

## **Projectresultaat borging in de zorgorganisaties**

Om meer inzicht te krijgen in wat er specifiek speelt op het gebied van de borging van projectresultaten in zorgorganisaties legden wij op het PM in de Zorg congres 2025 aan 23 projectmanagers de volgende vraag voor: *Wat gaat er in uw organisatie goed of juist fout bij het borgen van projectresultaten?* In het onderhavige artikel gaan we eerst in op borging in het algemeen, vervolgens op borging in de zorg en tot slot worden de inzichten gedeeld die gedestilleerd zijn uit de gesprekken naar aanleiding van de eerdergenoemde vraag.

### **Borging of implementatie?**

In eerdere versies van Word verscheen onder het woord *implementatie* een rood stippellijntje met daarbij de pop-up ‘vaag taalgebruik’. Dat is er ondertussen uit. Implementatie is echter nog steeds een vage term. Het scoort terecht hoog op de *business bullshit bingo* ranglijsten. Het wordt namelijk te pas en te onpas gebruikt. Het heeft een veelzijdige betekenis. Om misverstanden te voorkomen hanteren wij daarom niet de term implementeren, maar wordt hier gesproken over borgen en borging.

Etymologisch stamt het woord borgen af van *burcht*. Iets borgen betekent dan ook: het opnemen in die vesting, het deel laten worden van iets wat stevig staat. In de context van projecten verwijst dit naar het verankeren van projectresultaten binnen de staande organisatie, vaak ook de lijnorganisatie genoemd. Een project levert een of meer resultaten op aan de lijnorganisatie. Maar alleen wanneer deze resultaten zijn geborgd in de organisatie, kunnen ze van waarde zijn. Pas dan draagt het project volledig bij aan de organisatie, die er op kan voortbouwen, doelen kan behalen en opbrengsten oogsten. Of meer in projectmanagement taal: pas wanneer de organisatie het projectresultaat kan verbinden met de normale gang van zaken is borging geslaagd.

### **Scope en verantwoordelijkheid**

Borging, in de meest brede zin, omvat:

- *Introductie*: een projectresultaat voor het eerst inzetten op de werkvloer en mensen initieel trainen om daarmee om te gaan.
- *Integratie*: een afgebakende periode na de introductie van een projectresultaat waarin het gebruik daarvan als het ware moet inslijten, daarvoor extra aandacht is, wellicht enige ondersteuning beschikbaar is en projectresultaten eventueel nog worden aangescherpt.
- *Overdracht*: een projectresultaat vanuit de projectorganisatie volledig uit handen geven aan de permanente organisatie. Overdracht is logischerwijs een verantwoordelijkheid in het kader van het project dat de projectresultaten oplevert.
- *Institutionalisering*: het fenomeen dat een projectresultaat volledig ingeburgerd raakt, oftewel: compleet onderdeel wordt van standaard productie, planning en controle processen, werkwijzen en cultuur van de permanente organisatie. Voor institutionalisering zijn diegenen verantwoordelijk aan wie projectresultaten zijn overgedragen.

Het verzorgen van de introductie en de integratie kan over worden gelaten aan mensen van de permante organisatie aan wie de resultaten zijn overgedragen. Dit kan soms ook onderdeel zijn van het project. Wanneer bij de opstart van een project geen rekening wordt gehouden met en afspraken worden gemaakt over de introductie en integratie in de organisatie, kan dat uitmonden in risico's. Denk bijvoorbeeld aan: weerstand bij medewerkers, onvolledige integratie, kennislacune 's, blijvende afhankelijkheid van het projectteam en het mogelijke verlies van draagvlak bij het management.

### **Van begin af aan**

Al voor de start van een project moet over borging na worden gedacht. Projectresultaten die helemaal niet te borgen zijn, moet je immers ook niet gaan produceren in een project en introduceren op de werkvloer. In het begin van het project hoeft de borging ook weer niet helemaal in kannen en kruiken te zijn. Het mag nog

best enigszins onduidelijk zijn waar projectresultaten straks gaan landen. Als maar wel op de radar staat dát tijdig werk moet worden gemaakt van de borging. Het is te laat om hier pas aan het einde van een project over na te gaan denken. Daarom moet in het plan van aanpak al minimaal één sheet of paragraaf zijn gewijd aan borging.

Soms is borging een project an sich. Hierin is het goed om je af te vragen of de projectmanager, onder wiens verantwoordelijkheid het projectresultaat tot stand is gekomen, ook de verantwoordelijkheid moet nemen voor deze borging. Borging kan namelijk ook andere vaardigheden, netwerken en relaties vereisen. Let wel op dat de borging niet een té groot traject wordt als dit niet nodig is. Projectmatig te werk gaan kan nooit kwaad, maar om hier weer een compleet project voor op te tuigen overbodig zijn.

Wees jezelf ervan bewust dat net als met projecten, succes met borging nooit is gegarandeerd. Je hebt echter, door zorgvuldig aandacht te schenken aan zaken rondom borging, wel meer kans van slagen.

### Hard en zacht

Borging kent *hardere* en *zachtere* aspecten. Dat zijn twee kanten van dezelfde medaille, want borging slaagt alleen als aan allebei wordt gedacht. De zachtere kant van borging gaat over dingen als draagvlak creëren, motiveren, inspireren en blijvende gedragsverandering. Handvatten hiervoor zijn vooral te vinden in de *gereedchapskist* van het verandermanagement, die natuurlijk onmisbaar is voor projectmanagers. Heel concreet moet bij borging daarnaast echter net zo goed worden nagedacht over zogenaamd hardere vraagstukken, zoals:

- ✓ Is bekend wie verantwoordelijk is voor de introductie?
- ✓ Is bekend wie verantwoordelijk is voor de integratie?
- ✓ Is er een plan van aanpak voor de introductie & integratie?
- ✓ Is bekend aan wie welk project(deel)resultaat *formeel* wordt overgedragen?
- ✓ Is bekend aan wie welk project(deel)resultaat praktisch wordt overgedragen?
- ✓ Is een overdrachtsdatum(s) afgesproken?
- ✓ Is helder welke acties en/of besluiten nodig zijn voor de overdracht?
- ✓ Is in kaart gebracht welke risico's kleven aan overdracht en zijn maatregelen genomen?
- ✓ Is alle documentatie voor overdracht gereed?
- ✓ Zijn de leverings-, beheer- en onderhoudsprocessen voor alle betrokkenen helder?
- ✓ Zijn de rollen, taken en verantwoordelijkheden voor alle betrokkenen helder?
- ✓ Staan toekomstige exploitatiekosten/OPEX op de begroting?
- ✓ Zijn contracten op de juiste wijze vastgelegd?
- ✓ Zijn restpunten belegd?
- ✓ Is korte, middellange en/of lange termijn evaluatie en/of effectmeting geregeld?

### Borging in de zorg

Om meer inzicht te krijgen in wat er specifiek speelt op het gebied van borging in zorgorganisaties werd op het PM in de Zorg congres 2025 aan 23 projectmanagers de volgende vraag voorgelegd:

*Wat gaat er in uw organisatie goed of juist fout bij het borgen van projectresultaten?*

In vrijwel alle gesprekken naar aanleiding van deze vraag kwam naar voren dat er op het gebied van de borging van projectresultaten bij zorgorganisaties vooral nog veel ruimte is voor verbetering. Meer in het bijzonder was uit de antwoorden op de vraag het volgende te destilleren:

#### *Definitie en aard*

Borging wordt gezien als een dynamisch proces dat voortdurende aandacht vereist. Projectmanagers benadrukken dat het essentieel is om borging niet als een eenmalige gebeurtenis te beschouwen, maar als

een doorlopend onderdeel van de projectcyclus. Dit vraagt om duidelijke afspraken en betrokkenheid van alle stakeholders bij de implementatie van projectresultaten.

#### *Uitdagingen*

Een veelvoorkomende uitdaging is dat zorgorganisaties vaak gefocust zijn op het leveren van goede zorg, waardoor borging van projectresultaten op de achtergrond raakt. Dit leidt tot situaties waarin borging als een verplichting wordt ervaren in plaats van een kans om te verbeteren. Daarnaast wordt vaak pas laat gekeken naar de kosten die gepaard gaan met de implementatie, wat leidt tot onvolledige borging.

#### *Effectiviteit*

Projectmanagers hanteren verschillende strategieën om borging effectief te maken. Veel organisaties ontwikkelen uitgebreide eindrapportages en overdrachtsdocumenten, wat helpt om duidelijk te maken hoe en waar projectresultaten geborgd moeten worden. Het betrekken van de werkvloer en het creëren van enthousiasme onder eindgebruikers zijn ook cruciale factoren voor succesvolle borging. Een gezamenlijke evaluatie na projectafsluiting helpt om lessen te leren en toekomstige projecten te verbeteren.

#### *Communicatie en training*

Communicatie blijkt een essentiële component voor het succes van borging. Het herhalen van de boodschap en het gebruik van begrijpelijke terminologie vergemakkelijken de overdracht naar de lijnorganisatie. Daarnaast wordt het belang van training en voortdurende monitoring na oplevering benadrukt, zodat medewerkers goed voorbereid zijn om nieuwe processen of systemen te omarmen.

#### *Besluitvorming en eigenaarschap*

Ten slotte bepleiten de projectmanagers een duidelijke toewijzing van verantwoordelijkheden en middelen aan het begin van elke projectcyclus. Dit voorkomt dat projecten worden gestart zonder een goede opdrachtgever of zonder dat er duidelijke afspraken zijn over borging.

#### **Concluderend**

Borging behelst een complex maar essentieel proces dat betrokkenheid, communicatie en een cultuur van voortdurende verbetering vereist. Door strakkere afspraken te maken, de werkvloer actief te betrekken, en te investeren in training en support, kunnen zorgorganisaties de kans op succesvolle borging van projectresultaten echter aanzienlijk vergroten.

© 2025, John van Rouwendaal, Inge Heus en Fabrice Kaptijn