



## 1 Beschouwing vooraf

Hoe definiëer je een succesvol project?

Het is belangrijk stil te staan bij wie of wat het succes zal incasseren.

Komt het succes toe aan:

1. je opdrachtgever?
2. je werkgever?
3. de omwonenden?
4. jezelf?
5. people, planet en profit?

## 2 Wat kan bijdragen aan succes?

1. Stel vooraf de juiste vragen
2. Organiseer de besluitvorming
3. Organiseer de aanpak

## 3 Stel vooraf vragen

### 3.1 Inleiding

Stel dat je wordt benaderd met de vraag om projectleider van een interessante bodemsanering te worden. Dat is natuurlijk eervol en je kunt er iets aan verdienen. Zeg je gelijk ja?

Of stel je eerst een aantal kritische vragen aan de opdrachtgever? En welke vragen stel je dan?

### 3.2 Is er geld en draagvlak voor het project?

Je zou kunnen vragen of er *geld* is voor het project en of er *draagvlak* is voor het project:

- Als er *geld* is voor het project, is er meestal wel *draagvlak*. Of anders eventueel maar niet.
- Als er *draagvlak* is voor het project, kan in de meeste gevallen ook wel *geld* worden losgepeuterd.

Zonder een inschatting over *geld* en *draagvlak* zou ik niet zonder meer als projectleider willen starten.

Het is verstandig je gaande het project jezelf en je omgeving regelmatig te bevragen op *geld* en *draagvlak*.

### 3.3 Waarom wordt het project niet in de lijnorganisatie door een lijnmedewerker afgehandeld?

Een andere belangrijke vraag is waarop het besluit is gebaseerd om het project in een *aparte projectorganisatie* onder te brengen en/of om een *projectleider van elders* in te huren.

Argumenten kunnen divers zijn:

- Te specialistisch onderwerp
- Te weinig capaciteit
- Geen geschikte interne kandidaat

### 3.4 Kunnen een project en een projectorganisatie het probleem van de opdrachtgever oplossen?

Sommige opdrachtgevers zijn niet in staat hun probleem te formuleren, laat staan de oplossing via een project en een projectorganisatie.

Het is zinvol tot op het bot door te vragen, totdat de probleemstelling helder is. Vervolgens kan gezamenlijk worden verkend of een apart project en een aparte projectorganisatie de juiste weg naar een oplossing zijn.

## 4 Organiseer de besluitvorming

### 4.1 Inleiding

Het komt vaak voor dat een projectorganisatie lang heeft zitten broeden op een plan en met een advies komt dat toch wordt afgeschoten.

Dat is eenvoudig te voorkomen, door de besluitvorming goed te organiseren.

Daarvoor moet je bestuurlijk denken. Als je dat niet kunt, moet je dat leren. Zo moeilijk is dat niet. Het heeft te maken met structuur, inhoud en werkwijze.

### 4.2 Hoe word ik politiek bestuurlijk gevoeliger?

Zie de website van Hans Valens. Hij geeft 11 tips voor het ontwikkelen van politiek bestuurlijke gevoeligheid.

<http://www.valens.nl/nlhtmldocs/pbgtips.html>.

### 4.2 Stel een Lijneverleg in

De Lijnorganisatie en de Projectorganisatie moeten op één lijn zitten wat betreft de aanpak.

Lijnorganisatie en Projectorganisatie moeten goede afspraken maken over de dagelijkse communicatie.

Lijnorganisatie en Projectorganisatie moeten periodiek bijeen komen om inhoud, voortgang en financiën met elkaar te bespreken.

### 4.2 Stel een Stuurgroep in

Bij de meeste projecten zijn er belangen voor verschillende overheden, zoals het rijk, de provincie, de gemeente, de stadsregio en het waterschap en eventueel andere organisaties

Het is goed om een Stuurgroep in te stellen met een vertegenwoordiger van de betrokken overheden en eventueel andere organisaties. Zo kan goed worden geanticipeerd op de definitieve keuze van een saneringsvariant, met de bijbehorende vergunningen.

In een Stuurgroep kunnen gekozen bestuurders zitten of een hogere ambtenaar en een directeur van een andere organisatie.

Zorg voor goed verzorgde en uitstekend leesbare vergaderstukken.

Onderdeel daarvan is een geannoteerde agenda. Daarop staat per agendapunt een samenvatting van de bijgevoegde stukken en de beslispunten.

De geannoteerde agenda zou voor lezers met weinig tijd voldoende moeten zijn.

Denk aan cultuurverschillen tussen rijk en sommige bedrijven.

### 4.3 Stel een Agendacommissie in

Het is goed om een Agendacommissie in te stellen met daarin de adviseurs van de leden van de Stuurgroep.

Binnen de Agendacommissie wordt de agenda voor de Stuurgroepvergadering vastgesteld en kan worden geïdentificeerd hoe verschillende deelnemende partijen over bedachte oplossingen denken.

Op enig moment zullen de leden van de Stuurgroep zich gaan beperken tot de echt strategische zaken en de meer operationele aspecten overlaten aan de Agendacommissie.

### 4.4 Stel een goed Projectteam in

Beperk je zeker in het begin in het aantal vaste deelnemers aan het Projectteam.

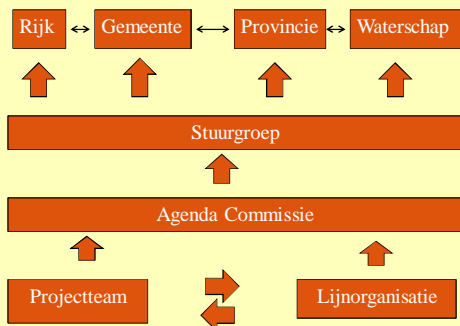
Doe geen concessie aan de (potentiële) kwaliteit van de in te zetten personen.

Maak afspraken over ad hoc in te schakelen disciplines.

Geef sturing via strakke afsprakenlijsten.

Maak sluitende afspraken over beschikbaarheid.

### Voorbereiding besluitvorming



Maak gebruik van personele unies!

## 5 Organiseer de aanpak

### 5.1 Standaard of maatwerk?

Het is belangrijk te overzien of een probleem op een standaardwijze kan worden opgelost, of dat wellicht maatwerk noodzakelijk is.

Als een standaardwijze mogelijk is, dan kan de kennis daarover op veel plekken worden ingekocht.

Als maatwerk noodzakelijk is, valt het te overwegen de regie voor de onderzoeksstrategie en de saneringspilots in eigen handen te houden, in plaats van in te kopen.

### 5.2 Eenvoudig of complex?

Een ander onderscheid is tussen eenvoudig en complex.

In eenvoudige gevallen ligt inkoop van de oplossing voor de hand.

Bij complexe gevallen is veel meer sturing vanuit het Projectteam nodig.

### 5.3 Indeling in categorieën

Standaard	Standaard	Maatwerk	Maatwerk
Eenvoudig	Complex	Eenvoudig	Complex