COLUMN

Water volgens Wouter



Wouter Stapel is Strategisch Adviseur Waterketen bij Royal HaskoningDHV

NIET-LINEAIRE PROJECTEN

Een tijdje terug vroeg ik een grote groep adviseurs wie weleens een project had gedaan dat precies volgens plan was verlopen. Twee handen gingen omhoog. Bij de evaluatie van een project met een waterschap en vijf gemeenten constateerden we dat het afwijken van het oorspronkelijke plan een teken was van goede samenwerking. We hadden met elkaar immers ingespeeld op de inzichten die zich gaande het project ontwikkelden.

Projecten zijn vaak niet-lineair. De te zetten stappen zijn tevoren niet in detail uit te tekenen. Maar we willen graag zekerheid - en duidelijke afspraken tussen partners en tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Een inherent niet-lineair project aanpakken met een in beton gegoten stappenplan zet de planning, kosten, draagvlak en de kwaliteit van het eindresultaat onder druk.

WAT MAAKT EEN PROJECT NIET-LINEAIR?

Om tevoren een inschatting te kunnen maken van de voorspelbaarheid van een project zijn volgens mij de volgende kenmerken van belang:

- Actoren: Hoe meer personen/partijen bij het project worden betrokken, des te groter de kans dat inzichten en wensen naar voren komen die je niet had voorzien.
- Domeinen: Dat is ook het geval als meerdere domeinen (b.v. riolering, zuivering, oppervlaktewater, openbare ruimte, gezondheidszorg, …) aan de orde komen.
- Optimaliseren: Het zoeken naar hoe het beter/optimaler kan impliceert dat je van tevoren niet weet waar je uit gaat komen.
- Innoveren: Wat je vaker hebt gedaan is vaak beter in een lineair plan te vatten dan als er innovatie aan te pas komt.

NIET-LINEARITEIT ORGANISEREN

Ook niet-lineaire projecten vragen overigens om een gerichte aanpak:

- Je moet een helder doel - een gewenst resultaat - formuleren dat duidelijk richting geeft, maar ook ruimte biedt om onderweg bij te kunnen sturen.
- Ook bij een niet-lineair project is een goed plan van aanpak van belang. In vergelijking met een lineair project zal dit plan meer procesmatig zijn - met procesafspraken die borgen dat tijdig wordt geschakeld en het doel altijd voor ogen blijft.
- Niet alles is onvoorspelbaar. Wat wél voorspelbaar of af te bakenen is mag je best stevig neerzetten. Die duidelijkheid helpt om in het project de juiste focus te houden. Waar mogelijk is het Plan van Aanpak dus heel concreet.
- Een planning met marge geeft ruimte voor wat je tevoren niet in kan schatten. Ook enige budgettaire ruimte is gewenst.
- Korte lijntjes met managers - en eventueel bestuurders - en verwachtingen met hen afstemmen is bij niet-lineaire projecten extra belangrijk. Dan kunnen zij waar nodig sturen bij onderweg te maken keuzes.

BALANS

Voor mij gaat het in niet-lineaire projecten telkens om het vinden van de juiste balans tussen controle en ruimte:

- Wat zoek je tevoren allemaal uit en wat juist tijdens het project?
- Stel je een zeer uitgebreide uitvraag op of beperk je je tot doelen en kaders?
- Leg je een uitgewerkte uitvraag voor aan meerdere adviesbureaus of houd je interviews en ontwikkel je het project vervolgens met de adviseur waar je het meeste vertrouwen in hebt?
- Waar bied je structuur en afbakening en waar geef je ruimte om meerwaarde te bereiken?

TOT SLOT

Niet-lineariteit negeren leidt gegarandeerd tot spijt. Onzekerheid accepteren en onderweg samen wijzer worden en bijsturen levert altijd meer op. Dat is niet alleen nuttig, maar ook inspirerend voor alle betrokkenen!