

# 'Projectmatig creëren' verhoogt professionaliteit waterschappen

**Bij waterschappen worden veel en vaak grote projecten uitgevoerd. Soms gaan er tientallen miljoenen euro's om. Dan is het belangrijk dat alles perfect gaat: kwaliteit tegen niet meer kosten dan nodig. In het streven naar verdere professionalisering krijgt projectmatig werken bij waterschappen veel aandacht. De hoogheemraadschappen van Schieland en de Krimpenerwaard en van Rijnland kiezen voor 'projectmatig creëren'. Ze boeken daarmee opmerkelijke successen.**

**M**omenteel bestaat in de waterwereld veel aandacht voor een verdere professionalisering, en daarbinnen met name voor het efficiënter en effectiever werken. Projectmatig werken vormt daarbij een sleutelbegrip. In een project werken betekent idealiter iets nieuws maken met een speciaal daarvoor in het leven geroepen team. Waarbij het team in goede samenwerking en harmonie mooie dingen tot stand brengt en er geen cent te veel wordt uitgegeven.

De praktijk is vaak anders. Veel mensen ervaren projectmatig werken als een hoop gedoe. Om te beginnen wordt een project veelal van hogerhand opgelegd. Mensen worden 'gedwongen' in een project te werken waar ze zelf niet voor gekozen hebben, wellicht zelfs 'niks mee hebben'. Vervolgens gaat de projectleider - die een mooi projectplan heeft geschreven - sleuren en trekken om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. Als projectmedewerker word je in een knellend keurslijf gestoken van regels en procedures, dat wel veel papierwerk met zich meebrengt maar niet wezenlijk bijdraagt aan het resultaat. Tot slot blijkt er dan soms aan het einde van de rit geen opdrachtgever te zijn. In organisaties waarin veel kritische en hoogopgeleide professionals werken, wordt het enthousiasme voor projectmatig werken dan al snel getemperd.

'Projectmatig creëren' wijkt af van veel andere methoden, omdat het de traditionele kracht van projectmanagement (structuur aanbrengen) combineert met overeenstemming, samenwerking, plezier en inspiratie. Het is een aanpak die niet knelt als een korset maar het project wél voldoende ruggengraat geeft. De essentie is ervoor te zorgen dat alle betrokkenen zich mede-eigenaar voelen van het project, er verantwoordelijkheid voor nemen en werkelijk samenwerken aan gedeelde doelen. Anders dan veel andere projectmanagement methoden is er dus veel aandacht voor de menselijke factor.

## Casus Rijnland

Bij het Hoogheemraadschap van Rijnland bestaat behoefte aan één organisatiebrede projectmethode en -taal. De techniek van projectmatig werken is niet het probleem, wel hoe je het team meekrijgt. Een nulmeting leverde een berg aan knelpunten: er was sprake van onduidelijke afspraken, een handtekeningencultuur, overschrijdingen van planning en budget en weinig aandacht voor teamsamenstelling. Van de 500 projecten bleken 100 geen opdrachtgever te hebben en er waren projecten waarmee de opdrachtgever geen enkele

binding had. Sommige opdrachtgevers 'deden' in hun eentje 60 projecten. Veel projecten bleken geen project maar ideeën of iets wat in de lijn thuishoorde.

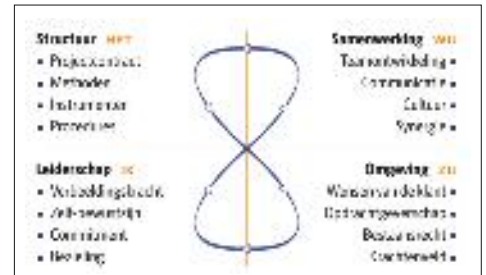
Rijnland kiest voor 'projectmatig creëren', omdat deze methode het best aansluit bij zijn organisatiefilosofie, waarbij vakafdelingen als serviceverleners 'leveren' aan projecten en processen. Daarnaast vindt Rijnland het belangrijk de 700 medewerkers in staat te stellen hun talenten te ontwikkelen. Het hoogheemraadschap wil in hen investeren omdat zij uiteindelijk het succes van de organisatie bepalen. Meer dan 400 projectleiders, projectleden, opdrachtgevers en managers zijn getraind in 'projectmatig creëren'. Daarbij gaat het om specifieke trainingen, coaching en intervisie en het vaststellen van profielen waarmee mensen een goed beeld krijgen van hun persoonlijke werkwijzen en voorkeuren.

'Projectmatig creëren' leidt ook tot een andere organisatiecultuur. Managers moeten net als opdrachtgevers bekwaam, bevoegd, betrokken en beschikbaar zijn. Medewerkers zijn zelfbewuster geworden, leren ook 'nee' zeggen en alternatieven aan te bieden.

Bij Rijnland zijn de knelpunten die bij de nulmeting werden geconstateerd, door interventies en training grotendeels weggenomen. Zo is recent veel aandacht geschonken aan 'goed opdrachtgeverschap'. Met als resultaat dat er nu meer opdrachtgevers lager in de organisatie zijn die een binding hebben met het project, die er bij wijze van spreken wakker van liggen als het niet goed gaat. En die maar een beperkt aantal projecten onder hun hoede hebben, waardoor ze daaraan daadwerkelijk aandacht kunnen besteden. Er is veel aan helderheid gewonnen en de organisatie is professioneler geworden. Ook is sprake van een betere samenwerking en meer samenhang tussen de projecten.

## Casus Schieland en de Krimpenerwaard

Het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard werkt al wat langer met 'projectmatig creëren'. Met enkele tientallen projecten per jaar, waaronder enkele dijkversterkingen die tientallen miljoenen euro's kosten, had de organisatie voldoende reden om projectmatig werken professioneel aan te pakken. De aandacht voor de zachte kanten van het project bleek ook bij Schieland en de Krimpenerwaard het grote winstpunt. Traditioneel projectmanagement lijkt op een draaiboek, alles staat vast.



De vier domeinen van 'projectmatig creëren'.

'Projectmatig creëren' gaat over het managen van verwachtingen en onzekerheden, van gebruikers, opdrachtgevers en projectleden. Bij elk project wordt nu een krachtenveldanalyse gemaakt. Schieland en de Krimpenerwaard werkt vaak met verschillende partijen samen, die ieder andere rollen, taken en belangen hebben: de gemeentebestuur die vergunningen verstrekt, de boer door wiens grond een pijpleiding van het rioolgemaal naar de zuiveringsinstallatie moet lopen en de bewoners die bouwverkeer voor hun deur krijgen. Door een krachtenveldanalyse uit te voeren, krijg je die in beeld en wordt je je bewust van cruciale relaties en de risico's in het project als deze relaties onder druk komen te staan.

De 'afwezige' opdrachtgever, dat bleek de klassieke fout bij projectmanagement zoals Schieland en de Krimpenerwaard dat vroeger uitvoerde. De opdrachtgever had vaak maar een uurtje tijd per maand, terwijl het project soms om een miljoen euro ging. Nu is hij of zij aanwezig bij het begin van het project, ondertekent met de projectleider het projectcontract en blijft gedurende het project betrokken. Opdrachtgevers, directeurs en bestuursleden van het hoogheemraadschap kregen een training. Dat heeft gewerkt. Bij Schieland en de Krimpenerwaard stelt men altijd dezelfde vraag aan de opdrachtgever en het projectteam: "Wat gebeurt er als we het niet doen?" Als het antwoord "niets" is, dan is het project blijkbaar overbodig en wordt het niet uitgevoerd. Hetzelfde gebeurde bij Rijnland. Ook vraagt men bij het Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard altijd aan de opdrachtgever wanneer hij tevreden is. Want een project is niet per definitie succesvol als het binnen tijd en budget is gebleven. Je moet ook - en vooral - de juiste dingen doen.

**André Bol en Luc van Wijk**  
(Hoogheemraadschap van Rijnland)  
**Theo Peeters** (Hoogheemraadschap van Schieland en de Krimpenerwaard)  
**Robertjan Uijl en Finus de Broekert**  
(Phaos BV)