Deze aansturing moet zich in een projectmatig werkende organisatie ontwikkelen naar een output- en resultaatgerichte stijl.

## - Structuur

Hierbij gaat het om de structurele inpassing van programma's en projecten in de organisatie, waarbij een duidelijk op projectmatig werken afgestemde coördinatie, toewijzing van taken en verantwoordelijkheden hoort. Dat betekent doorgaans een verschuiving van aansturing door het lijnmanagement naar een meer pluriforme aansturing.

## - Systemen

De invoering van projectmatig werken in een organisatie heeft duidelijke consequenties voor de interne (informatie)systemen en protocollen. Het indienen, goedkeuren en beheersen van projecten dient duidelijk geregeld te worden (procuratie, tijdverantwoording, projectbudgettering, projectarchivering, etc).

## - Cultuur

De gemeenschappelijke waarden en normen van de mensen in de organisatie zullen van individualistisch en inspanningsgericht naar 'projectvriendelijk' dat wil zeggen naar samenwerkings- en resultaatgericht moeten opschuiven.

# Voorwaarden

Kernvoorwaarden voor een succesvolle implementatie van projectmatig werken zijn in onze ogen:

## - *Willen*

De visie op (keuzes) en de wil (condities) in de organisatie om projectmatig te werken moet door het management eenduidig en duidelijk uitgedragen worden.

## - *Mogen*

Het is belangrijk dat projectverantwoordelijken, in goede afstemming met het lijnmanagement, de aangeleerde vaardigheden en systematiek in de praktijk toe (mogen) passen.

Daarbij is het nodig dat men elkaar daarop in de organisatie daadwerkelijk aanspreekt en de ruimte geeft in de praktijk te leren.

## - *Kennen*

Alle betrokkenen in de organisatie moeten voldoende basiskennis over het 'projectmatig werken' concept hebben.

## - *Kunnen*

Naast kennis zijn vaardigheden en specifieke competenties noodzakelijk om deze werkwijze te operationaliseren.

Tenslotte zijn *Durven* en *Doen* twee voorwaarden om projectmatig werken werkelijk te kunnen realiseren.

De gewenste 'projectgerichte' organisatie zal pas 'echt' gestalte krijgen, wanneer elk van deze elementen 'projectgericht' is. Om dit te bereiken is naast een heldere visie ook uithoudingsvermogen van het management nodig en een zorgvuldige en open communicatie over de gewenste veranderingen in de organisatie.

Onze ervaring is echter ook dat de rol van de projectleider in een omgeving van het openbaar bestuur enigszins afwijkt van de rol van 'projectleider' volgens de standaard betekenis en opvattingen. Deze projectleider moet immers opereren in een complexe bestuurlijke omgeving, waar resultaten vaak minder concreet beschreven en afgebakend zijn, organisatorische rollen als opdrachtgeverschap en projectleiderschap minder scherp gedefinieerd zijn en besluitvorming een meer procesmatig karakter heeft.

De 'projectleider' is daarmee vaak meer een procesregisseur in een complexe omgeving die in staat moet zijn verschillende partijen te motiveren en bij het project te betrekken. Hij moet effectief om kunnen gaan met verschillende belangen en toch toe kunnen werken naar gewenste resultaten.

# Wanneer Projectmatig Werken

Organisaties hebben een veelheid aan taken te verrichten. De projectmatige aanpak zal voor veel van die taken met name als zij een repeterend, routinematig karakter hebben, geen wenselijke aanpak zijn. Naarmate werkzaamheden een grotere mate van voorspelbaarheid kennen voor wat betreft werkwijzen, proces en resultaat, is een grotere mate van standaardisatie mogelijk. Voor dit type werkzaamheden is het efficiënter het werk volgens vaste procedures of draaiboeken in te plannen en uit te voeren.

Werk dat zich leent voor een projectmatige aanpak kenmerkt zich met name door een eenmalig, uniek en concreet resultaat. Ieder project heeft een tijdelijk karakter, met een doorlooptijd die wordt begrensd door enerzijds het moment waarop het initiatief tot het project wordt genomen en anderzijds het moment waarop het resultaat wordt opgeleverd.

Het projectresultaat komt meestal tot stand door samenwerking van meerdere betrokkenen, vaak met elk een eigen specifieke expertise en inbreng.



## PROJECT KENMERKEN



- een eenmalig concreet eindresultaat
- definieerbaar begin en eind
- unieke elementen
- meerdere betrokkenen



- complex
- vaag
- onbekende risico's
- kostbaar



- één opdrachtgever
- vanuit één punt beheersbaar
- van wezenlijk belang voor alle betrokkenen

6

---

De keuze voor de projectmatige aanpak wordt meestal ingegeven door overwegingen die te maken hebben met het beheersbaar maken van het realisatieproces. Onder meer, wanneer de vraagstelling of de oplossingsrichting vaag is, er sprake is van onbekende of grote risico's of de problematiek uiterst complex is. Ook in situaties, waarbij ingewikkelde samenwerkingsverbanden en / of communicatiepatronen worden voorzien of wanneer het gaat om kostbare operaties en het behalen van belangrijke resultaten wordt vaak de projectaanpak gekozen.

Voor een adequaat projectmanagement is het belangrijk, dat er één opdrachtgever voor het project is; dat duidelijk is wie (welke persoon) dat is, dat hij / zij voor de projectleider aanspreekbaar is en in staat is om over voor het project belangrijke zaken beslissingen te nemen.

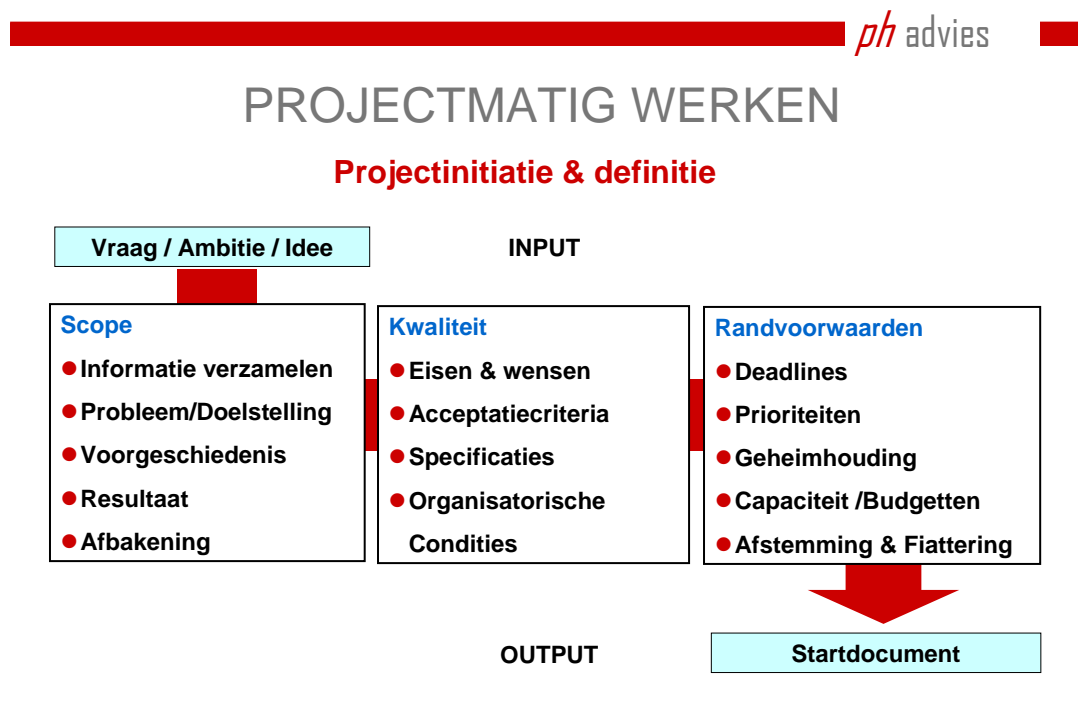
Het spreekt haast voor zich, dat ook duidelijk dient te zijn wie de projectleider is en dat deze in staat moet zijn het project zelf te beheersen.

Tot slot, maar daarom niet minder belangrijk, dient het belang van het project voor alle betrokkenen duidelijk te zijn en dienen zij zich daarmee te (kunnen) identificeren. Als dit niet het geval is zal de motivatie voor -en daarmee de energie in- het project snel verdwijnen, waarmee het behalen van het gewenste projectresultaat uiterst moeilijk, zo niet onmogelijk wordt.

## Stappen In Projectmatig Werken

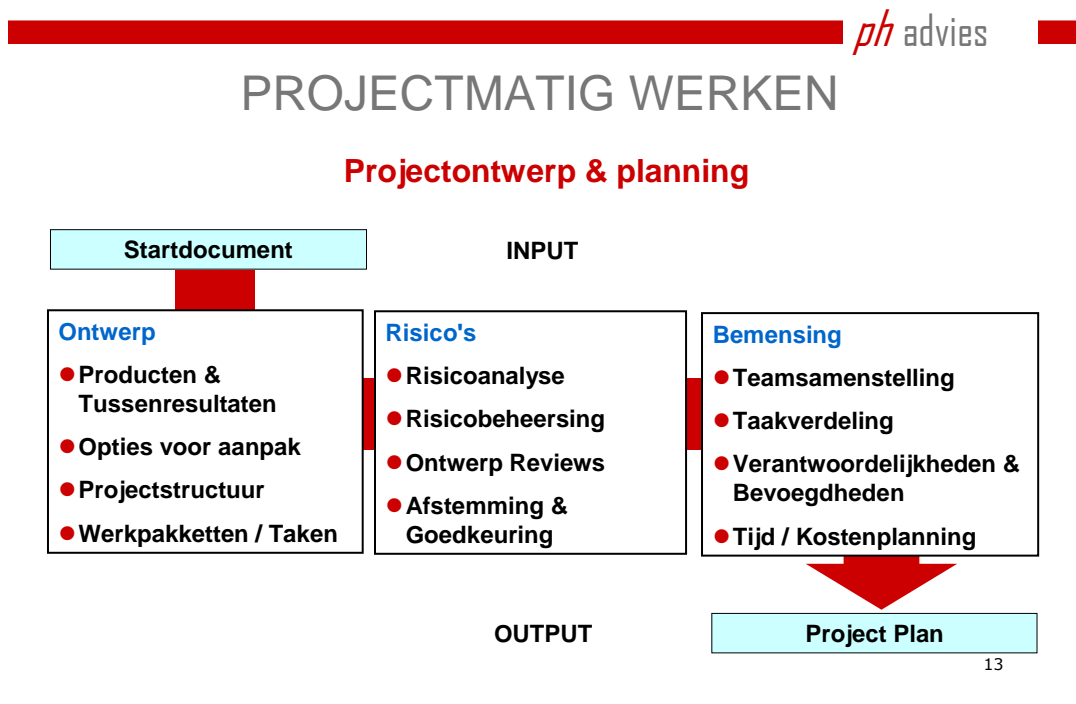
Projectmatig werken is dus een outputgestuurde en gerichte manier van werken. Wanneer we naar de stappen kijken die bij de projectmatige aanpak horen dat is elk van die stappen in feite ook weer output gestuurd en gericht.

Het eerste stadium is de projectontwikkeling. Op basis van een vraag of een idee wordt besloten een project te starten. Het project heeft echter nog geen contouren en wordt in deze fase doordacht en uitgewerkt tot een weloverwogen voorstel.



De aanloop van dit traject is probleemgericht. Er wordt eerst informatie over het probleem, de voorgeschiedenis en aanleiding, de probleemeigenaar (klant / afnemer) en zijn verwachtingen verzameld. Eventuele specifieke voorwaarden en randvoorwaarden voor het project worden in kaart gebracht. Op basis hiervan wordt een startdocument gemaakt en wordt beslist over doorzetten van het project.

Daarna wordt de aanpak van het project ontworpen. In dit stadium is men niet meer louter probleemgericht maar vooral oplossingsgericht. Er worden een projectopzet en werkplan opgesteld, waarbij inzicht ontstaat over haalbaarheid en risico's. Op grond hiervan kan men beslissen tot verdere uitwerking tot een projectvoorstel, waarbij zicht ontstaat op de benodigde mensen en middelen. Daartoe wordt de projectopzet vertaald in een planning en een voorcalculatie en worden resultaat, levertijd, prijs / kosten en bijzondere randvoorwaarden (bijv. samenwerkingscondities, geheimhouding, e.d.) helder omschreven.

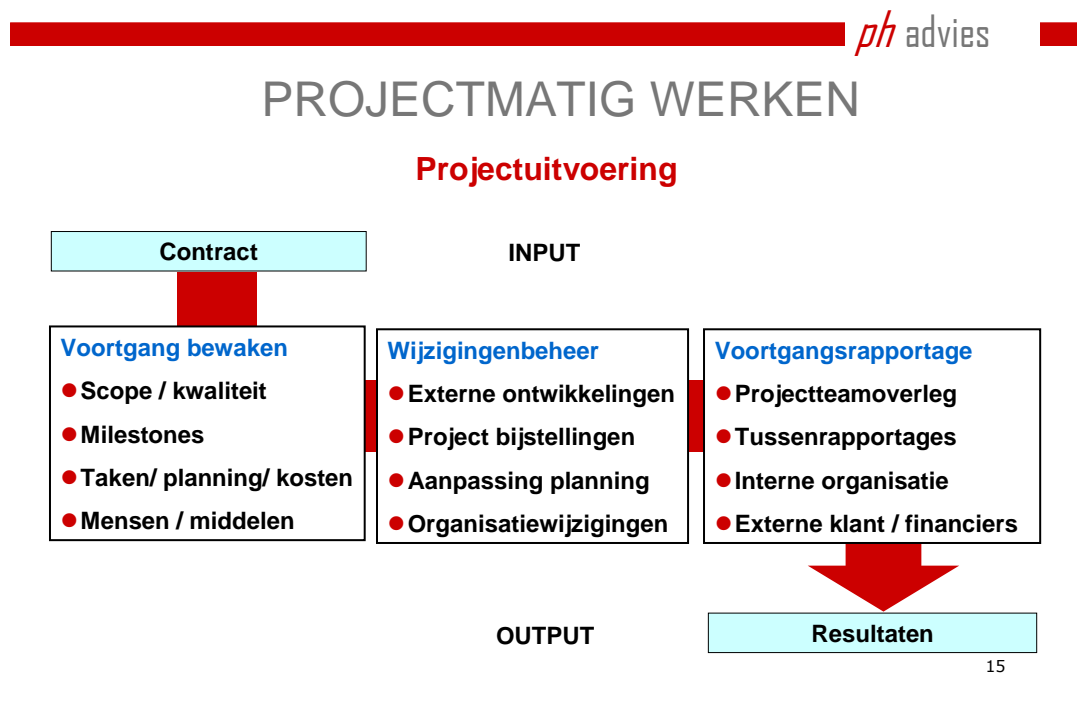


Pas nu kan er op basis van een goed onderbouwd projectplan bewust gekozen worden om het project uit te voeren zoals bedacht. De beslissing hiervoor ligt nu niet meer bij de projectleider maar bij de 'opdrachtgever'.

Eventuele vragen kunnen nu onderbouwd beantwoord en onduidelijkheden opgehelderd worden. Soms kan (bijvoorbeeld beschikbaarheid middelen of veranderde condities) er aanleiding zijn het voorstel aan te passen, maar dan is ook duidelijk wat de consequenties van die aanpassingen zullen zijn in termen van resultaat, doorlooptijd, middelen.

Na de besluitvorming kunnen concrete afspraken gemaakt worden. Er wordt al het ware een contract gesloten tussen opdrachtgever en projectleider over rechten en plichten: het realiseren van het resultaat binnen overeengekomen condities.

Daarna kan worden begonnen aan de uitvoering van het project.



Dit stadium is in feite een replica van het eerste deel van het ontwikkelingsstadium, met dit verschil, dat alles wat tijdens de ontwikkeling van het project is bedacht nu concreet en manifest wordt gemaakt. Informatie wordt gecompleteerd en waar het beschikbaarheid van mensen en middelen betreft geconcretiseerd.

Het projectresultaat en de toetsing daarvan wordt uitgewerkt naar deelresultaten en mijlpalen. De projectopzet wordt verder gedetailleerd naar individuele taken, werkvoorschriften e.d. De organisatie van het project wordt vastgelegd en de planning wordt gedetailleerd tot op de individuele verantwoordelijkheidsniveaus en omgezet in afspraken.

Daarna kan het project volgens plan worden uitgevoerd en richt de aandacht zich op het bewaken van de voortgang, rapporteren over de stand van zaken en het coördineren en bijsturen.

Tenslotte wordt na oplevering van de resultaten de aandacht gericht op de overdracht en evaluatie, maar ook op het trekken van lessen voor volgende projecten en op het afsluiten van het project: door succes te vieren!

## PROJECTMATIG WERKEN

### Projectnazorg

