

CONCLUSION

BUSINESS DONE DIFFERENTLY

Resultaatgericht Projectmanagement

Meer doen met minder mensen



RESULTAATGERICHT PROJECTMANAGEMENT, MEER DOEN MET MINDER MENSEN

Rijkswaterstaat (RWS) voert grootschalige veranderingen door. Een gevolg van veranderende eisen van burger, gebruiker en politiek en een door te voeren bezuinigingsopgave. Speerpunten in het bereiken van de professionaliseringsslag die de organisatie wil bereiken, zijn het uniformeren van processen, beperken van verspillingen en het verhogen van het individuele en daarmee collectieve verbetervermogen. RWS gaat meer doen, met minder mensen.

RWS Projecten zijn complex

Aanleg- en Onderhoudprojecten worden bij RWS snel complex. Het integraal invulling geven aan zeven deelprocessen via vijf projectrollen, vaak meerdere contracten en bij een toenemend aantal klant- en organisatie eisen vraagt van ieder project een continue vertaalslag van gestelde kaders en richtlijnen naar praktijk. Dit met medewerkers die (nog) niet altijd beschikken over alle kennis en competenties die de nieuwe organisatie en deze processen van hen vragen. Een aantal bekende uitdagingen die daarbij optreden, zijn:

- Hoe op projectniveau integraal inzicht te creëren in klantbehoefte (aan welke eisen, voor wie te voldoen, waarom en wanneer)?
- Wie is waar verantwoordelijk voor en waar stuur je wel en niet op (intern/ extern)?
- Men gaat graag meteen aan de slag zonder eerst goed na te denken over hoe dit te doen. Het gevolg is dat er achteraf veel tijd en energie gestoken moet worden in ad-hoc en herstelwerkzaamheden.
- Er wordt slechts een beperkt deel van de uit te voeren werkzaamheden gepland. Daarbij ligt de focus vaak op werkprocessen van opdrachtnemers en minder op de door RWS zelf uit te voeren activiteiten. Dit terwijl deze vaak bepalend blijken voor een succesvolle contractsturing.
- Hoe boek je in praktijk vooruitgang in toonaangevend opdrachtgeverschap richting de markt en de ambitie 'elke dag beter'?
- Er zijn (te)veel handvaten beschikbaar en in ontwikkeling (Werkwijzer Aanleg, ARIS, UPP, richtlijnen, handreikingen etc.). In hoeverre heb je het juiste stuur vast?

Voorkom verspilling!

Hoe nu onnodige verspilling in het organiseren van projecten te voorkomen? Doen we wat we moeten doen en is wat we doen effectief? Zo niet, sturen we dan tijdig bij? Leren we van onze ervaringen of vinden we het wiel steeds opnieuw uit? Op welke wijze creëer je balans tussen individuele professionaliteit en voorgeschreven uniformiteit? En dit alles sneller, elke dag beter, met minder eigen mensen en minder ruimte voor het inhuren van tijdelijke, aanvullende expertise...

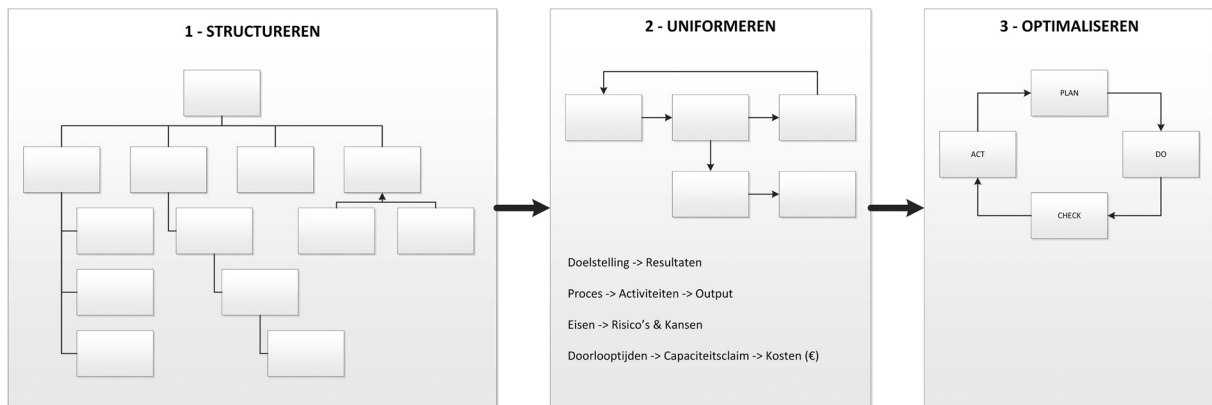
Sturen op het juiste resultaat

Sturen op de juiste resultaten voorkomt onnodige verspilling. Resultaatgericht projectmanagement omvat een pragmatische en aantoonbaar effectieve aanpak aan de hand waarvan de projectvoering van complexe, integrale infrastructurele projecten binnen afzienbare tijd te structureren, uniformeren en optimaliseren is.

Resultaatgericht projectmanagement bestaat uit drie stappen

Stap 1 – Structureren: basis voor een integraal plan

Door het vertalen van een projectopdracht in concrete doelen en projectresultaten (producten en besluiten), activiteiten/ processen en het inventariseren van daaraan gestelde eisen, ontstaat een totaalplaatje van hetgeen het project dient te realiseren.



Figuur – de drie stappen van resultaatgericht projectmanagement

Eenvoudige visualisaties vanuit diverse perspectieven fungeren als praatplaten en een praktisch stuurmiddel om overzicht te behouden op het totaal aan projectactiviteiten, te leveren producten en de integrale samenhang daartussen. Tevens voorziet het in een eenduidige basisstructuur voor de verdere uitwerking van een project(plan) en strategie.

Stap 2 – Uniformeren: voorwaarde voor effectief proces

Vooraf slim nadenken over de eisen waaraan proces en eindproduct moeten voldoen en de wijze waarop het kwalitatief realiseren ervan te borgen is, voorkomt onnodige reparatieslagen achteraf. Het vraagt een verdere detaillering van deelresultaten en onderliggende processen in onderlinge samenhang. Met deze stap maakt het project op een eenvoudige maar bewuste wijze keuzes met betrekking tot het wat, hoe, wie, wanneer en waarom (eisen, proces, capaciteit, kosten) en krijgt het onderbouwd inzicht in de daaraan gerelateerde raakvlakken, risico's en kansen. Met deze stap wordt de input geleverd voor een integrale blauwdruk van het totale project en de daaruit voortvloeiende randvoorwaarden (tijd, geld, capaciteit). De basis voor de processen projectmanagement en – beheersing is daarmee gelegd. Er is concreet zicht op wat er precies moet gebeuren en hoe iedere activiteit bijdraagt aan het projectresultaat. Naast het feit dat dit individuele medewerkers in staat stelt zich aan het projectresultaat en de organisatie te verbinden, maakt dit het delegeren van werkzaamheden en inkopen van reguliere adviesdiensten (zoals projectbeheersing) op product- in plaats van inhuurbasis een stuk eenvoudiger.

Stap 3 – Optimaliseren: vliegwiel voor een efficiëntere uitvoering

Door vooraf goed na te denken over het wat en hoe ontstaat tijdens de uitvoeringsfase volop ruimte om bezig te zijn met het feitelijk realiseren van het betreffende plan. Door eigen activiteiten expliciet uit te werken, integraal en compact te organiseren, kort cyclisch te meten en indien nodig bij te sturen ontstaan de randvoorwaarden voor het bereiken van 'flow' en een lerende organisatie. Meer doen met minder wordt mogelijk. Deze stap omvat een cyclisch proces waarin samenwerken, leren en sturing centraal staan.

Risico gestuurde kwaliteitsborging als praktisch begin

Het is mogelijk via het proces van risico gestuurde kwaliteitsborging op een praktische wijze, per direct een impuls geven aan resultaatgericht projectmanagement binnen een bestaand project. Met het structureren van activiteiten en resultaten ontstaat een totaaloverzicht aan werkzaamheden en te leveren output (stap 1 - structureren). In de praktijk blijkt deze exercitie vaak een leerzame ervaring voor het projectteam en soms al een oplossing voor een groot aantal bestaande issues. Op basis van het totaalplaatje is het mogelijk in te zoomen op de vijf meest risicovol geachte, interne processen. Afhankelijk van de aard van deze risico's ligt de volgende stap in het meer in detail uitwerken van deze processen (stap 2 - uniformeren). Beheersmaatregelen kunnen nu verankerd worden in de uitvoering van het desbetreffende proces. Met een heldere uitwerking van wat, hoe, wanneer en door wie worden de meest risicovolle, interne activiteiten op deze wijze vervolgens op een bewuste wijze onderwerp van sturing en verbetering (stap 3 – optimaliseren).

Structurele implementatie start bij de voorbereidingsfase

De start van een nieuw project of nieuwe projectfase biedt de kans het gehele project vooraf op integrale wijze te structureren en uniformeren. Door intensief met het projectteam binnen een korte periode, op iteratieve wijze de stappen structureren en uniformeren (stap 1 en 2) te doorlopen ontstaat een integraal en gedragen beeld van de project opdracht en de aanpak hiervan. Het integraal doorvoeren van de structuur die uit deze activiteiten volgt in het projectplan, deelplannen, werkpakketten en de diverse dossiers op het gebied van projectbeheersing voorziet in combinatie met enkele praktische stuurinstrumenten het projectteam van een eenduidig fundament voor de verdere operationele aansturing en beheersing van het project. Een investering vooraf, die zich ruimschoots terugbetaalt via focus in strategie, werkzaamheden en aansturing, kortere doorlooptijden, concretere risicobeheersing, degelijke, stabiele en uitvoerbare plannen onafhankelijk van individuele medewerkers, grotere flexibiliteit qua inkoop interne producten (EPK product in plaats van inhuur) en lagere transactiekosten van personele wisselingen door eenvoudige overdraagbaarheid van werkzaamheden.