

# 07

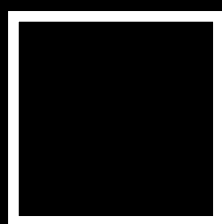
Werken met projecten lijkt dé oplossing voor het **sturen op resultaat** en het beperken van kosten. Maar het kan ook **gigantisch misgaan**. Deel 1 in een serie over **projecten in verenigingen**.

*tekst Inge Poorthuis*

# PROJECT



# GESLAAGD



# GEFAALD

# KIES BEWUST

Wat maakt dat projecten zo vaak mislukken en hoe zorg je ervoor dat ze slagen? Het is heel simpel. Maak de juiste keuzen.

Elke directeur of projectleider vraagt zich regelmatig af: wat moet ik doen om dit project te laten slagen? Dat dit een realistische vraag is weten we allemaal als we kijken naar de recent gepubliceerde resultaten van de ICT-projecten binnen de overheid. Wat maakt nu dat projecten zo vaak mislukken en hoe zorg je ervoor dat dit in uw vereniging of organisatie niet gebeurt? Eigenlijk is het niet heel moeilijk. Het gaat om twee bepalende keuzen.

**Keuze 1: wat?** | Als eerste is het van essentieel belang om te weten om welk type werkzaamheden het in een project gaat. Is het uitvoering of ontwikkeling? Of gaat het om processen die weliswaar niet in een project passen, maar ook aangepakt kunnen worden? Het verschil tussen uitvoering en ontwikkeling zit in de bekendheid en mate van herhaling van het op te leveren resultaat. Een uitvoerend project kan bijvoorbeeld zijn 'het vervangen van alle printers in het gebouw'. Het is een misvatting om te denken dat uitvoerende projecten klein zijn of kort duren. Waar het om gaat is dat het eindresultaat met redelijke zekerheid vaststaat. Het aanleggen van de Betuwelijn was ook een uitvoerend project. Bij een ontwikkelproject is een visie of globale horizon bekend, maar niet het precieze resultaat met alle ins en outs. Ontwikkeling van een nieuw product of nieuwe dienst of het versterken van de democratie zijn voorbeelden.

**Horizon zien** | Kenmerkend voor een project is dat er een eindresultaat of horizon benoemd kan worden. Ook als niet van te voren vaststaat hoe dat er precies uit gaat zien. Proceswerk, werkzaamheden die herhaald worden, kan niet als een project worden opgepakt, hoe groot de ambitie ook is om efficiënt te werken. Denk aan het dagelijks verwerken van mutaties in de ledenadministratie of het te woord staan van leden aan de telefoon. Het verbeteren van processen of het invoeren van een andere manier van werken kan weer wél als een project worden aangepakt.

**Aanpak kiezen** | Als er inzicht is om welk type werkzaamheden het gaat – uitvoerend, ontwikkelend of het verbeteren

van processen – dan volgt hieruit relatief gemakkelijk de keuze voor een projectmanagementaanpak. Een uitvoerend project kan met een planmatig aanpak (zoals Prince2), een ontwikkeltraject met een Agile-aanpak (zoals Scrum) en procesoptimalisatie met een lean-en-meanaanpak (zo als Six Sigma). Meer achtergrond en informatie over deze aanpakken komen in een volgend artikel aan bod.

**Keuze 2: mandaat** | De tweede keuze gaat over de rol en taakverdeling, de organisatie van het project – denk aan opdrachtgeverschap, projectteam en expertise en de betrokkenheid van eindgebruikers.

Dit klinkt gemakkelijk en logisch maar blijkt – juist in verenigingen – moeilijk te realiseren. In succesvolle projecten heeft de opdrachtgever voldoende mandaat en een rechte rug. Een besluit dat teruggefloten wordt of waar enkele weken op gewacht moet worden is funest voor het slagen van een project én voor de motivatie van de medewerkers. De opdrachtgever beschikt over feeling met het onderwerp of heeft een zekere inhoudelijke kennis. Echter, de opdrachtgever moet niet op de stoel van de projectleider of expert gaan zitten. Het projectteam bevat de juiste expertise en de teamleden weten het meest van het project en de voorliggende keuzen. Kaders zijn noodzakelijk, maar professionals willen autonomie.

**Demotiveren(d)** | Bemoeien met details en negeren van de expertise is uitermate demotiverend en storend. Naast de opdrachtgever is het van groot belang dat 'eindgebruikers' en andere stakeholders betrokken zijn zodat er regelmatig feedback is. De juiste rol en taakverdeling wordt bij het begin van een project voor alle betrokkenen helder afgesproken. Als bestuur, directeur of manager speel je de bepalende rol bij de start van een project door het juiste inzicht in het type project en een juist ingerichte projectorganisatie. Succes volgt. ←

*Inge Poorthuis heeft veel ervaring met projectmatig werken in verenigingen. [www.poorthuisadvies.nl](http://www.poorthuisadvies.nl)*