

## Wie zegt dat strategie implementeren moeilijk is.... Keuzes maken, dat is moeilijk!

Voor de implementatie van hun strategie zijn organisaties de afgelopen jaren steeds projectmatiger gaan werken. Bij veel organisaties heeft dit geleid tot een zeer grote hoeveelheid aan projecten met een zeer verschillend karakter. Bij deze organisaties zien we dan ook dat deadlines niet worden gehaald, projecten niet worden afgerond, meer projectcapaciteit wordt gevraagd dan aan medewerkers beschikbaar is en dat medewerkers het overzicht kwijt zijn. Er wordt dan vaak verzucht "We zijn goed in het maken van plannen, maar implementeren is zo moeilijk."

Toch is het maar de vraag of deze verzuchting terecht is. Na gesprekken met bestuurders en managers van verschillende organisaties, zijn wij tot de overtuiging gekomen dat de oorzaak veel meer ligt in de selectie van de projecten en het ontbreken van keuzes tussen de projecten.

In onvoldoende mate wordt de selectie van een project gemaakt op basis van de toegevoegde waarde die het biedt voor de klant. Zo werden er in de bezochte organisaties nog steeds projecten gestart zonder duidelijke business doelstelling.

Het, over het algemeen, ontbreken van expliciete keuzes welk project belangrijker was dan andere, viel verder op. Dit brak de organisaties op, zodra de beperking van middelen (vooral menskracht) werd ervaren. In veel gevallen kregen de projecten via de 'kaasschaafmethode' allemaal minder middelen, wat leidde tot gemiste deadlines, afstel en gefrustreerde medewerkers over de gehele linie. Als laatste bleken de medewerkers in de organisaties het overzicht te missen over de projecten.

### Breng focus aan

Om de implementatie-kracht van uw organisatie te vergroten is het belangrijk om focus aan te brengen in uw projecten. Uw strategie wordt beter geïmplementeerd middels goed afgebakende projecten met duidelijke resultaten die worden gemanaged als een portfolio.

Dit houdt in dat projecten worden beoordeeld en geselecteerd voor implementatie op basis van het businessvoordeel wat zij de organisatie opleveren.

Bij de keuze welke projecten gestart moeten worden en voor het oplossen van beperkte middelen-conflicten is de toegevoegde waarde *het* criterium. Het project met de meeste toegevoegde waarde is belangrijker.

Organisaties die succesvol waren met de implementaties beschouwden hun projecten als een verzameling die gezamenlijk de strategie implementeerden. Deze organisaties managen hun projecten als een portfolio rondom een centraal thema. Hierdoor wordt de samenhang binnen de projecten bevorderd en worden discussies rondom middelen voor de projecten expliciet gemaakt.

Organisaties die focus aanbrengen in hun implementatieprojecten zien dat de resultaten verbeteren, terwijl het aantal projecten en de benodigde inspanningen verminderen! De medewerkers winnen door verbetering van de duidelijkheid.

### Breng focus aan in uw implementatieprojecten

Regel	Check-vraag
Selecteer projecten die toegevoegde waarde hebben voor de organisatie	▶ Wat is het business-voordeel voor de organisatie?
Start met de projecten die de hoogste toegevoegde waarde opleveren	▶ Welk project levert de organisatie het meeste voordeel op?
Manage de projecten als een portfolio met een centraal thema	▶ Past dit nieuwe project binnen het thema en zijn de resources beschikbaar?

Bron: The Essence Consulting

#### Meer focus

De belangrijkste projecten, vanuit de centrale visie, worden geïmplementeerd

Beter resultaat van de projecten met minder inspanning

Duidelijker voor de medewerkers