



de Project
Academie >

Open en Verbindend

Interactieve in-company & open trainingen en programma's over:

- Strategieontwikkeling & Strategisch portfoliomanagement
- Competentie-ontwikkeling
- Projectmanagement Methoden & Technieken
- Agile-bedrijfsontwikkeling en Agile-methoden
- Projectmanagementondersteuning
- Ontwikkeling persoonlijk leiderschap

Onze partners:



Samen met een mensgericht netwerk van projectspecialisten

www.deprojectacademie.nl

Welkom

*Veerkrachtige projecten
vereisen een veerkrachtige
organisatie*

1. Wat is veerkracht?
2. Wat is veerkracht in/van organisaties?
3. Reageren op meervoudige complexiteit
4. Management dialoog: hoe en met wie?
5. Waarnemen & Beoordelen
6. Onderzoeken & Besluiten
7. Integraal plannen en samenwerken
8. Veerkracht vraagt reflectie

Roel Riepma



de Project
Academie >

Open en Verbindend

Wat is veerkracht?





de Project
Academie >

Open en Verbindend

Wat is veerkracht in/van organisaties?

- Denk en werk toekomstgericht
- Bouw buffercapaciteit in
- Durf/Leer om te gaan met onzekerheid
- Neem risico's
- Anticipeer op crises

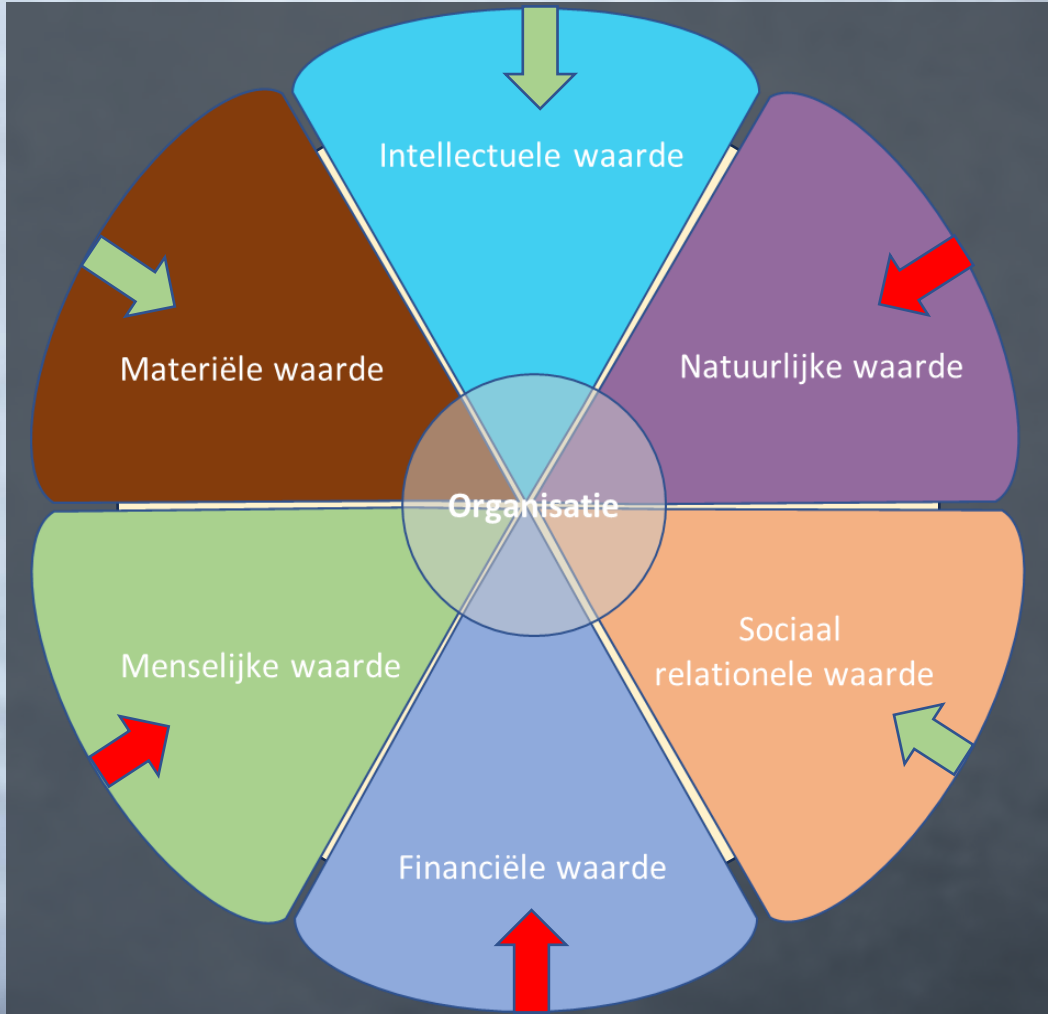
(Jan Rotmans)





Veerkracht:

Toekomstbestendig reageren op meervoudige, **complexe invloeden van buitenaf ...**



1. *Menselijke waarde:*

Arbeidsmarkt schaarste; Kinderarbeid in de keten; Sociale inclusie; Privacy; ...

2. *Sociaal relationele waarde:*

Bevolkingsamenstelling; Twisten; Ongelijkheid; Cultuur clashes; ...

3. *Intellectuele waarde:*

EU regelgeving m.n. CSRD; AI; Lean development; Big data; Beveliging; ...

4. *Materiële waarde:*

Bezit of gebruik; Smart buildings; Robotisering; Transport binnenstad; 3D; ...

5. *Natuurlijke waarde:*

Kritieke grondstoffen; Energie schaarste; Broeikasgassen; Afval; Water- en Luchtvervuiling; ...

6. *Financiële waarde:*

True costs; Verdeling rijkdom; Valuta risico's; Aantrekken van kapitaal; ...



Veerkracht:

Samen – in **vraag geleide dialoog** – de complexe **invloeden van buitenaf in kaart brengen**



OK!
Webapplicatie

Samen de externe actoren en factoren leren zien die invloed hebben op de waardebeleving van een organisatie voor de omgeving

Direct betrokkenen	Belangen verdedigers
<ul style="list-style-type: none"> ● ● Klanten ● ● Concurrenten ● ● Leveranciers ● ● Nieuwe toetreders ● ● Substituten ● ● Samenwerkingspartners 	<ul style="list-style-type: none"> ● ● Toezichthouders ● ● Financiers ● ● Accountants ● ● Verzekeraars ● ● Subsidieverstrekkers ● ● Normstellers ● ● Arbeidsmarktpartijen ● ● Netwerken ● ● Lobbycircuits ● ● Actiegroepen
Maatschappelijke factoren	Ideologische voedingsbodem
<ul style="list-style-type: none"> ● Demografisch ● Economisch ● ● Sociaal-maatschappelijk ● Grond- hulpstoffen en energie ● Technologisch fysiek ● ICT factoren ● Ecologisch ● Politiek-bestuurlijk ● Juridisch ● Arbeidsmarkt ● Media 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kenmerkende landsculturen ● Ethiek



Veerkracht:

Toekomstbestendig reageren op meervoudige, complexe invloeden van business ...



Menselijke waarde:

Weinig medezeggenschap; Hiërarchische directieven; Veel flex-arbeid; Hoog ziekteverzuim; Geen verbinding met kennisinstellingen; ...

Sociaal relationele waarde:

Intern gedreven; Moeizame interne samenwerking; Reactief handelen; Pushen; Focus op verkoop; ...

Materiële waarde:

Verouderd machinepark; Inzet op massaproductie; waarde gebouwen en afschrijving te lang ...

Natuurlijke waarde:

Veel energieverbruik; Weinig aandacht voor hergebruik; Milieuvervuilend grondstoffengebruik; ...

Intellectuele waarde:

Slim bedienen klantenpopulatie; Tussenproduct voor veel markten; Houdbaarheid businessmodel?; ...

Financiële waarde:

Laag marge product; Aandeelhouderswaarde tevredenstellend maar op termijn verdienmodel onder druk



Veerkracht:

Toekomstbestendig reageren op meervoudige, complexe invloeden van binnen en buiten



Menselijke waarde:

Weinig gestructureerde aandacht voor scholing.; Weinig evaluaties; Directieve leidinggevende stijl..

Sociaal relationele waarde:

Rommelig verlopende vergaderingen; Ieder vecht voor eigen budget; veel bilateraal oplossen; ...

Materiële waarde:

Natuurlijke waarde:

Intellectuele waarde:

Veel adhoc samenwerken; Verkoop en productie werken moeizaam samen; Functioneel georganiseerd; Veranderen als de noodzaak al hoog is; Innovatie vaak onderdruk vanwege inzet voor dagelijks operationeel werk; Focus op bestaande markten...

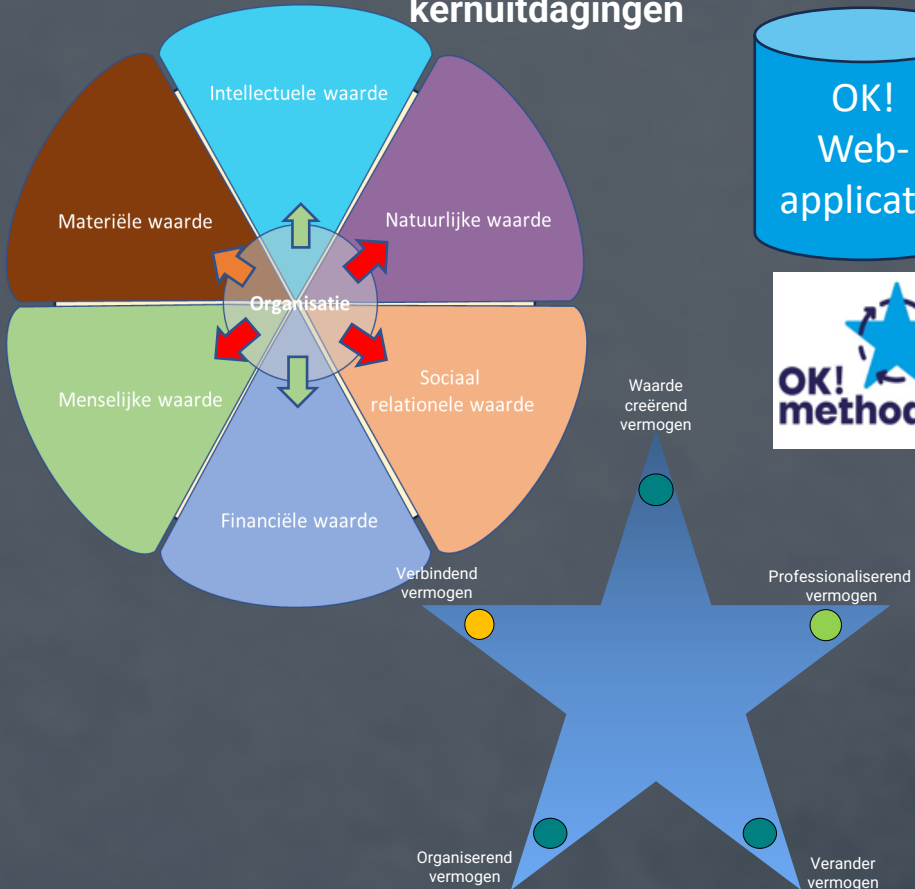
Financiële waarde:



Veerkracht:

Samen – in **vraag geleide dialoog** – de complexiteit van **het intern samenwerken in kaart brengen**

Organisatorische kernuitdagingen



Strategie	Leiding	Organisatiecultuur
<ul style="list-style-type: none"> ● Missie, visie, kernwaarden ● Gekwantificeerde hoofddoelstellingen ● Concurrentiestrategie ● Product/marktcombinaties ● Marketingmix en salesmix ● Netwerkrelaties ● Innovatiekracht ● Business- en verdienmodellen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Rollen ● Stijlen ● Eigenschappen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Cultuurtypering en beïnvloedingsinstrumenten ● Organisatietynologie en cultuur ● Organisatiecultuur en culturele diversiteit ● Veranderpotentie ● Cultuurinterventies
Structuur	Bedrijfs- en informatieprocessen	Bedrijfsmiddelen
<ul style="list-style-type: none"> ● Formele arbeidsverdeling (macro, meso en micro) ● Bedrijfs- en informatieprocessen ● Overleg- en besluitvormingsrelaties 	<ul style="list-style-type: none"> ● Primaire processen ● Ondersteunende processen ● Bestuurlijk regelende processen ● Innovatieprocessen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Grondstoffen & Materialen ● Energie ● Distributiesystemen ● Fysiek technologische middelen ● ICT
Personeel en talent	Financiën	Recht
<ul style="list-style-type: none"> ● Personeelsplanning ● Arbeidsvoorwaardenbeleid ● Arbeidsomstandighedenbeleid ● Beoordelings- en beloningsbeleid ● Talentenbeleid ● Medezeggenschap 	<ul style="list-style-type: none"> ● Balans ● Resultatenrekening ● Toekomstgerichtheid ● Monitoring 	<ul style="list-style-type: none"> ● strategisch management ● organisatiestructuur ● bedrijfs- en informatieprocessen ● bedrijfsmiddelen ● personeel en talent ● leiding ● Financiën



de Project
Academie >

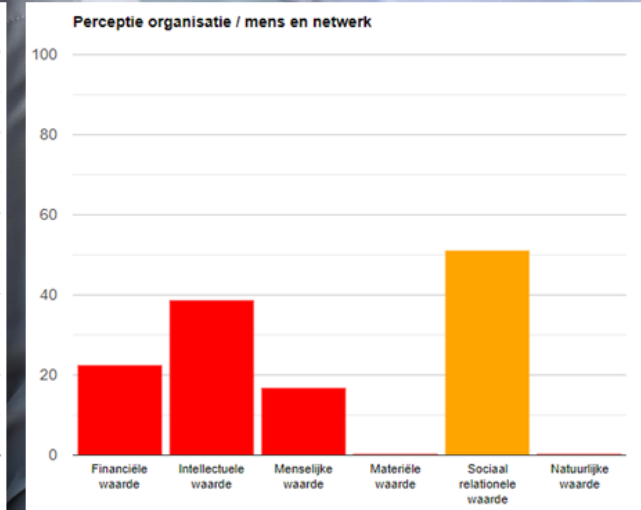
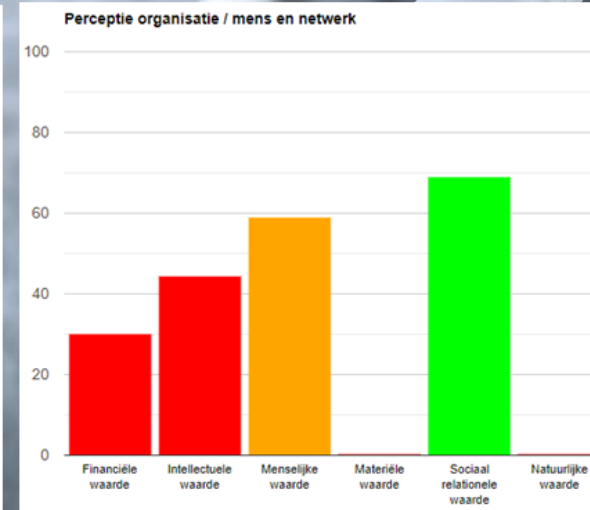
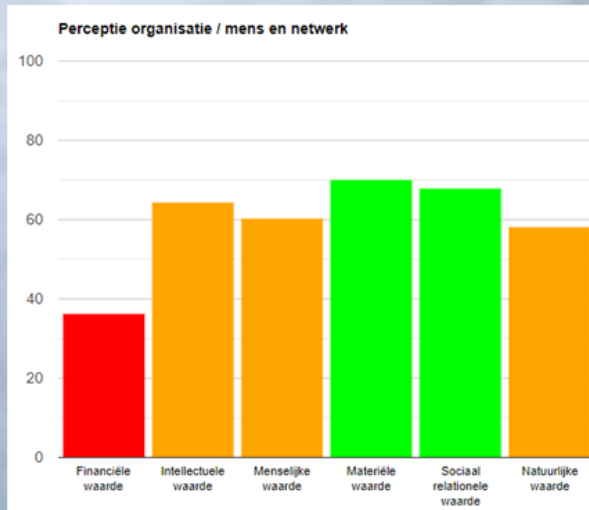
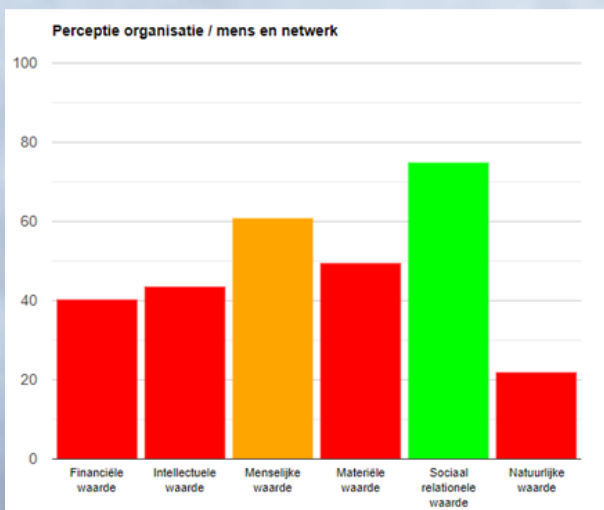
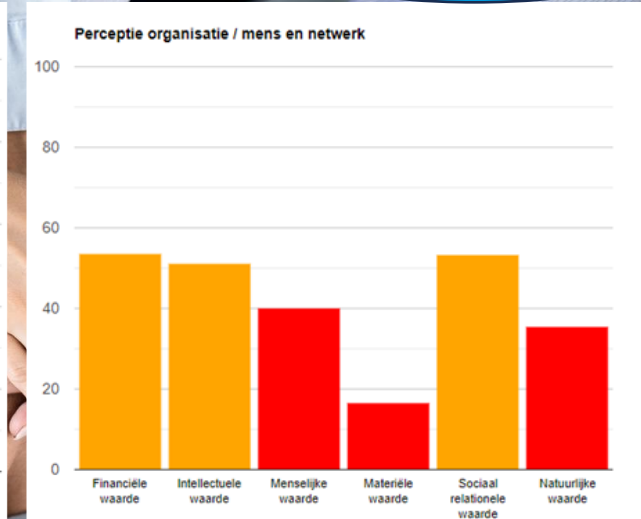
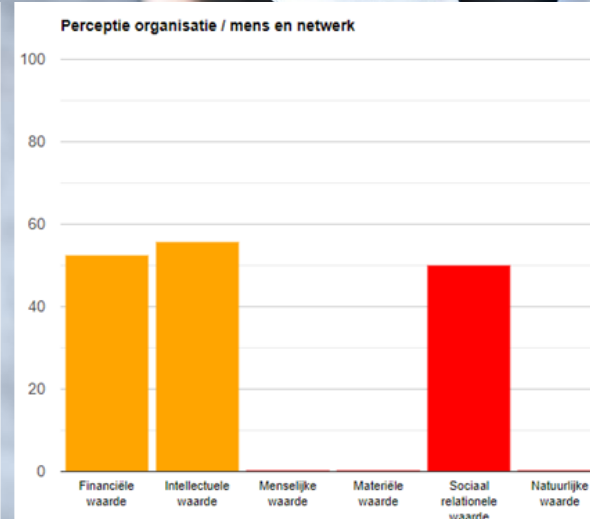
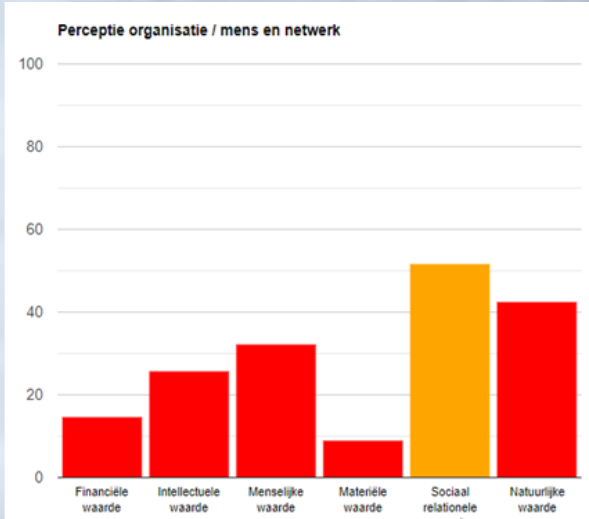
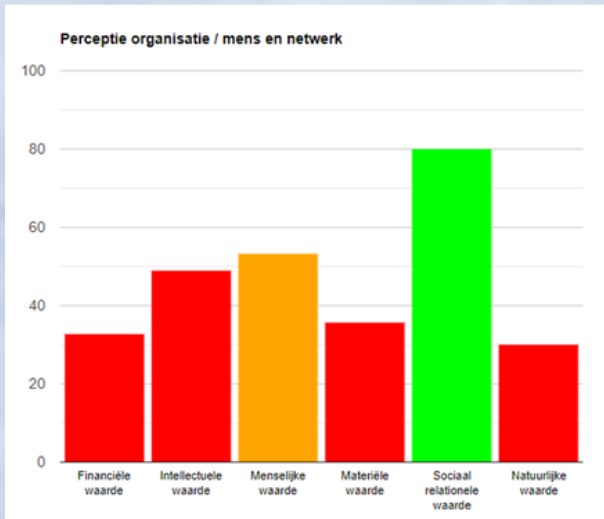
Open en Verbindend



OK!
Webapplicatie

Veerkracht:

Met wie wordt de dialoog gevoerd **en hoe?** Eerst individueel ...





de Project
Academie >

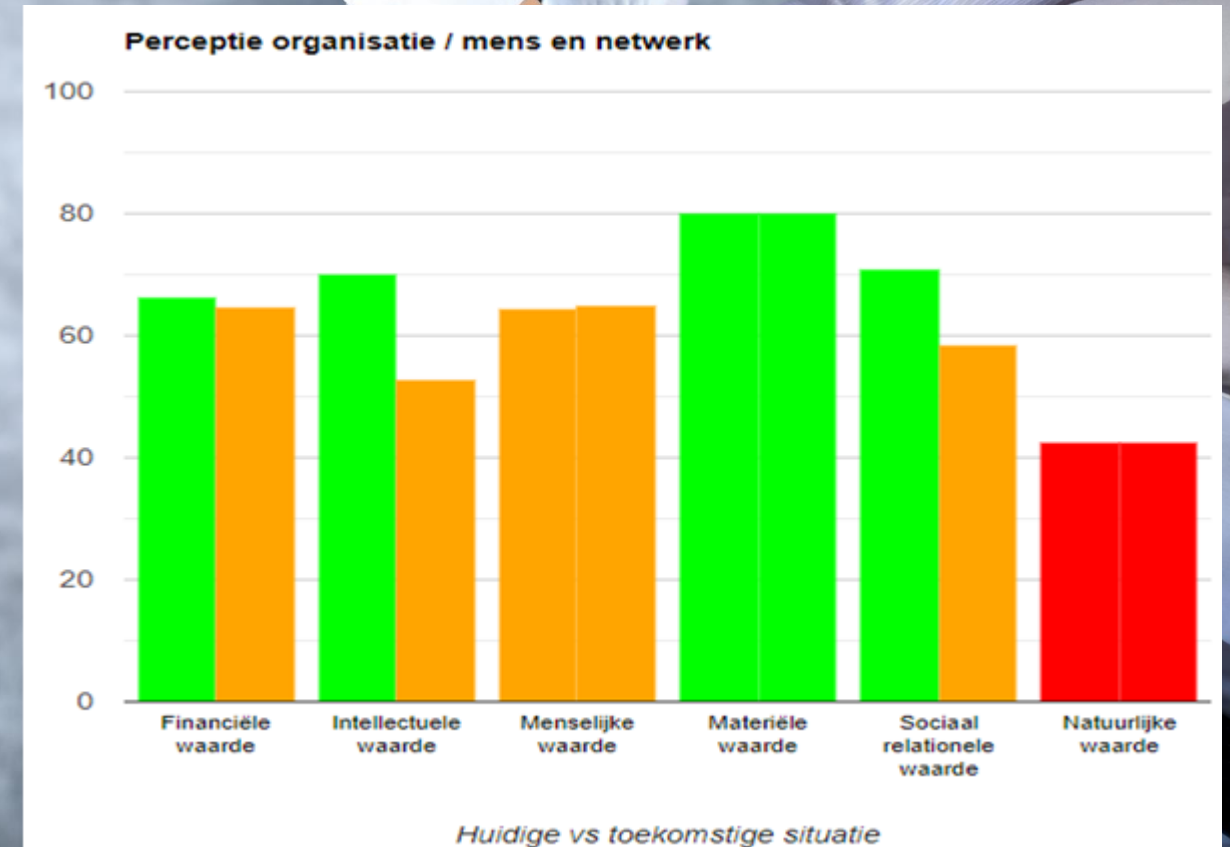
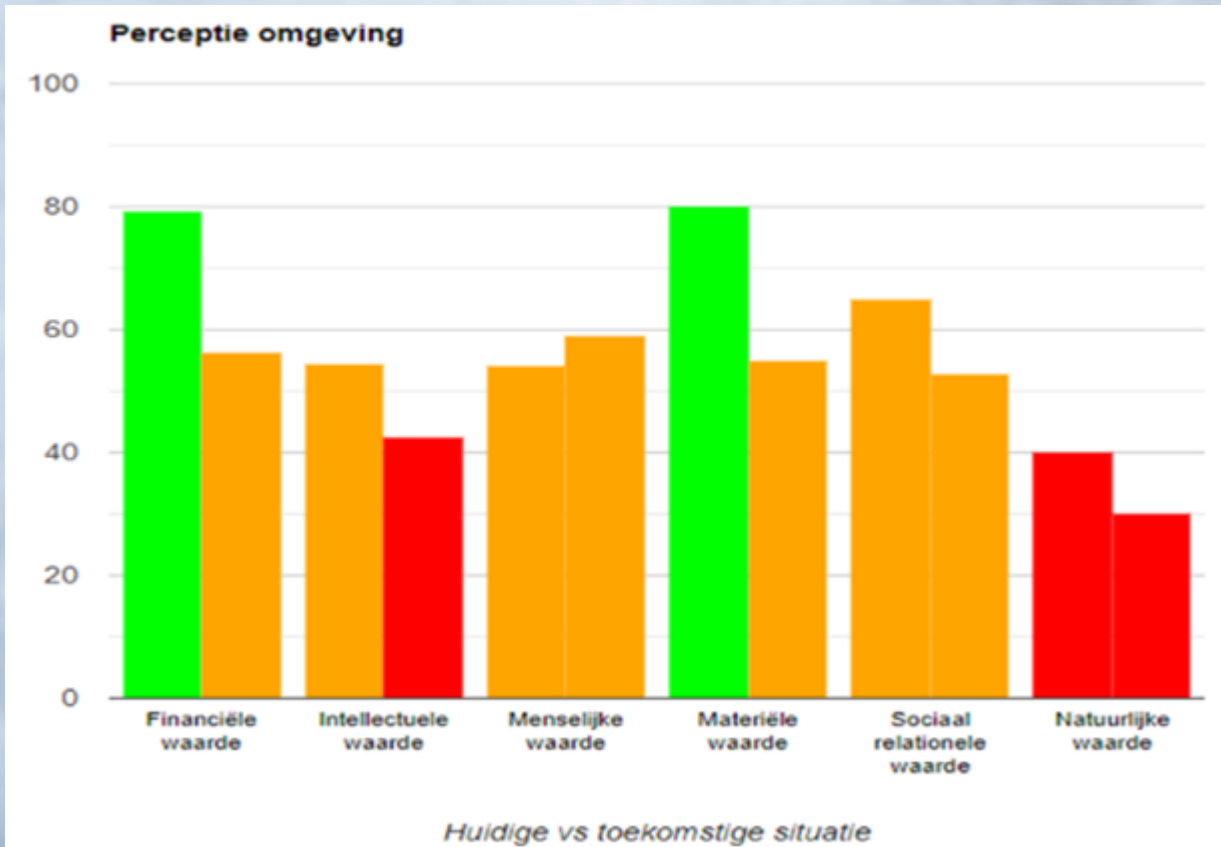
Open en Verbindend



OK!
Webapplicatie

Veerkracht:

Via een vraag gestuurde dialoog ontstaat de **meervoudige waardebalans**



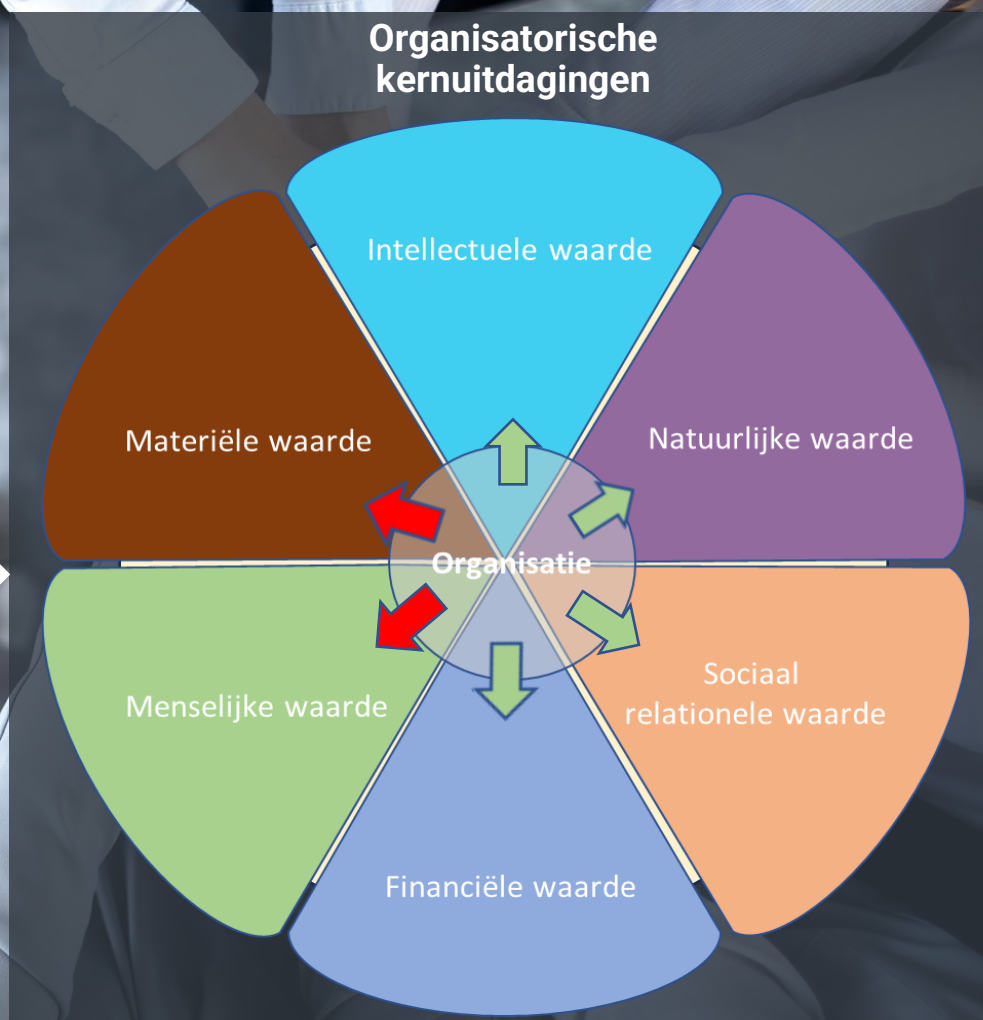
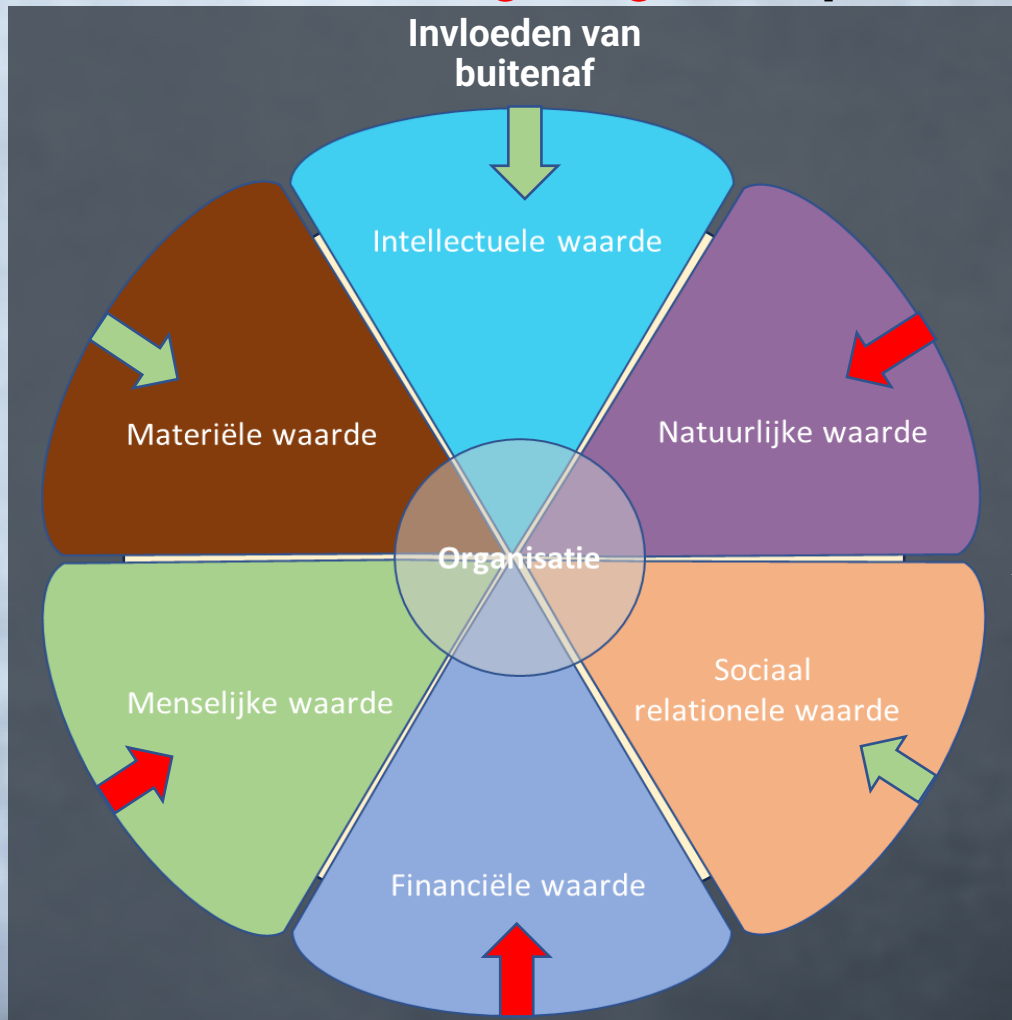


de Project
Academie >

Open en Verbindend

Veerkracht:

Toekomstbestendig reageren op meervoudige, complexe invloeden van buitenaf





de Project
Academie >

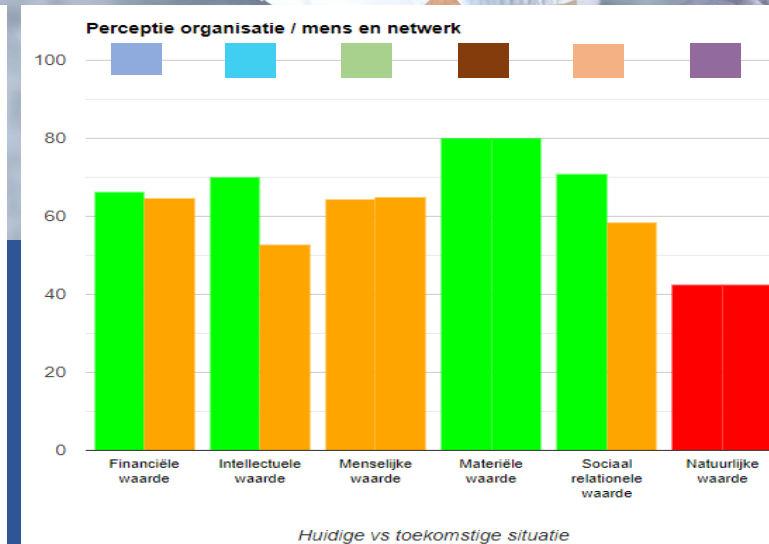
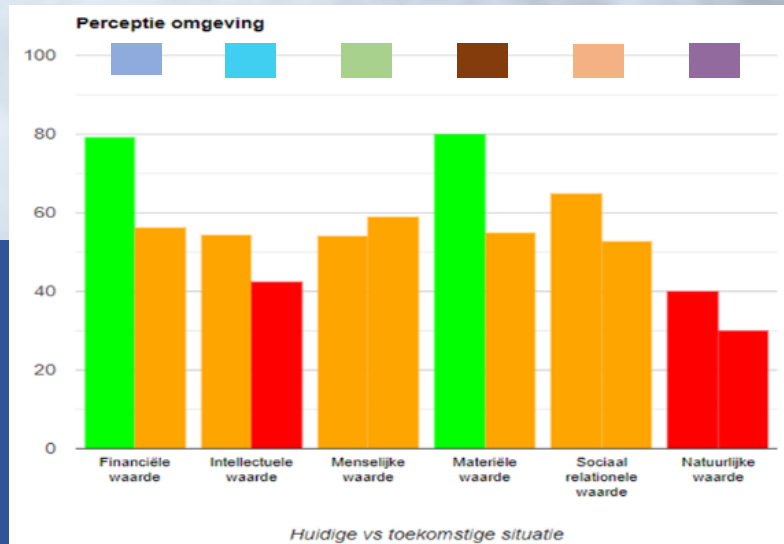
Open en Verbindend



OK!
Webapplicatie

Veerkracht:

Via vraag gestuurde dialoog ontstaat de initiële, gemeenschappelijk gedragen
meervoudige waardebalans



Buiten -> binnen

Menselijke
waarde

Sociaal
rationele
waarde

Intellectuele
waarde

Materiële
waarde

Natuurlijke
waarde

Financiële
waarde

Binnen -> buiten



de Project
Academie >

Open en Verbindend

Veerkracht:

Toekomstbestendig reageren op meervoudige, complexe invloeden van buitenaf

De OK! Methode leert organisaties vooruit te denken, anders te beslissen en effectief te realiseren om toekomstbestendige waarde te creëren



De OK Methode bevordert vier zaken

1. Integraal overzicht en inzicht op de zes-waarden-balans in de gehele keten
2. Gestructureerde vraag-gestuurde dialogen om deze zes-waarden-balans samen te verbeteren en te versterken
3. De vermogens om in teams effectief samen te werken
4. Procesgerichte denkmethoden en instrumenten om op alle niveaus – van strategie tot en met operationalisering – gericht te sturen en projecten beheerst uit te voeren.



de Project Academie

Open en Verbindend



Samen zien, samen veranderen

Waarnemen:



Samen zien wat buiten speelt en hoe binnen reageert. De initiële zes-waarden-balans in het vizier krijgen

Beoordelen:



De strategische samenhang in de waarnemingen ontdekken. De vraagstukken afbakenen die toekomstbestendige aandacht nodig hebben

Onderzoeken:



De oorzaak vinden van vraagstukken en besluiten nemen die deze oorzaken wegnemen en de zes-waarden-balans versterken

Beïnvloeden:

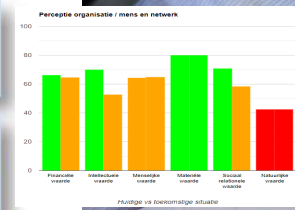
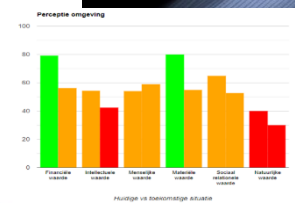
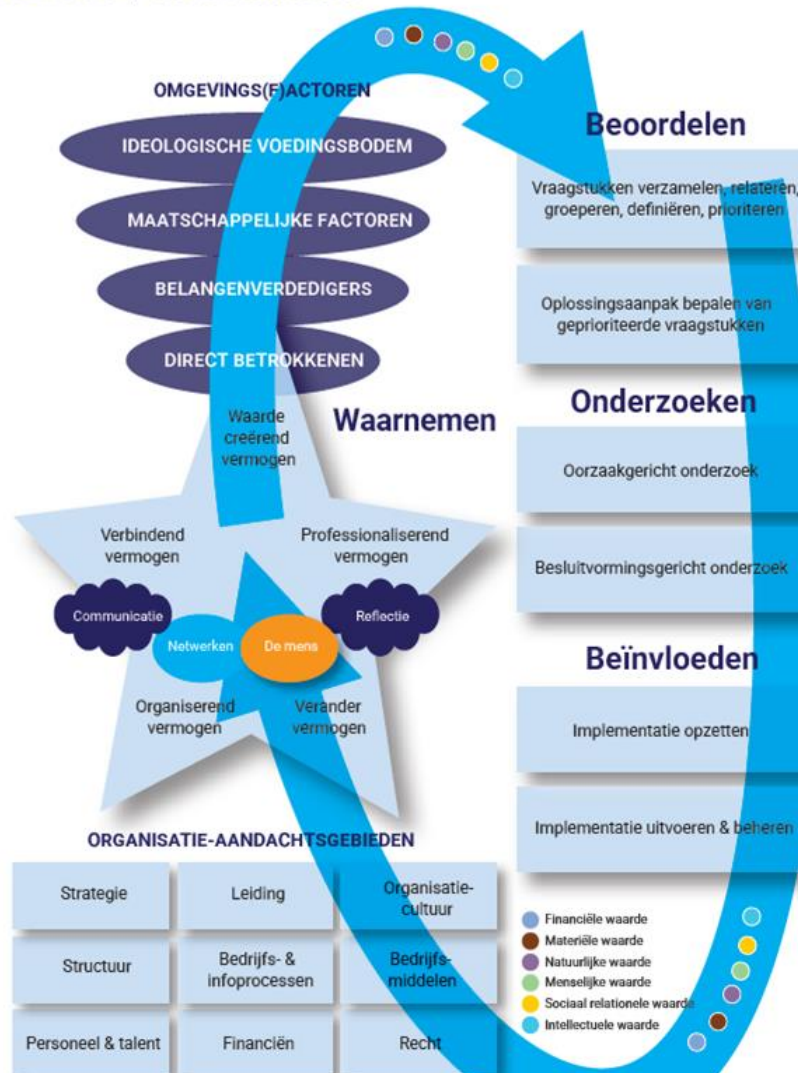


Implementatieplannen opzetten en beheerst uitvoeren

Evaluëren:



Planevaluatie | Procesevaluatie | Product Evaluatie



@organisatie-kundig

Evaluëren



de Project
Academie >

Open en Verbindend



Waarnemen:

Vraag-gestuurde dialoog om samen te zien wat speelt in:

- de omgeving;
- de interne organisatie en
- de netwerken van samenwerkende mensen die de organisatie en haar omgeving met elkaar verbinden.

Resultaten:

- Vastgelegde waarnemingen in de OK! database, zodat opeenvolgende perioden vergeleken kunnen worden
- Gezamenlijk beeld van bedreigingen, kansen, sterktes en zwaktes
- De initiële zes-waarden-balans





de Project Academie >

Open en Verbindend

Teams in dialoog over alle in de OK! webapplicatie vastgelegde waarnemingen!



Samen zien, samen veranderen



©organisatie-kundig

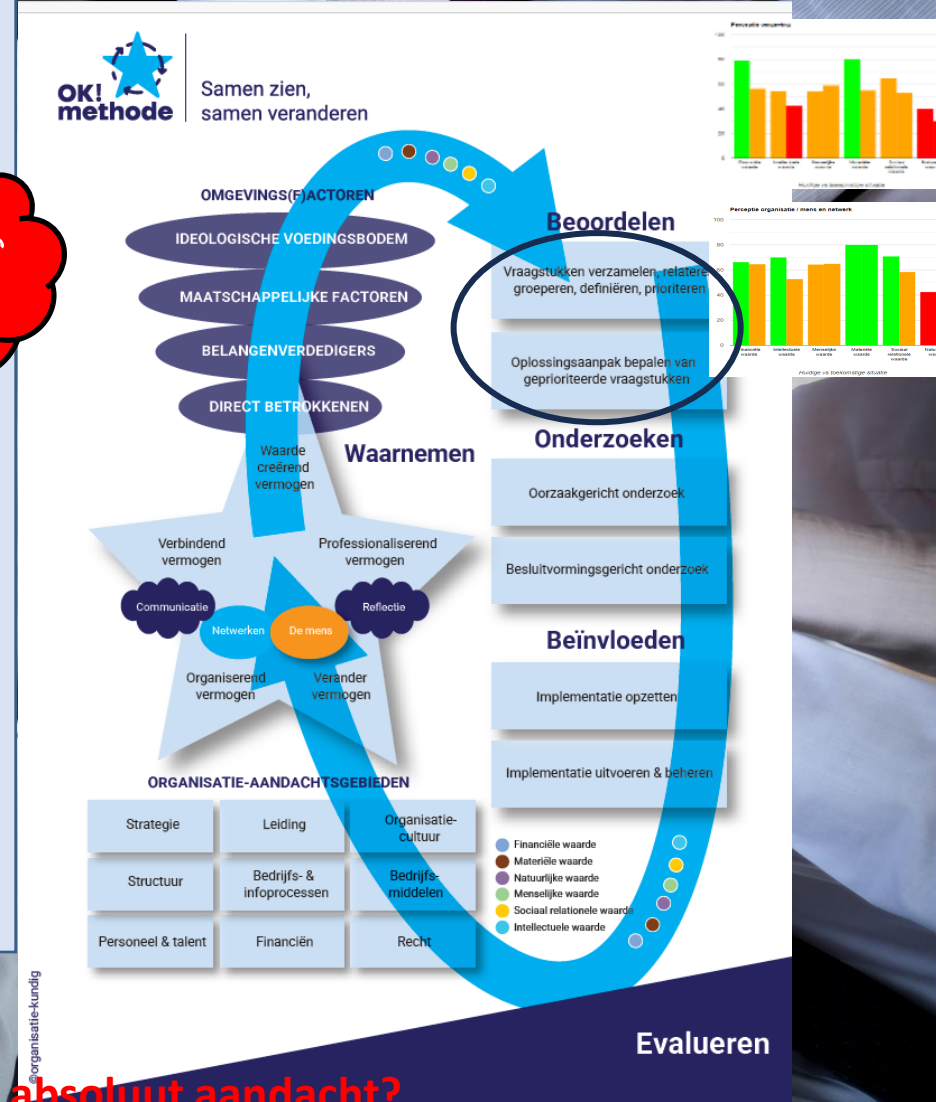
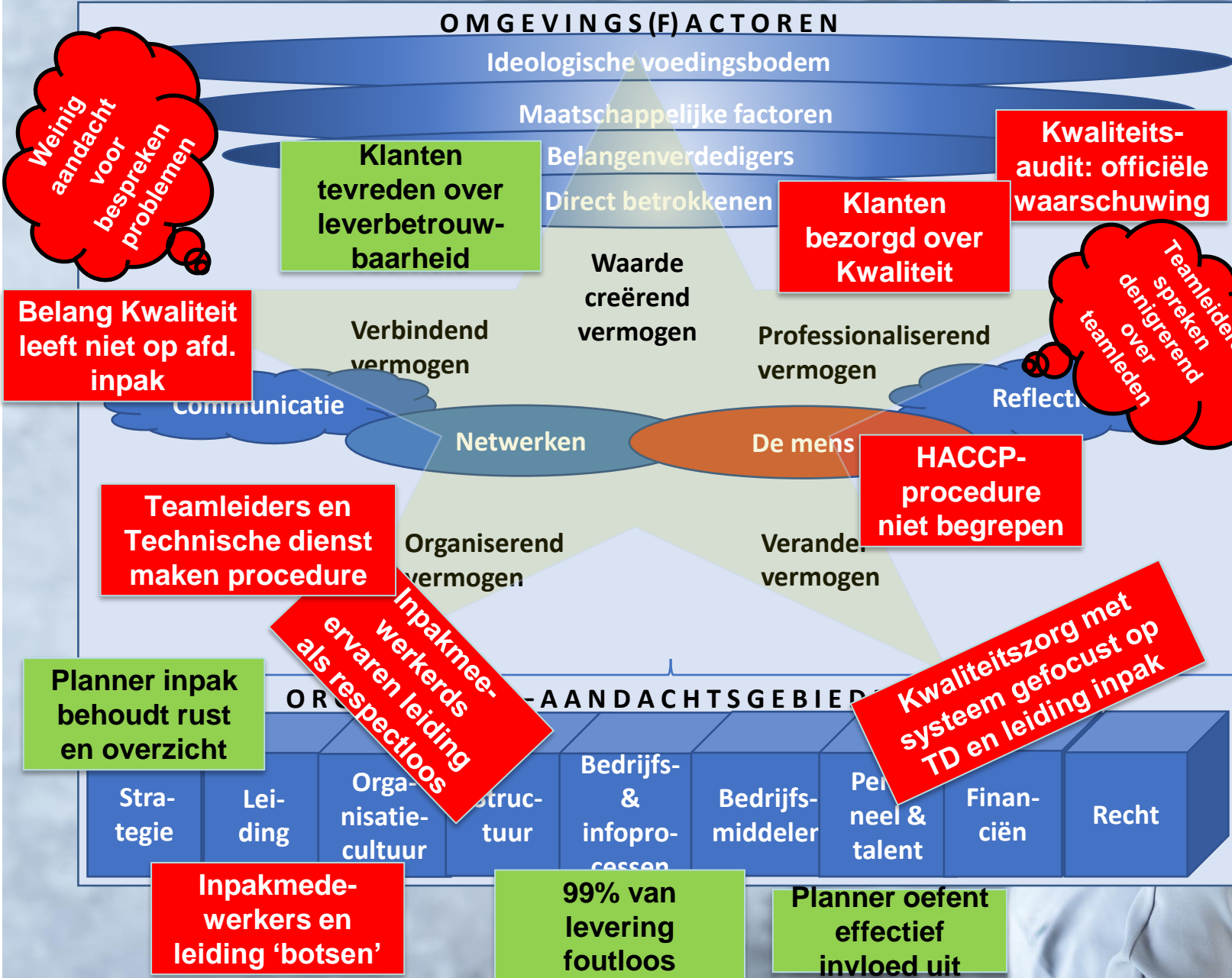
Evalueren

Beoordelen:

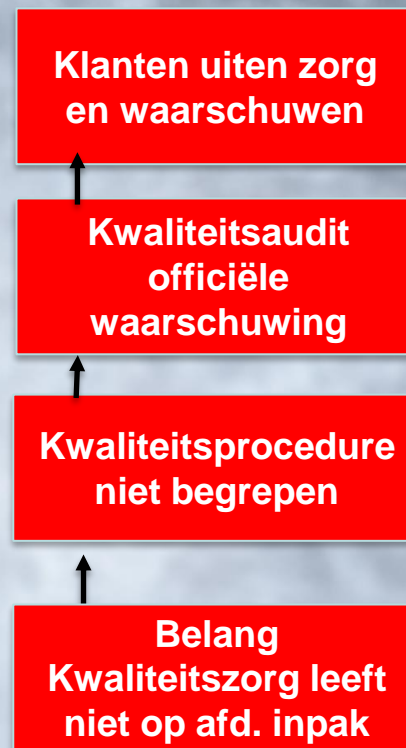
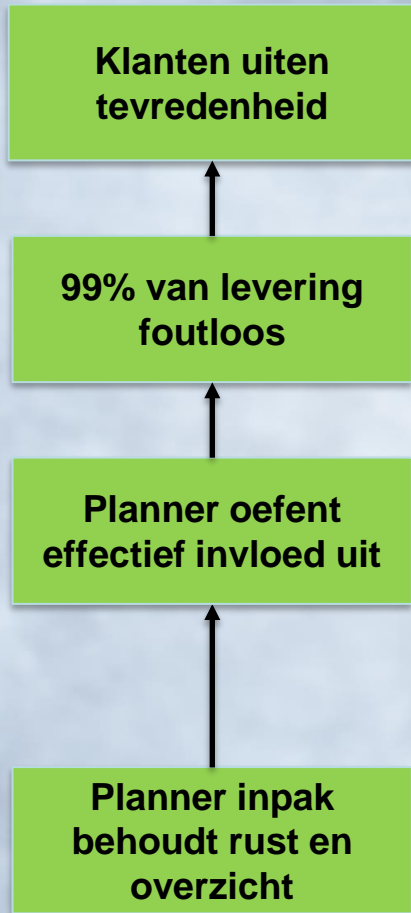
Effectieve workshop voor het samenhangend in kaart brengen van alle waarnemingen

Resultaat

- Strategische ketens van samenhang, gericht op het versterken van de zes-waarden-balans
- Concrete strategie voor de aanpak van de afgebakende ketens van samenhang, zodat oorzaken gevonden worden; besluiten genomen en implementatieplannen opgezet;
- Samenhangend projectenprogramma



1. Gezien deze kansen en bedreigingen: welke kans dan wel bedreiging verdient absoluut aandacht?
2. Welke omgevingsfactoren zijn aan deze kans/bedreiging gekoppeld?
3. Welke interne organisatie-aspecten versterken deze kans of bedreiging, dan wel verzwakken deze?



Weinig aandacht voor bespreken problemen

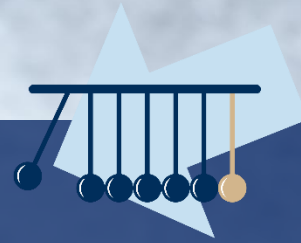
Teamleiders spreken denigrerend over teamleden

- Vraagstuk 1. HACCP procedure en aanpak trainen en oefenen
- Vraagstuk 2. Samenwerking leiding/technische staf en uitvoering ontwikkelen
- Vraagstuk 3. Organiserend vermogen planning als grondslag voor de cultuur



de Project Academie >

Open en Verbindend



Onderzoeken: Oorzaakvinding

Hoe komt het dat dit vraagstuk er is?

STAP 1: Probleemformulering (kort en bondig)

STAP 2: Probleemspecificatie (vereist zorgvuldig waarnemen!)

is is niet

**WAT
WAAR
WANNEER
OMVANG**

STAP 3: Kenmerken van IS ten opzichte van IS NIET

STAP 4: Veranderingen in de kenmerken

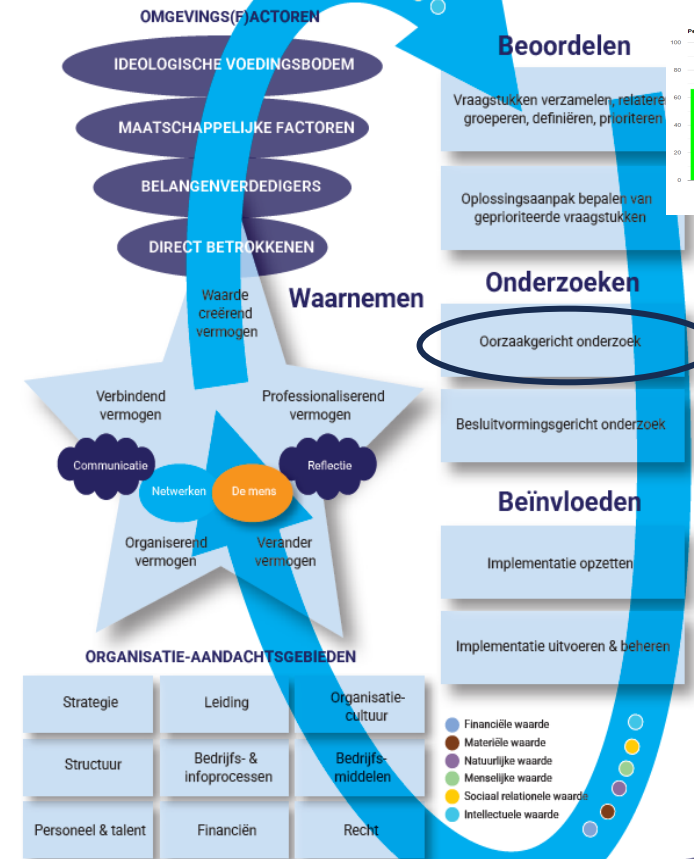
STAP 5: Mogelijke oorzaken (creatief proces)

STAP 6: Toetsen mogelijke oorzaken (scherp verklarend denkproces)

STAP 7: Verificatie van meest waarschijnlijke oorzaken (bewijzen dat het klopt)



Samen zien,
samen veranderen



©organisatie-kundig



Onderzoeken

Besluiten nemen: welke beslissingen moeten genomen worden om de zes-waarden-balans te versterken?

STAP 1: Vaststellen van het beslissingsdoel

STAP 2: Inventariseer criteria op meervoudige waarden → verlangens met betrekking tot beslisdoel

✓ creatief proces

STAP 3: Orden de criteria naar eisen en wensen geef weegfactoren aan wensen

STAP 4: Verzamel alternatieven

✓ Creatief proces

✓ Expertmening of Delphi methode

STAP 5: Beoordeel de alternatieven

✓ STAP 5a: Op basis van gestelde eisen

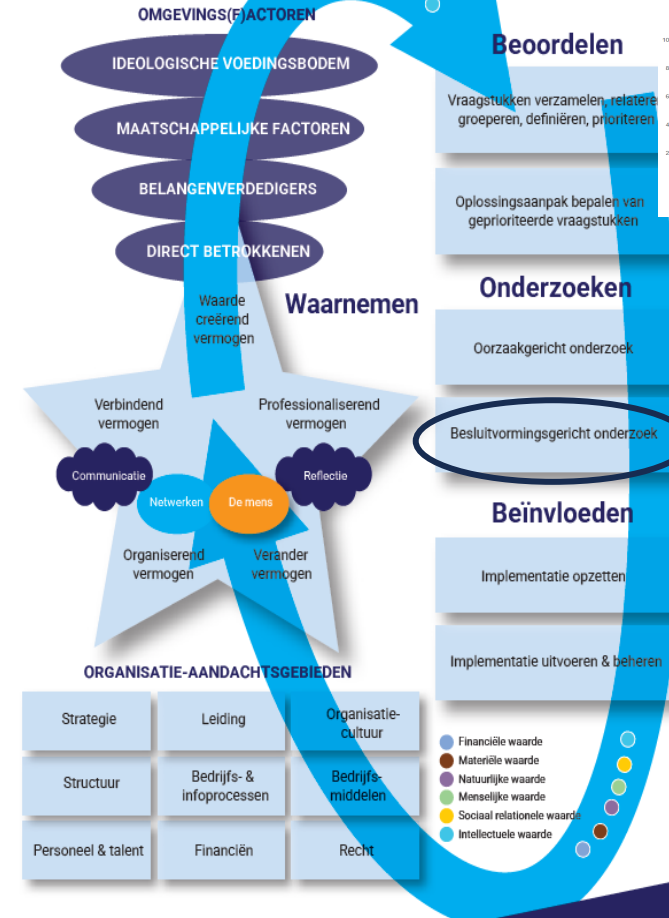
✓ STAP 5b: Op basis van wensen

STAP 6: Bekijk de risico's op meervoudige waarde-effecten

STAP 7: Neem het besluit



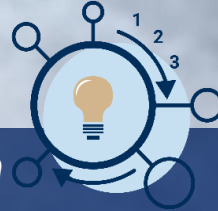
Samen zien,
samen veranderen





de Project Academie >

Open en Verbindend



Beïnvloeden: Projecten/ Implementaties opzetten

Hoe zetten we de projecten op die nodig zijn om de besluiten te effectueren?

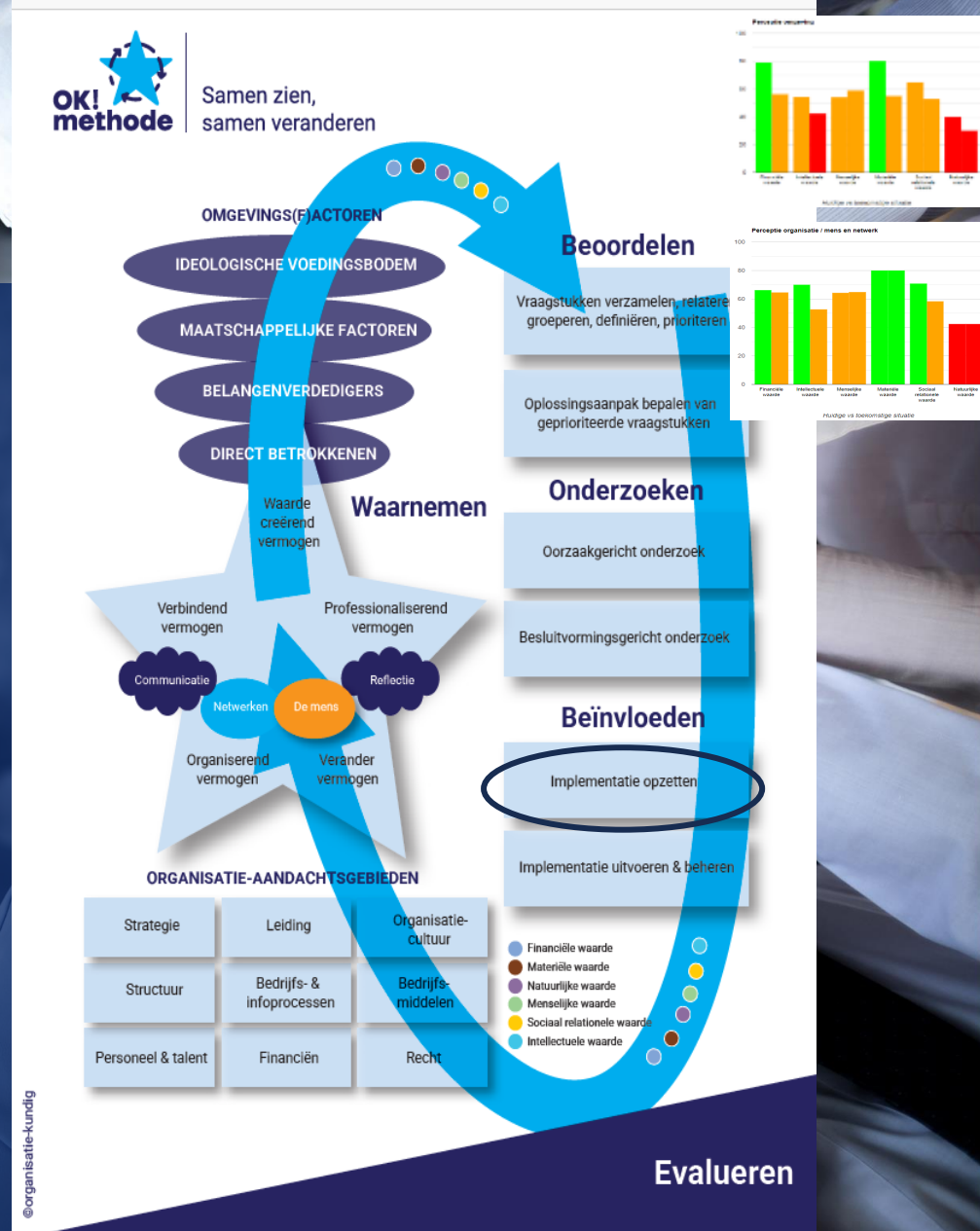
Stap 1: Initiatief nemen: wie wil wat waarom binnen welke kaders?

Stap 2: Implementatieplan opzetten: wie voeren welke activiteiten volgordeijk uit, wanneer en tegen welke kosten?

Stap 3: Potentiële problemen-analyse op meervoudige waarden uitvoeren: wat kan er mis gaan en wat zijn de gevolgen?

Stap 4: Potentiële mogelijkheden analyse op meervoudige waarden uitvoeren: wat kan er beter gaan met welke gevolgen?

Stap 5: Maatregelen potentiële problemen en mogelijkheden verwerken in het implementatieplan





de Project
Academie >

Open en Verbindend



Beïnvloeden: Project/ Implementatie beheerst uitvoeren (A)

Hoe sturen we projecten zodanig goed aan dat de gevolgen van mogelijke afwijkingen van het implementatieplan in beeld zijn en dat de juiste maatregelen zijn opgenomen in het implementatieplan?

Stap 1: Beeldvorming: implementatievoortgang conform het implementatieplan?

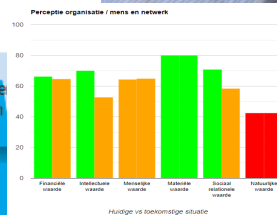
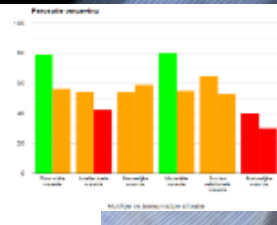
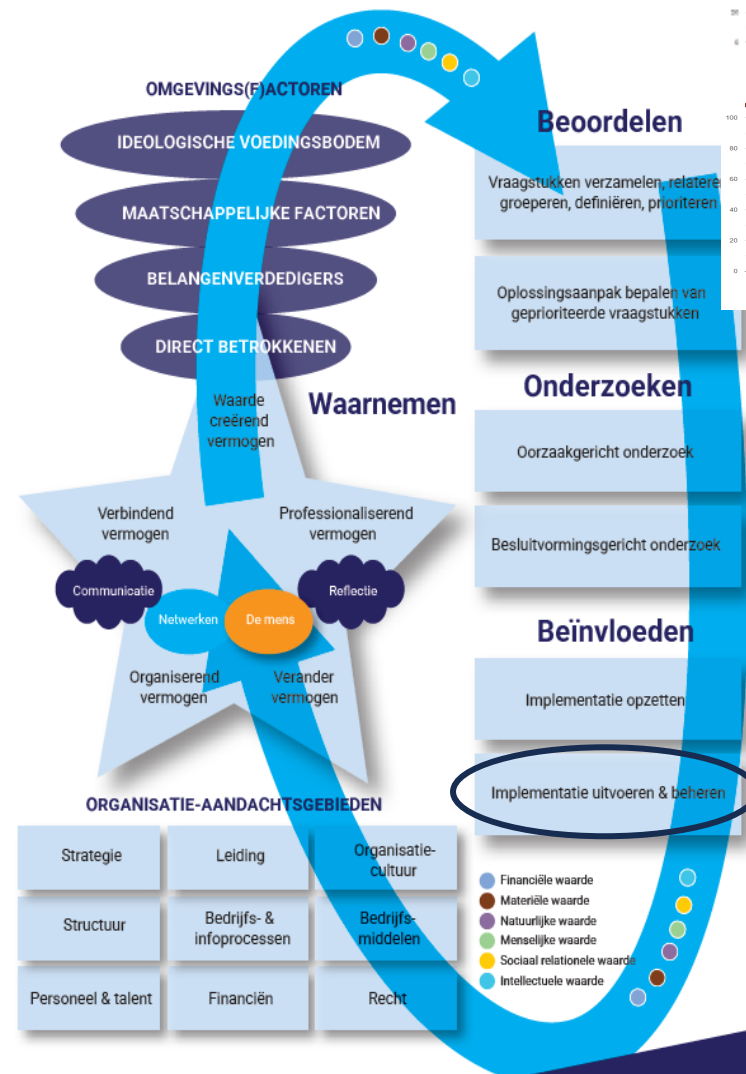
Stap 2: Begrijpen van afwijkingen ten opzichte van het implementatieplan

- ✓ Wat te doen om de meest ernstige gevolgen van afwijkingen op te vangen?
- ✓ Voor welke afwijkingen is oorzaakgericht onderzoek nodig?

Stap 3: Besluiten over gevolg bestrijdende maatregelen en het wegnemen van de oorzaak, inclusief vastlegging in het (herziene) implementatieplan



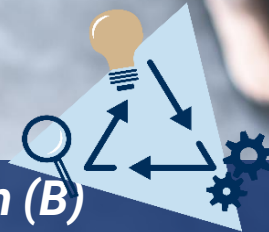
Samen zien,
samen veranderen





de Project Academie >

Open en Verbindend



Beïnvloeden: Project/ Implementatie beheerst uitvoeren (B)

Hoe sturen we projecten zodanig goed aan dat ook tijdens de uitvoering potentiële risico's en kansen goed beheerst worden, zodat de zes waarden zich positief ontwikkelen?

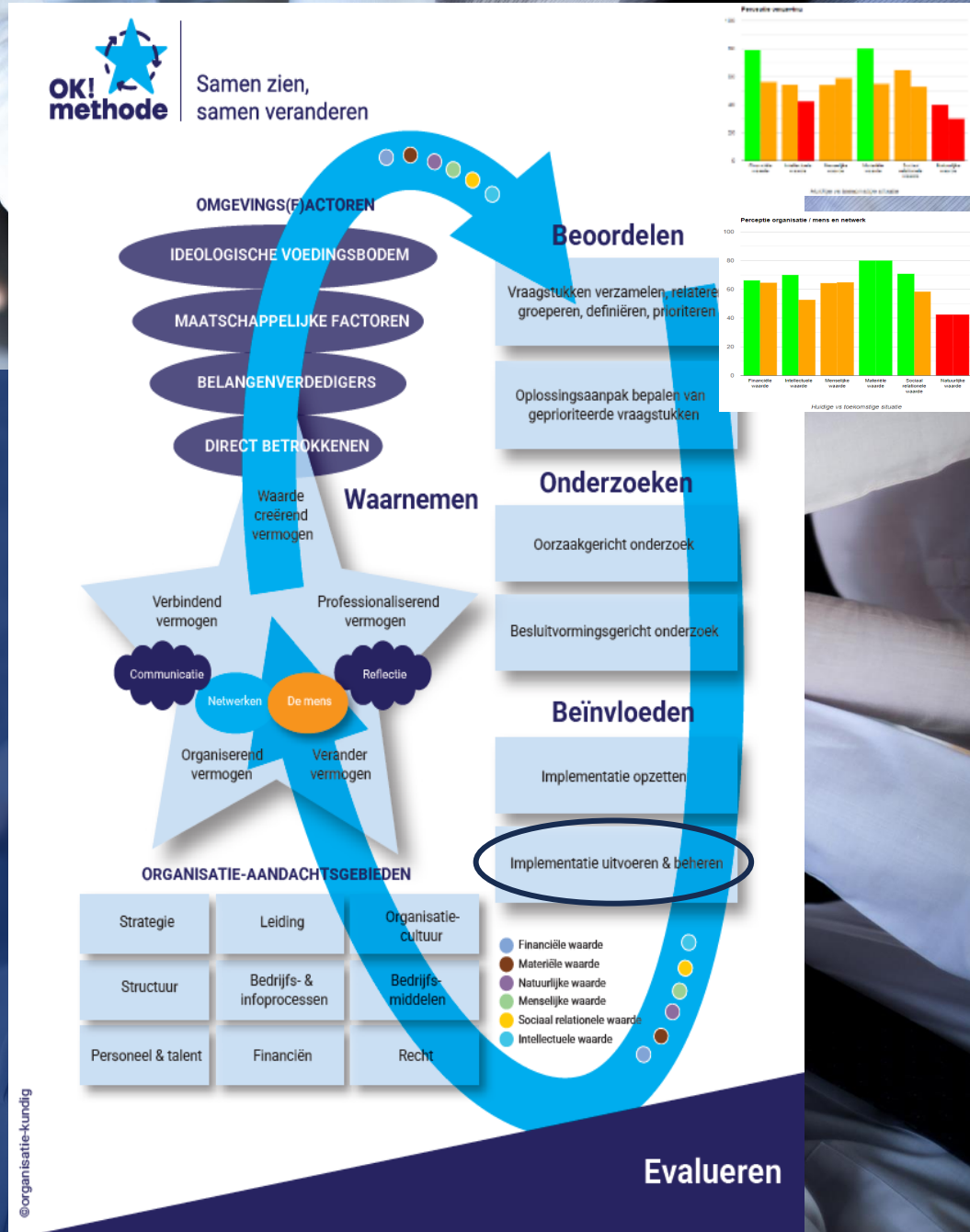
Stap 1: Beeldvorming signalen aangaande onverwachte effecten van de implementatie, zowel extern als intern?

Stap 2: Begrijpen van deze signalen met positief dan wel negatief gevolg

- ✓ Hoe ernstig is het gevolg als het signaal + effecten zich voordoet op welke waarde-soort(en)?
Wat is de mogelijke materialiteit hiervan?
- ✓ Prioriteer
- ✓ Zoek de oorzaak

Stap 3: Neem gevolg versterkende dan wel en, indien effect toch optreedt, neem effectversterkende dan wel beperkende maatregelen op in *hbestrijdende maatregelen* et implementatieplan

Stap 4: Sluit het project af: oplevering resultaat op meervoudige waarden



Directe omgeving, Belangenverdedigers, Maatschappelijke factoren, Ideologische voedingsbodem

Bedrijfsbeleid - Meervoudige waarde strategie

Projectbesluit

- Keten van samenhang (strategie o.b.v. meervoudige waarde)
- Afgeleid projectbesluit

Initiatiefdocument

- Aanleiding
- Organisatiedoelen klant
- Maatschappelijke betekenis
- Veranderingen a.g.v. het project
- Voor- en nadelen van de verandering voor belanghebbenden
- Projectresultaat
- Scope en afbakening
- Initiële business case
- Relaties met andere projecten
- Kaders voor GOKIT
- Projectsuccesfactoren
- Projectaanpak: methode
- Projectaanpak: veranderkundig
- Projectorganisatie
- Bedrijfs- en projectrisico's
- Betrekkingsstrategie belanghebbenden
- Offerte
- Projectopdracht

Implementatieopzet

- Project Kick-off
- Productbreakdown
- Scope en Afbakening
- Werkvolgorde
- Team-/contractstructuur
- Projectorganisatie
- Projectbegroting
- Projectplanning in de kalendertijd
- Aannames en beperkingen
- Projectrisico's verfijnd
- Management/beheersing van:
 - Kwaliteit
 - Configuratie
 - Wijzigingen
 - Communicatie
 - Risico's
 - Voortgang
 - Verandering

Beheerste projectuitvoering

- Werkpakket-beschrijving
- Voortgangs-bewaking plan
- Issue- en wijzigingsbeheer
- Leiden, Intervenieren & Agile organiseren

Fase- en projectafsluiting

- Product-/dienstoplevering
- Projectevaluatie & leerpunten
- Projectorganisatie afsluiten

Projectresultaat

- Product dat de doelen van een organisatie dient
- Sociaal relationeel
- Menselijk
- Intellectueel
- Ecologisch
- Materieel
- Financieel



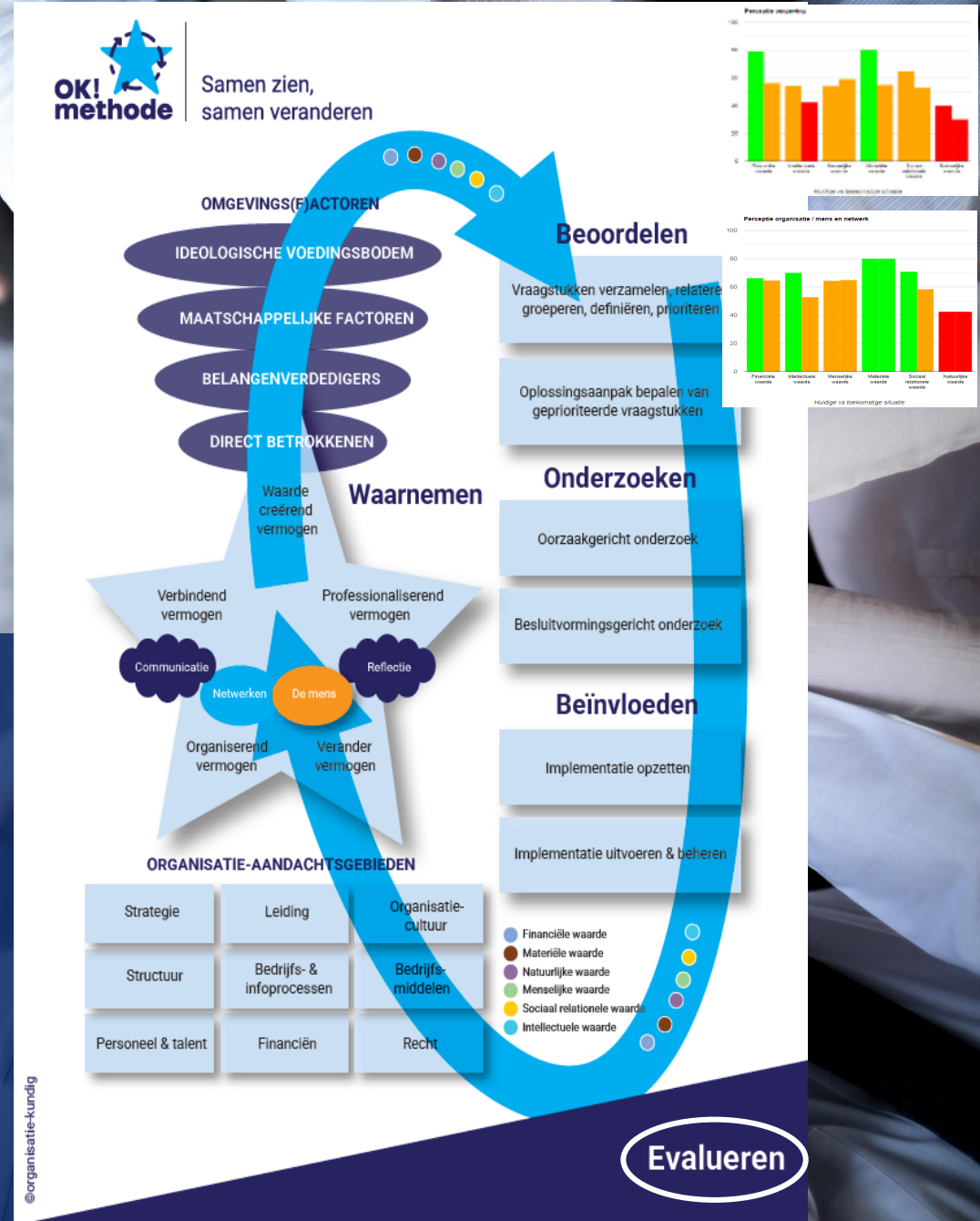
de Project Academie >

Open en Verbindend



Evalueren van de plannen, het proces en de producten

- **Planevaluatie:** Waren de plannen voor het waarnemen, beoordelen, onderzoeken en beïnvloeden goed opgezet en ook haalbaar in de tijd?
- **Procesevaluatie:** Werden de plannen goed uitgevoerd door de betrokken mensen? Verliep het samenwerkingsproces naar wens? Heeft de gestructureerde aanpak een positieve impact gehad op het teamwerk?
- **Productevaluatie:** hebben de uitgevoerde plannen geleid tot de verbetering van de zes-waarden-balans? Is de organisatie door de uitvoering van de plannen toekomstbestendiger geworden? Kan de organisatie aantonen hoe ze haar positieve bijdrage aan ecologie, sociaal en economie vormgeeft?





Veerkracht vereist *vanwege de complexiteit* **gestructureerde reflectie c.q. denk- en voelkracht op:**

1. De omgeving en de manier waarop uw organisatie daarop reageert
2. Te nemen besluiten over uit te voeren projecten, **vanuit de ketens van samenhang**
3. De opzet en uitvoering van projecten, implementaties die voortvloeien uit deze ketens
4. De realisatie van doelen die de meervoudige waarde-ontwikkeling dienen

Door het voeren van zorgvuldig gestructureerde dialogen krijgt uw organisatie een helder beeld van de zes-waarden-balans en leert deze via concrete stappen versterken.

- Financiële waarde
- Materiële waarde
- Intellectuele waarde
- Menselijke waarde
- Sociaal relationele waarde
- Natuurlijke waarde

Uw organisatie wordt daardoor toekomstbestendiger.

De gestructureerde aanpak (governance) maakt de impact op ecologie en sociale verhoudingen zichtbaar. Daarmee sorteert uw organisatie bewust voor op het voldoen aan ESG!

1. Structuur; Methodisch denkstappen

Waarnemen: Integrale analyse m.b.v. vragenlijsten

Beoordelen: Houdbaarheid business- en verdienmodel op meervoudige waarden

Oorzaakgericht onderzoek: Hoe komt het dat we uit de bocht vlogen?

Besluitvormingsgericht onderzoek: Welke oplossing kiezen die voldoet aan meervoudige waarde-bijdrage?

Implementatiegericht onderzoek: Hoe te realiseren zonder negatieve impact op waarden?

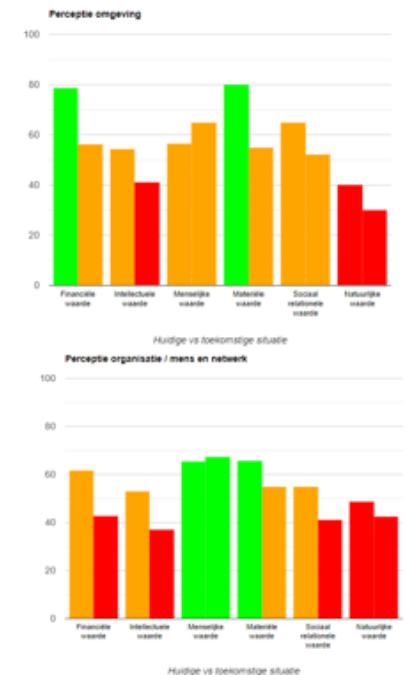
2. Altijd dialoog/ in gesprek

Met belanghebbend en extern

Met belanghebbend en intern

In alle denkstappen betrokkenen bepalen en meenemen

3. Meervoudige waarde-creatie





de Project
Academie >

Open en Verbindend



Dank voor uw aanwezigheid en de aandacht....

Zijn er nog vragen?

Succes in ieder geval met het voeren van waardevolle dialogen en het evenwichtig samenwerken aan meervoudige waarde.

-  Financiële waarde
-  Materiële waarde
-  Intellectuele waarde
-  Menselijke waarde
-  Sociaal relationele waarde
-  Natuurlijke waarde

Roel Riepma

Directeur van de netwerkorganisaties Organisatie-Kundig en De project Academie

Mo: 06 55 32 57 18

Ma: roelriepma@deprojectacademie.nl; roel@organisatie-kundig.nl

LinkedIn: <https://linkedin.com/roelriepma>

Liefhebber van IPMA:

de geïntegreerde ontwikkeling van mens, team, organisatie en maatschappij vanuit het waarde-creërend vak projectmanagement

Medeauteur van een mooie serie boeken:

Project management

Strategy

