



PROJECTMATIG WERKEN

BIJ DE GEMEENTELIJKE OVERHEID

LEMMA

Enrico Kraijo

Gemeenten erkennen het belang van integraal werken: hun schaalgrootte neemt toe door herindelingen en het duale stelsel krijgt steeds meer vorm. Denken in projecten biedt een adequaat antwoord op de uitdagingen waarvoor gemeenten staan. *Projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid* voorziet in de behoefte aan een boek voor wie de instrumenten heeft, maar ervoor wil zorgen dat ze gaan werken.

In dit boek zijn de ruime ervaring van de auteur en het enthousiasme van twintig gemeenten samengebracht. De indeling is overzichtelijk: drie delen behandelen elk een specifieke kant van projectmatig werken. Deel 1 vormt een introductie en beschrijft de kernbegrippen. Deel 2 belicht het managen van deze werkwijze, die vaak botst met de heersende cultuur. Deel 3 vormt het praktijkhandboek en zet de diverse projectmatige rollen uiteen.

LEMMA

Projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid is door zijn brede opzet geschikt voor iedereen binnen een gemeente die te maken heeft met projecten. Ook provincies, waterschappen en andere overheden kunnen hun voordeel doen met de modellen uit dit boek.

Enrico Kraijo heeft als organisatieadviseur ruime ervaring met het professionaliseren van projectmatig werken bij de overheid. Hij is werkzaam bij IMN Management Consultants en initiatiefnemer van het Platform Gemeentelijk Projectmanagement.



Projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid

Enrico Kraijo



Uitgeverij LEMMA BV – Utrecht – 2005

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich gaarne aanbevolen.

Ondanks de nodige nasporingen bleek het niet mogelijk van alle opgenomen illustraties de bezitter van het copyright te achterhalen. Eventuele rechthebbenden die niet voor deze uitgave zijn benaderd, wordt verzocht zich met de uitgever in verbinding te stellen.

ISBN 90-5931-352-6

NUR 805

<http://www.lemma.nl>

infodesk@lemma.nl

© 2005 Uitgeverij LEMMA BV, Postbus 3320, 3502 GH UTRECHT

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 j° het Besluit van 27 november 2002, Stb. 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp. Voor het overnemen van een of meer gedeelten uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Omslagontwerp en typografie: Twin Design BV, Culemborg

Voorwoord

Het zou vanzelfsprekend moeten zijn...

Dit boek van Enrico Kraijo bracht mij weer terug bij de oorsprong van mijn politieke bestaan. Naar de tijd dat ik in verzet kwam tegen de onleefbare situatie in de wijk waarin ik woonde, de Haagse Schilderswijk. Ik kwam er toen al snel achter dat de gemeente, tot wie wij ons richtten, een veelkoppig monster was.

De afzonderlijke wethouders hadden verschillende plannen met de wijk. Dat kon soms heel ver uit elkaar lopen. Ja, zelfs zover dat de wethouder voor Ruimtelijke Ordening de wijk rigoureuus wilde slopen, de wethouder Sport en Recreatie nieuwe sporthallen en een zwembad plande en de wethouder Volkshuisvesting woningen liet renoveren die nu juist gesloopt moesten worden. Hier gaat het nog over het hoogste beleidsniveau. Op het ambtelijke niveau zien wij een veelvoud van ambtelijke afdelingen en diensten waar het woord 'gezamenlijkheid' blijkbaar niet leek te bestaan. Denk aan het bekende voorbeeld van de ene dienst die de herbestrating deed, terwijl de nutsdiensten daarna hun kabels en leidingen gingen vervangen. Het kwam allemaal voor.

Dat moet toch anders kunnen? Waarom kwam zoiets vanzelfsprekends niet van de grond? De gemeente barstte immers van de energiebronnen in de vorm van getalenteerde en gemotiveerde medewerkers, maar waarom werd daarvan zo slecht gebruikgemaakt? Voor mij was het als gemeenteraadslid duidelijk. Het ging niet primair om *meer* geld en *meer* medewerkers, maar om het benoemen van een gemeenschappelijke doelstelling en een andere manier van werken. Als je al die afzonderlijke energiebronnen gezamenlijk zou laten werken aan de stadsvernieuwing, het herstel van de leefbaarheid, dan moet toch snel een beter resultaat, misschien zelfs wel een goed resultaat, bereikt kunnen worden?

Wethouder Jan van der Ploeg was ons voorgegaan met een projectmatige aanpak van de stadsvernieuwing in Rotterdam. Een aanpak die bewezen had alle competenties in zich te kunnen verenigen waardoor de impasse in de stadsvernieuwing doorbroken was. Dit inspireerde mij als gemeenteraadslid om een zeer gedetailleerd organisatievoorstel, compleet met organogram, bij de raad in te dienen. Het college zou er niet mee aan de slag gaan. Nog datzelfde jaar trad de verantwoordelijke wethouder Ruimtelijke Ordening en Stadsvernieuwing af en mocht ik, als zijn opvolger in november 1980, mijn eigen amendement gaan uitwerken.

Dit mondde binnen twee maanden uit in de instelling van de Project Organisatie Stadsvernieuwing, een wijkgewijs georganiseerde multidisciplinaire organisatie. Ik heb toen de kracht mogen ervaren van wat projectmatig werken los kan maken. Alle neuzen dezelfde richting uit, één plan maken waarbinnen alle afdelingen, diensten en – niet te vergeten – de belanghebbenden (bewoners en bedrijven) konden gaan werken aan hun klus. Een klus die nu ten dienste stond van een groter verband, waarbij de ene activiteit de andere versterkte.

Niet alleen de planvorming en de planuitvoering kwamen eindelijk van de grond, maar het gaf ook ruimte aan allerlei leerprocessen, die vooraf niet voorzien waren. Was in eerste instantie alle aandacht gericht op de productie en de financiële en procesmatige sturing daarvan, al snel namen wij daar geen genoeg meer mee. We belandden in een fase die ik zou willen omschrijven als 'inhoudelijke verdieping'.

Het samenwerken aan een gemeenschappelijk doel maakte op een heel natuurlijke wijze kennisuitwisseling tussen de verschillende disciplines mogelijk. Bovendien stimuleerde het feit dat je gezamenlijk iets tot stand moet brengen in de buitenwereld de bereidheid tot leren.

In de Project Organisatie Stadsvernieuwing evolueerde de Stadsvernieuwing van een technisch 'sloop-nieuwbouw programma' tot een gezamenlijke 'Culturele Activiteit'. Een activiteit waarbij gemeente en bewoners/bedrijven gezamenlijk op zoek gingen naar wat de specifieke identiteit was van wijken en buurten. Dit had een direct inhoudelijk gevolg voor de toekomst van de wijk als een levende gemeenschap van mensen .

Samenwerken in een projectmatige aanpak is volgens mij de integrator bij uitstek. Als er gepraat wordt over de 'kloof' tussen burger en overheid, dan betwij-

fel ik of al die pleidooien om kiesstelsels te wijzigen die kloof zullen dichten. Het zou heel wat zijn wanneer de burger weer overtuigd is van het gegeven dat de overheid er voor hem is en met hem aan de slag wil gaan om resultaten te boeken. Die basishouding moet ten grondslag liggen aan het professioneel werken van ambtenaren bij de overheid.

Als je als ambtenaar alleen maar volgens de regels de voorschriften uitvoert (uit mag voeren), hoef je nauwelijks te reflecteren op de zin, of de effectiviteit van je werkzaamheden. Je bent dan namelijk niet verantwoordelijk voor het eindresultaat. Je kunt het zelfs niet eens beïnvloeden. Toch is dat nog steeds de wijze waarop veel ambtelijke organisaties worden aangestuurd. Het is veilig, want je weet waar je aan toe bent. Je vermijdt bovendien fouten en risico's.

Het is mijn overtuiging dat de overheid, door niet op een projectmatige en doelgerichte wijze de problemen aan te pakken, telkenmale opnieuw veel energie verspilt en – nog erger – de creativiteit en de fantasie van haar werknemers niet aanspreekt en benut. Projectmatig werken kan daarin verandering brengen. Het vergt wel een cultuuromslag van de afzonderlijke onderdelen van een organisatie én van haar politiek-bestuurlijke omgeving. Van een commando-structuur, naar zelf verantwoordelijkheid nemen. Van sturen op regels naar sturen op afspraken. Van controleren naar loslaten. Van individueel succes naar collectief succes.

Een goede projectleider is hierbij cruciaal. Niet omdat een project staat of valt bij 'een krachtige leidersfiguur'. Juist een goede projectleider onderkent zijn afhankelijkheid van zijn omgeving. En dus weet de projectleider dat hij of zij alleen maar kan slagen, als hij of zij op een constructieve manier alle betrokkenen hun taken en rollen kan laten uitvoeren. Een goede projectleider weet een wijgevoel te creëren, waarbinnen dieptepunten als een gemeenschappelijke tegenvaller worden beschouwd, maar hoogtepunten als een gezamenlijk resultaat. Als dat lukt, is werken een feest.

Enrico Kraijo geeft in zijn boek geen kant en klare recepten voor een vlekkeloos uitvoeren van projecten. Dat is terecht, want ieder project is weer anders en kookboeken zijn er al genoeg. Kraijo geeft hulpmiddelen voor alle deelnemers in een project om de eigen situatie in kaart te brengen en te bepalen waar, wanneer en hoe zij zelf handelend kunnen of zelfs moeten optreden, of waar zij een beroep op anderen moeten of kunnen doen.

Het is geen overbodige luxe ons telkens maar weer te verdiepen in hoe wij onze manier van werken kunnen verbeteren. Het draagt immers bij aan het bundelen van onze krachten en daar hebben burgers belang bij. Een overheid die presteert, zou vanzelfsprekend moeten zijn! Zo'n overheid kan het wantrouwen overwinnen en de kloof overbruggen.

Adri Duivesteijn,

lid van de Tweede Kamer van de Staten-Generaal voor de Partij van de Arbeid,

vice-voorzitter van de PvdA-fractie

Inhoud

Inleiding	13
Leeswijzer	15
Deel I De kern van projectmatig werken binnen gemeenten	21
1 Afbakening projectmatig werken	23
1.1 Integraal werken als kader voor projectmatig werken	23
1.2 Vier typen projecten	25
1.3 Drie projectvariabelen	27
1.4 Projectbeheersing en projectbeleving	32
2 Sturen op projectbeheersing	35
2.1 Projectorganisatie	35
2.2 Tijd	40
2.3 Geld	43
2.4 Kwaliteit	45
2.5 Informatie	47
2.6 Risico- en scopemanagement	49
3 Sturen op projectbeleving	51
3.1 Projectbinding	51
3.2 Omgevingsmanagement	53
3.3 Projectdynamiek	57
3.4 Projectsucces	61

4	Rollen binnen projectmatig werken	65
4.1	Vijf sleutelrollen	65
4.2	Projectbesturingsdriehoek	73
4.3	Bestuurlijk opdrachtgeverschap en de raad	76
4.4	Vier stuurgroepniveaus	77
4.5	Zes valkuilen tussen lijn en project	80
Deel II	Het vormgeven van projectmatig werken binnen gemeenten	83
5	Gemeentelijke cultuur als context voor projectmatig werken	85
5.1	Gemeentelijk projectmatig werken	85
5.2	De praktijk aan het woord	87
5.3	Drie gemeenteculturen	92
5.4	Een constructieve cultuur bouwen	96
6	Professionalisering van projectmatig werken binnen een gemeente	99
6.1	Vier vragen vooraf	99
6.2	Vijf volwassenheidsniveaus van projectmatig werken	102
6.3	Professionaliseren per niveau	104
6.4	Vijf praktische tips	109
6.5	INK-model	110
6.6	Projectmanagement loopbaanpad	112
6.7	Faciliteren projectmanagement loopbaanpad	114
7	Programmamanagement	117
7.1	Programmamanagement als volgende stap	117
7.2	Wat is programmamanagement?	118
7.3	Instrumenten voor programmamanagement	119
7.4	Negen competenties van een programmamanager	121
8	Project(en)bureau	127
8.1	De vier typen project(en)bureaus	127
8.2	Tien kritieke succesfactoren	129

8.3	Projectenbureau als service-unit	130
8.4	Projectenbureau als uitzendbureau	132
8.5	Projectenbureau als projectenfabriek	133

Deel III Het vormgeven van projectmatige rollen binnen gemeenten **135**

9 Competent bestuurlijk opdrachtgeverschap **137**

9.1	Valkuilen	137
9.2	Negen competenties	138
9.3	Competenties versterken	145

10 Competent ambtelijk opdrachtgeverschap **153**

10.1	Valkuilen	153
10.2	Negen competenties	154
10.3	Competenties versterken	160

11 Competent projectleiderschap **165**

11.1	Valkuilen	165
11.2	Negen competenties	166
11.3	Competenties versterken	172

12 Competent projectteamlid **199**

12.1	Valkuilen	199
12.2	Negen competenties	200
12.3	Competenties versterken	206

13 Competente lijnchef **211**

13.1	Valkuilen	211
13.2	Negen competenties	212
13.3	Competenties versterken	217

Nawoord	221
Dankwoord	223
Literatuur	225
Register	227
Over de auteur	231

Inleiding

Waarom dit boek? Er zijn al zoveel boeken geschreven over het onderwerp projectmatig werken, zult u zeggen. Dat klopt. De algemene instrumentele benadering van projectmatig werken is inderdaad uitputtend beschreven.

De afgelopen jaren heb ik als organisatieadviseur diverse gemeenten begeleid in het professionaliseren van projectmatig werken. Hierdoor merkte ik dat er behoefte was aan een boek dat aandacht besteedt aan de implicaties van projectmatig werken binnen de gemeentelijke context. Meer vanuit de vraag: 'Oké, nu heb ik al die projectmanagementinstrumenten, maar hoe zorgen we er nu voor dat het echt gaat werken?' Volledigheidshalve bevat hoofdstuk 2 een samenvatting van de instrumentele benadering van projectmatig werken.

Dit boek is geschreven vanuit de gemeentelijke praktijk. Toch zijn de concepten uit dit boek ook goed toepasbaar op andere organisaties waar publieke verantwoordelijkheid een belangrijke rol speelt. Waterschappen, provincies, politie en enkele andere (semi-)overheden bleken bij het lezen van dit boek veel te herkennen.

Uitgangspunt was om een zo compleet mogelijk boek te schrijven over projectmatig werken binnen gemeenten. Het voordeel van deze insteek is dat het boek geschikt is voor een brede lezersgroep: van wethouder tot medewerker, van kleine tot grote gemeente en van onervaren tot ervaren projectwerkers.

Het boek is normatief van toon. Het omschrijft hoe het zou moeten. De nuances die ik in mijn advieswerk bij gemeenten tegenkom heb ik zo veel mogelijk weggelaten of gemodelleerd. Hoewel dit indruist tegen mijn eigen persoonlijke voorkeur, denk ik op deze manier meer bij te dragen aan een basis die gebruikt kan worden bij het professionaliseren van projectmatig werken. Het is aan de lezer om hier in zijn eigen praktijk de nuances in aan te brengen.

Doordat dit boek breed is opgezet, raad ik aan om eerst de leeswijzer goed te lezen. Het boek is niet bedoeld om van begin tot eind te lezen maar juist als een soort spoorboekje. Stel uzelf eerst de vraag: ‘Wat wil ik weten?’ en zoek vervolgens het passende hoofdstuk erbij.

Het boek heeft een hoge informatiedichtheid en leest daardoor niet als een roman. Laat u hierdoor niet afschrikken. Het boek biedt hierdoor namelijk veel handvatten om projectmatig werken te professionaliseren.

Ik hoop dat dit boek als een bruikbaar naslagwerk dient bij het professionaliseren van gemeentelijk projectmanagement.

Ten behoeve van de leesbaarheid wordt de mannelijke vorm gekozen. Waar ‘hij’ staat, kan evengoed ‘zij’ worden ingevuld. Overal waar ‘sector’ staat, wordt de grootste organisatorische eenheid binnen een gemeente bedoeld. In sommige gemeenten worden hiervoor de termen ‘dienst’ en ‘directie’ gebruikt.

Leeswijzer

Opbouw

In dit boek ligt de nadruk op het toepassen van projectmatig werken binnen de gemeentelijke praktijk. Gekozen is voor een opbouw rond drie delen. Ieder deel belicht een specifieke kant van projectmatig werken binnen een gemeente.

Deel I: de kern van projectmatig werken binnen gemeenten

Hier wordt de basis van projectmatig werken binnen een gemeente geïntroduceerd. Hoofdstuk 1 start met uitleg van de belangrijkste begrippen. In hoofdstuk 2 worden de belangrijkste processen rond projectbeheersing verduidelijkt. Dit zijn de klassieke instrumentele onderwerpen die bij een projectmatige aanpak een belangrijke rol spelen. Binnen gemeenten zijn deze belangrijk maar geen garantie voor succes. Ook op het sociale vlak wordt veel van gemeenten gevraagd als ze projectmatig gaan werken. Hoofdstuk 3 biedt dan ook een overzicht van deze belangrijke processen om te sturen op de projectbeleving. Hoofdstuk 2 en 3 zijn geschreven vanuit het perspectief van de projectleider.

Hoofdstuk 4 legt de nadruk op de samenwerking tussen verschillende, typisch projectmatige rollen. Projectmatig werken staat of valt met een juiste invulling van deze rollen.

Deel II: het vormgeven van projectmatig werken binnen gemeenten

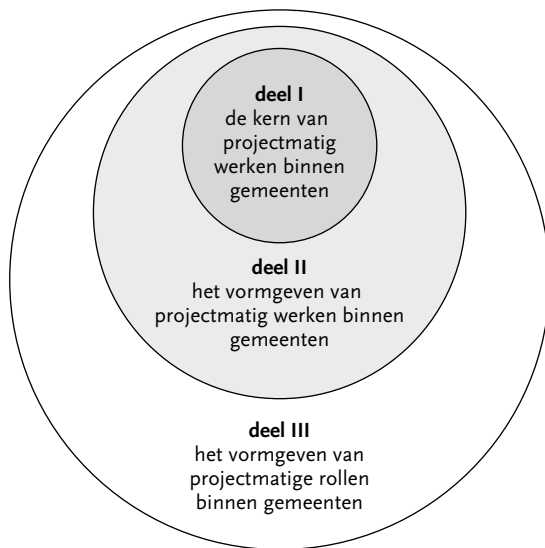
Waar in deel I de nadruk ligt op het managen van een project, ligt in deel II de nadruk op het managen van projectmatig werken binnen een gemeente. Wanneer projectmatig werken wordt ingevoerd, levert dat vaak botsingen op met de heersende gemeentelijke cultuur. Hoofdstuk 5 behandelt dan ook de belangrijkste culturele valkuilen die in de praktijk spelen rondom projectmatig

werken. Bovendien wordt een model geïntroduceerd om de huidige cultuur in kaart te brengen.

Langs welke weg projectmatig werken binnen een gemeente kan worden geprofessionaliseerd, wordt in hoofdstuk 6 uiteengezet. Hier komen ook verschillende niveaus van projectmatig werken aan bod. Hoofdstuk 7 behandelt in het kort de essentie van programmamanagement. Voor gemeenten met een projectenbureau worden de belangrijkste faal- en succesfactoren op een rij gezet in hoofdstuk 8. Er worden vier typen projectenbureaus uitgewerkt.

Deel III: het vormgeven van projectmatige rollen binnen gemeenten

In dit deel ligt het zwaartepunt op de benodigde competenties voor een optimale rolinvulling binnen projectmatig werken. Voor de vijf belangrijkste rollen zijn steeds negen kerncompetenties uitgewerkt. Het is mogelijk om hiermee een persoonlijk competentieprofiel te maken. Daarnaast worden praktische tips en adviezen gegeven over hoe deze te versterken. Ook de valkuilen ontbreken niet. Ieder hoofdstuk staat op zichzelf en is op maat geschreven voor een specifieke projectmatige rol. Deel III is het praktijkhandboek.



Figuur 0.1 Opbouw van het boek

Leeswijzer per doelgroep

In de volgende tekst wordt aangegeven welke hoofdstukken voor u vooral interessant zijn, gegeven uw functie.

Wethouder

Als het onderwerp projectmatig werken nieuw voor u is, lees dan vooral hoofdstuk 2 en 4, zodat u snel de essentie kent van deze managementaanpak. Lees vooral 4.3, waarin de invloed van projectmatigwerken op de verhouding tussen het bestuur en het managementteam centraal staat. In hoofdstuk 6 vindt u belangrijke aspecten die een rol spelen als uw gemeente projectmatiger gaat werken. Hoofdstuk 7 biedt u inzicht in het fenomeen programmamanagement. Hoofdstuk 9 is speciaal voor u geschreven, het bevat een helder overzicht van instrumenten en tips uit de dagelijkse praktijk die u direct kunt gaan toepassen als bestuurlijk opdrachtgever om meer grip te krijgen op projecten.

Raadslid

Als het onderwerp projectmatig werken nieuw voor u is, lees dan vooral hoofdstuk 2 en 4, zodat u snel de essentie kent van deze managementaanpak. Lees vooral 4.3, waarin de invloed van projectmatigwerken op de verhouding tussen het bestuur en het managementteam centraal staat. In hoofdstuk 6 vindt u belangrijke aspecten die een rol spelen als uw gemeente projectmatiger gaat werken. Hoofdstuk 7 biedt u inzicht in het fenomeen programmamanagement. Hoofdstuk 9 bevat een helder overzicht dat u laat zien wat u van de bestuurlijk opdrachtgever mag verwachten in het kader van projectmatig werken.

(Sector)directeur of gemeentesecretaris

Als u voor het eerst met projectmatig werken wordt geconfronteerd, lees dan eerst hoofdstuk 1. Dit helpt u het onderwerp projectmatig werk goed af te bakenen. Als u vervolgens meer inhoudelijk geïnteresseerd bent in de aanpak, lees dan hoofdstuk 2 en 3. Hoofdstuk 4 biedt inzicht in het rollenspel rondom projecten.

Deel 2 is vooral belangrijk als u meer projectmatig wilt werken binnen uw gemeente of sector. Hoofdstuk 5 en 6 beiden u handvatten bij de invoering. Hoofdstuk 5 en 6 zijn vooral interessant als uw sector of gemeente al projectmatig werkt, en u een volgende professionaliseringsstap wilt zetten. Wilt u meer weten over programmamanagement, dan is hoofdstuk 7 nuttig.

Hoofdstuk 10 is speciaal voor u geschreven, het bevat een helder overzicht van instrumenten en tips uit de dagelijkse praktijk die u direct kunt gaan toepassen als ambtelijk opdrachtgever om meer grip te krijgen op projecten.

Afdelingshoofd

Als u voor het eerst met projectmatig werken wordt geconfronteerd, lees dan eerst hoofdstuk 1. Dit helpt u het onderwerp projectmatig werk goed af te bakenen. Als u vervolgens meer inhoudelijk geïnteresseerd bent in de aanpak, lees dan hoofdstuk 2 en 3. Hoofdstuk 4 biedt inzicht in het rollenspel rondom projecten.

Deel 2 is vooral belangrijk als u meer wilt doen met projectmatig werken binnen uw afdeling. Hoofdstuk 5 en 6 bieden u handvatten bij de invoering.

Hoofdstuk 13 is speciaal voor u geschreven, het bevat een helder overzicht van instrumenten en tips uit de dagelijkse praktijk die u direct kunt toepassen als afdelingshoofd om meer balans te krijgen tussen projecten en regulier werk.

Manager van een projectbureau

Dan kunt u deel 1 overslaan, dit is voor u gesneden koek. Van deel 2 zijn de hoofdstukken 6 en 8 vooral voor u geschreven. De professionalisering van projectmatig werken en de positionering van het projectenbureau komen aan bod. In hoofdstuk 6 is vooral 6.2 van belang. Deze paragraaf leert u inschatten op welk niveau binnen uw gemeente projectmatig wordt gewerkt. Wilt u meer weten over programmamanagement, dan is hoofdstuk 7 interessant.

Hoofdstuk 11 toont u een comptentiemodel dat kan dienen als hulpmiddel bij het coachen van uw projectleiders.

Projectleider

Dan kunt u hoofdstuk 1 en 2 overslaan als u al enige ervaring heeft. Hoofdstuk 3 is vooral interessant als u geïnteresseerd bent in de ‘zachte aspecten’ van projectmatig werken. Hoofdstuk 4 helpt om het rollenspel weer even op scherp te zetten. In hoofdstuk 5 leest u welke uitdagingen de gemeentelijk projectleider in de dagelijkse praktijk kan tegenkomen. Hoofdstuk 7 biedt u inzicht in het fenomeen programmamanagement.

Hoofdstuk 11 is speciaal voor u geschreven, het bevat een helder overzicht van instrumenten en tips uit de dagelijkse praktijk, die u direct kunt toepassen om meer grip te krijgen op projecten.

(Project)medewerker

U wordt regelmatig betrokken bij projecten naast uw dagelijkse werk. In deel 1 vindt u de belangrijkste uitgangspunten van projectmatig werken. Ze helpen om een duidelijk beeld te vormen van de verschillen tussen projectmatig werk en uw normale lijnwerkzaamheden. Hoofdstuk 5 is vooral interessant als u in de cultuuraspecten van projectmatig werken geïnteresseerd bent.

Hoofdstuk 12 is speciaal voor u geschreven. Het bevat een helder overzicht van instrumenten en tips uit de dagelijkse praktijk die u direct kunt toepassen om meer grip te krijgen op uw projectenwerk.

Deel I

**De kern van projectmatig werken
binnen gemeenten**

1 Afbakening projectmatig werken

Waar hebben we het eigenlijk over als we spreken over projectmatig werken binnen een gemeente? Het wordt vaak genoemd in één adem met integraal werken. Hoe zit het nu precies? Wanneer noemen we iets een project, is een vraag waar veel gemeenten mee worstelen. Hier leest u over duidelijke criteria voor vier typen projecten. Met drie meetbare variabelen wordt de indeling naar deze projecttypen opeens kinderlijk eenvoudig.

1.1 Integraal werken als kader voor projectmatig werken

23

Binnen veel gemeenten wordt het belang van integraal werken onderkend. Vooral nu de schaalgrootte van gemeenten door herindelingen steeds verder toeneemt en het duale stelsel meer vorm krijgt. Integraal werken maakt meer planmatig werken noodzakelijk. Onmisbaar hierbij is een meer zakelijke verhouding tussen bestuur en het hoogste lijnmanagement. Projectmatig werken is als vorm van planmatig werken dus een belangrijke bouwsteen voor integraal werken.

Het werken binnen gemeenten zou verdeeld kunnen worden in drie soorten, namelijk improviserend, projectmatig en routinematig. De laatste twee categorieën vallen onder de noemer planmatig werken. Dit houdt in dat van tevoren wordt nagedacht over het beoogde resultaat en de benodigde inspanningen. De gebruikelijke informele, improviserende werkwijze die binnen veel gemeenten van oudsher wordt gehanteerd, is dringend aan een professionaliseringsslag toe.

Improviserend

Wie improviserend werkt, gaat direct aan de slag met het oplossen van problemen. Het draait om snelheid en flexibiliteit. Improvisators werken los van de

bestaande regels en procedures. Ze zijn bezig zo snel mogelijk van een probleem naar een ad-hocoplossing toe te werken. De (interne) klant ziet snel resultaat maar verliest ook gauw het overzicht. Er ontstaat vaak een wirwar van activiteiten die lastig te beheersen zijn. Deze manier van werken is uitstekend geschikt voor de brandweer en klussenteams, die op scherp staan om direct in actie te komen. In iedere flexibele gemeente is een bepaalde mate van improviseren van belang, te veel werkt vaak verlamdend.

Tabel 1.1 Kenmerken van de drie werkwijzen samengevat (vrij naar Wijnen et al., 1998)

planmatig		
improviserend	projectmatig	routinematig
direct aan de slag met het oplossen van een probleem	eenmalig maximale prestatie leveren, met duidelijk begin en eind	over lange termijn regelmatig een constante prestatie leveren
snelheid en flexibiliteit	effectiviteit	efficiency
los van bestaande structuren al doende nieuwe regels bedenken	tijdelijke organisatie los van de bestaande lijnorganisatie	via de bestaande structuren
van probleem zo snel mogelijk naar een ad-hocoplossing	stapsgewijs van probleem naar een passende oplossing	van problemen naar een standaard probleemstelling, zoals de organisatie die gewend is te hanteren
gebruiker van het resultaat ziet snel resultaten maar verliest ook vaak het overzicht	gebruiker van het projectresultaat toetst regelmatig tussenresultaten	lijnmanager spreekt namens gebruiker van het resultaat
wirwar van activiteiten, beheersing is lastig	alle activiteiten worden verdeeld in fasen, ongelijkmatige inzet van middelen	activiteiten zo evenredig mogelijk verdeeld in de tijd, zodat middelen gelijkmatig ingezet worden

24

Projectmatig

Wie projectmatig werkt, levert vaak een eenmalige, optimale prestatie. Het draait vooral om effectiviteit. Projectmatige werkers werken in een tijdelijke organisatie buiten de bestaande lijnorganisatie, stapsgewijs van een probleem naar een oplossing. De toekomstige gebruiker van het projectresultaat toetst regelmatig de tussenresultaten. Alle activiteiten worden verdeeld in fasen. De inzet van middelen verloopt vaak ongelijkmatig: in het begin van een project

zijn er bijvoorbeeld weinig betrokkenen, terwijl er bij de uitvoeringsfase aanzienlijk meer mensen aan het project werken. Dit kan overigens bij ieder project weer anders zijn. Binnen een project is het bereiken van het projectresultaat belangrijker dan een gelijkmatige inzet van middelen.

Routinematig

De bedoeling van routinematig werken is, om gedurende een lange termijn een constante prestatie te leveren. Het draait dus om efficiency. Routinematige werkers volgen de bestaande structuren. Problemen vertalen ze naar standaardprobleemstellingen, zoals de organisatie die gewend is op te lossen. De lijnmanager spreekt namens de gebruiker. De activiteiten worden zo evenredig mogelijk verdeeld over de tijd, zodat de middelen zo gelijkmatig mogelijk worden verdeeld.

1.2 Vier typen projecten

Bij veel gemeenten bestaat verwarring over de definitie van een project. Bij sommige gemeenten wordt ieder klusje een project genoemd, terwijl andere alleen zeer grote nieuwbouwklassen een project noemen. Het is zinvol om niet alles een project te noemen. Bij een project wordt namelijk altijd meer tijd in de voorbereiding gestoken, dan bij improviserend werk. Soms weegt deze inspanning niet op tegen de voordelen die dit oplevert. De keuze om van een klus een project te maken, moet dus heel bewust genomen worden. De volgende drie criteria geven aan waaraan een klus minimaal moet voldoen om een project genoemd te mogen worden:

- duidelijk begin en eind;
- beperkte middelen om het resultaat te bereiken;
- eenmalige unieke opgave, vaak met veel nieuwe elementen.

Ook spelen ook de volgende criteria vaak een rol:

- meerdere vakdisciplines betrokken;
- meerdere afdelingen betrokken;
- politiek gevoelig;
- grote risico's, zowel bestuurlijk als financieel.

Binnen gemeenten kunnen vier soorten projecten worden onderscheiden, ingedeeld naar omvang en complexiteit:

- microprojecten;
- projecten;
- grote projecten;
- megaprojecten.

Microprojecten

Dit zijn klussen die één persoon kan uitvoeren. De klus is toch nog zo complex dat de tijd, geïnvesteerd in de voorbereiding, meer dan de moeite waard is. Een projectmatige aanpak is dan uitermate nuttig om spraakverwarring met de opdrachtgever te voorkomen. De manier van denken komt grotendeels overeen met die van projectmatig werken.

Projecten

Dit zijn klussen waar meerdere personen voor nodig zijn, soms van verschillende afdelingen, soms sector- of afdelingoverschrijdend. Het schrijven van een beleidsnotitie waarin diverse vakdisciplines een bijdrage leveren, zou heel goed in deze categorie passen. Hier loont het vaak de moeite om het basisinstrumentarium van projectmatig werken toe te passen.

Grote projecten

Dit zijn projecten waaraan een apart projectbudget is toegewezen. Meer disciplines zijn erbij betrokken, altijd sectoroverschrijdend en vaak met externe medewerkers. Aan deze grote projecten zijn vaak politieke en financiële risico's verbonden. Het realiseren van een opvangplaats voor daklozen zou uitstekend passen in dit type project. Hier is het zwaarste instrumentarium van projectmatig werken op zijn plaats.

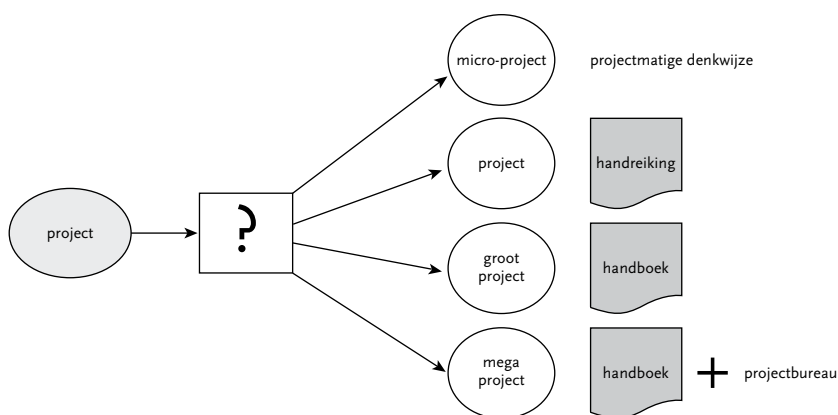
Megaprojecten

Een megaproject is altijd opgebouwd uit meerdere projecten, die ieder een deelresultaat opleveren. Alle deelresultaten samen vormen het eindresultaat. De looptijd is vaak langer dan één jaar. Hier valt bijvoorbeeld te denken aan het realiseren van een nieuwe woonwijk. Er is een projectgroep bezig met vergunningverlening, er is een projectgroep die zich richt op de ecologische inpassing, een projectgroep die een visie ontwikkelt op de gewenste architectuur,

enzovoort. Een megaproject heeft vaak de beschikking over een projectbureau dat speciaal voor het megaproject in het leven is geroepen (zie 8.1).

1.3 Drie projectvariabelen

Nadat iets als project is bestempeld, vinden veel gemeenten het lastig om te bepalen of iets nu een microproject is, een project of juist een groot project, enzovoort. Dit onderscheid is belangrijk omdat dit direct invloed heeft op de te hanteren werkwijze.



Figuur 1.1 Het keuzeproces voor een type project en bijbehorende werkwijze

In essentie zijn er drie variabelen op basis waarvan een gemeente dit onderscheid naar vier projecttypen kan maken:

- technische of inhoudelijke complexiteit;
- relationele of bestuurlijke complexiteit;
- organisatorische complexiteit.

In de rest van deze paragraaf worden deze drie variabelen uitgewerkt in de vorm van een meetinstrument om het besluitvormingsproces te objectiveren (bron: gemeente Zaanstad en AIM88 BV). De beoogde projectleider en ambtelijk opdrachtgever dienen het meetinstrument beiden in te vullen, om de uitkomsten vervolgens te bespreken. Samen bepalen ze van welk type het project is en hiermee kiezen ze ook de te volgen werkwijze.

Technische of inhoudelijke complexiteit

De technisch inhoudelijke complexiteit wordt bepaald door de mate waarin de inhoud van het project als ingewikkeld wordt ervaren (tabel 1.2).

Relationele of bestuurlijke complexiteit

De relationele of bestuurlijke complexiteit meet de mate waarin verschillende belangen een grote impact hebben op het project (tabel 1.3).

Organisatorische complexiteit

De organisatorische complexiteit wordt bepaald door de mate waarin verschillende organisatorische eenheden noodzakelijk zijn voor het beoogde projectresultaat. In 2.1 worden vijf organisatorische posities van projecten toegelicht (tabel 1.4).

Keuze van het projecttype

28

Als start voor de bespreking kunnen de volgende grenzen worden genomen met betrekking tot de vier typen projecten. Technische, relationele en organisatorische complexiteit samen:

- 18-27 punten is een microproject;
- 27-36 punten is een project;
- 36-45 punten is een groot project;
- 45-54 punten is een megaproject.

Het gaat hier nadrukkelijk om uitgangspunten. In de praktijk kan hiervan afgeweken worden.

Werkwijze

Het kiezen van een bepaald type project brengt automatisch een passende werkwijze met zich mee. Het is nuttig om deze werkwijze vast te leggen. Bij het type 'project' wordt dit vastgelegd in een handreiking. Daarin worden op hoofdlijnen de te volgen stappen uitgewerkt, inclusief een aantal basisinstrumenten van projectmanagement gericht op projectbeheersing.

Tabel 1.2 Meetinstrument voor de variabele technische of inhoudelijke complexiteit

Technische of inhoudelijke complexiteit				aantal punten
1	De innovatiegraad van het te bereiken doel (gewenste resultaten) kan het beste als volgt omschreven worden:	herordening c.q. uitbouw van bestaande zaken en concepten	volkomen nieuw op een beperkt aantal deelaspecten	volkomen nieuw op een aantal deelaspecten of de nieuwe activiteit betreft de ontwikkeling/ implementatie van nieuwe concepten
		1	2	3
2	Over de binnen de organisatie aanwezige (inhoudelijke) kennis kan gesteld worden:	er is (vrij) veel kennis over de activiteit binnen de organisatie aanwezig	er is onvoldoende kennis aanwezig om alle aspecten af te ronden; de ontbrekende kennis kan relatief eenvoudig worden ontwikkeld of ingekocht	er is onvoldoende kennis aanwezig om vele aspecten af te ronden; ontwikkeling zal minimaal zes maanden duren en/ of extern is deze kennis (ook) niet ruim beschikbaar
		1	2	3
3	De toe te passen hulpmiddelen (bijvoorbeeld informatietechnologie) zijn:	bestaand en beproefd	voor de gemeente nieuw maar binnen een beperkte periode te ontwikkelen of extern te koop	nieuw en moeten intern/extern nog grotendeels ontwikkeld worden
		1	2	3
4	Het aantal andere gemeenten dat een soortgelijke activiteit heeft uitgevoerd is:	vier of meer	een tot vier	nul
		1	2	3
5	De resultaten van de nieuwe activiteit:	staan op zichzelf	brengen ook een aantal (interne) wijzigingen op andere gebieden met zich mee	zijn extern gevraagd en hebben ook betrekking op de interactie tussen de organisatie en haar omgeving
		1	2	3
6	De opdrachtgever/ stuurgroep heeft/ hebben:	een duidelijk beeld van het gewenste resultaat; enkele details behoeven nog nadere invulling	op hoofdlijnen een duidelijk beeld van het gewenste resultaat; veel details behoeven nog nadere invulling	een (duidelijk) beeld van de contouren van het gewenste resultaat
		1	2	3

Tabel 1.3 Meetinstrument voor de variabele relationele of bestuurlijke complexiteit

	Relationele of bestuurlijke complexiteit			aantal punten
1	De primaire opdrachtgever is:	een afdelingshoofd of senior medewerker	directeur c.q. sectorhoofd	wethouder
		1	2	3
2	De prioriteit die de opdrachtgever/stuurgroep naar verwachting aan de nieuwe activiteit geeft is:	niet zo hoog	wisselend tot hoog; andere zaken kunnen concurreren worden	zeer hoog; tegenvallers in en om de nieuwe activiteit stralen af op de opdrachtgever/stuurgroep
		1	2	3
3	Het samenstellen van de stuurgroep is:	een eenvoudig proces omdat het logisch is wie de leden van de stuurgroep	een proces dat met enig manoeuvreren binnen een maand kan worden afgerond moeten worden	een lastig proces omdat: * het animo om in de stuurgroep deel te (gaan) nemen erg laag is, of * er (veel) meer kandidaten dan plaatsen zijn
		1	2	3
4	Het aantal partijen dat invloed wil uitoefenen op de nieuwe activiteit is:	laag	hoog maar vooraf redelijk goed aan te wijzen	nog niet in te schatten en niet eenvoudig aan te wijzen
		1	2	3
5	De partijen die invloed willen uitoefenen op de nieuwe activiteit zijn primair:	intern van aard	extern van aard	zowel intern als extern van aard
		1	2	3
6	De doelgroep c.q. gebruikers van de resultaten van de nieuwe activiteit heeft/hebben de volgende houding:	van 'liever vandaag dan morgen gereed' tot neutraal	van neutraal tot aarzelend	van aarzelend tot 'dat nooit' (veel weerstand)
		1	2	3

Tabel 1.4 Meetinstrument voor de organisatorische complexiteit

Organisatorische complexiteit				aantal punten
1	Het aantal betrokken diensten/sectoren bij de activiteit is:	een	twee	meer dan twee
		1	2	3
2	Het aantal betrokken afdelingen/disciplines bij de activiteit is:	minder dan drie	drie of vier	meer dan vier
		1	2	3
3	De geschatte doorlooptijd 'van kop tot staart' is:	minder dan zes maanden	zes maanden tot een jaar	meer dan een jaar
		1	2	3
4	De organisatieonderdelen die naar verwachting capaciteit aan de nieuwe activiteit gaan leveren, hebben:	in een aantal gevallen een lichte overcapaciteit	(bijna) allemaal een normale capaciteit	in een (groot) aantal gevallen een lichte ondercapaciteit
		1	2	3
5	Het aan de nieuwe activiteit verbonden budget (de verwachte kosten) is (inclusief de mensuren):	minder dan 25.000 euro	tussen 25.000 en 100.000 euro	meer dan 100.000 euro
		1	2	3
6	Het aantal 'meewerkende' externe organisaties is:	nul	een of twee	meer dan twee
		1	2	3

Bij het type 'groot project' wordt de te volgen werkwijze vastgelegd in een handboek. Hierin wordt gedetailleerder dan bij de handreiking de projectmatige aanpak beschreven. In een handboek moeten minimaal de volgende zaken worden opgenomen:

- duidelijke criteria voor een 'groot project';
- gedetailleerd stappenplan voor een project van begin tot eind;
- aantal formats en handleiding hoe die te gebruiken;
- omschrijving van de projectmatige rollen (taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden);
- gewenste houding, gedrag en projectcompetenties;
- uitgewerkte procedures over:
 - het ontstaan van een project;
 - projectstartup;
 - monitoring over projecten heen door MT/DT;
 - projectfinanciering/control;
 - capaciteitsmanagement;
 - hoe het bovenstaande te onderhouden;
 - enzovoort.

Het type 'megaproject' heeft naast het handboek de beschikking over een projectbureau om de werkwijze te ondersteunen in 8.1 en 8.3 wordt dit projectbureau nader uitgewerkt.

1.4 Projectbeheersing en projectbeleving

In dit boek wordt onderscheid gemaakt tussen projectbeheersing en projectbeleving. Bij projectbeheersing draait het vooral om de gedachte: *'een project is een berg werk die georganiseerd moet worden'*. De nadruk ligt op technieken en instrumenten. Vooral projectleiders uit de harde afdelingen denken vaak in deze trant. Zij kunnen als projectleider groeien door zich meer te ontwikkelen op het gebied van het sturen op projectbeleving (hoofdstuk 3).

Bij projectbeleving draait het om het uitgangspunt: *'een project staat of valt met samenwerking'*. De nadruk ligt hier meer op beïnvloedingsvaardigheden. De projectleiders uit de zachte sectoren zijn hier vaak van nature goed in. Zij realiseren zich dat projectmatig werken vooral draait om samenwerking en communicatie. Zij kunnen als projectleider groeien door meer werk te maken van projectbeheersing (hoofdstuk 2).

De elementen van projectbeheersing zijn gericht op het sturen op:

- projectorganisatie;
- tijd;
- geld;
- kwaliteit;
- informatie.

De belangrijkste elementen van projectbeleving zijn gericht op het sturen op:

- projectbinding;
- omgevingsmanagement;
- projectdynamiek;
- projectsucces.

In hoofdstuk 2 en 3 worden deze twee kanten van projectmatig werken behandeld.

2 Sturen op projectbeheersing

Hier komen de belangrijkste processen rond projectbeheersing aan bod. Beknopt worden de vijf belangrijkste beheersaspecten samengevat, namelijk: organisatie, tijd, geld, kwaliteit en informatie. Lees dit hoofdstuk om snel uw project te checken op projectbeheersing. Hier worden namelijk niet de instrumenten behandeld maar alleen de denkstappen. In 11.3 wordt wel een beperkt aantal basisinstrumenten aangereikt.

2.1 Projectorganisatie

Onder sturen op projectorganisatie wordt hier verstaan: sturen op projectresultaat, het faseren van activiteiten, het structureren van besluitvorming en het vormgeven van de organisatie binnen het project.

Sturen op projectresultaat

In een zo vroeg mogelijk stadium van het project dient het projectresultaat zo precies mogelijk omschreven te worden. Een projectresultaat wordt beschreven in de vorm van een productomschrijving. Het projectresultaat wordt opgedeeld in een aantal tastbare producten die omschreven worden in termen van geld, tijd of kwaliteit. Een projectresultaat kan daarnaast ook omschreven worden in termen van effecten. Dan worden de meer kwalitatieve aspecten benoemd. Hierin is vooral de politiek geïnteresseerd.

De projectleider is als geen ander op de hoogte van wat het project moet opleveren en waarom het project is ontstaan. Het projectresultaat is het kompas van de projectleider. Hoe beter het resultaat van een project is gedefinieerd, des te doelmatiger het project is te organiseren (zie ook 2.4). Resultaten van projecten moeten SMART-gedefinieerd zijn. De afkorting SMART bevat vijf criteria om de gedefinieerde projectresultaten te beoordelen:

- S** Specifiek
- M** Meetbaar
- A** Aantrekkelijk
- R** Realistisch
- T** Tijdgebonden

Het omschreven projectresultaat is de basis voor de samenwerking tussen projectleider en ambtelijk opdrachtgever. De ambtelijk opdrachtgever moet de resultaatomschrijving goedkeuren voordat definitief gestart kan worden met het project.

Bij het beschrijven van het projectresultaat is het goed om onderscheid te maken naar vier begrippen die vaak met elkaar verward worden:

- Projectnoodzaak (Wat is het bestaansrecht van het project? Waarom is het project nodig?);
- Projectdoel (Wat wil het project bereiken, samengevat in één zin?);
- Projectresultaat (Producten en effecten, SMART-gedefinieerd);
- Projectrandvoorwaarden (Binnen welke harde condities moet het projectresultaat worden gerealiseerd?).

36

In 11.3 wordt de resultaatmatrix besproken, een hulpmiddel om beknopt en volledig het projectresultaat te omschrijven in termen van producten, effecten en indicatoren.

Faseren van activiteiten

Het maken van een goede projectfasering verloopt langs zes stappen:

- het projectresultaat opknippen in deelresultaten;
- per deelresultaat de hoofdactiviteiten benoemen om te komen tot dit deelresultaat;
- de hoofdactiviteiten plaatsen op een tijdas;
- onderlinge relaties tussen de hoofdactiviteiten benoemen;
- de hoofdactiviteiten groeperen in duidelijk te onderscheiden projectfasen;
- een aansprekende naam geven aan iedere fase.

In 11.3 worden deze stappen uitgebreid besproken. De activiteiten om het projectresultaat te realiseren, passen vaak in de volgende zes fasen:

Tabel 2.1 Zesfasenmodel (Wijnen et al., 1998)

1	Initiatiefase (waarom)	Waarom moet het huis worden gebouwd?
2	Definitiefase (wat)	Aan welke eisen moet het huis voldoen?
3	Ontwerpfase (hoe)	Hoe komt het huis er precies uit te zien?
4	Vorbereidingsfase (hoe te maken)	Hoe wordt het huis gemaakt?
5	Realisatiefase (doen)	Het huis wordt gebouwd.
6	Opleveringsfase	Het huis wordt opgeleverd.

Bij de initiatiefase draait het om de waaromvraag. Wat zijn de voornaamste redenen om het project te starten? Welk probleem is dan opgelost? Het antwoord op deze vraag is richtinggevend voor de rest van het project. Bij veel projecten verandert dit namelijk zonder dat de opdrachtgever zich dat realiseert. In Prince 2 wordt dit de businesscase genoemd. Binnen gemeenten wordt dit vaak aangeduid met ‘de nut-en-noodzaakdiscussie’.

Voorbeeld: waarom is een publieksbalie noodzakelijk?

In de definitiefase wordt een eisenprogramma opgesteld. In het geval van een huis wordt bepaald hoeveel slaapkamers erin moeten komen, van welk kwaliteitsniveau de kozijnen moeten zijn, hoeveel ramen, enzovoort.

37

Voorbeeld: aan welke eisen moet de publieksbalie voldoen?

Pas in de ontwerpfase wordt precies bepaald wat het project moet opleveren. In detail wordt bepaald hoe het huis eruit gaat zien, hoeveel dakpannen nodig zijn, welke voordeur wordt geplaatst, enzovoort.

Voorbeeld: hoe komt de publieksbalie er fysiek en qua organisatie uit te zien?

In de voorbereidingsfase staat centraal op welke wijze het project gerealiseerd gaat worden. De aannemer bepaalt de volgorde van de bouw, door middel van bouwplanningen, inkoopplanningen, enzovoort.

Voorbeeld: welke activiteiten zijn noodzakelijk om een publieksbalie te maken?

Pas in de realisatiefase gebeurt er daadwerkelijk wat op de bouwplaats. Het vooraf ontworpen huis wordt gebouwd volgens de geplande wijze.

Voorbeeld: maken van de fysieke publieksbalie en het inrichten van de organisatie die de publieksbalie moet bemensen.

In de opleveringsfase wordt het huis overgedragen aan de gebruiker, defecten die binnen de garantieperiode vallen, worden verholpen. Het project wordt geëvalueerd.

Voorbeeld: de fysieke publieksbalie wordt opgeleverd, de organisatie is bemenst.

Een fase die vaak wordt overgeslagen, zit tussen fase 5 en 6, namelijk de implementatiefase. In deze fase wordt het product van het project overgedragen aan de gebruikers.

Voorbeeld: de publieksbaliemedewerkers zijn getraind en hebben ervaring met de nieuwe werkwijzen.

Structureren van de besluitvorming

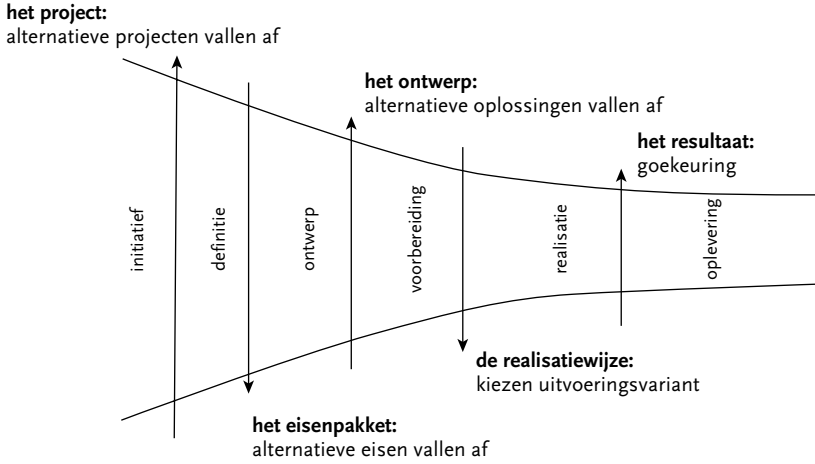
38

Het structureren van besluitvorming heeft tot doel het project voorspelbaar te maken voor een opdrachtgever. Veel besluiten die in een project genomen worden, zijn vooraf te plannen. In ieder project zijn beslismomenten op iedere faseovergang. Op een faseovergang neemt de opdrachtgever de volgende drie besluiten:

- wel/geen acceptatie van de tot dan toe opgeleverde tussenresultaten;
- stoppen/doorgaan met het project;
- wel/geen acceptatie van het plan van aanpak voor de volgende fase.

Naast beslismomenten op iedere faseovergang zijn er ook vaak besluiten die genomen moeten worden binnen een fase. Het loont de moeite om hier van tevoren over na te denken en een besluitvormingsanalyse te maken. Door deze besluiten vroegtijdig te communiceren, wordt het project voor de opdrachtgever veel beter voorspelbaar. Hij weet immers wanneer hij weer invloed op het project heeft.

In 11.3 staat uitgelegd hoe een besluitvormingsanalyse totstandkomt en hoe een beslismoment optimaal voorbereid kan worden. Naarmate het project vordert, verandert de aard van de besluiten.



Figuur 2.1 De aard van de besluiten gekoppeld aan de eerder gepresenteerde projectfasering

Projectorganisatie

In ieder project is een projectorganisatie. De minimumbezetting is projectleider en ambtelijk opdrachtgever. Vaak echter zijn meer functionarissen betrokken. In 4.1 worden vijf projectmatige rollen geïntroduceerd die de kern vormen van een projectorganisatie. Het is aan de projectleider om een transparante projectorganisatie vorm te geven die voor iedereen te begrijpen is. In 1.3 wordt de organisatorische complexiteit meetbaar gemaakt.

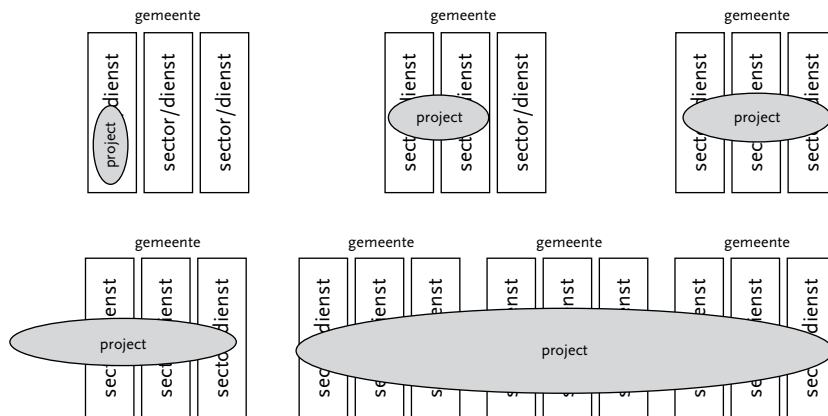
In een transparante projectorganisatie wordt per rol beschreven:

- wat de taken zijn die voor het project worden uitgevoerd;
- welke verantwoordelijkheden een rol heeft;
- welke bevoegdheden een rol heeft binnen het project.

Het aantal betrokken sectoren of diensten zegt veel over de organisatorische complexiteit. De vijf organisatorische posities van een project zijn, in toenemende organisatorische complexiteit:

- een project dat binnen een afdeling of sector plaatsvindt;
(De organisatie is overzichtelijk, beperk het instrumentengebruik tot het minimum.)

- een project tussen twee afdelingen of sectoren;
(Let vooral op of het hoogste managementniveau het project steunt. De ambtelijk opdrachtgever moet zich op het hoogste managementniveau bevinden.)
- een gemeentebreed project;
(Informeert de gemeentesecretaris optimaal over het project.)
- een gemeentebreed project met externe betrokkenen (bijvoorbeeld pps-constructie);
(Maak goede afspraken met de externe partij over de rolverdeling en leg die contractueel vast.)
- een project binnen meerdere gemeenten;
(Laat de stuurgroep een gedelegeerd bestuurlijk opdrachtgever aanwijzen met mandaat, zie ook 4.3.)



Figuur 2.2 Vijf verschillende organisatorische posities van een project bij de gemeentelijke overheid

2.2 Tijd

Het sturen op tijd heeft tot doel om alles volgens planning te laten verlopen. Hier spelen vijf processen een dominante rol:

- benodigde tijd inschatten;
- doorlooptijd inschatten;
- capaciteitsafspraken maken;
- planningsafspraken bewaken;
- planningsafspraken bijstellen.

Benodigde tijd inschatten

In eerste instantie moet worden geschat hoeveel tijd nodig is voor alle projectactiviteiten in absolute zin. Per activiteit wordt geschat hoeveel uur nodig is om de activiteit uit te voeren. Dit vinden veel mensen een lastige stap. Om de benodigde tijd per activiteit goed te kunnen schatten, is het van belang per activiteit te weten:

- van welke andere personen het projectteamlid voor het uitvoeren van zijn activiteit afhankelijk is;
- met welke risico's de uitvoerder rekening houdt;
- welke aannames de uitvoerder doet.

Het schatten van de benodigde tijd kan beter gebeuren door de uitvoerder van de activiteit dan door de projectleider. De projectleider is als kritische vragensteller wel van groot belang, zodat hij weet waarop de schattingen zijn gebaseerd. Hierbij moet zo veel mogelijk gebruik worden gemaakt van de ervaringscijfers die binnen de gemeente beschikbaar zijn.

Doorlooptijd inschatten

Bij het schatten van de doorlooptijd draait het om de samenhang tussen alle activiteiten tijdens het projectverloop. Drie belangrijke onderwerpen spelen hierbij een rol:

- samenhang tussen de activiteiten;
- het kritieke pad;
- de planning.

Sommige activiteiten kunnen parallel worden uitgevoerd, terwijl andere projectactiviteiten juist weer na elkaar moeten worden uitgevoerd. Bij het schatten van de doorlooptijd hoort ook het bepalen van het kritieke pad. Dit is de keten van activiteiten die bepalend is voor de doorlooptijd van het project. Vertraging in de activiteiten die op het kritieke pad liggen, veroorzaakt direct een uitloop van het project.

Tot slot kan een planning worden gemaakt waarin bovengenoemde aspecten visueel worden gemaakt. Het moge duidelijk zijn dat het schatten van de doorlooptijd met het hele projectteam samen, de voorkeur verdient.

Capaciteitsafspraken maken

Een betrouwbare planning staat of valt met de betrouwbaarheid van de gemaakte capaciteitsafspraken. Als medewerkers onvoldoende ruimte krijgen of nemen om de gemaakte capaciteitsafspraken met het project waar te maken, is het maken van een planning een zinloze exercitie.

Capaciteitsafspraken worden altijd gemaakt tussen lijnchef en projectleider, nooit tussen projectleider en medewerker. De verantwoordelijkheid voor de afweging tussen het uitvoeren van lijnwerk en projectenwerk ligt immers alleen bij de lijnmanagers.

Het proces van het maken van capaciteitsafspraken moet aan de volgende spelregels voldoen:

- de projectleider bepaalt in samenspraak met de lijnchef wie van zijn medewerkers beschikbaar is voor het project;
- de projectleider mag een medewerker weigeren als deze niet voldoet aan de vooraf gedefinieerde kwaliteitseisen;
- de medewerker schat zelf de benodigde hoeveelheid tijd voor het project in en consulteert hiervoor de projectleider;
- de lijnchef en de projectleider houden zich aan de afgesproken capaciteitsafspraken;
- de consequenties van tussentijds wijzigen van de benodigde hoeveelheid capaciteit worden besproken tussen projectleider en lijnchef.

In 4.5 worden de veel voorkomende valkuilen rond capaciteitsmanagement besproken. In 12.3 vindt u een uitgewerkt format voor een capaciteitscontract.

Planningsafspraken bewaken

Nu alle planningsafspraken eenmaal zijn gemaakt, moeten ze ook worden bewaakt. Door uren te registreren, worden capaciteitsafspraken bewaakt. Door regelmatig de projectplanning te bespreken, wordt op de doorlooptijd van het project gestuurd. Als dit achterwege wordt gelaten of projectteamleden niet worden aangesproken op afwijkingen van de gemaakte afspraken, ontstaat snel een sfeer van vrijblijvendheid. Dit is ontoelaatbaar en moet op het hoogste managementniveau aangekaart worden.

Planningsafspraken bijstellen

Een eenmaal afgesproken projectplanning is heilig. Hier mag in principe niet meer van worden afgeweken. Vaak zorgen voortschrijdend inzicht en een gewijzigde politieke of ambtelijke prioriteitsstelling ervoor dat toch van de overeengekomen projectplanning wordt afgeweken. Hier geldt de regel: afwijken van de planning mag mits het afgesproken projectresultaat er niet door in gevaar komt. Is dit wel het geval dan moeten de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever direct geïnformeerd worden.

Voor de projectleider is het belangrijk om 'het waarom van afwijkingen' vast te leggen. Door besluiten traceerbaar te maken, kan de projectleider altijd uitleggen waarom werd afgeweken van de planning. Het lijnmanagement 'vergeet' dit maar al te snel.

2.3 Geld

Vorbereidingskrediet

Sturen op geld komt eenvoudigweg neer op het budgetteren van het benodigde geld voor het project en dekking hiervoor regelen. Het is kennelijk zo eenvoudig dat het vaak wordt vergeten. Bij de voorbereiding van projecten dient een voorbereidingskrediet te worden aangevraagd bij de raad. In de kosten worden ook interne uren uitgedrukt in geld.

Meerjarenbegroting

Naast het te verwerven voorbereidingskrediet dient de ambtelijk opdrachtgever budget te reserveren in de meerjarenbegroting. Deze reservering dient om geld beschikbaar te hebben om het voorbereide project ook te kunnen uitvoeren als de raad hier ja tegen zegt.

Aangezien deze reservering nog vóór de voorbereiding wordt gedaan, dient ook te worden aangegeven hoe nauwkeurig deze inschatting is, bijvoorbeeld plus of min 30%. Naarmate de voorbereiding vordert, kan deze eerste ruwe inschatting naar beneden worden bijgesteld. Het is immers, naarmate de voorbereiding vordert, steeds meer in detail bekend wat het project gaat kosten.

Dekking

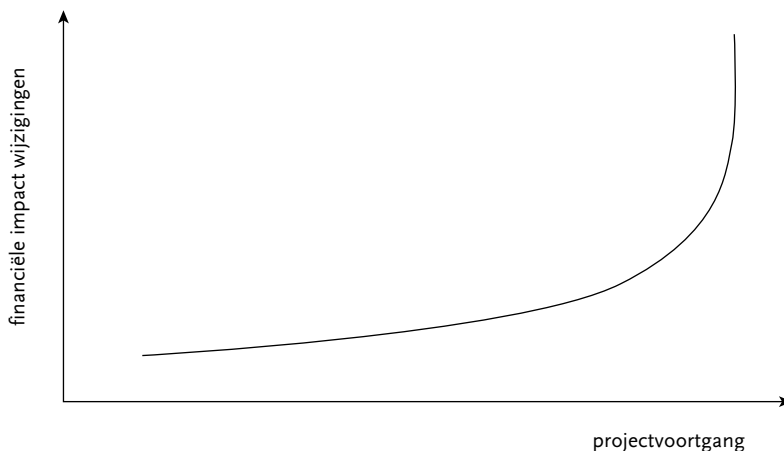
Voor de dekking van de benodigde middelen moet budget worden vrijgemaakt door te putten uit begrotingsposten die speciaal hiervoor in het leven zijn geroepen, namelijk:

- voorzieningen die gevormd zijn ten behoeve van projectmatige inzet of ontwikkeling van nieuw beleid;
- reserves, veelal geormerkt voor specifieke doelen/beleidsterreinen;
- incidentele middelen zoals eenmalige invoeringsbudgetten bij nieuwe wetgeving.

Als dit niet mogelijk is, moet het management bewust de keuze maken om middelen vrij te maken uit eerder toegewezen budgetten. Gezien de nieuwe eisen rond begroting en verantwoording (onder meer via het Besluit Begroting en Verantwoording), zal het inzetten van nieuwe middelen veelal gepaard moeten gaan met een bezuinigingsvoorstel voor een ander onderdeel van de begroting.

Financiële besluitvorming in de raad

De besluitvorming in de raad moet in een zo vroeg mogelijk stadium van het project plaatsvinden. Naarmate het project vordert, neemt de financiële impact van raadsbesluiten omgekeerd evenredig toe met de keuzevrijheid.



Figuur 2.3 De financiële impact van besluiten afgezet tegen de projectvoortgang (Hock, 2005)

Projectadministratie

Belangrijk bij het sturen op geld is het voeren van een professionele projectadministratie. Naarmate projecten toenemen in (financiële) omvang is een projectcontroller van grote waarde. Vooral in de laatste fase van een project worden de financiële eindafrekeningen gemaakt. Dan kunnen de vruchten worden geplukt van een zorgvuldig bijgehouden projectadministratie.

2.4 Kwaliteit

Het sturen op kwaliteit draait vaak om de minder grijpbare aspecten van het beoogde projectresultaat. De meest grijpbare vorm van kwaliteit is productkwaliteit. De minder grijpbare vorm is kwaliteit uitgedrukt in effecten. In deze paragraaf komt vooral de kwaliteit van het projectresultaat aan bod. Het sturen op kwaliteit wordt ook vaak in verband gebracht met proceskwaliteit en menskwaliteit. Deze twee aspecten worden uitgewerkt in 3.1 en 3.3.

Door in het projectresultaat onderscheid aan te brengen in producten en effecten, wordt het sturen op kwaliteit eenvoudiger (zie 2.1). Een product is de meest tastbare vorm van een projectresultaat. Een product is fysiek, bijvoorbeeld een riolering of een beleidsrapport. Een effect is het afgeleide resultaat van een product. Uit een effect wordt vaak afgeleid of een product succesvol was, bijvoorbeeld geen stankoverlast of minder klachten. Hierin is de politiek voornamelijk geïnteresseerd.

Om te kunnen sturen op kwaliteit zijn de volgende zeven stappen van groot belang (zie ook 11.3):

- productkwaliteit benoemen;
- beoogde effecten inventariseren;
- kwaliteitsindicatoren kiezen;
- kwaliteitsindicatoren normeren;
- meetmethode bepalen;
- beheersmaatregelen benoemen;
- monitoren en bijsturen.

Productkwaliteit benoemen

Pas als de beoogde fysieke producten van een project in kaart zijn gebracht, kan worden gestart met het benoemen van de verlangde kwaliteit. In de harde

sector zijn uitgebreide standaard besteksomschrijvingen beschikbaar om productkwaliteit te beschrijven. In de zachte sectoren vergt dit vaak veel denkwerk. Waaraan een klantvriendelijke infobalie voor burgers moet voldoen, is een andere vraag dan waaraan een asfaltverharding moet voldoen.

Beoogde effecten inventariseren

De beoogde effecten geven antwoord op de vraag: stel dat het product is generaliseerd, waaraan is te merken dat het een succes is? Bij een asfaltverharding kan dit uitgedrukt worden in bijvoorbeeld: minder geluidsoverlast of kortere remweg. Bij een klantvriendelijke infobalie voor burgers kunnen beoogde effecten zijn: zakelijke sfeer of privacygevoel.

Kwaliteitsindicatoren kiezen

Pas als kwaliteitsindicatoren zijn benoemd, wordt het mogelijk om focus aan te brengen in het sturen op kwaliteit. Een indicator maakt productkwaliteit en effecten meetbaar. Kwaliteit wordt nu uitgedrukt in een getal. Een indicator is, zoals het woord al zegt, een indicatie van de kwaliteit. Dit is niet hetzelfde als de kwaliteit. Indicatoren dienen daarom zorgvuldig gekozen te worden. De vraag is: meten ze wat ze zouden moeten meten? Een indicator mag nooit een doel op zich worden.

Kwaliteitsindicatoren normeren

Door een norm te koppelen aan een kwaliteitsindicator neemt de vrijblijvendheid af. Het creëert duidelijkheid over de vraag: wanneer is het goed genoeg? Goed gekozen kwaliteitsnormen voorkomen dat perfectionisme de overhand krijgt.

Meetmethode bepalen

Het benoemen van kwaliteitsindicatoren en deze normeren heeft alleen zin als deze ook zijn vast te stellen. Vooraf zal de manier waarop de kwaliteitsindicator gemeten gaat worden, omschreven moeten worden. Dit voorkomt discussie bij de oplevering van het projectresultaat.

Beheersmaatregelen benoemen

Een belangrijke component van het sturen op kwaliteit zijn de maatregelen die genomen worden om de geplande kwaliteit daadwerkelijk te realiseren. Deze beheersmaatregelen dienen vooraf per kwaliteitsindicator in beeld te worden gebracht. De verantwoordelijke kan daarna besluiten of hij de beheersmaatregelen wel of niet zinvol vindt. De kosten moeten natuurlijk wel tegen de baten opwegen.

Monitoren en bijsturen

Op basis van het voorgaande zal de ontwikkeling van kwaliteit gemonitord moeten worden. Doordat van tevoren goed is nagedacht over enerzijds wat de beoogde kwaliteit is en anderzijds hoe deze beheerst dient te worden, kan snel bijgestuurd worden.

2.5 Informatie

Bij het sturen op informatie wordt hier vooral het sturen op documentstromen bedoeld. In ieder project ontstaan vele documenten. Als hierover onvoldoende is nagedacht, kan dit leiden tot een papierlawine die niet meer te overzien is. Bij het sturen op informatie zijn de volgende drie elementen cruciaal:

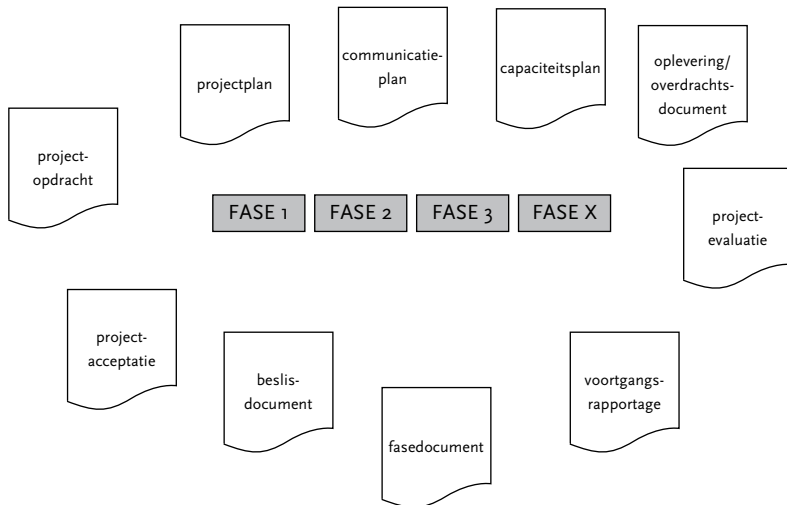
- documentsoorten inventariseren;
- verspreidingsprocedures vaststellen;
- projectdocumentatie toegankelijk maken.

Documentsoorten inventariseren

Door, voordat het project start, al een indeling te maken naar verschillende documentcategorieën, ontstaat een goed inzicht in de documentsoorten. Hierbij kan gedacht worden aan typische projectdocumenten als stuurgroepverslagen, werkgroepverslagen, beslisdocumenten, verschillende versies van het projectplan en collegebesluiten, maar ook aan alle andere documenten die het project zal produceren.

In de volgende figuur volgt een opsomming van de belangrijkste projectdocumenten die worden gehanteerd. De grijs gemaakte documenten zijn de meest basale documenten die in ieder project gebruikt dienen te worden. Op

gemeentelijk niveau moet overeenstemming zijn over de inhoud van deze documenten.



Figuur 2.4 Meest gebruikte projectdocumenten

Verspreidingsprocedures vaststellen

Bij omvangrijke projecten loont het de moeite om per documentsoort een verspreidingsprocedure vast te stellen. Belangrijke vragen bij een dergelijke procedure zijn:

- Wie maakt het document?
- Wie keurt het document goed?
- Wie moeten het document ontvangen?
- Welke tijdstervijnen gelden voor de verspreiding?
- Wie is verantwoordelijk voor de verspreiding?
- enzovoort.

Projectdocumentatie toegankelijk maken

Binnen veel gemeenten is de archivering afgestemd op de lijnwerkzaamheden. Voor ieder project zal dus een eigen projectarchief opgezet moeten worden. Op gemeentelijk niveau moet overeenstemming zijn over de inhoud van een standaard projectdossier, zodat de indeling voor ieder project herkenbaar is. Een transparante indeling van het archief kan veel zoekwerk besparen. Vooral als het aantal projectbetrokkenen of de complexiteit toeneemt, is dit een belangrij-

ke factor. Vooraf nadenken waar de complexiteit van het project te verwachten is, bepaalt hoe het projectarchief wordt opgezet. Is vooral budgettaire complexiteit te verwachten, dan zal het archief vooral hierop worden ingericht. Wordt bijvoorbeeld veel bestuurlijke complexiteit verwacht, dan zal het archief sterk gericht moeten zijn op het toegankelijk maken van genomen besluiten en bestuursstukken.

2.6 Risico- en scopemanagement

Tot nu toe zijn twee belangrijke onderwerpen overgeslagen, namelijk: risico-management en scopemanagement. Dit zijn twee processen die dwars door de vorige paragrafen heen lopen. Risico's worden immers uitgedrukt in termen van projectorganisatie, tijd, geld, kwaliteit en informatie. In 11.3 vindt u een voorbeeld van een risicoanalyse. Ook wordt een kansanalyse geïntroduceerd.

Scopemanagement heeft tot doel om de afbakening van het project te bewaken. Dit is een voortdurend proces dat speelt bij ieder van de vijf eerder genoemde beheersaspecten. Het proces van scopemanagement heeft als belangrijkste instrument de projectopdracht. Gedurende het project zal de projectleider zich steeds moeten afvragen of het project nog steeds oplevert wat was afgesproken. Faseovergangen lenen zich hier goed voor. Dit om te voorkomen dat het project iets heel anders oplevert dan aanvankelijk de bedoeling was.

3 Sturen op projectbeleving

Als de projectbeheersing keurig op orde is, volgens hoofdstuk 2, is dit nog geen garantie voor een zorgeloos project. Projectmatig werken gaat ook over goed samenwerken en communiceren. Dit is de achilleshiel in veel gemeentelijke projecten. Hoe houd je je projectteam goed betrokken? Hoe ga je om met de belangen uit de projectomgeving? Hoe speel je in op de politieke dynamiek? Hoe stuur je op projectsucces? Allemaal vragen die ingaan op de projectleider als beïnvloeder. Het gaat hier dus om het sturen op projectbeleving! In 11.3 worden verschillende instrumenten uitgewerkt om te sturen op projectbeleving. In dit hoofdstuk gaat het om de belangrijkste denkstappen.

51

3.1 Projectbinding

Sturen op projectbinding heeft tot doel om de betrokkenheid van mensen bij het project te maximaliseren, zodat bij een tegenvaller niet iedereen afhaakt maar juist constructief meedenkt in termen van oplossingen. Projectbinding richt zich op alle mensen die deel uitmaken van de projectorganisatie. De nadruk ligt in deze paragraaf op het projectteam. Het sturen op projectbinding richt zich binnen een gemeente ook op het lijnmanagement, de opdrachtgever en eventuele stuurgroepen. In hoofdstuk 4 staat dit centraal.

Een viertal processen speelt een nadrukkelijke rol bij het sturen op projectbinding gericht op het projectteam, namelijk sturen op:

- resultaatverantwoordelijkheid;
- persoonlijke kwaliteiten;
- commitment;
- veiligheid.

Sturen op resultaatverantwoordelijkheid

Om projectteamleden maximaal betrokken te houden, zal de nadruk moeten liggen op resultaat in plaats van op activiteit. Afspraken maken over het uitvoeren van een specifieke activiteit zorgt ervoor dat mensen zich niet richten op het resultaat dat met de activiteit behaald dient te worden. Projectleiders die hun projectteamleden activiteitgericht aansturen, merken dat hun team niet kan inspelen op onverwachte gebeurtenissen. Bovendien zullen projectteamleden sneller afhaken omdat al het denkwerk bij de projectleider ligt.

Als projectteamleden resultaatgericht worden aangestuurd, kunnen ze de benodigde activiteiten zelf inschatten en eventueel aanpassen aan gewijzigde omstandigheden.

Sturen op persoonlijke kwaliteiten

Een belangrijke factor voor de effectiviteit van een projectteam ligt in de persoonlijke kenmerken van de teamleden. Naarmate projectteamleden beter elkaars goede en minder goede eigenschappen respecteren en aanvullen, wordt effectiever samengewerkt. In 11.3 wordt een teamrollenmodel behandeld dat helpt om de mate van evenwicht binnen het projectteam te bepalen. De opgave van de projectleider is om de ontbrekende kwaliteiten te onderkennen en aan te vullen.

Sturen op commitment

Door te sturen op commitment werkt een projectleider aan steun voor het project. Binnen gemeentelijke projectteams komen de teamleden vaak in de verleiding om hun afdelingsbelangen te verdedigen, in plaats van het projectbelang voorop te stellen. Naarmate projectleiders beter worden in het onderkennen van deze belangentegenstellingen, zal de productiviteit van een projectteam aanzienlijk toenemen. Bij het sturen op commitment binnen het team, moeten zeker de leidinggevers van de projectteamleden niet vergeten worden. Hoe meer rugdekking de projectteamleden ervaren van hun leidinggevers, hoe meer commitment ze kunnen geven aan het project.

Een projectleider kan het commitment vergroten door bijvoorbeeld aan de teamleden te vragen wat ze leuk vinden aan hun bijdrage aan het project of wat ze in het project willen leren. Door dit soort vragen te stellen verandert de houding van 'moeten' naar 'willen'. Een projectleider moet goed kunnen inschatten welke projectproblemen het mandaat van de teamleden overschrijden.

Teamleden voelen zich vaak niet comfortabel om toe te geven dat ze een beperkte zeggenschap hebben. Door als projectleider apart met het projectteamlid en zijn leidinggevende het mandaat te bespreken, ontstaat speelruimte en worden verwachtingen getoetst.

Projectteamleden mogen een minderheidsstandpunt innemen. Als uiteindelijk de projectleider in het belang van het project toch een ander standpunt kiest, moet het projectteamlid dit accepteren en niet via zijn lijnchef alsnog zijn gelijk proberen te halen.

Sturen op veiligheid

Een groot goed binnen projectteams is veiligheid. Hoe hoger de veiligheid, hoe eerder projectteamleden zullen zeggen wat ze op hun hart hebben. Spanningen binnen het team krijgen geen kans omdat ze meteen uitgesproken worden.

In 11.3 wordt een aantal spelregels besproken die gebruikt kunnen worden bij het creëren van veiligheid binnen projectteams. Door deze spelregels in het begin te introduceren en geregeld te bespreken, vergroot de projectleider de veiligheid binnen zijn projectteam.

3.2 Omgevingsmanagement

Bij het sturen op omgevingsmanagement staat de relatie met de omgeving van het project centraal: alle mensen en groeperingen die zich buiten de projectorganisatie bevinden. De projectorganisatie is de kern, de rest is projectomgeving. De projectopdracht staat niet ter discussie. Het gaat erom dat het projectresultaat wordt gehaald door actief de omgeving te beïnvloeden. Dit in tegenstelling tot het sturen op projectdynamiek, waar het doel is met de omgeving te komen tot consensus over de projectopdracht (zie 3.3).

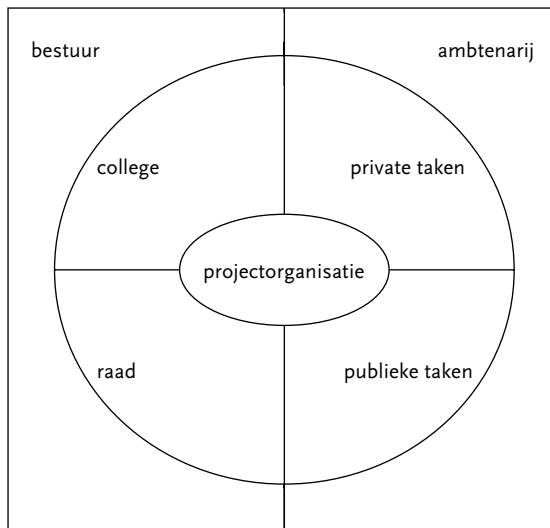
Goed omgevingsmanagement bestaat uit de volgende processen:

- projectomgeving in kaart brengen;
- relevantie belanghebbenden bepalen;
- communicatiestrategieën kiezen;
- communicatie plannen.

Projectomgeving in kaart brengen

Het in kaart brengen van de projectomgeving gaat over de vraag: wie heeft iets te maken met het project, buiten de projectorganisatie zelf? Deze mensen worden hier belanghebbenden genoemd. Ieder gemeentelijk project heeft altijd minimaal de gemeentelijke organisatie als projectomgeving. Veel projecten hebben ook nog een externe omgeving, buiten de gemeente. Binnen een gemeentelijke omgeving spelen vier grote belangen een rol:

- 1 college;
- 2 raad;
- 3 ambtenarij: publieke taken;
- 4 ambtenarij: private taken.



Figuur 3.1 Vier belangen binnen een gemeentelijke organisatie

Het college wil binnen vier jaar aansprekende resultaten realiseren met het project. De raad wil maximale politieke invloed op de inhoud van het project. De ambtenarij is verdeeld in private- en publieke belangen, die soms strijdig zijn. De gemeente is al eeuwen de vertegenwoordiger van de gemeenschap. Het gemeenschapsbelang en gelijkheid zijn belangrijke waarden.

Ambtenaren die werken vanuit het private belang van de gemeente gaan voor resultaat en efficiency, terwijl ambtenaren die het publieke belang dienen vooral zorgvuldigheid nastreven. Private afdelingen houden zich bijvoorbeeld bezig

met stadsbeheer, exploitatie van schoolgebouwen, nieuwbouw, enzovoort. Publieke afdelingen zijn meer gericht op bouwvergunningen, brandpreventie, handhaving van regelgeving, enzovoort.

Projecten met een externe omgeving hebben te maken met maatschappelijke groeperingen, directe belangengroeperingen, individuele burgers, enzovoort. Goed omgevingsmanagement is pas mogelijk als alle belanghebbenden in kaart zijn gebracht (zie 11.3).

Relevantie belanghebbenden bepalen

Aangezien een project is gericht op een specifiek resultaat, zijn niet alle belanghebbenden die in kaart gebracht zijn, ook daadwerkelijk relevant. De relevantie van belanghebbenden is af te leiden aan de hand van drie variabelen:

- mate van invloed op het project;
- mate van steun voor het project;
- mate van beïnvloedbaarheid van de belanghebbende.

In 11.3 worden deze variabelen uitgewerkt in een instrument. Door per belanghebbende een inschatting te maken van deze drie variabelen, is het mogelijk een aantal relevante doelgroepen te identificeren. Topprioriteit heeft de doelgroep die veel invloed heeft op het project, weinig steun toont en bovendien eenvoudig te beïnvloeden is.

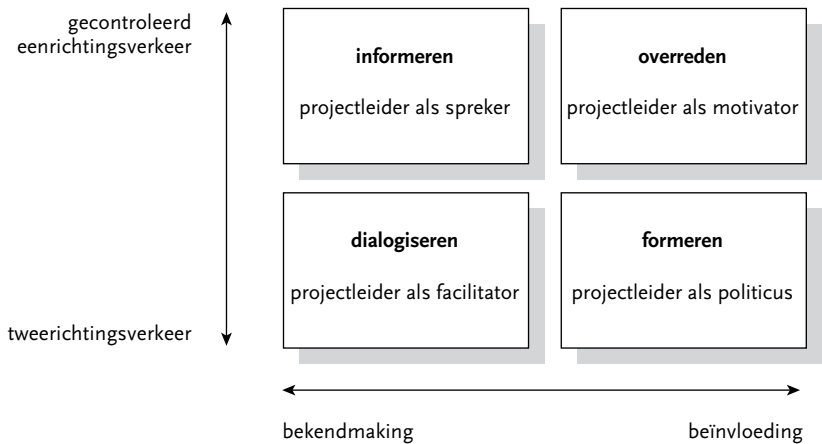
Het spreekt vanzelf dat deze analyse een momentopname is, die regelmatig heroverwogen dient te worden. Helaas gebeurt dit zelden, geheel ten onrechte.

Voordat we de drie variabelen kunnen inschatten, moeten we wel weten wat precies de belangen zijn van iedere belanghebbende bij het project. De eenvoudigste manier om hier achter te komen, is dit aan iedere belanghebbende te vragen. Toch schrikt het merendeel van de projectleiders hiervoor terug. Burgers noemen de gemeente dan contactgestoord.

Het belang blijkt vaak anders te liggen dan een projectleider in eerste instantie denkt! Het *niet* vragen is een luxe die een gemeente zich niet kan permitteren.

Communicatiestrategieën kiezen

Nadat de relevantie van doelgroepen is vastgesteld, kan bepaald worden welke communicatiestrategie het meest passend is om het projectresultaat te bereiken. Voordat een geschikte strategie wordt gekozen, moeten eerst per doelgroep de communicatiedoelen worden bepaald. Dit geeft richting aan de te kiezen communicatiestrategie. Een projectleider kan kiezen uit vier basisstrategieën.

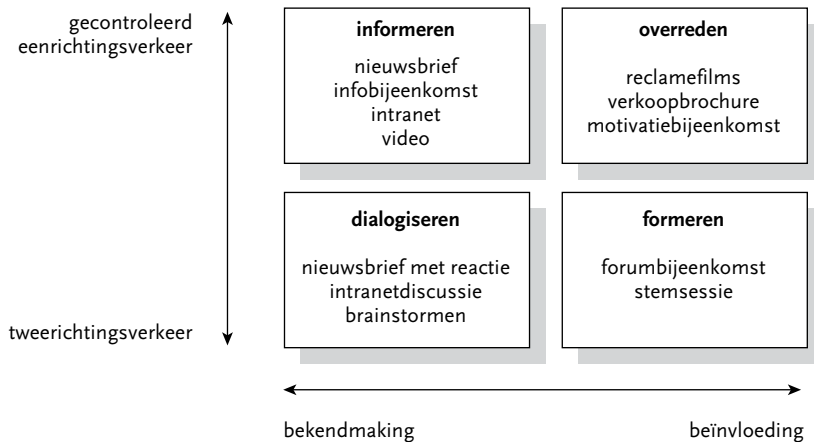


Figuur 3.2 Vier communicatiestrategieën ten behoeve van omgevingsmanagement (Koeleman, 2002)

Bij *informer* draait het om het verstrekken van informatie over het verloop van het project. De projectleider moet dan de informatiebehoefte van de doelgroep wel goed kennen. Bij *overreden* ligt het accent op het beïnvloeden van de communicatiedoelgroep. De projectleider moet de doelgroep overtuigen van zijn gelijk met gerichte informatie en argumentatie. Het open uitwisselen van ideeën en gedachten met de communicatiedoelgroep staat centraal bij het *dialogiseren*. Hier stelt de projectleider zich gelijkwaardig op. De strategie *formeren* gaat om het actief vormen van coalities en samenwerkingsverbanden met communicatiedoelgroepen. De projectleider dient tegenstrijdige belangen met elkaar te verenigen door win-winsituaties te creëren.

Communicatie plannen

Projectmatige communicatie vindt zo veel mogelijk gepland plaats. Bij een communicatieplanning worden middelen gekozen en momenten gepland. Iedere communicatiestrategie uit zich in verschillende middelen, zie ook 11.3 voor de opzet van een communicatieplan.

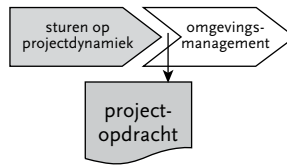


Figuur 3.3 Vier communicatiestrategieën met communicatiemiddelen (Koeleman, 2002)

3.3 Projectdynamiek

Het sturen op projectdynamiek richt zich op de politieke context van een project. De (nieuwe) projectopdracht staat onder druk. Het doel is om met de omgeving te komen tot consensus over de projectopdracht. Dit in tegenstelling tot omgevingsmanagement, waarbij het doel is om het projectdoel te halen door de omgeving te beïnvloeden (zie 3.2). Sturen op projectdynamiek wordt in de literatuur vaak aangeduid met de term procesmanagement.

Voordat een project echt start met een projectopdracht wordt gestuurd op projectdynamiek. Nadat de opdracht is geformuleerd, start het feitelijke project en wordt er gestuurd op omgevingsmanagement.



Figuur 3.4 Projectopdracht als omslagpunt tussen sturen op projectdynamiek en omgevingsmanagement

In de praktijk komt regelmatig de situatie voor waarbij gestart wordt met een duidelijke projectopdracht, terwijl na verloop van tijd blijkt dat de projectopdracht geen kans van slagen heeft. Op een subtiële wijze wordt het omgevingsmanagement verlaten en gaat het om sturen op projectdynamiek, omdat de projectopdracht in beweging is. Een projectleider dient zich hier goed van bewust te zijn.

Bij gemeenten komt het regelmatig voor dat een projectleider extra werk uitvoert, bijvoorbeeld omdat hij wordt geconfronteerd met achterstallig onderhoud van een lijnafdeling, wat zijn project frustreert. De projectleider past dan in feite de opdracht aan. Velen realiseren zich dit echter niet. Als ze in plaats daarvan bewust sturen op omgevingsmanagement, zouden ze de afdeling zodanig beïnvloeden dat de afdeling zelf het achterstallige werk oplost, zonder dat het project in gevaar komt.

Sturen op projectdynamiek is alleen nodig als het projectresultaat anders niet gehaald kan worden. De druk is dan zodanig groot dat alleen een wijziging van de opdracht het project kan redden. Een periode van sturen op projectdynamiek moet altijd afgesloten worden met een herziene projectopdracht die door de opdrachtgever wel of niet wordt goedgekeurd.



Figuur 3.5 Projectdynamiek als bewuste keuze binnen een project

Sturen op projectdynamiek is primair de verantwoordelijkheid van de bestuurlijk opdrachtgever. Hij kan deze verantwoordelijkheid slechts gedeeltelijk dele-

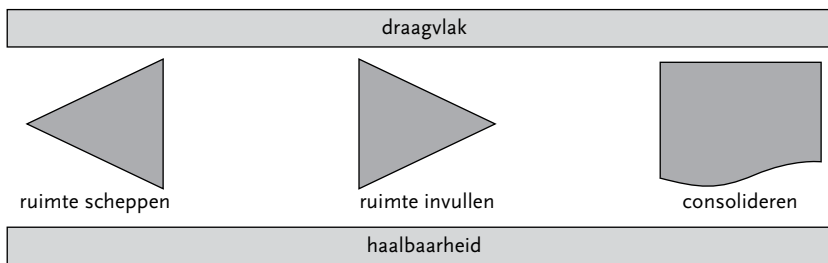
geren aan de projectleider. Sturen op projectdynamiek kan nodig zijn bij de volgende signalen:

- belangrijke belanghebbenden willen niet meer met het project communiceren;
- belanghebbenden kunnen niet leven met de beoogde projectresultaten en kunnen het project blokkeren.

Het doel van het sturen op projectdynamiek is om te komen tot een (geherformuleerde) projectopdracht, waarbij haalbaarheid en draagvlak vooropstaan.

Er zijn vier basisprocessen waarmee het sturen op projectdynamiek wordt vormgegeven (Bekkering et al., 2001):

- ruimte scheppen;
- ruimte invullen;
- consolideren;
- sturen op draagvlak en haalbaarheid.



Figuur 3.6 Vier basisprocessen bij het sturen op projectdynamiek (Bekkering et al., 2001)

Ruimte scheppen

Bij ruimte scheppen draait het om het creëren van ruimte. De deelnemers worden gestimuleerd om alternatieven aan te dragen, zaken ter discussie te stellen. Hierbij passen creatieve werkvormen. Brainstormen en vrijuit denken staan centraal. Het doel van ruimte scheppen, is het verbreden van de vraagstelling, zonder al te snel conclusies te trekken.

Ruimte invullen

Bij het proces van ruimte invullen, gaat het om inperken van de vraagstellingen. De deelnemers worden uitgedaagd om de kern van hun betoog te formu-

leren, keuzes te maken, conclusies te trekken. Een structurerende werkstijl is hier van groot belang. De vrijblijvendheid neemt af naarmate het proces vordert. De kunst is hier om de deelnemers toch betrokken te houden, ook al krijgen ze niet 100% hun zin.

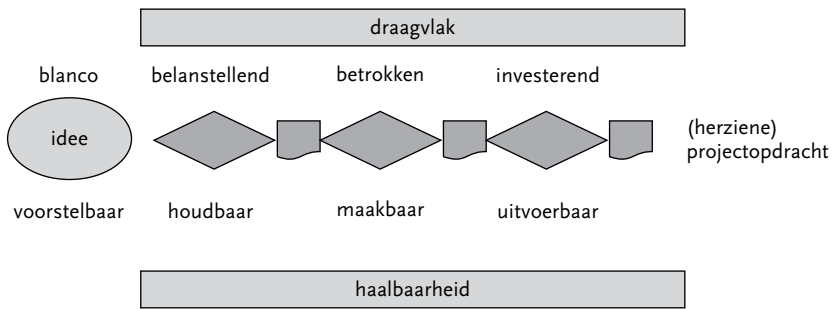
Consolideren

Het consolideren maakt het mogelijk om een stevige mijlpaal aan te brengen in het proces. Consolidatie vindt altijd plaats middels een document waarin de inhoudelijke stand van zaken van het idee wordt beschreven. Bij het consolideren is het van belang om onderscheid te maken tussen feiten en meningen. Tegenstellingen dienen expliciet benoemd te worden. Op een consolidatiepunt kunnen deelnemers opnieuw beslissen of ze aangehaakt blijven of afhaken.

Sturen op draagvlak en haalbaarheid

De hiervoor beschreven drie processen doorlopen verschillende ontwikkelingsstadia van draagvlak en haalbaarheid. Draagvlak richt zich op de mate waarin de deelnemers willen dat het idee een succes wordt. Haalbaarheid staat voor de mate waarin uit feiten blijkt dat het idee uitvoerbaar is.

60



Figuur 3.7 Vier stadia van draagvlak en haalbaarheid bij het sturen op projectdynamiek (vrij naar Bekkering et al., 2001)

In veel gemeentelijke projecten is de projectleider inhoudelijk vaak verder dan de belanghebbenden. Bij de hier geschetste vier stadia gaat het nadrukkelijk om het proces van de belanghebbenden. Het komt regelmatig voor dat een projectleider met zijn projectteam denkt dat het idee uitgewerkt is tot op het niveau van ‘uitvoerbaarheid’, terwijl de belanghebbenden nog met de ‘houdbaarheid’ van het idee bezig zijn.

Tabel 3.1 Vier stadia van draagvlak (vrij naar Bekkering et al., 2001)

blanco	Een belanghebbende is niet bekend met het initiatief. Hij heeft zich nog geen mening gevormd en wil zich eerst laten informeren.
belangstellend	De belanghebbende toont belangstelling als er behoefte is aan meer informatie, achtergronden, gevolgen, enzovoort.
betrokken	De belanghebbende is geïnteresseerd en wil deze interesse ook verder invullen. Betrokken personen laten merken de verkregen informatie te hebben begrepen en gaan vanuit dit begrip geleidelijk een bijdrage formuleren aan het initiatief.
investerend	Belanghebbenden die investeren, leveren een concrete bijdrage aan de ontwikkeling van het initiatief. Dikwijls in de vorm van een financiële bijdrage, het organiseren van protestbijeenkomsten, inzet van menskracht en middelen.

Haalbaarheid kent de volgende stadia:

Tabel 3.2 Vier stadia van haalbaarheid (vrij naar Bekkering et al., 2001)

voorstelbaar	Belanghebbenden zijn in staat om zich een beeld te vormen van wat er met het idee wordt voorgesteld. Contouren raken enigszins bekend.
houdbaar	Belanghebbenden zijn na beoordeling van bestaande feiten en cijfers overtuigd van nut en noodzaak van het initiatief. In dit stadium kunnen nog verschillende beelden van de invulling naast elkaar bestaan. Als belanghebbenden accepteren dat dit allemaal een invulling betreft van een en hetzelfde initiatief, dan kan de volgende stap gezet worden.
maakbaar	Het initiatief heeft een vorm gekregen met dimensies, maatvoering op hoofdlijnen, enzovoort. Het is omschreven in concrete getallen, die de omvang aangeven.
uitvoerbaar	In dit stadium is tevens de vraag beantwoord met welke middelen het initiatief kan worden gerealiseerd. Er is een concreet overzicht beschikbaar voor de inzet hiervan.

In 11.3 worden verschillende interventies besproken per niveau van draagvlak en haalbaarheid. Ook komen negen sturingsvariabelen aan bod.

3.4 Projectsucces

Bij het sturen op projectsucces draait het om de positieve beleving van het project. 'Projectsucces is de mate waarin het projectresultaat de bij een project betrokken actoren tevreden stelt' (Van Aken, 2002).

Als mensen na afloop van het project gevraagd wordt of een project een succes is, zullen ze zelden het gerealiseerde 'harde' resultaat benoemen. Ze drukken zich dan uit in termen van de beleving van het projectproces, de totstandkoming, de beeldvorming.

Sturen op projectsucces kan vormgegeven worden door onder andere de volgende drie processen:

- voortdurende stroom succesverhalen;
- creatieve gebeurtenissen met impact;
- persoonlijke successen.

Voortdurende stroom succesverhalen

Door een stroom op gang te brengen met positieve verhalen over het project, wordt de beeldvorming in positieve zin beïnvloed. Vooral projectleiders met een technische achtergrond hebben hier wel eens moeite mee. Ze vinden dat ook fouten eerlijk gecommuniceerd moeten worden. Onder eerlijk verstaan ze dan vooral de negatieve kant van een fout. Succesverhalen vertellen ook over de fouten maar belichten vooral de positieve kant van de fouten.

Veel negatieve verhalen rond een project doen de twijfel aan de haalbaarheid toenemen. Het draagvlak zal ook snel afbrokkelen. Niemand wil zich immers verbinden aan een mislukkend project. Door langs allerlei communicatiekanalen positieve verhalen te verspreiden, ontstaat een project waar iedereen zijn naam aan wil verbinden.

Creatieve gebeurtenissen met impact

Door in een project gebeurtenissen te organiseren die afwijken van het normale, krijgt het project aandacht. Dit middel inzetten, werkt zo sterk dat een project jaren nadat het is afgerond nog steeds wordt geassocieerd met deze creatieve gebeurtenis, omdat ze impact had. In een vergadercultuur waarin vooral 's avonds wordt vergaderd, is een ontbijtsessie een gebeurtenis met impact. In een omgeving waarin het gebruikelijk is alleen over operationele problemen te spreken, is een toespraak van een professor een gebeurtenis die lang blijft hangen, omdat ze afwijkt van wat normaal is.

Dit soort gebeurtenissen zet een project op de kaart en maakt indirect betrokkenen nieuwsgierig. Ze worden een metafoor die krachtiger werkt dan een gewichtig projectdocument. Te weinig projectleiders durven hiermee te spelen.

Persoonlijke successen

Hoe meer mensen persoonlijke successen boeken met een project, hoe groter de kans op projectsucces. Het is soms hele opgave voor een projectleider om anderen op de voorgrond te laten staan. Een goede projectleider is zichtbaar en aanspreekbaar maar is tegelijk in staat om succes te delen. Voor de buitenwereld lijkt het project vanzelf te gaan.

Een projectleider zou regelmatig aan de projectbetrokkenen moeten vragen: welk succes wil jij persoonlijk bereiken met dit project? Dan creëert hij openheid over persoonlijk motieven. Door binnen het projectkader ook ruimte te maken voor persoonlijke successen zal de betrokkenheid toenemen. Het project is immers niet alleen het succes van de projectleider maar ook van de deelnemers.

Als een projectleider persoonlijke motieven tot onbespreekbaar verklaart, zal hij voortdurend moeten vechten om mensen aan boord te houden.

Een goede projectleider stuurt ook op de leerprocessen van de projectteamleden. Wat zou je willen leren in dit project? Een projectleider die deze vraag vooraf aan de projectdeelnemers voorlegt, creëert een positief kader voor het maken van fouten. Fouten bespreekbaar maken en tot een goede oplossing brengen, wordt een persoonlijk leersucces in plaats van een domme fout.

De projectleider dient bij het sturen op projectsucces wel scherp te sturen op de gegeven projectkaders. Persoonlijke leerdoelen en persoonlijk succes moeten passen binnen dit kader en vormen nooit een doel op zich.

4 Rollen binnen projectmatig werken

Hier gaat het vaak mis bij veel gemeenten. Projectmatig werken vereist discipline en rolfzuiverheid. Het succes van projectmatig werken staat of valt met de samenwerking van vijf sleutelrollen. Wie zijn ze? Waar zijn ze verantwoordelijk voor? En vooral: hoe moeten ze onderling samenwerken? Hoe werkt de projectbesturingsdriehoek? Wat betekent het duale stelsel eigenlijk voor het opdrachtgeverschap van gemeentelijke projecten? Welke vier niveaus van stuurgroepen bestaan er? Het onvermijdelijke tweebazenprobleem, hoe werkt het en hoe ga je hiermee om? In deel III worden per rol negen competenties uitgewerkt.

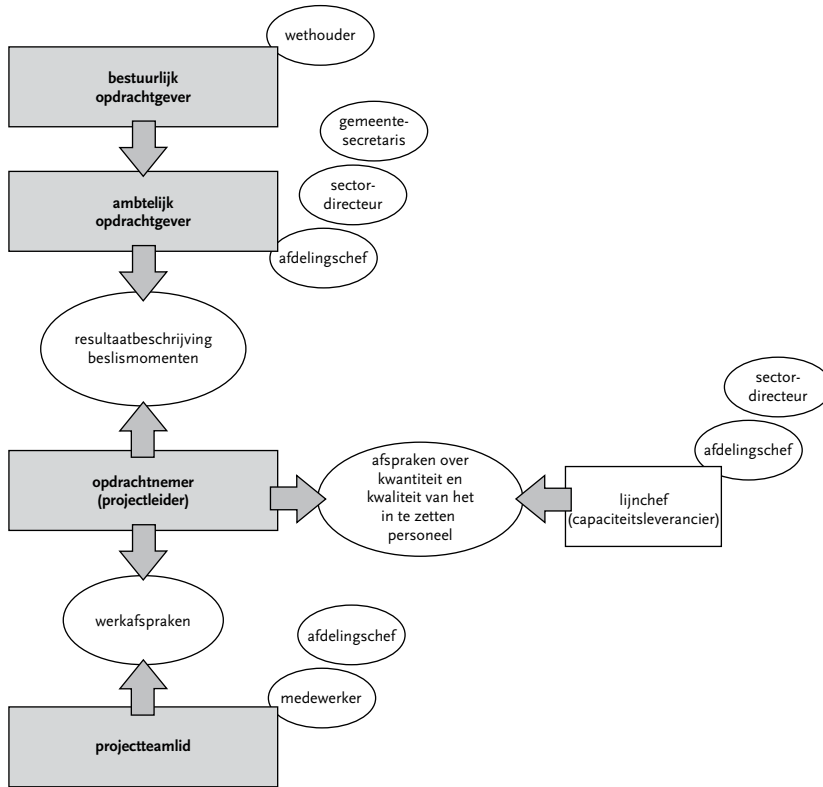
4.1 Vijf sleutelrollen

Projectmatig werken staat of valt bij een heldere rolverdeling. Als een van de spelers zich niet aan zijn projectrol houdt dan lijkt projectmatig werken op een kaartenhuis dat in elkaar valt. De anderen zijn dan niet meer in staat om hun eigen rol goed in te vullen.

In deze paragraaf worden de vijf sleutelrollen scherp gedefinieerd (bron: gemeente Almere). Als deze rollen niet worden gespeeld zoals hier omschreven, leidt dit tot problemen. In 9.1, 10.1, 11.1, 12.2 en 13.1 wordt per rol omschreven tot welke problemen dit kan leiden.

Bestuurlijk opdrachtgever

Alleen bij projecten met een grote relationele/bestuurlijke complexiteit, speelt de bestuurlijk opdrachtgever een rol. Is dit niet het geval dan neemt de ambtelijk opdrachtgever deze rol gedeeltelijk over. De bestuurlijk opdrachtgever is degene die een project heel graag wil. Hij steunt het project door dik en dun.



Figuur 4.1 Vijf projectmatige sleutelrollen geplaatst in de hiërarchische verhouding

De bestuurlijk opdrachtgever is in eerste instantie verantwoordelijk voor het realiseren van maatschappelijk draagvlak voor het project.

Ook zal hij budget beschikbaar stellen en de projectopdracht goedkeuren. Daarnaast is hij degene die verantwoordelijk is voor de bestuurlijke setting van het project. De bestuurlijke setting van een project is de sfeer die om het project heen hangt. In de politiek wordt hier vaak uit afgeleid of de bestuurlijk opdrachtgever wel *echt* achter het project staat. De bestuurlijk opdrachtgever is in het duale stelsel verantwoordelijk voor de bescherming van het project naar de raad, vergelijkbaar met een minister die zijn wetsvoorstel verdedigt in de Tweede Kamer.

Taken en verantwoordelijkheden

- wordt door het college van B&W aangewezen als gedelegeerd bestuurlijk opdrachtgever (projectwethouder);
- bepaalt in samenspraak met het college van B&W: willen wij dit project en welke kaders (eisen, randvoorwaarden) gelden daarvoor?;
- bepaalt in samenspraak met de ambtelijk opdrachtgever en de projectmanager het projectresultaat en stuurt daarbij vooral op de te bereiken doelstelling;
- beoordeelt en accordeert het projectplan op hoofdlijnen (niet de inhoudelijke activiteiten, wel het projectresultaat en de beheersaspecten);
- neemt deel aan de startup-bijeenkomst van het project;
- volgt de voortgang van het project op hoofdlijnen;
- overlegt met de ambtelijk opdrachtgever en de projectmanager over te nemen maatregelen bij veranderende omstandigheden die de vooraf vastgestelde projectkaders te buiten gaan;
- eventuele wijzigingen worden schriftelijk vastgelegd in een beslisdocument ('nieuw' contract);
- neemt deel aan de besluitvorming op beslismomenten in het project, dit gebeurt op basis van beslisdocumenten;
- accordeert bij oplevering het projectresultaat.

Gewenste houding

- geeft belang aan het project en wil het projectresultaat hebben (motivatie en energie);
- kijkt over de grenzen van het project en koerst op integrale samenwerking en afstemming met overige college- en raadsleden;
- beslist en is duidelijk over het te bereiken resultaat in relatie tot beoogde doel(en);
- laat zich adviseren door de projectmanager;
- is bereikbaar en aanspreekbaar voor de projectmanager;
- let ook op risico's.

Ambtelijk opdrachtgever

De ambtelijk opdrachtgever is ervoor verantwoordelijk te bewaken dat hij krijgt wat is afgesproken. Ook bewaakt hij of het project binnen de gestelde kaders blijft. Hij is verantwoording schuldig aan de bestuurlijk opdrachtgever.

De ambtelijk opdrachtgever is primair verantwoordelijk voor de ambtelijke setting van het project. Hij moet uitstralen dat hij het project echt steunt binnen de ambtelijke organisatie. Hij dient het project ook te beschermen binnen de ambtenarij, vooral als de waan van alledag het project naar de achtergrond duwt.

De ambtelijk opdrachtgever stelt de specificaties vast en regelt de faciliteiten en middelen. De ambtelijk opdrachtgever is verantwoordelijk voor het nemen van besluiten op de beslismomenten. Hij maakt de afweging of de bestuurlijk opdrachtgever bij een besluit moet worden betrokken. Hij bereidt deze besluitvorming ook voor.

Taken en verantwoordelijkheden

- bepaalt in samenspraak met de bestuurlijk opdrachtgever en de projectmanager het projectresultaat;
- beoordeelt en accordeert het projectplan;
- onderhandelt met de bestuurlijk opdrachtgever wanneer opgegeven grenzen/wensen niet realistisch blijken;
- zorgt dat middelen (mensen, geld, materiaal) beschikbaar zijn voor het project, conform het projectplan, alvorens het project van start kan gaan;
- neemt deel aan de startup-bijeenkomst van het project;
- volgt de voortgang van het project;
- is verantwoordelijk voor het informeren van het bestuur en voor het instellen van een adequate overlegstructuur (bijvoorbeeld een stuurgroep), hij belast doorgaans de projectmanager hiermee;
- is verantwoordelijk voor het informeren van de lijnorganisatie over de inhoud en voortgang van het project, de ambtelijk opdrachtgever belast doorgaans de projectmanager hiermee;
- is rechtstreeks contactpersoon voor de projectmanager;
- neemt indien nodig beslissingen over inhoud, financiën en voortgang van het project die buiten het mandaat (het projectplan) vallen van de projectmanager;
- kan in het belang van het project tijdens het proces en het besluitvormingstraject wijzigingen aanbrengen in het projectplan, doet dit in voorkomende gevallen na overleg met het bestuur of het lijnmanagement en in afstemming met de projectmanager;

- neemt deel aan de besluitvorming op beslismomenten in het project, dit gebeurt op basis van beslisdocumenten;
- accordeert bij oplevering het projectresultaat.

Gewenste houding

- geeft belang aan het project en wil het projectresultaat hebben (motivatie en energie);
- voelt zich mede verantwoordelijk voor het behalen van het projectresultaat;
- stelt, in overleg met de betrokken lijnmanagers, de benodigde mensen en middelen beschikbaar en voert waar nodig onderhandeling of 'strijd' en gebruikt zijn rol en macht om de benodigde mensen en middelen beschikbaar te krijgen;
- kijkt over de grenzen van het project en de eenheden en koerst op integrale samenwerking en afstemming tussen diensten/afdelingen;
- is beschikbaar voor de projectmanager;
- treedt op als hitteschild tegen verstorende invloeden;
- kijkt over de grenzen van de eigen dienst/sector;
- onderscheidt de rol van ambtelijk opdrachtgever van zijn rol in de lijnorganisatie;
- beslist en is duidelijk over de voortgang, marges en het te bereiken resultaat;
- let ook op risico's.

Opdrachtnemer of projectleider

De opdrachtnemer, ofwel de projectleider, is verantwoordelijk voor het realiseren van het afgesproken projectresultaat op de afgesproken manier en binnen de gestelde randvoorwaarden. Hij zorgt ervoor dat het projectteam goed functioneert. Hij bewaakt de relatie tussen lijn en project en is natuurlijk verantwoordelijk voor de verantwoording tegenover de ambtelijk opdrachtgever.

Taken en verantwoordelijkheden

- bepaalt in overleg met de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever het projectresultaat;
- adviseert de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever bij afwijkingen van het projectplan en/of onvoorziene omstandigheden;
- werkt het resultaat uit naar een fasering, inrichting en planning voor het project en stemt dit af met opdrachtgever, teamleden en andere belanghebbenden en legt dit schriftelijk vast in een projectplan;

- maakt afspraken met bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, teamleden en overige betrokkenen om de beheersbaarheid van het project zeker te stellen;
- is verantwoordelijk voor de beheersing van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie van het project; maakt afspraken over taken en bevoegdheden van projectdeelnemers en monitort deze;
- is budgethouder (geeft betalingsakkoord) en in die zin verantwoordelijk voor het budget, binnen de afgesproken marges met de ambtelijk opdrachtgever, hier wordt het gehele projectbudget, van initiatief tot uitvoering, mee bedoeld ongeacht de dekkingsbron, kosten en opbrengsten;
- schakelt deskundigen in van de vakafdelingen, in overleg met het betreffende afdelingshoofd, en treedt naar hen op als opdrachtgever;
- vraagt de vakafdelingen externe partijen in te schakelen wanneer de vakafdelingen aangeven de benodigde expertise zelf niet in huis te hebben, het gaat hierbij om het inhuren van specifieke kennis, adviezen of adviseurs;
- is verantwoordelijk voor de budgettaire uitgaven in dit kader;
- is verantwoordelijk voor het interne afwegingsproces en het externe onderhandelingsproces, de vakafdeling is verantwoordelijk voor de vakinhoudelijke inbreng en de projectmanager;
- regisseert de onderhandelingen, in het projectplan wordt het onderhandelingsproces beschreven;
- is verantwoordelijk voor de communicatie over het project naar derden (medeoverheden, marktpartijen en/of maatschappelijke organisaties en/of burgers);
- overlegt met de afdelingshoofden in geval van discussie met het projectteamlid/-leden over de vakinhoudelijke kaders;
- is verantwoordelijk voor het opstellen van de beslisdocumenten;
- rapporteert over de voortgang aan de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, conform vooraf daarover gemaakte afspraken. Rapportage vindt periodiek plaats maar indien daartoe aanleiding is, kan de projectmanager bestuurlijk opdrachtgever en/of ambtelijk opdrachtgever bijkomen;
- levert op beslismomenten (in principe zijn dit de faseovergangen) een beslisdocument op aan degenen die conform het projectplan besluitvormend zijn, daartoe behoren in elk geval de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever;

- levert het project op aan de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, die dit accorderen;
- is verantwoordelijk voor een zorgvuldige overdracht bij wisseling van projectmanagers (tijdens het project).

Gewenste houding

- geeft vorm aan de projectorganisatie, geeft leiding en stimuleert de projectgroep tot samenwerking;
- weet dat er meer belangen spelen dan alleen projectbelangen en houdt daar rekening mee;
- komt afspraken na en meldt tijdig (niet op het laatste moment) als dit niet lukt;
- maakt optimaal gebruik van de kennis en deskundigheid van de vakafdelingen.

Projectteamlid

Een projectteamlid is in eerste instantie verantwoordelijk voor zijn specifieke bijdrage aan het project. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor het meedenken in het belang van het totale project. Hij moet tijdig aan de bel trekken bij te verwachten afwijkingen zodat de projectleider snel kan anticiperen. Het projectteamlid is de meest competente vakvrouw/-man voor het betrokken project en functioneert autonoom en met mandaat van de eigen afdeling binnen het project voor de vakmatige inbreng. Daarmee is hij in projecten primair projectteamlid in plaats van vakmedewerker. Het projectteamlid stuurt indien nodig binnen de vakafdeling een team van specialisten aan.

Taken en verantwoordelijkheden

- draagt vanuit vakinhoudelijke deskundigheid bij aan het projectresultaat;
- is voor de vakinhoudelijke inbreng in het project verantwoording schuldig aan de projectmanager;
- werkt op basis van een eigengemaakte en door de projectleider goedgekeurde offerte;
- werkt binnen de kaders van een heldere opdrachtschrijving. Het projectplan geeft de kaders (tijd, geld en inhoud) aan waarbinnen vakinhoudelijke inbreng wordt verwacht;
- functioneert zelfstandig in het project binnen de aangegeven kaders maar informeert het afdelingshoofd en de afdeling wel over de voortgang van de projecten en zijn invulling van het mandaat;

- draagt bij wisseling van projectteamleden zorg voor een zorgvuldige overdracht en zorgt voor een consistente lijn. Het nieuwe projectteamlid treedt, met andere woorden, in de voetsporen van de vorige medewerker. Afspraken die tot dan toe zijn gemaakt, blijven staan en vormen het uitgangspunt voor de verdere voortgang.

In het geval van ‘complexere’ projecten kan een extra laag in de projectorganisatie worden aangebracht door de rol van coördinatoren van vakafdelingen, trekkers van werkgroepen of deelprojectleiders. Dit uitgangspunt kan de *span of control* van de projectmanager beperken en de verantwoordelijkheid voor inhoudelijke tussenproducten neerleggen bij één persoon binnen een vakafdeling.

Aanvullende taken deelprojectleider, coördinator van een vakafdeling

- is verantwoordelijk voor de beheersing van tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie van het project binnen de vakafdeling/deelproject;
- maakt afspraken over taken en bevoegdheden van projectdeelnemers binnen de vakafdeling/deelproject en monitort deze;
- is verantwoordelijk voor de planning en realisering van projectactiviteiten binnen de vakafdeling/deelproject;
- schakelt deskundigen (zowel intern als extern) in vanuit de eigen vakafdeling en treedt naar hen op als opdrachtgever;
- is binnen de vakafdeling/deelproject verantwoordelijk voor de kwaliteit van het projectresultaat en zijn deelproducten;
- is namens de vakafdeling/deelproject verantwoordelijk voor de contacten met de projectleider;
- is verantwoordelijk voor een zorgvuldige overdracht bij wisseling van het projectleiderschap binnen de vakafdeling/deelproject;
- verzorgt in geval van onderhandelingen met externe (markt-)partijen tijdens het proces regelmatige rapportages over eventuele afwijkingen ten opzichte van het benoemde resultaat.

Gewenste houding projectteamlid

- streeft naar het optimum in het belang van het project (committent met het projectresultaat);
- houdt de eigen werkplanning in de gaten;
- komt afspraken na en meldt tijdig (niet op het laatste moment) als dit niet lukt;
- accepteert beslissingen binnen het kader van het projectplan.

Lijnchef

De lijnchef is verantwoordelijk voor het leveren van mensen aan het project. Anders gezegd: voor het leveren van voldoende capaciteit met voldoende kwaliteit. Hij voert de functioneringsgesprekken en is verantwoordelijk voor de ontwikkeling van zijn medewerkers. Indien nodig coacht hij zijn medewerkers vakinhoudelijk.

Taken en verantwoordelijkheden

- is leverancier van projectleiders of projectteamleden (ook extern inhuuren) en zorgt in overleg met de ambtelijk opdrachtgever c.q. projectleider voor de meest adequate inbreng;
- accordeert en faciliteert de operationele inzet van projectteamleden;
- is verantwoordelijk voor vakinhoudelijke kwaliteiten van medewerkers.

Gewenste houding

- ondersteunt het projectmatig werken van de projectteamleden;
- geeft medewerkers mandaat om binnen het projectplan zelfstandig te werken en beslissingen te nemen;
- accepteert beslissingen binnen het kader van het projectplan en steunt het projectteamlid hierin.

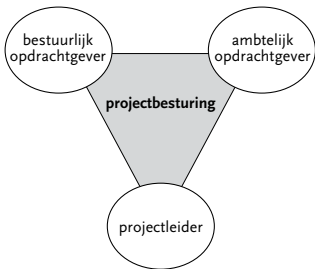
Projectassistent

Tot slot wordt hier nog de rol van projectassistent besproken omdat er veel spraakverwarring rond deze rol voorkomt. De projectassistent ondersteunt de projectleider. Dit kan secretarieel zijn, in de lichtste variant. De ondersteuning kan ook verder gaan, tot op het niveau dat de projectassistent vervangend projectleider is. In dat geval wordt vaak van assistent-projectleider gesproken. Een goede ondersteuning is bij gemeentelijke projecten belangrijker dan in het bedrijfsleven omdat vaak een grote hoeveelheid beleidsstukken up-to-date gehouden moet worden en verspreid. Bij gemeenten ligt vaak een grotere nadruk op aantoonbaarheid van genomen stappen. Veel moet dus worden vastgelegd en ordelijk gearchiveerd.

4.2 Projectbesturingsdriehoek

De in figuur 4.1 getekende verhouding tussen projectleider, ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever is een hiërarchische weergave van de werkelijkheid.

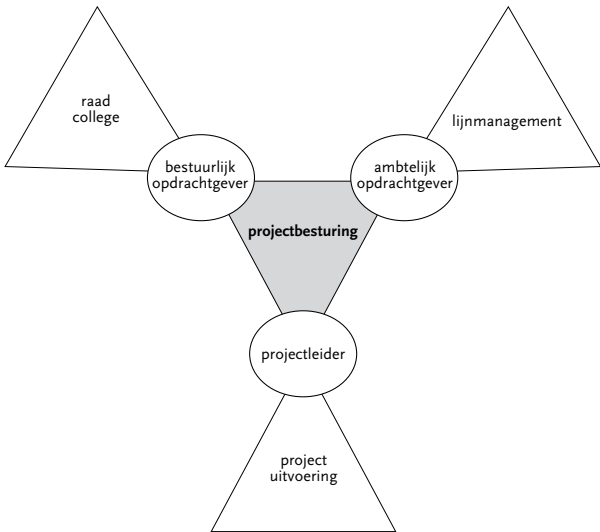
Tijdens het project is vooral het samenspel van rollen belangrijk. De projectbesturingsdriehoek geeft aan hoe die samenwerking geëffectueerd wordt.



Figuur 4.2 Besturingsdriehoek bij projecten

Niet bij ieder project is een bestuurlijk opdrachtgever noodzakelijk. Bij kleinere projecten met een lage bestuurlijke complexiteit (zie 1.3) wordt de rol van bestuurlijk opdrachtgever grotendeels vervuld door de ambtelijk opdrachtgever.

Vanuit de besturingsdriehoek wordt richting gegeven aan het project. Ieder van de drie rollen kijkt vanuit een specifieke invalshoek naar de projectbesturing. De bestuurlijk opdrachtgever beschouwt de besturing vanuit de politieke invalshoek. De ambtelijk opdrachtgever maakt afwegingen tussen project en lijnbelangen. De projectleider richt zich vooral op de realisatie van het project.



Figuur 4.3 Besturingsdriehoek inclusief de achterliggende invalshoek

Bestuurlijk opdrachtgever – projectleider

In de relatie tussen de bestuurlijk opdrachtgever en de projectleider vindt vooral de dialoog plaats over de spanning tussen politieke wensen en de mogelijkheden binnen de projectopdracht. Het is de taak van de projectleider om aan te geven wat mogelijk is, gegeven de projectopdracht en de beschikbaar gestelde middelen. De projectleider dient ook de bestuurlijk opdrachtgever maximaal te voeden met informatie die invloed kan hebben op het politieke krachtenspel. Het is de taak van de bestuurlijk opdrachtgever om het project maximaal af te stemmen op politieke mogelijkheden, binnen de door hemzelf gestelde projectkaders. De bestuurlijk opdrachtgever is degene die beslist of de projectopdracht wordt aangepast, inclusief de benodigde middelen. Van alle afspraken die gemaakt worden tussen de bestuurlijk opdrachtgever en de projectleider dient de ambtelijk opdrachtgever op de hoogte te zijn.

Bestuurlijk opdrachtgever – ambtelijk opdrachtgever

Tussen de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever wordt gesproken over de afweging tussen reguliere taken en projecttaken. Vooral bij projecten die te maken hebben met een stevige dynamiek zal regelmatig de inzet van middelen heroverwogen worden. De taak van de ambtelijk opdrachtgever is om inzichtelijk te maken wat de consequenties hiervan zijn voor lijnwerkzaamheden en andere projecten. De taak van de bestuurlijk opdrachtgever is om maximale inzet van het ambtelijk apparaat te leveren voor de realisering van het collegeprogramma.

Ten onrechte ontbreekt bij kleinere gemeenten vaak de ambtelijk opdrachtgever. Hierdoor ontstaat de situatie waarin de bestuurlijk opdrachtgever zich via de besturing van de projecten ook bezighoudt met het capaciteitsmanagement van lijnafdelingen. Deze situatie is ongewenst omdat het lijnmanagement eindverantwoordelijk blijft voor het capaciteitsmanagement. Het lijnmanagement wordt immers afgerekend op de projectresultaten én het reguliere lijnwerk.

Van alle afspraken die gemaakt worden tussen de bestuurlijk opdrachtgever en de ambtelijk opdrachtgever dient de projectleider op de hoogte te zijn.

Ambtelijk opdrachtgever – projectleider

De ambtelijk opdrachtgever is degene die stuurt op de hoofdlijnen van het project en de kwaliteit van het projectproces. Zo vindt de voortgangscontrole vooral plaats tussen ambtelijk opdrachtgever en projectleider. Besluiten binnen het

vastgestelde projectkader zullen in eerste instantie genomen worden door de ambtelijk opdrachtgever. Alleen besluiten met politieke consequenties worden genomen door de bestuurlijk opdrachtgever.

Hij zal ook de projectleider coachen op met name de politieke componenten van zijn project. De projectleider zal open kaart moeten spelen met de ambtelijk opdrachtgever zodat deze zijn verantwoordelijkheden kan waarmaken. Hoe opener de communicatie is tussen projectleider en ambtelijk opdrachtgever, des te meer ruimte er is voor de relatie tussen de bestuurlijk opdrachtgever en de projectleider. De besturingsdriehoek werkt dan optimaal.

4.3 Bestuurlijk opdrachtgeverschap en de raad

Binnen veel middelgrote en kleine gemeenten wordt geklaagd over het duale stelsel. Soms ergeren ambtenaren zich aan het detailniveau van de vragen uit de raad over het project. Het detailniveau zou een teken zijn van het gebrek aan professionaliteit van de raadsleden. Deze houding kan leiden tot een patstelling, waarin de raad voor voldongen feiten wordt geplaatst. De raad vindt het lastig om grip te krijgen op een project. Ditzelfde mechanisme werd geconstateerd door de Tijdelijke Commissie Infrastructuurprojecten onder leiding van Adri Duivesteijn.

Het werd overduidelijk dat de Tweede Kamer weinig zeggingskracht had in de besluitvorming rond megaprojecten. Daarom worden hier drie belangrijke kerntaken van de raad bij projectmatig werken toegelicht:

- kaders stellen;
- controleren;
- vertegenwoordigen.

Kaders stellen

De raad speelt een belangrijke rol bij de totstandkoming van de projectopdracht. Niet alleen bij de projectopdracht heeft de raad een belangrijke stem, ook bij de randvoorwaarden waarbinnen de opdracht gerealiseerd dient te worden. Wijzigingen in de opdracht en in de randvoorwaarden moeten altijd door de bestuurlijk opdrachtgever aan de raad gemeld worden.

Controleren

De raad heeft ook een controlerende taak bij projecten. De raad moet bewaken dat de ingezette gemeenschapsgelden doelmatig worden besteed. De controle

van de raad richt zich behalve op de ingezette middelen ook op de voortgang van het project. Overschrijding van eerder vastgestelde middelen moet zo vroeg mogelijk gemeld worden aan de raad, zodat deze zijn politieke verantwoordelijkheid kan invullen.

Vertegenwoordigen

De raad is aan zijn achterban verplicht om zijn belangen zo goed mogelijk te behartigen. Het moment waarop de raad deze verantwoordelijkheid kan waarmaken, is het moment dat de projectopdracht en de randvoorwaarden worden vastgesteld of gewijzigd.

De raad is niet bevoegd om halverwege het project inhoudelijk in het project te gaan sturen. Dit is de taak van de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever.

Het duale stelsel plaatst het bestuurlijk opdrachtgeverschap voor een nieuwe uitdaging. De bestuurlijk opdrachtgever dient een duidelijke bestuurlijke procesgang van het project met de raad overeen te komen voordat het project daadwerkelijk start. Heldere procesafspraken per project zorgen voor een duidelijke rolverdeling tussen raad en college. Hierdoor wordt monistisch optreden voorkomen.

De bestuurlijk opdrachtgever maakt per project afspraken met de raad over vier belangrijke politiekbestuurlijke processen rond projecten:

- beeldvorming, krijgen van een adequaat beeld van het waarom van een project op basis van informatie en oriëntatie;
- oordeelsvorming, vormen van een standpunt over het project op basis van argumentatie en weging van argumenten;
- besluitvorming, komen tot een meerderheid op basis van argumentatie dan wel onderhandeling voor het project en de randvoorwaarden waarbinnen het uitgevoerd dient te worden;
- publieke verantwoording, publiek of achterban overtuigen van het nut van het project op basis van argumentatie.

4.4 Vier stuurgroepniveaus

Het zit in de naam opgesloten dat een stuurgroep stuurt. Alleen de mate waarin die sturing wordt gegeven, is vaak onduidelijk. Bewust kiezen van het sturingsniveau van de stuurgroep kan hier helderheid in aanbrengen:

- besturingsniveau;

- beheersingsniveau;
- bewakingsniveau;
- inhoudsniveau.

Alleen bij de bovenste twee niveaus van sturing is sprake van een stuurgroep in de ware betekenis van het woord. Hier vindt echte projectsturing plaats. De andere twee niveaus zijn in feite geen echte stuurgroepen. Met name het type stuurgroep op bewakingsniveau is prima te vervangen door een goede informatievoorziening. Helaas bevinden de meeste stuurgroepen bij gemeenten zich op dit niveau. Hier gaat veel tijd verloren met vergaderen om het vergaderen.

Een stuurgroep die op inhoudsniveau stuurt, kan feitelijk worden opgeheven omdat dit in een projectteam thuishoort. De naam stuurgroep wordt hier onterecht gebruikt. De laatste twee typen stuurgroep moeten worden opgeheven of worden opgewaardeerd naar een hoger niveau.

Omdat binnen de gemeentelijke praktijk stuurgroepen op alle vier de sturingsniveaus voorkomen, worden ze hier alle vier beschreven.

Stuurgroep op besturingsniveau

78

Dit is de zwaarste variant van de stuurgroep. Dit type stuurgroep is van belang bij een hoge relationele/bestuurlijke/organisatorische complexiteit (zie 1.3). Deelnemers zijn de hoogste lijnmanagers en wethouder(s) eventueel aangevuld met interne specialisten. Hoewel de bestuurlijk opdrachtgever de eindverantwoordelijkheid voor het project heeft, kan hij in feite geen besluit nemen zonder de instemming van de stuurgroep. Op de agenda staat vooral de eerder genoemde complexiteit. Ook de externe projectomgeving is een belangrijk gespreksonderwerp.

Stuurgroep op beheersingsniveau

In deze stuurgroep nemen vertegenwoordigers van het lijnmanagement deel, eventueel aangevuld met interne specialisten. Dit type stuurgroep is vooral van belang bij een hoge organisatorische complexiteit. Een wethouder neemt niet plaats in deze stuurgroep, omdat de sturing vooral is gericht op het behalen van het afgesproken resultaat binnen de gestelde kaders (tijd, geld, kwaliteit). Op de agenda staat vooral de organisatorische complexiteit.

Stuurgroep op bewakingsniveau

In deze stuurgroep nemen vertegenwoordigers van het meest betrokken lijnmanagement deel. Dit type stuurgroep wordt in het leven geroepen als mensen de betrokkenheid van het lijnmanagement willen vergroten. De stuurgroep is vooral gericht op het bewaken van een zorgvuldige vastlegging van de voortgang en bijsturen bij afwijkingen. Als een stuurgroep opereert op dit niveau, kan de oorzaak tweeledig zijn:

- de deelnemers genieten van de uitstraling van de titel stuurgroeplid;
- de projectleider doet zijn huiswerk niet goed.

De eerste oorzaak is voor het project niet schadelijk maar vaak wel zonde van de tijd. De tweede oorzaak is ernstiger. Doordat de projectleider te laat of onzorgvuldig communiceert over zijn project komt de stuurgroep niet meer toe aan sturing op een hoger niveau. Dit patroon dient zo snel mogelijk doorbroken te worden, voordat de ergernis hierover het project lamlegt.

Stuurgroep op inhoudsniveau

In deze stuurgroep nemen inhoudelijk specialisten plaats. Dit type stuurgroep komt voor bij een hoge technische of inhoudelijke complexiteit (zie 1.3). Op de agenda staan inhoudelijke dilemma's waar een knoop over doorgemaakt moet worden. Aangezien deze discussies thuishoren in het projectteam, dient dit type stuurgroep zo snel mogelijk te worden opgeheven.

Als een stuurgroep opereert op inhoudsniveau kan de oorzaak hiervan ook zijn dat stuurgroepleden een competentiestrijd aan het voeren zijn via de inhoud van het project. Een krachtige, gezaghebbende voorzitter die de dingen bij de naam noemt en belangentegenstellingen in een onderhandelingsproces transformeert, is dan een belangrijke succesfactor.

Tips voor de projectleider

Om de stuurgroep optimaal haar werk te laten doen, moet aan een aantal basisvoorwaarden worden voldaan. De volgende tips helpen om stuurgroepen goed aan de sturen:

- zorg dat alle stukken op orde zijn;
- vermijd externe commerciële partijen in de stuurgroep;
- zorg dat vooraf duidelijk is wat de risico's zijn en vooral hoe ze beheerst worden;

- kom afspraken/toezeggingen altijd na;
- laat altijd voortgang zien;
- vertaal belangendiscussies naar besluitvorming;
- geef de stuurgroep een stuur;
- houd altijd een voorbespreking met de stuurgroepvoorzitter;
- informeer afwezigen na afloop;
- bespreek de verantwoordelijkheden en de rol van de stuurgroep regelmatig;
- trek direct aan de bel als van de projectopdracht wordt afgeweken.

Klankbordgroep

Een klankbordgroep is niet te verwarren met een stuurgroep. Een klankbordgroep is een gremium voor belanghebbenden, waarvan zowel internen als externen deel kunnen uitmaken. Klankbordgroepen worden vaak gevormd rond een specifiek thema. Dit thema verbindt de deelnemers. Een klankbordgroep heeft tot doel het draagvlak voor het project te vergroten. Een klankbordgroep mag het project gevraagd en ongevraagd adviseren. Het is aan de stuurgroep om deze adviezen al dan niet over te nemen.

4.5 Zes valkuilen tussen lijn en project

Ieder intern projectteamlid heeft altijd twee bazen. De hiërarchische baas is degene met wie beoordelingsgesprekken gevoerd worden. Hij is verantwoordelijk voor de persoonlijke en vakontwikkeling van de medewerker. De projectleider is de functionele baas. Hij maakt afspraken over resultaten die het projectteamlid voor zijn project levert (zie 12.3 voor een voorbeeld van een capaciteitscontract). Deze rolverdeling is erg eenvoudig, 2.2 geeft hiervoor vijf spelregels. Toch levert capaciteitsmanagement veel moeilijkheden op in de praktijk. Hier volgen de zes meest voorkomende:

- het projectteamlid heeft meer tijd nodig dan zelf gepland;
- de projectleider vraagt steeds meer van het projectteamlid dan is afgesproken;
- de lijnchef vraagt steeds meer van het projectteamlid dan is afgesproken;
- het projectteamlid voldoet niet aan de kwalitatieve eisen;
- het projectteamlid krijgt onvoldoende mandaat van zijn leidinggevende;
- het projectteamlid ziet zichzelf als belangenvertegenwoordiger van zijn afdeling.

Het projectteamlid heeft meer tijd nodig dan zelf gepland

Dit probleem is het meest onderschatte probleem van alle zes. Goed plannen is binnen een gemeente lastig. De waan van de dag neemt vaak de overhand. Projectenwerk is van nature niet dringend (want ruim van tevoren gepland) maar wel belangrijk (anders zou het project niet bestaan). Dit werk vraagt rust en concentratie. Grootste vijand is het zogenaamde urgente, belangrijke werk (zie ook 12.3).

De medewerker moet naast excellente vaardigheden in timemanagement, ook beschikken over een flinke dosis assertiviteit. Het projectteamlid zal vaak nee moeten zeggen tegen binnenlopende collega's en leidinggevendenden die 'even wat gedaan willen hebben'.

De projectleider vraagt steeds meer van het projectteamlid dan is afgesproken

Bij projecten met een hoge relationele/bestuurlijke complexiteit (zie 1.3) wordt regelmatig tussentijds de projectopdracht of het projectplan aangepast. Het capaciteitsmanagement krijgt een minder voorspelbaar karakter. Nauw overleg tussen lijnchef en projectleider is dan van levensbelang. Het hogere lijnmanagement moet snel prioriteiten kunnen stellen tussen lijn- en projectenwerk als die met elkaar in conflict komen.

De lijnchef vraagt steeds meer van het projectteamlid dan is afgesproken

Dit kan eigenlijk niet voorkomen als de gemeente met duidelijke afdelingsplannen werkt, waarin de capaciteit per lijntaak en projectbijdrage is vastgelegd, inclusief een percentage speling. Toch komt het regelmatig voor dat de lijn er klussen bij neemt (hier worden geen projecten bedoeld) die niet in het afdelingsplan staan. Als besloten is om projectmatig te gaan werken, zou dit niet mogen voorkomen. Dit wijst er namelijk op dat het lijnmanagement onvoldoende assertief is naar de hogere leiding of het bestuur of zelf te ambitieus. Als men toch ja zegt tegen extra lijnwerk waardoor projecten in het gedrang komen, zal het lijnmanagement vervolgens ook de moed moeten hebben om projecten stil te leggen.

Het projectteamlid voldoet niet aan de kwalitatieve eisen

De projectleider die verantwoordelijk is voor het resultaat, is bevoegd om mensen voor zijn project te weigeren. Natuurlijk dient hij dit goed onderbouwd te doen. Accepteert de projectleider mensen op zijn project die niet de gevraagde kwaliteit kunnen leveren, dan is hij degene die hierover verantwoording moet afleggen aan de opdrachtgever. Een projectleider hoeft geen kwaliteitsproblemen van het lijnmanagement te verdoezelen.

Dit blijft een gevoelig punt binnen gemeenten omdat dit vaak persoonlijk wordt opgevat. Kiezen voor projectmatig werken, maakt dus het kwaliteitsniveau van medewerkers zichtbaar, of een lijnchef dit nu leuk vindt of niet.

Het projectteamlid krijgt onvoldoende mandaat van zijn leidinggevende

Veel projectleiders zullen het onvoldoende mandaat van een projectteamlid eerst ervaren als weerstand of besluiteloosheid. De mate waarin een projectleider in staat is om het vertrouwen te winnen van de lijnchef van het projectteamlid, bepaalt voor een deel de hoeveelheid mandaat die een projectteamlid krijgt.

82

Er zijn natuurlijk ook andere redenen te bedenken waarom een projectteamlid onvoldoende mandaat krijgt van zijn leidinggevende. Een lijnchef die slecht kan delegeren, zal ook projectteamleden weinig mandaat toevertrouwen.

Een projectleider zal creatief moeten handelen om het mandaat van zijn projectteamleden te maximaliseren. Sleutelwoord is ook hier voorspelbaarheid.

Het projectteamlid ziet zichzelf als belangenvertegenwoordiger van zijn afdeling

Voorals er belangrijke zaken voor zijn afdeling op het spel staan, zal het projectteamlid de druk voelen om voor zijn afdeling op te komen. De kunst is hier om met de lijnchef goede afspraken te maken over zijn rol en invloed op de besluitvorming. Alleen als de lijnchef in zijn beleving voldoende invloed hierop heeft, zal het projectteamlid de vrijheid krijgen om in het projectbelang te handelen. De vaardigheid van een projectteamlid om te schakelen tussen zijn project en afdelingsbelang is natuurlijk minstens zo belangrijk.

Een andere valkuil in dit verband is een projectteamlid dat probeert zijn eigen mening via zijn lijnchef erdoor te drukken. De projectleider zal in dit geval in een gesprek tussen projectteamlid en lijnchef hiertegen moeten optreden.

Deel II

Het vormgeven van projectmatig werken binnen gemeenten

5 Gemeentelijke cultuur als context voor projectmatig werken

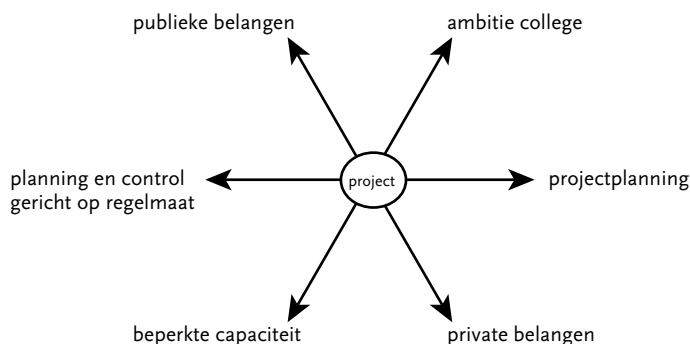
Projectmatig werken gedijt het best in een resultaatgerichte, constructieve cultuur. Van een dergelijke cultuur is echter niet bij iedere gemeente sprake. Het professionaliseren van projectmatig werken, grijpt per definitie in in de bestaande gemeentecultuur. Projectmatig werken stelt eisen aan de cultuur, het is verre van vrijblijvend.

In welk spanningsveld bevindt gemeentelijk projectmatig werken zich? Accepteert u de huidige cultuur of gaat u voor verandering? Ontdek hoe bij u gemeentelijk projectleiders omgaan met de culturele uitdagingen. Lees over de rode draad van een cultuurverandering en over drie typen gemeenteculturen.

85

5.1 Gemeentelijk projectmatig werken

Een project binnen een gemeente zal altijd opereren tussen tegenstrijdige belangen. Dit zal nooit veranderen, gegeven de aard van een gemeentelijke organisatie (zie ook 3.2).



Figuur 5.1 Project in een spanningsveld tussen een aantal tegenstrijdige belangen

Doordat de projectmatige manier van werken altijd met deze spanningen te maken heeft, is de manier waarop een gemeente omgaat met deze tegenstellingen van doorslaggevend belang. Het stelt immers hoge eisen aan de kwaliteit van de samenwerking. De kwaliteit van de samenwerking wordt voor een groot deel bepaald door de gemeentecultuur.

Tabel 5.1 Kenmerkende verschillen tussen zuiver projectmanagement en het gemeentelijk projectmatig werken zoals dat in de praktijk vaak voorkomt, tegenover elkaar gezet

theoretisch projectmanagement	gemeentelijk projectmatig werken (gepersifleerd)
Een project heeft een duidelijk begin en eind.	Een project is een flexibel proces dat snel inspeelt op de politieke werkelijkheid.
Er is één opdrachtgever.	Er zijn meerdere opdrachtgevers tegelijkertijd die in de loop van het project ook nog wisselen.
Leren over afdelingen heen gaat sneller.	Leren vindt plaats binnen een sector/afdeling.
Eenmaal gemaakte afspraken liggen vast.	Toezeggingen worden niet per definitie waargemaakt, gegeven de veranderde politieke werkelijkheid.
Elkaar aanspreken/afrekenen op gemaakte afspraken.	Niet gehaalde afspraken worden met de mantel der liefde bedekt.
Projectteamleden hebben het mandaat om werkbare compromissen te sluiten.	Projectteamleden hebben beperkt mandaat maar zijn van goede wil.
Gericht op zo efficiënt mogelijk resultaten behalen.	Gericht op zorgvuldigheid en volledigheid.
Projectleider heeft volledig mandaat.	Projectleider heeft beperkt mandaat.
Projectteamleden zijn volledig betrokken bij het project.	Projectteamleden zijn belangenvertegenwoordigers van hun discipline/sector.
Project is verbijzonderd van de lijnorganisatie en werkt binnen het vastgestelde projectkader.	Projectkader in beweging, vanwege voortdurende afweging tussen belang van lijn-afdelingen en project.
Duidelijke projectsponsor.	Sponsoring van het project is een voortdurend proces.
Budgettering en verantwoording via een flexibel, projectgeoriënteerd administratiesysteem.	Breed scala aan statische methodieken gericht op lijnafdelingen, zoals formatieplanning, bestuurlijke planning, financiële planning, werkplanning, productbegroting, enzovoort.
Besluitvorming op vooraf gedefinieerde beslismomenten.	Besluiten zo lang mogelijk uitstellen.

Projectmatig werken is een sterk rationele werkwijze. Het gaat uit van een maakbare wereld. Het resultaat staat immers van tevoren vast en is in zekere zin te garanderen. Projectmatig werken gaat ervan uit dat mensen in rollen kunnen denken en zich hier volledig aan kunnen houden. Activiteiten en besluiten worden gezien als beheersbare entiteiten die uitstekend gestructureerd en gepland kunnen worden. Dit in de gemeentelijke praktijk realiseren, vraagt discipline en toewijding.

Een aantal van de stellingen in de rechterkolom is eigen aan een gemeentelijke organisatie. Er wordt echter ook een aantal ontoelaatbare tekortkomingen genoemd die maar al te vaak voorkomen in de praktijk. Veel van de tekortkomingen zijn te wijten aan een cultuur, lees: een wijze van samenwerken die niet goed past bij projectmatig werken. Kiezen voor projectmatig werken, stelt eisen aan de cultuur binnen de gemeente.

U kunt ervoor kiezen om met de ongeschikte cultuur om te gaan, lees dan 5.2. De keuze om de ongeschikte cultuur te veranderen, wordt uitgewerkt in 5.3 en 5.4.

5.2 De praktijk aan het woord

Een vijftal tegenstellingen uit tabel 5.1 wordt hier besproken door vijf projectleiders. Uitgangspunt is: *de cultuur is een gegeven, hoe gaan projectleiders daarmee om in de praktijk?*

Tabel 5.2 Projectomschrijving Piet, Jan, Anneke en Gerard

projectleider	Piet	Jan	Anneke	Gerard
gemeente	60.000 inwoners	100.000+ inwoners	20.000 inwoners	40.000 inwoners
projectbudget	13 miljoen euro	1,4 miljoen euro	1500 interne uren	27 miljoen euro
projectdoel	115 gemeentelijke panden hebben gebruiksvergunning en voldoen aan eisen met betrekking tot brandveiligheid, asbest en legionella	Verwerven, bouwrijp maken en verkopen van 17 kavels van hoog niveau	Kazerne omvormen tot asielzoekers centrum	Realiseren haven inclusief bedrijven-terrein

projectleider	Piet	Jan	Anneke	Gerard
betrokken interne afdelingen	Brandweer, Bouwen Vastgoed en Milieu, Samenleving, Communicatie, Stads- werken, Bouw- en Woningtoezicht	Verkeer, Wonen, Planeconomie, Ruimtelijke ordening, Stads- beheer	Onderwijs en Welzijn, Algemene Zaken, Ruimtelijke Ontwikkeling, Economie en Grondbedrijf, Brandweer	Weg- en Waterbouw, Communicatie, Stedenbouw, Planeconomie, Planologie, Milieu, Grond en Gebouwen, Financiën
projectteam	variërend van 5 tot 15 medewerkers	6 medewerkers	8 medewerkers	15 medewerkers

Stelling 1

Eenmaal gemaakte afspraken staan vast.

versus

Gedane toezeggingen worden niet per definitie waargemaakt, gegeven de veranderde politieke werkelijkheid.

Piet startte aanvankelijk met de opdracht om de voorbereiding van het gehele traject, toen nog geraamd op 40 miljoen euro, in een aantal maanden zorgvuldig voor te bereiden. Een maand later was hiervan echter niets meer over en moest er direct gehandeld worden, in het kader van openbaarheid van bestuur. Het komt dan aan op voortdurend bijsturen en tegelijkertijd toch de voorbereiding doorzetten. Anneke moest hard vechten om toezeggingen gedaan te krijgen. Zo bleek dat de vreemdelingenpolitie het geld, gekregen voor extra agenten, niet zonder meer aan extra agenten wilde besteden. Haar goede relatie met de burgemeester was hier van cruciaal belang. Gerard werd geconfronteerd met Europese regelgeving, waardoor een nader onderzoek naar de flora en fauna onontkoombaar bleek. Dat had flinke vertragingen tot gevolg. Ook als iemand van tevoren aangeeft dat hij alleen een inspanningsverplichting aangaat, heeft hij toch heel wat uit te leggen aan zijn private partners. Een goede verstandhouding is dan beslist hard nodig.

Als een projectleider geconfronteerd wordt met dit soort onverwachte koerswijzigingen, blijkt telkens weer hoe belangrijk de kwaliteit is van de relaties die zijn opgebouwd, vooral die met de hogere echelons. Hoe meer steun en vertrouwen is opgebouwd, des te groter de kans op succes. Ook het vasthouden aan het eigen plan en tegelijkertijd inspelen op de nieuwe werkelijkheid is een vaardigheid waarover succesvolle projectleiders beschikken.

Stelling 2

Projectteamleden hebben
het mandaat om werkbare
compromissen te sluiten.

versus

Projectteamleden hebben
beperkt mandaat en zijn
belangenvertegenwoordigers
van hun discipline/sector
maar zijn van goede wil.

Jan onderkent hierbij het risico dat alle projectleiders lopen, namelijk de neiging om het zelf even te doen als een afdeling te langzaam reageert. In zijn gemeente is een speciale risicomanager actief die zich uitsluitend bezighoudt met het managen van risico's. Dit helpt enorm om niet in de valkuil te stappen zelf de risico's op zich te nemen maar ze daar neer te leggen waar ze horen.

Anneke liep tegen hetzelfde vraagstuk aan. Eerst volgde het nodige 'getouwtrek' om voldoende capaciteit, met veel heen en weer gependel tussen lijnchefs. Vervolgens kwam binnen het project de worsteling om met onvoldoende kwaliteit en mandaat dit later weer te repareren. Volgens Piet wordt dit probleem het snelste zichtbaar als het gaat om het uitwisselen van informatie. Hij ontdekte dat dit moeizaam verliep in zijn project. Vanuit de lijn werd gevreesd dat informatie verkeerd geïnterpreteerd zou worden. Piet merkte dat het voortdurend uitleggen van het waarom van maatregelen en het nauwgezet terugkoppelen, de belangrijkste succesfactor was. Ten slotte Gerard, hij zag zich genoodzaakt om tijdelijk een lijnchef in het projectteam op te nemen omdat hij op het vlak van civiele techniek iemand met 100% mandaat nodig had.

Het draait hier om communicatie, communicatie en nog eens communicatie. De formatieplanning binnen afdelingen is vaak net toereikend om de normale taken uit te kunnen voeren. Tijd om ook nog te werken aan projecten is er vaak niet. Op basis van goede wil en verantwoordelijkheidsgevoel neemt een afdeling toch vaak deel aan een project. Een projectleider moet, ondanks deze situatie, kritisch zijn op de kwaliteit en snelheid van de bijdragen van de projectteamleden. Wetende dat dit soms botst met de positie waarin een medewerker zich bevindt, is een voortdurend intensief contact met zijn afdelingsmanager daarom onvermijdelijk. Terugtrekken van een afdeling kan hij zich niet permitteren.

Stelling 3

Gericht op zo efficiënt
mogelijk resultaten behalen.

versus

Gericht op zorgvuldigheid en
volledigheid.

Gerard geeft aan hier een beetje dubbel in te zitten. Voor de publieke kant staat zorgvuldigheid absoluut op prioriteit nummer één. De meer technische kant van zijn project vraagt echter wel om resultaatgerichtheid. Piet geeft aan dat zijn project behalve veilige gebouwen ook nog tevreden betrokkenen, zoals huurders en gebruikers van de panden, moest 'opleveren'. Jan noemt dit maatschappelijke resultaten. Wat de nadruk vestigde op zorgvuldigheid binnen zijn project was dat de villawijk vlak naast een woonwagenkamp kwam te liggen. Er moest dus zowel op beleidsmatig niveau uiterst zorgvuldig te werk worden gegaan, alsook in de communicatie met de diverse belangengroepen. Het waarom kon niet vaak genoeg worden uitgelegd. Anneke gaf aan dat vertragen vaak verkozen werden boven onzorgvuldigheid. Dit werd het meest zichtbaar in het tot in de puntjes toepassen van regels met betrekking tot brandveiligheid.

Het onderscheid tussen publiek en privaat binnen een gemeentelijk project is van groot belang. In het project van Gerard is er zelfs bewust voor gekozen deze twee belangen over twee projectleiders te verdelen, zodat hier te allen tijde helderheid over zou bestaan. Dit is niet altijd mogelijk maar toch kan het bewust hanteren van twee goed op elkaar afgestemde werkwijzen (privaat: resultaatgericht, en publiek: zorgvuldigheid) veel duidelijkheid opleveren. Ook voor de beslissers!

Stelling 4

Duidelijke projectsponsor versus

Sponsoring van het project is
een voortdurend proces.

Met projectsponsor wordt hier diegene bedoeld die de daadwerkelijke macht heeft om een project te maken of te breken. Hoewel op papier duidelijk was wie de ambtelijk opdrachtgever was, bleek het echte *sponsorship* in het project van Piet diverse malen te verschuiven. Aangezien het eigenaarschap van de gebouwen verspreid was over diverse afdelingen bleek het daadwerkelijke *sponsorship* veel complexer te liggen. Ook Anneke ervoer dat de kazerne op grond van maar liefst drie eigenaren stond. Het kwam zelfs zover dat zij de staatssecretaris moest aanschrijven om beweging te forceren bij de dienst Rijksdomeinen.

Jan kwam dit fenomeen ook tegen: de raad stelt kaders vast, die op zich niet meer wijzigden in het project, alleen de kwalitatieve accenten werden wel vaak tussentijds gewijzigd. Peter gaf aan dat je invloed hierop als projectleider minimaal is. Gerard heeft een sterke sponsor gevonden in de gemeentesecretaris

die, zoals hij het noemt, ambtelijk duw- en trekwerk voor zijn rekening kan nemen.

Een gemeentelijk projectleider is een aanzienlijk deel van zijn tijd kwijt aan het sturen en beïnvloeden van het sponsorproces. Niet blindstaren op de formele opdrachtgever is dan belangrijk, soms wisselt het sponsorship namelijk van week tot week. Veelal vindt het sponsorproces plaats in stuurgroepen of klankbordgroepen. Piet ziet de rol van projectleider in dit geval als het duidelijk maken van de te nemen besluiten, zodat de beslissters weten waarover zij moeten besluiten. Daarnaast is de projectleider de aangewezen persoon om de besluiten zodanig voor te bereiden dat ze ook gemakkelijk(er) genomen kunnen worden.

Stelling 5

Budgettering en verantwoording via een flexibel, projectgeoriënteerd administratiesysteem

versus

Breed scala aan statische methodieken, gericht op lijn-afdelingen, zoals formatie-, bestuurlijke, financiële-, werkplanning, productbegroting, enzovoort

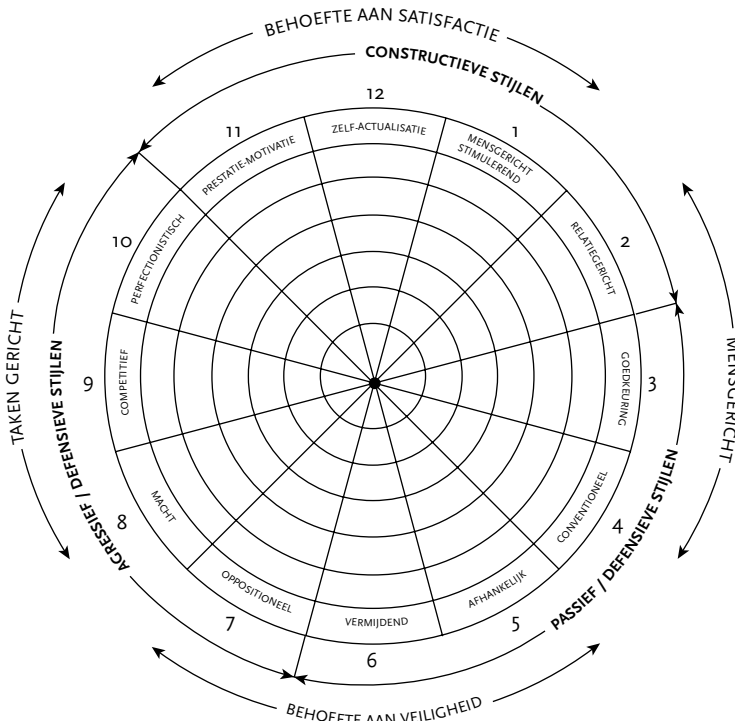
Gerard herkent de laatste stelling helemaal. De oprichting van een grondbedrijf helpt hem weliswaar om enige speelruimte te creëren maar het blijft lastig om de link met afdelingsbudgetten helder te houden. Piet heeft met name hinder ondervonden van de financiële budgetteringssystemen. Vooral als het sponsorship nog sterk in ontwikkeling is, blijkt het lastig om op afdelingsniveau budgetten te bepalen.

Zijn gemeente heeft naast het reguliere administratiesysteem een speciaal projectgeoriënteerd systeem. Ook zij worstelt echter met de koppeling met het reguliere systeem. Speciaal hiervoor is een kernteam in het leven geroepen dat de kaders bewaakt. Hoewel het op hoofdlijnen dus goed is geregeld, blijkt het in de praktijk nog best lastig om snel in te spelen op onverwachte tegen- of meevallers.

Zo veel mogelijk gebruikmaken van de bestaande systemen maar deze wel enigszins aanpassen aan een projectomgeving lijkt nog de meest werkbare vorm. Piet besloot bijvoorbeeld wel een aparte tool te gebruiken voor de financiële planning en budgettering maar verder aan te sluiten bij de overige systemen.

5.3 Drie gemeenteculturen

In de vorige paragraaf wordt omschreven hoe in de dagelijkse praktijk wordt omgegaan met de mix van een niet optimale cultuur, systemen en belangen. In deze paragraaf draait het om de analyse van de gemeentelijke cultuur en in hoeverre deze geschikt is om projectmatig te werken. Dit is de eerste stap op weg naar een cultuurverandering.



Figuur 5.2 Drie soorten culturen uitgewerkt in twaalf stijlen

Als kapstok wordt hier de OCI-methodiek[®] gebruikt (Human Synergistics, Inc). De methodiek onderscheidt drie soorten culturen, namelijk passieve, agressieve en constructieve. De hier beschreven stijlen zijn van dit cirkeldiagram afgeleid.

De constructieve gemeentecultuur is een belangrijke voorwaarde voor projectmatig werken. De andere twee cultuurtypen zorgen ervoor dat projectmatig werken geregeld gefrustreerd wordt. Door de drie herkenbaarste cultuurstijlen te selecteren, ontstaat zicht op de noodzaak voor een cultuurverandering.

Passieve gemeentecultuur

Bij een passieve gemeentecultuur worden conflicten zo veel mogelijk gemeden. Dit maakt het lastig voor projectleiders om zaken scherp te krijgen. Vooral de combinatie met uitstelgedrag zorgt ervoor dat het maken van betrouwbare afspraken veel energie kost. In een passieve gemeentecultuur zijn mensen niet primair resultaatgericht, er is eerder sprake van een sfeergevoelig klimaat. Mensen verschuilen zich achter bureaucratie en nemen weinig risico's. Voor alles wordt gekozen voor zekerheid. Vernieuwende projecten krijgen hierdoor geen kans. De communicatie is eerder gesloten dan open. Mensen zijn sterk op zichzelf gericht en zien veranderingen van buiten primair als bedreiging. Een passieve gemeentecultuur kan zich op vier manieren uiten.

Gemeentecultuur van goedkeuring

Een cultuur van goedkeuring beschrijft gemeenten waarin conflicten worden vermeden en waarin menselijke verhoudingen ten minste aan de oppervlakte plezierig zijn. Medewerkers hebben het gevoel dat zij met anderen moeten instemmen, de goedkeuring van anderen moeten winnen en door anderen aardig gevonden moeten worden.

Hoewel op zich mogelijk plezierig, kan een dergelijke werkomgeving minder effectief zijn, omdat die het geven van eigen meningen – zeker als deze wat afwijkend zijn – beperkt of zelfs minimaliseert.

Conventionele gemeentecultuur

Een conventionele cultuur beschrijft gemeenten die conservatief, traditioneel en bureaucratisch worden geleid. Van medewerkers wordt verwacht dat zij zich aanpassen, dat zij zich houden aan de regels en dat zij een goede indruk maken. Een te conventionele gemeentecultuur beïnvloedt de doelmatigheid van de gemeente doordat er geen ruimte is voor vernieuwingen en aanpassing van de gemeente aan haar omgeving.

Afhankelijke gemeentecultuur

Een afhankelijke cultuur karakteriseert hiërarchische en weinig participatieve gemeenten. Gezien de centrale besluitvorming, zijn medewerkers geneigd alleen te doen wat hun wordt opgedragen en alle beslissingen door leidinggevenden goed te laten keuren. Als gevolg van het gebrek aan persoonlijk initiatief, spontaniteit, flexibiliteit en tijdige besluitvorming zijn de projectprestaties mager.

Vermijdende gemeentecultuur

Een vermijdende gemeentecultuur karakteriseert gemeenten die succes niet belonen maar die wel fouten bestraffen. Dit negatieve beloningssysteem maakt dat medewerkers verantwoordelijkheden op anderen afschuiven en proberen te vermijden om de schuld te krijgen als er iets misgaat. Afspraken maken over resultaten of het onder ogen zien van risico's wordt zo veel mogelijk gemedend.

Agressieve gemeentecultuur

In een agressieve gemeentecultuur zijn veel conflicten. Interne competitie zorgt voor veel stress. Hard werken en lange dagen maken, is de norm. Projectleiders zijn in een voortdurend gevecht met de lijnorganisatie om zich een plaats te veroveren. Doordat het 'druk hebben' tot kunst is verheven, vormt de projectbemensing een groot probleem. In een agressieve gemeentecultuur zijn mensen heel kritisch naar elkaar. Er wordt erg gelet op details, wat zorgt voor een zeer voorzichtige besluitvorming. Projectdocumenten worden hierdoor overdreven dik en ondoorgrondelijk. Niet zelden verliezen mensen het projectdoel uit het oog en gaat het om reputatie en prestige. Een agressieve gemeentecultuur kan zich op vier manieren uiten.

Oppositionele gemeentecultuur

Een oppositionele cultuur karakteriseert gemeenten waarin confrontaties de overhand hebben en negatief gedrag wordt beloond. Medewerkers verwerven status en invloed door zich kritisch op te stellen en zijn daarom eerder geneigd om ideeën van anderen tegen te werken. Zelf nemen ze veilige (maar ineffektieve) maatregelen. Hoewel enige kritiek heel functioneel kan zijn, kan een sterke oppositionele gemeentecultuur leiden tot onnodige conflicten, een slechte benadering van probleemoplossing in teams en 'veilige' oplossingen voor problemen.

Machtscultuur

Een machtscultuur karakteriseert niet-participatieve gemeenten met een structuur gebaseerd op autoriteit die hoort bij de positie van de medewerkers. Medewerkers verwachten beloond te worden als ze de leiding nemen en ondergeschikten controleren (en ze tegelijkertijd rekening houden met de eisen van superieuren). Gemeenten die gericht zijn op macht zijn minder effectief dan hun medewerkers wellicht vermoeden. Medewerkers verzetten zich tegen dit soort leiding, houden informatie achter en beperken hun inbreng tot een minimaal niveau.

Competitieve gemeentecultuur

Een competitieve cultuur is een gemeentecultuur waarin slagen hoog wordt gewaardeerd en medewerkers worden beloond voor het elkaar overtreffen. Mensen in dergelijke gemeenten werken in een ‘win-verliessfeer’ en vinden dat ze collega’s eerder moeten tegenwerken dan met hen samenwerken, ten-einde opgemerkt te worden. Een al te competitieve gemeentecultuur kan de effectiviteit beperken doordat de samenwerking beperkt is en onrealistische prestatienormen (hetzij te hoog, hetzij te laag) worden gepropageerd.

Perfectionistische gemeentecultuur

Een perfectionistische cultuur karakteriseert gemeenten waarin perfectionisme, volharding en hard werken worden gewaardeerd. Medewerkers hebben het gevoel dat ze fouten moeten vermijden, alles bij moeten houden en lange dagen moeten maken om nauwkeurig omschreven doelstellingen te realiseren. Hoewel een dergelijke benadering tot op zekere hoogte nuttig is, kan te veel nadruk op perfectionisme ertoe leiden dat medewerkers de grote lijnen niet meer duidelijk voor ogen hebben en verstrikt raken in details. Bovendien gaan zij tekenen van stress vertonen.

Constructieve gemeentecultuur

In een constructieve gemeentecultuur zijn mensen gericht op resultaat en samenwerken. Deze cultuur is de beste garantie voor professioneel projectmatig werken. Door een open communicatie worden conflicten aangegaan op een motiverende wijze. Conflicten worden geaccepteerd als noodzakelijk om te komen tot goede resultaten. Nooit worden ze gebruikt als wapen tegen personen. De besluitvorming ligt laag in de organisatie, medewerkers krijgen veel mandaat, er is sprake van veel autonomie. Mensen werken kwaliteitsbewust en zijn klantgericht. In een constructieve gemeentecultuur is ook veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en wordt transparant gestuurd op ‘de juiste man op de juiste plaats’. Een constructieve gemeentecultuur kan zich op vier manieren uiten (gedragsomschrijvingen per projectmatige rol als uiting van een constructieve cultuur vindt u in 9.2, 10.2, 11.2, 12.2 en 13.2).

Op prestatie en motivatie gebaseerde gemeentecultuur

Een op prestatie en motivatie gebaseerde cultuur beschrijft gemeenten die de dingen goed doen en medewerkers waarderen die hun eigen doelen bepalen en realiseren. Medewerkers van dergelijke gemeenten stellen zich uitdagende maar realistische doelen, ontwikkelen plannen om de doelen te realiseren en zetten zich vol enthousiasme in om ze in de praktijk te brengen. Op prestatie

en motivatie gerichte gemeenten zijn doelmatig, problemen worden goed opgelost en burgers worden goed bediend. De instelling van zowel de medewerkers als van de gemeenten zelf is gezond.

Zelfactualiserende gemeentecultuur

Een zelfactualiserende cultuur karakteriseert gemeenten die waardering hebben voor creativiteit, voor kwaliteit boven kwantiteit en voor zowel prestaties als individuele groei. Medewerkers van deze gemeenten worden aangemoedigd om plezier in hun werk te hebben, zichzelf te ontwikkelen en nieuwe en interessante werkzaamheden op te pakken. Hoewel zelfactualiserende gemeenten soms wat moeilijk beheersbaar zijn of lijken, zijn ze over het algemeen erg innovatief en leveren ze producten of diensten van hoge kwaliteit. Zij ontwikkelen uitstekende medewerkers en zijn voor dergelijke medewerkers ook erg attractief.

Mensgerichte, stimulerende gemeentecultuur

Een mensgerichte, stimulerende cultuur karakteriseert gemeenten met een leiding die medewerkers laat participeren en de mens centraal stelt. Van medewerkers wordt verwacht dat ze ondersteunend en constructief zijn en openstaan voor opvattingen van anderen. Een mensgerichte, stimulerende gemeentecultuur leidt tot doelmatige prestaties doordat medewerkers de gelegenheid krijgen te groeien en actief betrokken te zijn of te raken.

Relatiegerichte gemeentecultuur

Een cultuur van relatiegerichtheid is karakteristiek voor gemeenten die hoge prioriteit stellen aan opbouwende relaties tussen personen. Medewerkers worden verondersteld vriendelijk en open te zijn en groepsbelangen voorop te stellen. Een dergelijke cultuur kan de prestaties van de gemeente vergroten door het bevorderen van open communicatie, goede samenwerking en loyaliteit ten opzichte van teams.

5.4 Een constructieve cultuur bouwen

Een constructieve gemeentecultuur is een belangrijke voorwaarde voor projectmatig werken, daar zal iedereen het mee eens zijn. Echter hoe wordt een dergelijke gemeentecultuur gebouwd, als we overwegend passieve en agressieve cultuurstijlen aantreffen?

Top-down

Een cultuurverandering binnen een gemeente dient bij voorkeur top-down gestart te worden. Het MT moet er echt van overtuigd zijn dat verandering van de cultuur leidt tot betere prestaties. Ook moet de leiding het geduld kunnen opbrengen om gedurende drie jaar de focus op de cultuurverandering te houden. De leiding moet stevig genoeg in de schoenen staan om heftige emotionele reacties van zowel het bestuur als de medewerkers te verduren. Bij een echte cultuurverandering verlaat 10-20% van het personeel de gemeente.

Trekkers en duwers

Alleen als medewerkers en leiding zelf de gewenste cultuur kunnen definiëren, ontstaat motivatie voor verandering. De leiding kan een cultuurverandering niet opleggen. Door de meest enthousiaste medewerkers een initiërende rol te geven bij het cultuurveranderingstraject ontstaat meer trekkracht. Niet zelden bekleden voorvechters van de nieuwe cultuur na afloop van het traject managementfuncties.

Bij een cultuurveranderingstraject zal per definitie een kleine groep zich blijven verzetten tegen de verandering. Ten onrechte wordt vaak juist aan deze groep de meeste aandacht besteed. Veel zinvoller is een gericht loopbaanbeleid om deze groep bewust te laten kiezen voor een plaats binnen de nieuwe cultuur of voor een andere werkomgeving.

Kaders scheppen

Het betrokken houden van de 80% van medewerkers die in principe bereid zijn om de cultuur te veranderen, is het echte werk dat moet gebeuren. Hiervoor zijn vier stappen van cruciaal belang:

- huidige cultuur herkennen;
- huidige cultuur erkennen;
- gewenste cultuur benoemen;
- gewenste cultuur doorleven.

De huidige cultuur herkennen, is een belangrijke eerste stap. De in 5.3 beschreven culturen kunnen hierbij helpen. Hier zal eerst een fase van ontkenning optreden. Ook al is een zorgvuldige methode gebruikt om de huidige cultuur te meten, toch zal het onder ogen zien van de huidige cultuur al een hele stap zijn.

Na het herkennen van de huidige cultuur komt het erkennen. Hier zullen mensen de vertaling maken naar de praktijksituaties van iedere dag en het eigen functioneren daarbij. Ook dit is een stap die moeite kost. Eerlijk naar jezelf kijken, kost vaak moed.

Pas als deze twee stappen gezet zijn, kan begonnen worden met nadenken over de gewenste cultuur. De verleiding is groot om de eerste twee stappen luchtig te houden en snel over te gaan naar de gewenste cultuur. Hierdoor wordt cultuurverandering een theoretische, vrijblijvende exercitie zonder fundament.

De gewenste cultuur moet worden benoemd in termen van gewenste houding en gedrag. Hoe concreter het gedrag wordt gemaakt, hoe groter de kans van slagen. Na het benoemen van de gewenste cultuur zal tijd en energie gestopt moeten worden in het doorleven van de gewenste cultuur. De belangrijkste vraag hierbij is: wat zou het persoonlijk voor mij betekenen als de gewenste cultuur werkelijkheid is geworden?

De hier beschreven vier stappen scheppen een kader waarbinnen een cultuurveranderingstraject kan plaatsvinden.

Rode draad

De rode draad van een cultuurveranderingstraject bestaat uit bijeenkomsten, waarin doelgericht wordt gewerkt aan de verandering van houding en gedrag. Reflectief, door te dromen over de gewenste situatie. Instructief, door nieuwe vaardigheden te leren.

Vanuit deze rode draad worden projecten geïnitieerd die de harde randvoorwaarden moeten realiseren. Ook systemen, procedures en structuren dienen veranderd te worden om de gewenste cultuur mogelijk te maken. Stel: de gewenste gedragsverandering is 'elkaar beter aan gemaakte afspraken houden'. Dan kan dit beter gerealiseerd worden als er betrouwbare afdelingsplannen zijn en een urenregistratiesysteem.

Deze harde randvoorwaarden ondersteunen de realisering van de gewenste cultuur. De verandering van houding en gedrag vormt de rode draad.

6 Professionalisering van projectmatig werken binnen een gemeente

‘Laten we de projectleiders maar op cursus sturen’ is echt wat anders dan serieus werk maken van het professionaliseren van projectmatig werken. Kiezen voor projectmatig werken is een ingrijpende keuze. Wat wilt u er eigenlijk mee bereiken? Stel dat uw gemeente al projectmatig werkt, welk niveau heeft dit in feite? Lees over vijf niveaus van projectmatig werken en hoe u naar het volgende niveau komt. Welke succesfactoren zijn van belang bij een professionaliseringstraject? Wat hebt u in dit verband aan het INK-model? Hoe faciliteert u het loopbaanpad van projectleiders?

6.1 Vier vragen vooraf

Projectmatig werken lijkt lekker concreet: ‘we maken er gewoon een project van’. De spraakverwarring en verschillen in opvatting over projectmatig werken, worden te vaak onderschat.



Figuur 6.1 Percepties van het professionaliseren van projectmatig werken

Daarom is het goed om, alvorens over te gaan tot de professionalisering van projectmatig werken, antwoorden te vinden op een viertal cruciale vragen.

Wat is het huidige niveau van projectmatig werken?

Binnen alle gemeenten wordt projectmatig gewerkt, de vraag is echter op welk niveau. In 6.2 worden vijf niveaus van projectmatig werken geïntroduceerd. Ieder niveau heeft een specifiek aandachtsgebied waaraan gewerkt moet worden. Dit geeft richting aan de benodigde inspanningen. Bovendien kan bewust een keuze gemaakt worden tot welk niveau projectmatig werken gewenst is. Immers, hoe hoger het niveau, des te ingrijpender de maatregelen. Het hoogste niveau is niet altijd het best passend bij de gemeentelijke organisatie.

Past beter projectmatig werken in de huidige cultuur?

In 5.3 is een aantal gemeentelijke culturen beschreven. Er valt te lezen dat vooral de constructieve cultuur goed past bij projectmatig werken. Het professionaliseren van projectmatig werken, gaat altijd over gedrag en dus over cultuur. Dit stelt nadrukkelijk eisen aan de heersende cultuur. Voordat gestart wordt met een professionaliseringstraject projectmatig werken, zal eerst duidelijk moeten zijn wat de huidige cultuur is en wat het commitment is voor de gewenste gemeentelijke cultuur. Projectmatig werken professionaliseren, is altijd een cultuurveranderingstraject (zie ook 5.4).

Wat zijn de huidige knelpunten rond projectmatig werken?

Zonder duidelijk ervaren knelpunten is er weinig draagvlak voor het professionaliseren van projectmatig werken. Vaak zijn er wel knelpunten maar worden die niet in verband gebracht met een te laag niveau van projectmatig werken. De kunst is om deze knelpunten goed boven tafel te krijgen en per belanghebbende te benoemen.

Wat levert de professionalisering van projectmatig werken op?

Iedere gemeente die projectmatiger wil gaan werken, zou zichzelf moeten afvragen wat dit oplevert. Met andere woorden: waarom zou een gemeente projectmatiger willen werken? Een goed uitgevoerd professionaliseringstraject projectmatig werken, levert merkbare voordelen op voor iedere projectmatige rol. Bij wijze van voorbeeld volgt hier een opsomming van mogelijke effecten per belanghebbende.

Bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever

- ik krijg betere voorstellen voor projectopdrachten;
- ik word tijdig bij besluitvorming betrokken;
- het projectverloop is beter te voorspellen;
- ik word kritischer gehouden aan mijn eigen projectopdracht.

Seniorprojectleider

- projectteamleden maken betere afspraken;
- ik kan beter invloed uitoefenen zonder macht;
- ik ben effectiever in het politieke spel;
- ik krijg teammanagement beter in de vingers.

Startende projectleiders

- ik kan adequaat inspelen op de opdrachtgever;
- ik kan een realistisch projectplan maken;
- ik ken nu de principes rond projectbemensing en teammanagement.

Projectteamleden

- ik ken de basisbegrippen van projectmatig werken;
- ik snap de basisinstrumenten;
- de rolverdeling binnen projectmatig werken is me duidelijk;
- ik kan nu beter samenwerken in teams.

Projectassistenten

- ik ken de basis van projectmatig werken;
- ik heb nu scherper wat projectleiders belangrijk vinden;
- ik kan beter inspelen op behoeften uit het project.

Lijnchefs

- medewerkers werken planmatiger;
- medewerkers plannen hun eigen capaciteit beter in;
- medewerkers werken effectiever in teams;
- medewerkers houden mij kritischer aan afspraken;
- projectleiders betrekken mij beter bij projecten.

Door dit soort effecten te vertalen naar meetbaar gedrag, ervaren door een projectmatige rol, wordt een professionaliseringstraject projectmatig werken tastbaarder. Het is verstandig om voor en na het professionaliseringstraject dit gedrag te meten. Alle inspanningen krijgen dan aanzienlijk meer betekenis.

Tabel 6.1 Voorbeeld van gemeten gedrag vóór het professionaliseringstraject
(1 = slecht, 2 = matig, 3 = goed, 4 = uitstekend)

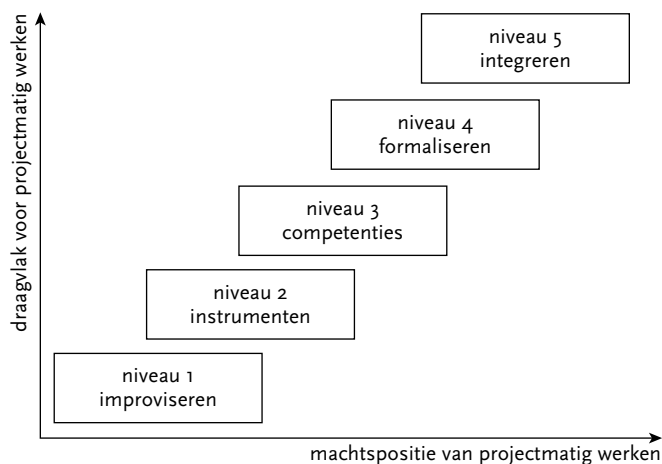
	1	2	3	4
Als ambtelijk opdrachtgever word ik tijdig geïnformeerd over projectrisico's	X			
Ik ontvang op de afgesproken tijdstippen voortgangsrapportages		X		
De voortgangsrapportages van het projectenbureau zijn hetzelfde van opzet	X			
Belangrijke gemaakte afspraken worden altijd schriftelijk vastgelegd		X		
Belangrijke gemaakte afspraken worden nagekomen of in goed overleg veranderd	X			

Tabel 6.2 Voorbeeld van gemeten gedrag na het professionaliseringstraject
(1 = slecht, 2 = matig, 3 = goed, 4 = uitstekend)

	1	2	3	4
Als ambtelijk opdrachtgever word ik tijdig geïnformeerd over projectrisico's				X
Ik ontvang op de afgesproken tijdstippen voortgangsrapportages				X
De voortgangsrapportages van het projectenbureau zijn hetzelfde van opzet				X
Belangrijke gemaakte afspraken worden altijd schriftelijk vastgelegd			X	
Belangrijke gemaakte afspraken worden nagekomen of in goed overleg veranderd		X		

6.2 Vijf volwassenheidsniveaus van projectmatig werken

Uitgezet op twee assen zijn in de volgende figuur de vijf niveaus van projectmatig werken weergegeven die kunnen dienen als leidraad bij de professionalisering. Naarmate het draagvlak voor en de machtspositie van projectmatig werken toenemen, is het mogelijk de professionaliteit van projectmatig werken verder te ontwikkelen. Ieder niveau biedt weer specifieke professionaliseringsuitdagingen. De naam van ieder niveau geeft het zwaartepunt aan van de professionaliseringsvragen. In 6.3 worden de niveaus uitvoerig beschreven.



Figuur 6.2 Vijf volwassenheidsniveaus van gemeentelijk projectmanagement

Vijf succesfactoren

Op ieder niveau spelen vijf succesfactoren een belangrijke rol bij het professionaliseren van projectmatig werken:

- *rolvastheid*: de mate waarin rollen worden gescheiden;
- *instrumentgebruik*: de mate waarin projectinstrumenten en -systemen effectief worden gebruikt en aansluiten bij lijninstrumenten en -systemen;
- *robuustheid relatie MT – bestuur*: de kwaliteit van het onderhandelingsproces tussen bestuur en MT in het spanningsveld tussen ambitie en realisatie;
- *positionering*: de mate waarin projectmanagement een formele machtspositie inneemt;
- *roleffectiviteit*: de mate waarin rollen effectief worden ingevuld.

Rolvastheid

Zoals uit hoofdstuk 4 al bleek is projectmanagement een rollenspel. Naarmate projectmatig werken binnen een gemeente professioneler wordt, zijn mensen beter in staat om hun rol zuiverder in te vullen. Ze zijn beter in staat om verschillende rollen strikt te scheiden. Bijvoorbeeld: een lijnchef is zich bewust van zijn rol als vakinhoudelijk coach van zijn medewerker die deelneemt aan een project. Daarnaast weet hij dat hij zijn rol als belanghebbende ten aanzien van het projectresultaat op een andere manier moet invullen. Als hij ook nog ambtelijk opdrachtgever is, weet hij dit goed te scheiden van zijn andere twee rollen. Het ontwikkelen van wederzijds vertrouwen tussen de rollen is hierbij van doorslaggevend belang.

Instrumentgebruik

Instrumentgebruik staat voor de mate waarin de gemeente in staat is om projectmanagementinstrumenten effectief toe te passen. De valkuil waar mensen snel instappen, is om het instrument tot doel te verheffen. De weerstand die dit oplevert, zorgt er bij veel gemeenten voor dat projectmatig werken het etiket 'bureaucratisch' krijgt opgeplakt. In 1.3 wordt een kader voor instrumentgebruik gegeven.

In 2.3 wordt de financiering van projecten beschreven. Naarmate een gemeente professioneler projectmatig werkt, sluiten de projectsystemen en lijnsystemen beter op elkaar aan.

Roleffectiviteit

Hoe hoger het niveau van projectmatig werken wordt, des te competenter mensen worden in het spelen van een rol. Het gaat hier om de vakbekwaamheid en de vaardigheden om de rol excellent in te vullen. In 9.2, 10.2, 11.2, 12.2 en 13.2 worden per rol negen competenties uitgewerkt.

Robuustheid verhouding MT – bestuur

Hoe gelijkwaardiger de verhouding is tussen MT en bestuur, hoe professioneler er projectmatig gewerkt kan worden. In deze relatie worden immers de condities geschapen om überhaupt projectmatig te kunnen werken. Klakkeloos ja zeggen tegen het bestuur zorgt ervoor dat veel projecten te veel kosten of zelfs mislukken. Een robuuste verhouding tussen MT en bestuur zorgt voor een permanent onderhandelingsspel, waarin ambitie wordt verbonden met middelen en beschikbaar personeel.

Positionering

De organisatorische positionering van projectmatig werken, moet ook meegroeien met de professionaliteit van projectmatig werken. In hoofdstuk 8 komt dit uitgebreid aan bod in de positionering van gemeentelijke project(en)bureaus.

6.3 Professionaliseren per niveau

In deze paragraaf wordt voor de eerste vier succesfactoren uit 6.2 een typering gegeven voor iedere niveau-overgang. Ze dienen ter illustratie van de professionaliseringsstap die gezet moet worden. Ze zijn niet bedoeld als een uitputtende omschrijving. De genoemde typering kunnen gebruikt worden om doelen te stellen bij een professionaliseringstraject. De succesfactor 'positionering' wordt in hoofdstuk 8 uitgewerkt. Roleffectiviteit komt uitgebreid aan bod

in deel III. De typering per niveau kunnen ook worden gebruikt om het huidige niveau van projectmatig werken te meten.

Professionaliseren van niveau 1 naar 2

Tabel 6.3 Professionaliseren van niveau 1 naar 2

	niveau 1: improviseren	niveau 2: instrumenten
rolvastheid	Er zijn geen projectmatige rollen benoemd	De projectmatige rollen zijn beschreven in termen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden
	De projectleider is eigenlijk projectcoördinator zonder formele bevoegdheden	De rol van projectleider is formeel vastgesteld en erkend
	Onderscheid tussen lijn- en projectenwerk wordt niet expliciet gemaakt	Medewerkers maken een planning om hun projectenwerk van tevoren in te schatten
	De rol van ambtelijk opdrachtgever en lijnmanager wordt niet onderscheiden	Er is een besef van het verschil tussen lijnbelangen en projectbelangen
roleeffectiviteit	Bestuurlijk opdrachtgever wil direct zakendoen met de projectleider	Bestuurlijk opdrachtgever erkent de rol van ambtelijk opdrachtgever
	Ambtelijk opdrachtgever ziet zijn rol meer als lijnfunctie	Ambtelijk opdrachtgever wordt zich bewust van zijn rol
	Projectleider is gericht op aanpassing	Projectleider leert veel over projectbeheersing
	Lijnchef heeft last van projectleider	Lijnchef ziet projectleider als gelijkwaardige gesprekspartner
	Projectteamlid helpt de projectleider uit goede wil	Projectteamlid maakt afspraken over capaciteitsinzet met projectleider
instrumentgebruik	Iedere projectleider vindt zelf het wiel uit	Alle projectleiders gebruiken dezelfde instrumenten
	Er zijn verschillende projectformats	Projectformats zijn vastgesteld
	Gebruik van instrumenten vrijblijvend	Gebruik van vastgestelde instrumenten is verplicht
robuustheid relatie MT – bestuur	Projectopdrachten van het bestuur worden zonder onderbouwing	Opdrachten van het bestuur worden geaccepteerd
	Bestuur passeert MT met vakinhoudelijke projectsturing	De ambtelijk opdrachtgever verwerft positie ten opzichte van de bestuurlijk opdrachtgever
	Bestuur heeft geen overzicht van de projectenportefeuille	Projectenportefeuille wordt regelmatig besproken met bestuur

Professionaliseren van niveau 2 naar 3

Tabel 6.4 Professionaliseren van niveau 2 naar 3

	niveau 2: instrumenten	niveau 3: competenties
rolvastheid	De projectmatige rollen zijn beschreven in termen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Iedereen wordt aangesproken op zijn projectmatige rol
	De rol van projectleider is formeel vastgesteld en erkend	De projectleidersfunctie is vertaald naar een loopbaanpad
	Medewerkers maken een planning om hun projectenwerk van tevoren in te schatten	Tussen projectleider en lijnchef worden capaciteitscontracten afgesloten over de inzet van medewerkers
	Er is een besef van het verschil tussen lijnbelangen en projectbelangen	De besturingsdriehoek zoekt naar een evenwichtige rolverdeling
roleffectiviteit	Bestuurlijk opdrachtgever erkent de rol van ambtelijk opdrachtgever	Bestuurlijk opdrachtgever wordt vaardig in het onderhandelen binnen de besturingsdriehoek
	Ambtelijk opdrachtgever wordt zich bewust van zijn rol	Ambtelijk opdrachtgever heeft een coachende rol richting de projectleider
	Projectleider leert veel over projectbeheersing	Projectleider heeft de projectbeheersing onder controle en leert veel over sturen op projectbeleving
	Lijnchef ziet projectleider als gelijkwaardige gesprekspartner	Lijnchef wordt steeds effectiever in het vakinhoudelijk coachen van zijn medewerkers die deelnemen aan een project
	Projectteamlid maakt afspraken over capaciteitsinzet met projectleider	Projectteamlid, projectleider en lijnmanager voeren professioneel capaciteitsmanagement
instrumentgebruik	Alle projectleiders gebruiken dezelfde instrumenten	Projectmanagementinstrumenten worden verbeterd op basis van input van de projectleiders
	Projectformats zijn vastgesteld	Het projectproces is gestandaardiseerd en omschreven inclusief procedures
	Gebruik van vastgestelde instrumenten is verplicht	Projectaudits zijn gemeengoed
robuustheid relatie MT–bestuur	Projectopdrachten van het bestuur worden zonder onderbouwing geaccepteerd	De discussie tussen MT en bestuur gaat over beschikbare capaciteit in relatie tot projectopdrachten
	De ambtelijk opdrachtgever verwerft positie ten opzichte van de bestuurlijk opdrachtgever	Bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever geven effectief invulling aan hun rol
	Projectenportefeuille wordt regelmatig besproken met bestuur	De afweging tussen lijn- en projectenwerk wordt expliciet onderhandeld tussen bestuur en MT

Professionaliseren van niveau 3 naar niveau 4

Tabel 6.5 Professionaliseren van niveau 3 naar niveau 4

	niveau 3: competenties	niveau 4: formaliseren
rolvastheid	Iedereen wordt aangesproken op zijn projectmatige rol	De vijf projectmatige rollen worden ervaren als normaal
	De projectleidersfunctie is vertaald naar een loopbaanpad	Projectleiders worden gestuurd op basis van competenties
	Tussen projectleider en lijnchef worden capaciteitscontracten afgesloten over de inzet van medewerkers	Project- en lijnwerk worden integraal opgenomen in de planning- en controlcyclus
	De besturingsdriehoek zoekt naar een evenwichtige rolverdeling	De besturingsdriehoek functioneert professioneel
roleeffectiviteit	Bestuurlijk opdrachtgever wordt vaardig in het onderhandelen binnen de besturingsdriehoek	Bestuurlijk opdrachtgever geeft actief vorm aan zijn verantwoordelijkheden richting de raad en de externe omgeving
	Ambtelijk opdrachtgever heeft een coachende rol richting de projectleider	Ambtelijk opdrachtgever heeft een zakelijke constructieve houding tot de projectleider
	Projectleider heeft de projectbeheersing onder controle en leert veel over sturen op projectbeleving	Projectleider is bekwaam in het schakelen tussen verschillende competenties ten behoeve van het te bereiken projectresultaat
	Lijnchef wordt steeds effectiever in het vakinhoudelijk coachen van zijn medewerkers die deelnemen aan een project	Lijnchef heeft het sturen op capaciteitsmanagement onder controle
	Projectteamlid, projectleider en lijnmanager voeren professioneel capaciteitsmanagement	Projectteamlid weet uitstekend samen te werken binnen projectteams
	Projectmanagementinstrumenten worden verbeterd op basis van input van de projectleiders	Instrumenten voor bestuurlijk- en ambtelijk opdrachtgevers worden ontwikkeld
instrumentgebruik	Het projectproces is gestandaardiseerd en omschreven inclusief procedures	Projectmanagementcompetenties zijn omschreven inclusief gewenste houding en gedrag
	Projectaudits zijn gemeengoed	Lijn- en projectmanagementinstrumenten sluiten naadloos op elkaar aan
	De discussie tussen MT en bestuur gaat over beschikbare capaciteit in relatie tot projectopdrachten	Er is een balans gevonden tussen flexibel inspelen op bestuurswensen en meerjarenplanningen
robuustheid relatie MT – bestuur	Bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever geven effectief invulling aan hun rol	Alleen uitzonderingen worden nog besproken, projecten en lijnwerkzaamheden verlopen volgens plan
	De afweging tussen lijn- en projectenwerk wordt expliciet onderhandeld tussen bestuur en MT	Medewerkers ervaren rust in hun werk, loyaliteitsconflicten behoren tot het verleden

Professionaliseren van niveau 4 naar 5

Tabel 6.6 Professionaliseren van niveau 4 naar 5

	niveau 4: formaliseren	niveau 5: integreren
rolvastheid	De vijf projectmatige rollen worden ervaren als normaal	De vijf projectmatige rollen zijn aparte functies geworden
	Projectleiders worden gestuurd op basis van competenties	De ontwikkeling van projectleiders is gericht op leiderschap
	Project- en lijnwerk worden integraal opgenomen in de planning- en controlcyclus	Programma en beheer van de begroting zijn duidelijk gescheiden
	De besturingsdriehoek functioneert professioneel	Ambtelijk opdrachtgeverschap wordt gezien als een vak
roleffectiviteit	Bestuurlijk opdrachtgever geeft actief vorm aan zijn verantwoordelijkheden richting de raad en de externe omgeving	Bestuurlijk opdrachtgever geeft leiding aan de projectmatige aanpak van het collegeprogramma
	Ambtelijk opdrachtgever heeft een zakelijke constructieve houding tot de projectleider	Ambtelijk opdrachtgever heeft een brugfunctie tussen de programma- en beheerorganisatie
	Projectleider is bekwaam in het schakelen tussen verschillende competenties ten behoeve van het te bereiken projectresultaat	Projectleider heeft leiderschapskwaliteiten
	Lijnchef heeft het sturen op capaciteitsmanagement onder controle	Lijnchef heeft de beheertaken optimaal georganiseerd
	Projectteamlid weet uitstekend samen te werken binnen project teams	Projectteamlid is fulltime projectteamlid en houdt zelf zijn vakontwikkeling bij
	Instrumenten voor bestuurlijk- en ambtelijk opdrachtgevers worden ontwikkeld	Iedere rol past dezelfde set met projectmanagementinstrumenten toe
instrumentgebruik	Projectmanagementcompetenties zijn omschreven inclusief gewenste houding en gedrag voor iedere rol	Projectmanagementopleidingen en coaching zijn goed verankerd binnen de gemeente
	Lijn- en projectmanagementinstrumenten sluiten naadloos op elkaar aan	Programmamanagementinstrumenten worden toegepast
robuustheid relatie MT – bestuur	Er is een balans gevonden tussen flexibel inspelen op bestuurswensen en meerjarenplanningen	Beheerdiscussies zijn gescheiden van programmaonderwerpen
	Alleen uitzonderingen worden nog besproken, projecten en lijnwerkzaamheden verlopen volgens plan	Langetermijnvisie is onderwerp van gesprek
	Medewerkers ervaren rust in hun werk, loyaliteitsconflicten behoren tot het verleden	Afstemming tussen beheer- en projectactiviteiten verloopt soepel

6.4 Vijf praktische tips

In deze paragraaf ligt de nadruk op de overgang van niveau 2 naar niveau 3 (van instrumenten naar competenties). Omdat veel gemeenten in deze overgangsfase zitten, wordt hier een vijftal praktische tips besproken die betrekking hebben op de condities rond projectmatig werken.

Als projectmatig werken succesvoller wordt, zullen lijnmanagers geconfronteerd worden met meer keuzevraagstukken. Projectteamleden zullen zich immers assertiever opstellen, gesteund door goed onderbouwde projectplanningen. De volgende vijf condities zijn van belang voor gemeenten die de overstap naar het derde niveau willen maken:

- sturen op afdelingsplannen;
- sturen op projectenplanning;
- urenregistratie;
- planning en control afstemmen op projectendynamiek;
- protocol externe inhuur.

Sturen op afdelingsplannen

Lijnchefs die niet over een goed onderbouwd afdelingsplan beschikken, zullen het lastig vinden om keuzes te maken tussen lijn- en projectenwerk. In sommige gemeenten leidt dit tot unaniem nee zeggen tegen projectvoorstellen. Voordat gewerkt gaat worden op niveau drie is het zinvol om eerst de afdelingsplannen naar een hoger niveau te tillen. Afdelingsplannen moeten tot op medewerkerniveau kunnen aangeven hoeveel capaciteit beschikbaar is voor het normale lijnwerk en voor projecten. Daarnaast doet een lijnchef er verstandig aan om per medewerker reservetijd in te plannen voor ad-hocklussen die onverwachts ontstaan en op korte termijn afgerond moeten worden.

Sturen op projectenplanning

Het MT zal moeten gaan werken met een projectenplanning. In deze planning wordt tijd en capaciteit gereserveerd voor projecten per collegeperiode. Door projecten regelmatig te volgen op hoofdlijnen, kan een voortdurende afweging plaatsvinden tussen lijn- en projectenwerk. Collegeleden krijgen hierdoor snel feedback over de ruimte voor nieuw op te starten projecten. Hun besliskracht neemt daarmee aanzienlijk toe. Ze zijn sneller in staat om projecten met een lage prioriteit te stoppen ten gunste van belangrijkere projecten.

Urenregistratie

Om gemaakte capaciteitsafspraken goed te kunnen monitoren, is een solide urenregistratiesysteem van groot belang. Binnen dit systeem moet het voor medewerkers minimaal mogelijk zijn om op taakniveau te registreren voor lijnwerkzaamheden en op projectniveau voor projectmatige werkzaamheden. De gehanteerde posten dienen synchroon te lopen met de afdelings- en projectplannen.

Planning en control afstemmen op projectendynamiek

De planning en control binnen veel gemeenten is opgezet voor duidelijk gescheiden lijnafdelingen met een voorspelbare werkvoorraad. Projecten lopen vaak dwars door afdelingen en sectoren heen. Bovendien zou het vertrekpunt voor planning en control de begin- en eindtijd van een project moeten zijn en niet het begin en einde van een nieuw jaar. De planning en control dient zo robuust te zijn dat men in staat is om projecten aan te kunnen die:

- gefinancierd worden uit verschillende afdelingsbudgetten;
- gefinancierd worden uit meer dan een sector;
- langer lopen dan een jaar.

Protocol externe inhuur

Een protocol externe inhuur heeft tot doel om duidelijke criteria aan te leggen over wanneer projecten extern mogen inhuren. Door hier expliciete regels over af te spreken, wordt de afweging tussen interne en externe menskracht vereenvoudigd. De consequenties van het niet intern oplossen van de projectbemensing zijn dan sneller inzichtelijk te maken.

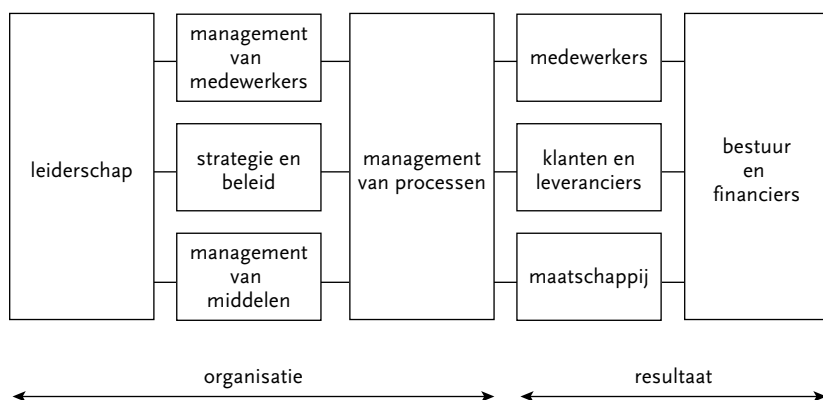
6.5 INK-model

Het INK-model is een veelgebruikt instrument bij organisatieontwikkeling binnen gemeenten. Voor gemeenten die dit model al gebruiken, is het zinvol om de professionalisering van projectmatig werken hiermee te verbinden. De hier gemaakte vertaalslag tussen INK-model en projectmatig werken, kan daarbij behulpzaam zijn. Het model onderscheidt vijf niveaus:

- activiteitgeoriënteerd;
- procesgeoriënteerd;
- systeemgeoriënteerd;

- ketengeoriënteerd;
- transformatiegeoriënteerd.

Het eerste niveau van projectmatig werken – improviseren – komt overeen met de ontwikkelingsfase ‘activiteitgeoriënteerd’ van het INK-model. De niveaus 2, 3 en 4 moeten gezien worden als een verfijning van de ontwikkelingsfase ‘procesgeoriënteerd’. Het vijfde niveau past in de ontwikkelingsfase ‘systeemgeoriënteerd’.



Figuur 6.3 Het INK-model

De negen aspecten van het INK-model bieden ook een goed houvast bij de professionalisering van projectmatig werken. Hier volgt per resultaatgebied van het INK-model de vertaling naar projectmatig werken.

- *leiderschap*: de mate waarin de besturingsdriehoek (zie 4.2) effectief leiding geeft aan het project;
- *management van medewerkers*: de mate waarin de projectleider en lijnchefs samenwerken om medewerkers zo effectief mogelijk in te zetten ten behoeve van het project;
- *strategie en beleid*: de mate waarin de besturingsdriehoek effectief stuurt op de scope en randvoorwaarden van het project;
- *management van middelen*: de mate waarin de besturingsdriehoek effectief stuurt op projectbeheersing in termen van organisatie, tijd, geld, kwaliteit en informatie;
- *management van processen*: de mate waarin de projecten de projectmatige aanpak effectief toepassen;
- *medewerkers*: de mate waarin
 - de projectteamleden zich betrokken voelen bij het project;

- de projectteamleden hun kwaliteiten optimaal kunnen inzetten;
- projectteamleden leren tijdens een project.
- *klanten en leveranciers*: de mate waarin het projectresultaat als een succes wordt ervaren door de direct belanghebbenden;
- *maatschappij*: de mate waarin het project rekening houdt met de indirect belanghebbenden;
- *bestuur en financiers*: de mate waarin de bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever de prestaties van het project waarderen;

6.6 Projectmanagement loopbaanpad

Op het vierde niveau van projectmatig werken, formaliseren gemeenten het loopbaanpad van hun projectleiders. Dit loopbaanpad kent de functies:

- projectteamlid;
- projectassistent;
- juniorprojectleider;
- mediorprojectleider;
- seniorprojectleider;
- programmamanager.

Projectteamlid

De meeste projectleiders hebben hun eerste ervaring met projectmatig werken opgedaan als projectteamlid. Binnen een gemeente, waar mensen gewend zijn om binnen een lijnafdeling te werken, is het werken in projecten een flinke verandering. Het werken binnen projecten doet immers een nadrukkelijker beroep op resultaatgericht werken. Van lijnmedewerkers, die als (deeltijd) projectteamlid een bijdrage leveren aan een project, wordt verlangd dat ze vooraf aangeven welke resultaten ze precies opleveren en hoeveel tijd ze daaraan denken te gaan besteden. Binnen projectmatig werken mag een projectleider de projectteamleden ook kritisch aanspreken op de geleverde resultaten. Afwijkingen van eerder gemaakte afspraken brengen vaak direct de projectplanning in gevaar. Dit betekent bijvoorbeeld dat inschattingen van projectteamleden over de te besteden tijd verre van vrijblijvend zijn. Bovendien moet een projectteamlid snel kunnen inschatten wat zijn rol is binnen het project. Even belangrijk is het voor een projectteamlid om snel in te schatten wat hij van de andere rollen mag verwachten en dat hij soepel samenwerkt in een team. De (project)medewerker ervaart dat hij twee ‘chefs’ heeft en moet leren om hier professioneel mee om te gaan.

Projectassistent

De functie projectassistent kan gebruikt worden als opstap naar de functie van projectcoördinator. De projectassistent stelt de eerste concepten op van het projectplan en bereidt beslisdocumenten en voortgangsrapportages voor. De projectassistent heeft tevens de rol van waakhond. Hij moet ervoor zorgen dat iedereen zijn afspraken nakomt. Dit kan betrekking hebben op inhoudelijke bijdragen, maar ook het aanleveren van urenstaten hoort hierbij. De projectassistent is bovendien klankbord van de projectleider en levert soms ook inhoudelijke bijdragen. Vaak is het pas zinvol om een projectassistent te benoemen bij grote of megaprojecten.

De functie van projectassistent moet niet verward worden met de functie van projectsecretaresse. Deze laatste houdt zich immers alleen bezig met secretariaële taken.

Juniorprojectleider

Een juniorprojectleider is degene die leidinggeeft aan kleine projecten of deelprojecten. De projecten zijn vaak te klein om alle instrumenten van projectmatig werken te gebruiken. Binnen deze functie doen de meeste projectleiders hun eerste ervaring op met functioneel leidinggeven. Een relatief veilige functie waarin veel ruimte is voor leren omdat de afbreukrisico's beperkt zijn.

Mediorprojectleider

De stap van junior- naar mediorprojectleider is een wezenlijke. Vele startende projectleiders weten vaak heel veel van de inhoud van het project dat zij gaan leiden. De verleiding die zo iemand vaak niet kan weerstaan, is om zo veel mogelijk alles zelf te doen. Mediorprojectleiders zitten daarom vaak met de uitdaging om meer sturend en regisserend op te treden en niet meer alles zelf te willen doen. Ze leren om meer te sturen op het proces in plaats van op de inhoud, hoe klein het project ook is.

Een ander wezenlijk onderscheid is dat een projectleider in een andere verhouding komt te staan tot zijn lijnchef, aangezien hij, zij het functioneel, leiding geeft aan een (parttime) projectteam.

Seniorprojectleiders

Seniorprojectleiders hebben reeds jarenlange ervaring opgedaan bij het leiden van diverse projecten. Zij hebben de instrumenten voor projectmatig werken

goed onder de knie en hebben ervaren dat dit niet voldoende is. Met name bij de gemeentelijke overheid wordt een stevig beroep gedaan op de vaardigheid van een projectleider met betrekking tot het omgaan met macht, (politieke) belangen en besluitvorming. Naarmate de belangen rond zijn project toenemen, zal hij merken dat logica en resultaatgerichtheid niet altijd werken. Hij zal moeten leren op andere processen te sturen dan het projectproces. De persoonlijkheid van de projectleider speelt een steeds nadrukkelijker rol. Hij zal aan de slag moeten met zijn eigen overtuigingen en nieuwe communicatiestrategieën gaan ontwikkelen. Aangezien de doorlooptijd van zijn project vaak aanzienlijk is, loopt hij aan tegen de grenzen van de gemeentelijke planning- en controlcyclus.

Programmamanager

De functiebenaming projectenmanager komt relatief weinig voor binnen gemeenten. De functie geeft aan dat het hier gaat om een zeer ervaren projectleider die in staat is om aan meerdere projecten tegelijkertijd leiding te geven, soms in de vorm van een megaproject. Hier is een beschouwende levensinstelling van groot belang. Niet iedere senior projectleider is hier even geschikt voor. Hij geeft leiding aan een omvangrijke projectenorganisatie en functioneert op het niveau dat vergelijkbaar is met dat van sectordirecteur. In hoofdstuk 7 wordt programmamanagement uitgebreid behandeld.

6.7 Faciliteren projectmanagement loopbaanpad

Om het loopbaanpad projectmanagement optimaal te faciliteren, zijn vele instrumenten beschikbaar. Deze zijn vergelijkbaar met andere functies. Hieronder volgt een uitwerking van de belangrijkste negen.

Functieprofielen

Zonder functieprofielen geen loopbaanpad. De verschillende niveaus van projectmanagementfuncties dienen zo duidelijk mogelijk te worden opgeschreven. De functieprofielen moeten voldoende houvast bieden om beoordelingsgesprekken te kunnen voeren.

Competentieprofielen

Competentieprofielen geven een gedetailleerder beeld van het gewenste niveau van functioneren. De vaardigheden waarover de functionaris moet beschikken,

zijn uitgewerkt in meetbare kwalitatieve termen. Ze moeten een duidelijke leidraad bieden voor functioneringsgesprekken (zie 11.2).

Intervisie

Aangezien projectleiders binnen een gemeente vaak verspreid over de organisatie werken, is intervisie een uitstekende manier om de ontwikkeling van het vak projectmanagement vorm te geven en de onderlinge binding te versterken. Intervisie is een gestructureerde manier om lastige werksituaties te bespreken. Door intervisie toe te passen, wordt ook voorkomen dat iedere projectleider opnieuw het wiel uitvindt.

Training

Projectmanagement is een vak. Het regelmatig volgen van trainingen en opleidingen is belangrijk voor een projectleider om zich voortdurend te blijven ontwikkelen. Naarmate hij zich verder ontwikkelt, verschuift de opleidingsvraag van instrumentele trainingen naar trainingen op het gebied van leiderschapsontwikkeling.

Projectcoaching (collegiaal/extern)

De meer ervaren projectleiders kunnen heel goed optreden als coach of mentor voor startende projectleiders. Op deze wijze wordt opgedane kennis en ervaring binnen de gemeente geborgd. Soms kan de inzet van een externe coach de ontwikkeling van een projectleider versnellen.

Functionerings- en beoordelingsgesprekken

Dit schiet er vaak bij in, vooral als een projectleider geen onderdeel uitmaakt van een projectenbureau. Toch zijn functioneringsgesprekken en beoordelingsgesprekken belangrijke instrumenten voor de ontwikkeling van de projectmanagementfunctie.

Stageplaatsen

Voor medewerkers die projecten willen leiden, kan de mogelijkheid van een projectstageplaats uitkomst bieden. Door in de vorm van een projectstage mee te draaien met een projectleider, leert de medewerker het snelste het vak van projectmanagement. Te vaak worden immers dezelfde mensen gevraagd voor projecten.

Beloning

Gekoppeld aan de functieprofielen moeten ook de bijbehorende salarisschalen inzichtelijk worden gemaakt. Dit is vooral belangrijk als de projectmanagementfunctie een aantrekkelijk alternatief loopbaanpad moet zijn.

Projectauditing

Door de vooraf vastgelegde werkwijze regelmatig te controleren bij lopende projecten, verdwijnt de vrijblijvendheid in de projecten. Er wordt gewerkt aan een meer uniforme werkwijze. Bovendien kan projectauditing worden gebruikt om de vastgestelde werkwijze te verbeteren.

7 Programmamanagement

In dit hoofdstuk wordt het fenomeen programmamanagement geplaatst in de gemeentelijke context. Hier wordt duidelijk waarom programmamanagement een logische volgende stap is na projectmatig werken. Maar wat houdt programmamanagement nu eigenlijk in? U leest over een drietal typische programmamanagementinstrumenten, om meer inzicht te krijgen in de sturingsprocessen binnen een programma. Tot slot worden de negen belangrijkste competenties van een programma-manager uitgewerkt in de vorm van een competentiemodel.

7.1 Programmamanagement als volgende stap

117

Programmamanagement hoort thuis op het vijfde niveau van het, in hoofdstuk 6 geïntroduceerde, volwassenheidsmodel. Het is een logische volgende stap voor gemeenten die projectmatig werken volledig onder de knie hebben. Door te kiezen voor programmamanagement maakt een gemeente de principiële keuze om beheer en beleid verschillend te organiseren. Deze stap is met het onderscheid tussen een beheer- en een beleidsbegroting niet meer zo groot.

Het voordeel van deze scheiding is dat onderscheid wordt gemaakt tussen routinematig werk en eenmalig werk. Het sectorenmodel is uitstekend geschikt voor de beheeractiviteiten en het ontwikkelen van vakinhoudelijke competenties. Bovendien heeft de beheerorganisatie een initiërende en bewakende rol.

Nieuwe programma's ontstaan veelal op basis van het collegeprogramma en de daaraan gekoppelde begroting. Een programma vanuit het collegeprogramma zou bijvoorbeeld kunnen zijn: het verbeteren van de sociale veiligheid of het terugbrengen van de regellast voor bedrijven.

De invoering van programmamanagement is minder geschikt voor kleinere gemeenten. Dit komt doordat een splitsing tussen een beheer- en beleidsorganisatie, gezien het aantal medewerkers, te kunstmatig is. Wel kan de rol van programmamanager – iemand die verantwoordelijk is voor de realisering van een specifiek programma - worden geïntroduceerd.

7.2 Wat is programmamanagement?

Programmamanagement is leidinggeven aan diverse projecten tegelijk ten behoeve van een doel. Weliswaar bestaat een megaproject ook uit verschillende projecten. Het verschil is echter dat een megaproject werkt naar een vooraf gedefinieerd eenduidig resultaat, terwijl een programma werkt naar een globaal doel. Een programma is doelgericht, een project is resultaatgericht. In de volgende tabel zijn de belangrijkste verschillen op een rij gezet.

Tabel 7.1 Verschillen tussen programmamanagement en projectmatig werken

programmamanagement	projectmatig werken
doel en richting globaal bekend	doel is een scherp gedefinieerd resultaat
scope nog nader te verkennen	scope is afgebakend
omvang en impact zijn groot	omvang en impact zijn beheersbaar
focus op de context (beïnvloedende factoren)	focus op de aanpak (verstorende factoren)
sturing op basis van scenario's	sturing op de voortgang van de planning
ondersteuning door programmabureau	ondersteuning door projectassistent

Aangezien een programma zich richt op een globaal bekend doel, zullen veel inspanningen gericht zijn op het verkennen van de scope. Naarmate het programma vordert, wordt de scope steeds duidelijker. Vaak zijn de impact en de omvang van programma's groter dan bij projecten. Belangrijk bij een programma is de context. Een programma speelt adequaat in op deze context, ziet belangentegenstellingen als gegeven en verlegt steeds de koers als dit bijdraagt aan het bereiken van het doel. Een programma is hier veel flexibeler in dan een project omdat een project vaak een 'star' omschreven resultaat moet behalen en minder speelruimte heeft. Voor een project zijn veranderingen in de context verstorende factoren die zo veel mogelijk geëlimineerd dienen te worden. Een programma stuurt ook vaak op scenario's. Op deze wijze kan het snel anticiperen op veranderingen in de context. Het gesprek tussen opdrachtgevers en programmamanager gaat vaker over de scenario's dan over de voortgang van de planning. Dit laatste is veel belangrijker voor een project. Het gesprek tussen de programmamanager en zijn projectleiders gaat hier namelijk wel over.

Gezien de grote omvang van een programma is het nodig om de ondersteuning onder te brengen bij een programmabureau. Door dit bureau worden vaak de volgende taken uitgevoerd (zie ook 8.3):

- planning-en-controlrapportages;
- bewaking van de formats;
- communicatie;
- ontwikkelen van procedures;
- archivering;
- voorbereiden en verspreiden van stukken.

7.3 Instrumenten voor programmamanagement

Aangezien de aard van een programma anders is dan van een project, vraagt het ook om een andere aansturing. De instrumenten van projectmatig werken, zijn vaak ontoereikend. Om dit te illustreren, worden in deze paragraaf drie typische programmamanagementinstrumenten kort toegelicht.

Plateauplanning

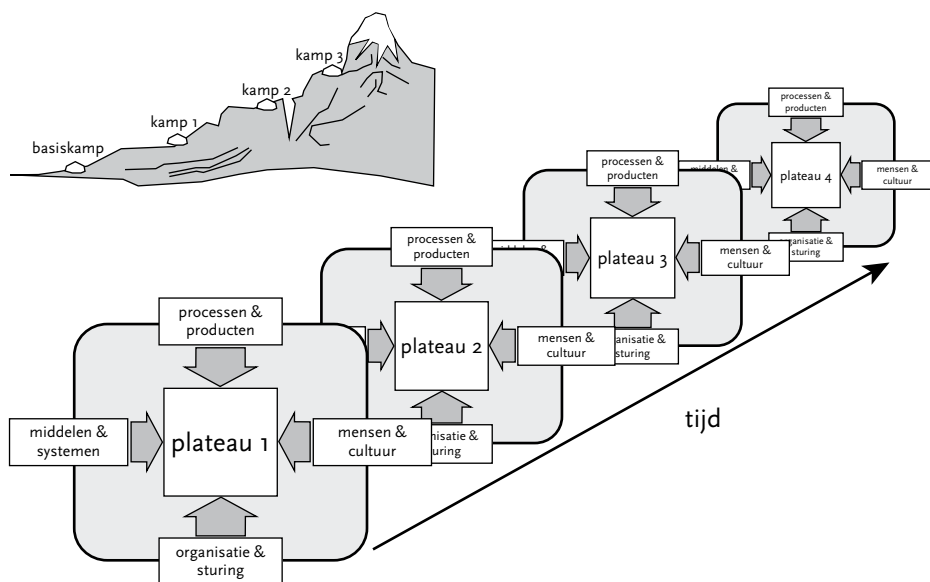
Plateauplanning is een methodiek om de activiteiten binnen een programma te sturen en te beheersen. Dit kan vergeleken worden met bergbeklimmen, waarbij we niet in één keer naar de top kunnen lopen maar via verschillende kampen in etappes de tocht ‘plannen’. Met een plateauplanning doet men hetzelfde en kan men de focus van de programmaorganisatie richten op het concreet te behalen plateau. Door een plateauplanning op te zetten, wordt een verbinding gelegd tussen de politieke visie en de veranderingen die nodig zijn om deze visie te realiseren.

Bij plateauplanning is sprake van een integrale benadering van vier aspecten:

- organisatie & sturing;
- middelen & systemen;
- mensen & cultuur;
- processen & producten.

Ieder plateau wordt vanuit verschillende invalshoeken beschreven. Zo ontstaat een gebalanceerde en complete beschrijving van hoe de eindsituatie van het plateau eruitziet.

Vanuit deze beschrijvingen wordt duidelijk wat nodig is om het plateau te realiseren.



Figuur 7.1 Plateauplanning

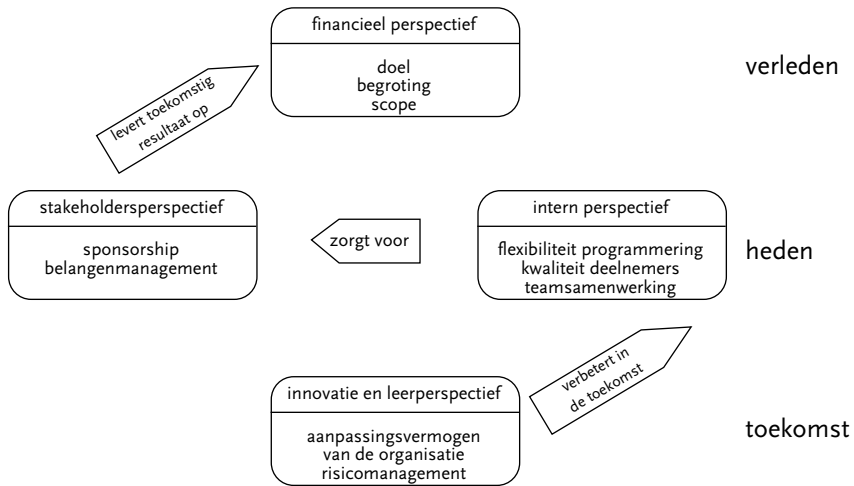
Programma-scorecard

De programma-scorecard is een instrument dat sturen op de vier belangrijkste aspecten van een programma mogelijk maakt (figuur 7.2).

Voor ieder van de vier velden worden kritieke succesfactoren benoemd: factoren die van belang zijn voor het slagen van het programma. Deze kritieke succesfactoren worden meetbaar gemaakt met prestatie-indicatoren. Op deze wijze stuurt de programmamanager steeds op de aspecten die cruciaal zijn voor het succes van het programma.

Risicoprofielen

Binnen een programma wordt vaak niet meer op afzonderlijke risico's gestuurd maar op risicoprofielen van projecten. De programmamanager maakt steeds de afweging tussen de grootte van de risico's, de beheersbaarheid van de risico's en de relevantie voor het programma. Figuur 7.3 toont hoe een risicoprofiel er uit zou kunnen zien.



Figuur 7.2 Schematische weergave programma-scorecard

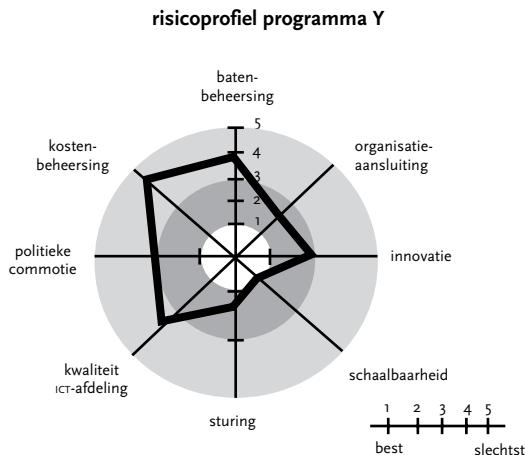
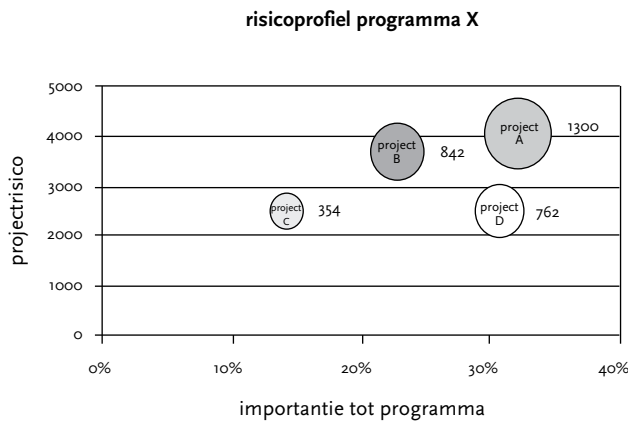
Om het overzicht te houden over alle risico's is het cruciaal om een onderscheid te maken in risicocategorieën. De categorieën dienen meetbaar gemaakt te worden, zodat ze gemonitord kunnen worden.

7.4 Negen competenties van een programmamanager

De competenties waarover een programmamanager moet beschikken, zijn anders dan die van een projectleider. Ze zijn onderverdeeld in drie zogenaamde 'krachten':

- scheppingskracht;
- motivatiekracht;
- realisatiekracht.

Elk van deze krachten geeft de programmamanager vorm door gebruik te maken van drie competenties. Deze zijn weergegeven in figuur 7.4.



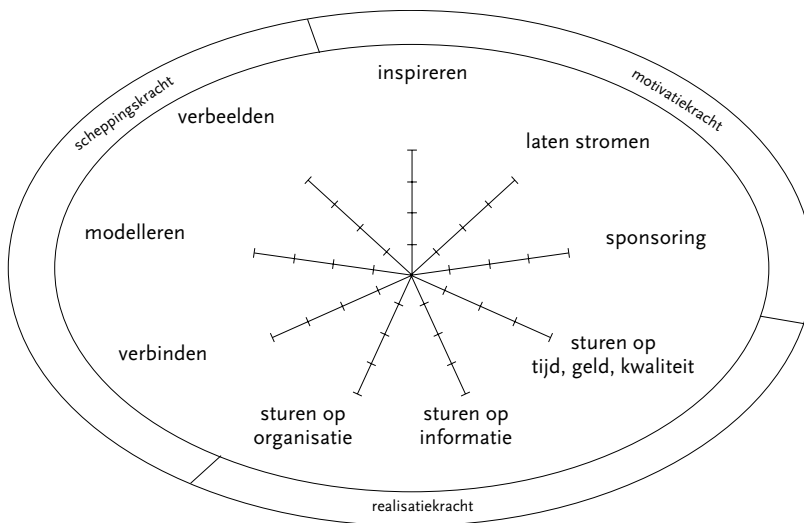
Figuur 7.3 Twee voorbeelden van risicoprofielen om programma's te besturen

Scheppingskracht

Dit is de kracht die ervoor zorgt dat vanuit het niets iets betekenisvol ontstaat, de kracht die verbinding legt tussen het hier en nu en de droom over de toekomst. Programmamanagers die over deze kracht beschikken, zijn in staat om vage ideeën over de toekomst te visualiseren en voorstelbaar te maken. Niet alleen aan het begin van een programma maar voortdurend. Bij veel programma's wordt het te behalen eindresultaat immers pas gedurende het verloop van het programma duidelijk.

Programmamanagers die hier goed in zijn, gebruiken vaak – bijvoorbeeld tijdens overleg met projectleiders – plaatjes, metaforen, modellen, symbolen en anekdotes om een gemeenschappelijk referentiekader te creëren over wat het doel is van het programma. Vanuit dit referentiekader stelt de programmamanager vragen om de betekenis ervan te concretiseren naar de verschillende projecten en hun samenhang.

Een programmamanager die beschikt over scheppingskracht is – naast het verbeelden – in staat om een weg te modelleren om dat toekomstbeeld te bereiken. Dit is wat anders dan het maken van een fasering van een project. Het gaat om een continu ordeningsproces. Hij zal in staat moeten zijn om deze weg te verbinden aan het hier en nu. De ‘schepper’ is voortdurend in staat om vanuit de dagelijkse hectiek op te stijgen, het totaal te overzien, om vervolgens vanuit het toekomstbeeld de weg ernaartoe bij te stellen.



Figuur 7.4 Negen competenties van een programmamanager

Vanuit de omgeving van een programma is een dergelijke programmamanager een verademing. Hij kan immers goed uitleggen wat het programma precies te maken heeft met de toekomst van bijvoorbeeld lijnafdelingen of de positie van medewerkers.

Motivatiekraacht

Dit is de kracht van de programmamanager die ervoor zorgt dat hij mensen bezielt en hun enthousiasme ondersteunt, zodat zij bereid zijn hun energie te investeren in het bereiken van het programmadoel. Mensen die in een programma werken en die geleid worden door een programmamanager met motivatiekracht, kunnen vaak inspirerend vertellen over het doel waaraan ze werken. Ze praten erover alsof het programma van hen is. Ze zetten hun bijdrage aan het programma op nummer één.

De programmamanager is daarnaast ook in staat om de samenwerking tussen de mensen binnen het programma soepel en zeer effectief te laten verlopen, alsof het vanzelf gaat. Dit vraagt een enorme inspanning van de programmamanager, die vaak onzichtbaar blijft. De programmamanager steekt veel tijd in bilateraaltjes en voorkomt dat brandjes ontstaan. Hij laat medewerkers nadenken over samenhang in het programma en hun eigen afhankelijkheid van anderen.

Niet alleen binnen het programma motiveert hij zijn mensen, ook is hij in staat om belangrijke sleutelfunctionarissen buiten het programma tot sponsors van het programma te maken. Programmamanagers die beschikken over motivatiekracht, zijn in staat om hun informele positie zo sterk te maken dat ze de formele minder nodig hebben.

Realisatiekracht

Dit is de kracht die energie zodanig richt dat concrete resultaten en successen worden geboekt die direct bijdragen aan de realisatie van het doel. De programmamanager stuurt zodanig dat tijdsplanningen worden gehaald en dat resultaten binnen het budget en met de afgesproken kwaliteit worden geleverd. Hij is immers opdrachtgever voor de projectleiders die binnen het programma werken.

De mate waarin de programmamanager stuurt op informatie is binnen veel programma's van doorslaggevend belang. Aan de ene kant gaat het hierbij om informatiestromen: hoe zorg je ervoor dat iedereen toegang heeft tot de juiste documenten en versies? Aan de andere kant gaat het om het borgen van kennis. De personele bezetting binnen programma's wisselt vaak sterk.

Ten slotte is van belang hoe de programmamanager zijn organisatie aanstuurt. Hoe zorgt hij ervoor dat de juiste man op de juiste plaats zit, dat de organisatie-

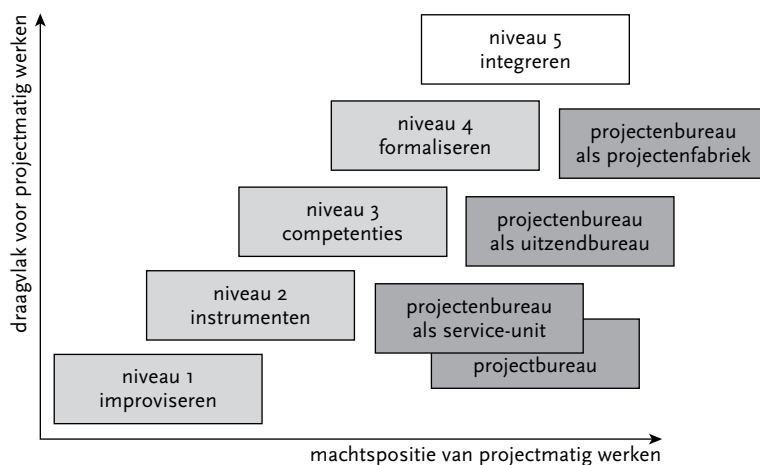
structuur het programma ondersteunt en dat er een goede verdeling is van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Naast de organisatorische aspecten binnen een programma, zal de programmamanager ook buiten het een en ander moeten organiseren, bijvoorbeeld het structureren van besluitvorming.

8 Project(en)bureau

Wist u dat er maar liefst vier typen project(en)bureaus voorkomen bij gemeenten? Lees hier over de tien kritieke succesfactoren waar u als manager 'projectenbureau' op moet sturen. Leer bewust te kiezen voor een specifiek type projectenbureau. Hoe zorgt u voor een optimale ophanging van het bureau in de gemeente? Wat maakt uw projectenbureau tot een succes?

8.1 De vier typen project(en)bureaus

Binnen gemeenten zijn vier verschillende verschijningsvormen van het project(en)bureau te onderscheiden. In 8.3 tot en met 8.5 worden deze besproken.



Figuur 8.1 Vier vormen project(en)bureaus gekoppeld aan het volwassenheidsmodel voor projectmatig werken binnen gemeenten

Een gemeente dient bewust te kiezen voor een van de drie typen projectenbureaus. Hoewel de drie in een hiërarchie geplaatst zijn, wil dat niet zeggen dat het type 'projectenfabriek' altijd voor iedere gemeente het beste is.

Voor gemeenten tot 30.000 inwoners kan prima volstaan worden met het type 'service-unit'. Het type 'uitzendbureau' past prima bij gemeenten tot 100.000 inwoners. Bij de 100.000-plusgemeenten is het vaak lonend om het type 'projectenfabriek' te kiezen. Belangrijk bij de keuze voor een type projectenbureau is het niveau van projectmatig werken binnen een gemeente.

Het projectenbureau moet op een hoger volwassenheidsniveau opereren dan de rest van de gemeente om aanjager te kunnen zijn van de professionalisering van projectmatig werken.

Een projectenbureau dat op een aanzienlijk hoger niveau opereert, heeft last van de wet van de remmende voorsprong. Dit bureau loopt het risico om te ver verwijderd te raken van de rest van de gemeente. In enkele gevallen heeft dit zelfs geleid tot verzelfstandiging of opheffing van het projectenbureau.

Synchronisatie van projectenbureaus

Projectmatig werken is bij vele gemeenten van oudsher het sterkste ontwikkeld in de harde sector. Hier wordt al decennialang projectmatig gewerkt. Voor grotere gemeenten kan per dienst een ander type projectenbureau worden gekozen. In de zachte sector vergt de stap naar het type 'service-unit' vaak al een flinke inspanning, terwijl de harde sector bijvoorbeeld al jarenlang het type 'projectenfabriek' succesvol vormgeeft. Deze twee typen kunnen prima naast elkaar bestaan. Belangrijk is daarbij wel dat de kennis en ervaring van het 'hoogste type' wordt gebruikt als leidend, om te voorkomen dat er veel verschillende projectmethodieken en andere overlap ontstaan.

Een gemeentebreed projectenbureau

Bij de 100.000-plusgemeenten is het zinvol om een gemeentebreed projectenbureau te overwegen. Het projectmanagement is daarmee ook definitief erkend als een vak. Het uitgangspunt bij een gemeentebreed projectenbureau is, dat alle projecten vanaf een bepaalde omvang door het bureau worden uitgevoerd. Dus niet alleen de infrastructuurprojecten maar ook zachte projecten. De typen 'uitzendbureau' en 'projectenfabriek' lenen zich het beste voor een gemeentebrede opzet.

Het projectenbureau, in welke vorm dan ook, heeft altijd een aanjagende functie als het gaat om projectmatig werken. Niet alleen is het een aanspreekpunt maar ook een initiatiefnemer. Het heeft de functie om het draagvlak van het management voor projectmatig werken te vergroten. Het is in feite de verkoper van het concept binnen de gemeente. Daarom is het belangrijk dat het de voordelen voor iedere belanghebbende steeds belicht en de nadelen zo veel mogelijk beperkt.

Voorals projectmatig werken in de kinderschoenen staat, is een projectenbureau de enige constante factor in de ontwikkeling van projectmatig werken binnen een gemeente. Door steeds verbeteringen te laten zien en goed voorbeeldgedrag te vertonen, kan een projectenbureau de professionalisering positief beïnvloeden.

Bij grote gemeenten, waar het projectenbureau een aparte dienst is geworden, zijn meer mogelijkheden om een positieve bijdrage te leveren aan het professionaliseren van projectmatig werken binnen de gemeente. Opgedane kennis binnen het projectenbureau kan in de vorm van training of coaching overgedragen worden op de lijnorganisatie.

8.2 Tien kritieke succesfactoren

Op welke succesfactoren door een manager 'projectenbureau' gestuurd moet worden, is afhankelijk van het type projectenbureau. In de volgende tabel zijn de tien belangrijkste kritieke succesfactoren op een rij gezet.

Tabel 8.1 Tien kritieke succesfactoren voor gemeentelijke projectenbureaus

type projectenbureau	kritieke succesfactoren
projectenbureau als projectenfabriek	reputatie van het bureau projectsucces loopbaanmogelijkheden concurrerend met externe partijen
projectenbureau als uitzendbureau	kwaliteit van de projectleiders relatie met opdrachtgevers betrouwbaar capaciteitsmanagement
projectenbureau als service-unit	goede rapportages goede instrumenten afdwingbaarheid van regels

De kritieke succesfactoren stapelen zich op. Bij het projectenbureau als projectenfabriek zijn alle succesfactoren van belang. Dit model kan daarom ook gebruikt worden als groeimodel voor projectenbureaus. Als bijvoorbeeld het type 'projectenfabriek' slechte rapportages levert, dan vallen de bovenliggende succesfactoren als een kaartenhuis in elkaar. In de volgende paragrafen worden de kritieke succesfactoren verder uitgewerkt per type projectenbureau.

8.3 Projectenbureau als service-unit

Het projectenbureau als service-unit ondersteunt projecten in de meest brede zin van het woord. Bijvoorbeeld door:

- rapportageformats te ontwikkelen en te beheren;
- standaard projectformats te ontwikkelen en te beheren;
- projectprocedures te ontwerpen en te bewaken;
- projectspecialisten aan te bieden (planningsexpert, communicatie-expert, enzovoort);
- projectcoaching aan te bieden;
- het opleidingsaanbod te standaardiseren en dit te (laten) verzorgen.

130

Vaak is dit type projectenbureau ook verantwoordelijk voor het verzamelen en aggregeren van projectrapportages. Soms worden ook projectassistenten ondergebracht bij dit projectenbureau. De projectleiders bevinden zich verspreid over verschillende afdelingen en sectoren. De meest logische plek voor dit type projectenbureau is de afdeling waar toevallig de meeste projectleiders zitten of bij het bedrijfsbureau.

Het type 'service-unit' kan formeel gezien weinig tot niets opleggen of afdwingen. Wel kan dit type inzichtelijk maken welke knelpunten er zijn. Het lijnmanagement is uiteindelijk de partij die beslist hoeveel mandaat dit type projectenbureau krijgt.

De belangrijkste functie van het bureau is het aanbieden van datgene waar de projecten behoefte aan hebben. Of de afdelingen daadwerkelijk gebruik maken van het aanbod, is aan het management. De projectleiders vallen hiërarchisch immers onder hun lijnmanager. Deze blijft verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn projectleider, het gevoerde projectmanagement en het projectresultaat.

Projectbureau versus projectenbureau

De projectenbureaus die tot nu toe zijn behandeld, zijn bureaus gericht op meerdere projecten binnen de gemeenten. Voor megaprojecten of -programma's wordt vaak een tijdelijk projectbureau in het leven geroepen. Dit bureau heeft vaak dezelfde verschijningsvorm als het model 'service-unit'. Speciaal aandachtspunt voor het projectbureau is het realiseren van de koppeling tussen projectplanningen de gemeentelijke planning-en-controlsystemen.

Afdwingbaarheid van regels

Een projectenbureau als service-unit heeft vaak een pioniersfunctie. Het wordt verantwoordelijk gemaakt voor de instrumentele kant van projectmatig werken. Aangezien projectmatig werken vaak nog niet is ingeburgerd binnen een gemeente, moet het projectenbureau ook de macht en de ondersteuning krijgen van het management om regels af te dwingen. Als dit ontbreekt, verliest het projectenbureau snel zijn functie. In het begin zien medewerkers zaken als urenschrijven, capaciteitscontracten en voortgangsrapportages vooral als bureaucratie.

Goede instrumenten

Als het projectenbureau de macht heeft gekregen om regels af te dwingen maar met slecht ontwikkelde instrumenten komt, verliest het snel zijn geloofwaardigheid. Het wordt dan steeds moeilijker voor het management om het projectenbureau te blijven steunen. Voor een projectenbureau als service-unit is het daarom van groot belang om de instrumenten samen met de gebruikers ervan te ontwikkelen. Op deze wijze ontstaat meer draagvlak voor het gebruik ervan. Het regelmatig verbeteren van de instrumenten vergroot ook de geloofwaardigheid van het projectenbureau.

Goede rapportages

Goede instrumenten alleen bieden geen garantie voor de kwaliteit van de aanleverde inhoud. Het projectenbureau moet er dus op toezien dat de gebruikers van de instrumenten ook met een zinvolle inhoud komen. Management dat geconfronteerd wordt met een matige inhoud, plukt niet de vruchten van het werk van het projectenbureau. Het projectenbureau werd immers opgericht om een betere grip op de projecten te krijgen. Een projectenbureau zal zich dus moeten inspannen om de gebruikers zo goed mogelijk te begeleiden.

Het houden van audits is een uitstekend middel om hieraan te werken. Ook projectcoaching is het overwegen waard.

8.4 Projectenbureau als uitzendbureau

Het projectenbureau als uitzendbureau is een afdeling waar projectleiders worden gegroepeerd. De primaire verantwoordelijkheid van dit type projectenbureau is om de projectleiders te faciliteren en hen uit te lenen aan andere afdelingen of sectoren. Bij meer dan vijf projectleiders is het verstandig om projectassistenten aan te trekken die een of meerdere projecten ondersteunen. Het projectenbureau kan het beste worden opgehangen als stafafdeling binnen een sector.

Het bureau draagt geen verantwoordelijkheid voor de projecten. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de lijnafdeling waaraan de projectleider wordt uitgeleend. Het bureau is wel verantwoordelijk voor de kwaliteit van de projectleider en van het gevoerde projectmanagement.

Betrouwbaar capaciteitsmanagement

132

Projectenbureaus die functioneren als uitzendbureaus lenen projectleiders uit aan lijnafdelingen. Aangezien zij vaak direct onder een sectordirecteur vallen, worden zij harder afgerekend op de afspraken rond de inzet van capaciteit van de lijn. Hoe betrouwbaarder een projectleider capaciteitsafspraken kan maken met de lijn, des te meer speelruimte hij krijgt (zie 2.2 en 12.3).

Relatie met opdrachtgevers

Natuurlijk is in ieder project de relatie met de opdrachtgevers van belang, maar voor een projectenbureau dat zijn projectleiders uitleent, is dit extra belangrijk. Dit projectenbureau is opgericht om professionele projectleiding mogelijk te maken. Vooral ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgevers moeten dit gaan merken in de wijze waarop zij worden betrokken bij een project. Als zij hierover ontevreden blijven, valt een belangrijk deel van het bestaansrecht van het projectenbureau weg.

Kwaliteit van de projectleiders

De kwaliteit van het projectenbureau staat of valt met de kwaliteit van zijn projectleiders. Investeren in opleiding en coaching loont hier de moeite. In deze

fase kent het management niet zo zeer het projectenbureau maar vooral de projectleider. Zijn professionele uitstraling en imago bepalen het succes. Vooral hoe over de projectleider wordt gesproken, is een belangrijk criterium.

8.5 Projectenbureau als projectenfabriek

Het projectenbureau als projectenfabriek is de zwaarste vorm van een projectenbureau. De projectleider wordt niet uitgeleend aan een lijnafdeling maar lijnmedewerkers worden uitgeleend aan het projectenbureau. Ook het projectbudget en de bijbehorende verantwoordelijkheid worden naar het projectenbureau overgeheveld.

Dit projectenbureau is integraal verantwoordelijk voor de kwaliteit van zijn projectleider, het gevoerde projectmanagement en het projectresultaat. De kwaliteit van de uitgeleende projectteamleden blijft de verantwoordelijkheid van de lijn.

Concurrerend met externe partijen

Naarmate de omvang van het projectenbureau toeneemt, nemen ook de projectbudgetten aanzienlijk toe. Vroeg of laat komt de vraag of het niet goedkoper kan. Een projectenbureau als projectenfabriek moet dus zijn toegevoegde waarde kunnen aantonen, door af en toe in concurrentie met andere aanbieders een opdracht te verwerven. De aantoonbaarheid van de toegevoegde waarde is daarbij van groot belang.

Loopbaanmogelijkheden

Aangezien het projectenbureau projectleiders nodig heeft van verschillende niveaus kan het eigenlijk niet zonder een duidelijk loopbaanpad (zie 6.7 en 6.8). Loopbaanbeleid is ook een goed instrument om mensen vast te houden en zo te voorkomen dat ze vertrekken naar commerciële bureaus. Projectmanagement wordt op deze wijze benaderd als een echt vak, waarin persoonlijke ontwikkeling van cruciaal belang is.

Projectsucces

Of het project succesvol wordt afgesloten, is voor ieder projectenbureau van belang. Toch wordt het sturen op het beleefde projectsucces belangrijker voor projectenbureaus die werken als projectenfabriek. Het bepaalt hun imago en

geloofwaardigheid. Zij krijgen immers de integrale verantwoordelijkheid voor een project en worden om die reden ook verantwoordelijk gehouden voor het succes van een project in de ogen van belanghebbenden (zie ook 3.4).

Reputatie van het bureau

De reputatie van het bureau is vooral van belang voor de langetermijnontwikkelingen van de projectportefeuille. De reputatie is ook van belang voor het aantrekken van talentvolle mensen uit de gemeente. Dus ook de public relations en marketing van het 'merk' projectenbureau zijn van groot belang binnen en buiten de gemeente.

Deel III

Het vormgeven van projectmatige rollen binnen gemeenten

9 Competent bestuurlijk opdrachtgeverschap

Dit praktische hoofdstuk is speciaal geschreven voor u als bestuurlijk opdrachtgever. Met welke valkuilen moet u rekening houden? Over welke negen competenties moet u beschikken als bestuurlijk opdrachtgever? Maak hier uw eigen competentieprofiel. Hoe versterkt u deze competenties? Hoe brengt u deze in praktijk? Gebruik dit hoofdstuk om af en toe te reflecteren op uw rol als bestuurlijk opdrachtgever.

9.1 Valkuilen

Bestuurlijk opdrachtgeverschap blijkt in de praktijk vaak een lastige rol om vorm te geven. Als bestuurlijk opdrachtgever is het belangrijk om rekening te houden met de hier uitgewerkte valkuilen. In de praktijk komen ze immers maar al te vaak voor. De valkuilen zijn gegroepeerd per rol. In de volgende paragraaf worden de competenties benoemd die nodig zijn om met deze valkuilen om te gaan

137

Raad

- gelooft niet in het project;
- komt steeds op besluiten terug;
- verdiept zich niet in het project;
- stuurt op details;
- stelt besluiten uit.

Ambtelijk opdrachtgever

- reserveert een te klein budget voor het project, waardoor de bestuurlijk opdrachtgever terug moet naar de raad voor extra budget;
- binnen de ambtenarij blijkt halverwege het project te weinig kennis aanwezig om het project goed te kunnen uitvoeren, de ambtelijk opdrachtgever probeert dit te bagatelliseren omdat het imago van zijn sector eronder kan lijden;

- de toegezegde capaciteit voor het project wordt niet waargemaakt, omdat de ambtenarij te veel werk op het bord heeft en kennelijk te gemakkelijk ja zegt tegen wensen van het bestuur.

Projectleider

- omringt zich met het verkeerde projectteam, waardoor het project vertraging oploopt;
- maakt erg krappe planningen, om zichzelf te bewijzen en het anderen naar de zin te maken. Dit leidt vaak tot voortdurend uitstellen van de einddatum;
- neemt te weinig tijd om na te denken over risico's en holt steeds achter de feiten aan;
- structureert de besluitvorming onvoldoende, waardoor de bestuurlijk opdrachtgever geen grip meer heeft op het project.

Projectteamleden

- communiceren ongewenste zaken naar de pers;
- uiten zich in het informele circuit negatief over het project.

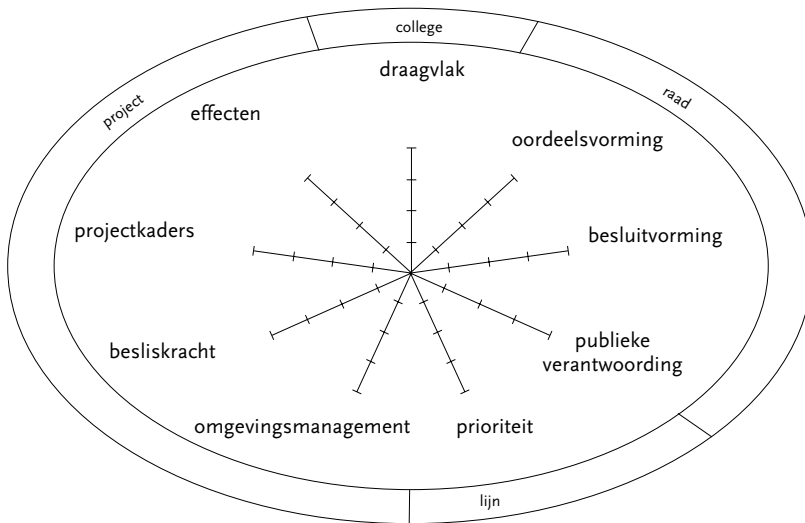
Lijnchefs

- trekken onverwachts mensen terug van het project;
- nemen het project niet serieus;
- voeden een interne belangenstrijd.

9.2 Negen competenties

Een wethouder in de rol van bestuurlijk opdrachtgever moet beschikken over een grote hoeveelheid verschillende vaardigheden. Deze vaardigheden worden hier samengevat in negen kerncompetenties. Een ervaren bestuurlijk opdrachtgever beheerst ieder van deze kerncompetenties. Hij weet op welke competentie hij wanneer moet sturen.

Dit competentieprofiel helpt om persoonlijke voorkeuren in kaart te brengen als bestuurlijk opdrachtgever. Per competentie is in de rest van deze paragraaf aangegeven wat de effecten zijn als veel of weinig aandacht geschonken wordt aan een competentie.



Figuur 9.1 Negen competenties van de bestuurlijk opdrachtgever

Handleiding

U kunt uw eigen persoonlijke competentieprofiel maken door deze handleiding te volgen. Als bestuurlijk opdrachtgever is het onmogelijk voortdurend te focussen op alle competenties tegelijkertijd. Door 25 punten te verdelen over de 9 competenties ontstaat een beeld van waar uw aandacht vooral op is gericht bij projecten (een 4 aankruisen betekent: geef ik veel aandacht, een 1 betekent: geef ik weinig aandacht).

Verdeel nu vijf extra punten over de negen assen. De vijf punten staan symbool voor de extra aandacht die u zou willen besteden aan uw projecten. Hoe zou u die extra aandacht willen verdelen over de competenties?

Teken nu het competentieprofiel in figuur 9.1 door de scores op de assen te verbinden met lijnen. Teken eerst het competentieprofiel en teken dan de 'extra aandacht' er cumulatief bij. Met uw persoonlijke profiel kunt u nu gericht maatregelen bedenken om de aansturing van uw projecten te verbeteren.

Tabel 9.1 Scoretabel competentieprofiel

competentie	1	2	3	4	extra aandacht
draagvlak					
oordeelsvorming					
besluitvorming					
publieke verantwoording					
prioriteit					
omgevingsmanagement					
besliskracht					
projectkaders					
effecten					

Draagvlak

Deze competentie staat voor de mate waarin de bestuurlijk opdrachtgever collegebrede steun weet te realiseren voor het project.

Bestuurlijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- het college wil de vingers niet branden aan het project;
- bij politieke tegenwind brokkelt de steun binnen het college af;
- het college spant zich niet in voor het project.

Bestuurlijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- het college is enthousiast over het project;
- bij politiek zwaar weer steunt het college unaniem het project;
- het college denkt actief mee om de slagingskansen van het project te verhogen.

Oordeelsvorming

Deze competentie staat voor de mate waarin de bestuurlijk opdrachtgever de raad in staat stelt om op basis van argumentatie en weging van argumenten een standpunt over het project te vormen.

Bestuurlijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de raad begrijpt de noodzaak van het project niet;
- de raad gebruikt geen inhoudelijk onderbouwde argumenten;

- er vindt weinig inhoudelijke dialoog tussen bestuurlijk opdrachtgever en raad plaats over het project;
- discussies over het project tussen bestuurlijk opdrachtgever en raad gaan uitsluitend over subjectieve beleving.

Bestuurlijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de raad pleegt interventies waaruit blijkt dat de raadsleden het bestaansrecht van het project begrijpen, ook al zijn ze het er wel/niet mee eens;
- de raad wordt maximaal inhoudelijk geïnformeerd;
- de raad kan zijn standpunten goed inhoudelijk onderbouwen;
- de discussies over het project, tussen bestuurlijk opdrachtgever en raad, vinden plaats op basis van inhoudelijke argumenten.

Besluitvorming

Deze competentie staat voor de mate waarin de bestuurlijk opdrachtgever in staat is om te komen tot een meerderheid in de raad ten behoeve van het project en de randvoorwaarden waarbinnen het uitgevoerd dient te worden.

Bestuurlijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- een minderheid van de raad steunt het project;
- de raad voelt zich buitengesloten;
- het project leeft niet bij de raadsleden;
- de raad wordt vaak voor voldongen besluiten geplaatst.

Bestuurlijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- een ruime meerderheid van de raad steunt het project en stelt ook daadwerkelijk geld beschikbaar;
- de raad wordt betrokken om inhoudelijk mee te denken over het project en de randvoorwaarden waarbinnen het uitgevoerd dient te worden;
- raadsleden kunnen spontaan de voordelen van het project benoemen;
- de raadsleden vinden dat zij voldoende invloed hebben op de besluitvorming.

Publieke verantwoording

Deze competentie staat voor de mate waarin de bestuurlijk opdrachtgever de raad kan overtuigen van de zorgvuldigheid bij de uitvoering van het project.

Bestuurlijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- onzorgvuldigheden worden breed uitgemeten;
- publieke belangen worden te veel genegeerd ten gunst van private belangen;
- procedures worden onzorgvuldig doorlopen.

Bestuurlijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de zorgvuldige werkwijze wordt gewaardeerd;
- publieke belangen worden geïntegreerd in het project;
- alle procedures worden zorgvuldig doorlopen.

Prioriteit

Deze competentie staat voor de mate waarin de bestuurlijk opdrachtgever een expliciete afweging maakt tussen reguliere taken en (ambitieuze) projecten.

Bestuurlijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projecten modderen voort, ook al is het bestaansrecht twijfelachtig geworden;
- in plaats van keuzes te maken, wordt de druk om nog meer projecten te realiseren opgevoerd;
- veranderingen in het politieke krachtenveld worden niet vertaald naar prioriteitskeuzes met betrekking tot onder handen zijnd werk;
- het reguliere werk lijdt onder de ambities van het college.

Bestuurlijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projecten worden expliciet tussentijds beëindigd als het bestaansrecht is komen te vervallen;
- afweging tussen lijnwerk en projectenwerk wordt expliciet gemaakt;
- veranderingen in het politieke krachtenveld leiden tot bewuste veranderingen in de prioriteitstelling met betrekking tot onder handen zijnd werk;
- het aantal projecten past bij de draagkracht van de lijnorganisatie;
- voor het minimaal af te handelen reguliere werk is voldoende capaciteit.

Omgevingsmanagement

Deze competentie staat voor de mate waarin de bestuurlijk opdrachtgever in goed samenspel met de projectleider effectief het omgevingsmanagement vormgeeft.

Bestuurlijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- belanghebbenden voelen zich buitengesloten en niet serieus genomen;
- het project kan op scepsis rekenen bij de belanghebbenden;
- het project wordt steeds overvallen door negatieve publiciteit;
- onzorgvuldigheden in de communicatie worden breed uitgemeten.

143

Bestuurlijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- belanghebbenden worden goed geïnformeerd over het project;
- het project geniet brede steun bij de burgers;
- de publiciteit rond het project is positief;
- de zorgvuldige communicatie wordt gewaardeerd.

Besliskracht

Deze competentie staat voor de mate waarin de bestuurlijk opdrachtgever in staat is om weloverwogen besluiten te nemen in korte tijd. Deze competentie hangt samen met ‘besluitvorming’, alleen is deze expliciet gericht op projectinterne beslissingen, vaak faseovergangen.

Bestuurlijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projecten dobberen besluiteloos voort;

- veel projecten lopen vertraging op;
- projecten kosten meer dan noodzakelijk.

Bestuurlijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projecten houden tempo door adequate besluitvorming;
- het tempo van besluitvorming loopt synchroon met het investeringstempo van het project;
- besluiten worden altijd goed onderbouwd.

Projectkaders

Deze competentie staat voor de mate waarin de bestuurlijk opdrachtgever stuurt op met de raad afgesproken kaders en randvoorwaarden. Met projectkader wordt hier bedoeld de omschrijving van de producten (zie 2.1). Met randvoorwaarden wordt hier bedoeld: tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.

Bestuurlijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projecten leveren niet de afgesproken producten;
- de manier waarop de projectproducten worden behaald, wijkt sterk af van de gemaakte afspraken;
- projecten overschrijden afspraken over tijd, geld en kwaliteit.

Bestuurlijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projecten leveren de beoogde producten op de afgesproken manier;
- projecten blijven binnen afspraken over tijd en geld;
- het opgeleverde projectproduct is hetzelfde als in het begin afgesproken.

Effecten

Deze competentie staat voor de mate waarin de bestuurlijk opdrachtgever stuurt op de beoogde effecten van de projectproducten.

Bestuurlijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de beoogde effecten blijven impliciet en worden niet besproken met de projectleider;

- het projectresultaat levert niet de beoogde effecten op;
- een brede groep belanghebbenden is ontevreden over het projectresultaat.

Bestuurlijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de projectleider weet welke effecten worden beoogd met zijn project en wordt hierop aangesproken;
- het projectproduct levert de beoogde effecten op;
- een brede groep belanghebbenden is zeer tevreden over het project.

9.3 Competenties versterken

In deze paragraaf wordt een aantal tips besproken die bijdragen aan het versterken van een competentie. De tips en instrumenten zijn vooral bedoeld ter illustratie van een denkrichting, hier wordt geen volledigheid nagestreefd.

Draagvlak

Een project dat goed past in de visie van het college zou per definitie de volledige steun moeten hebben van het college. Mocht dit desondanks niet het geval zijn, dan kan gewerkt worden aan de condities waaronder die steun voor het project wel kan ontstaan, namelijk:

- ontwikkelen van een gedeelde visie;
- werken aan een onderlinge vertrouwensband;
- werken aan onderlinge professionele communicatie.

Oordeelsvorming

Vanuit de verantwoordelijkheid van de bestuurlijk opdrachtgever draait het hier om het verstrekken van tijdige, duidelijke en feitelijke informatie over de noodzaak en aanpak van het project. Als de oordeelsvorming in de raad stagneert, kan dit natuurlijk ook andere redenen hebben.

Het maken van een informatieplanning kan helpen om de raad adequaat te informeren. Een informatieplanning geeft antwoord op de volgende vraag: welke feitelijke informatie heeft het raadslid minimaal nodig en op welk moment?

Deze informatieplanning kan getest worden op een buitenstaander. Door deze buitenstaander in de volgorde van de informatieplanning informatie te verstrekken, kan getest worden of hij de logica van het project kan volgen.

Besluitvorming

Het draait hier om het politieke vakmanschap van de bestuurlijk opdrachtgever. Politiek gevoel is aangeboren. In de rol van bestuurlijk opdrachtgever is het van belang om het politieke krachtenveld per project te kennen.

Het maken een politieke kaart kan helpen om hier zicht op te krijgen. Dit instrument kan ook helpen om in de besturingsdriehoek (zie 4.2) de politieke verhoudingen rond het project te bespreken. Aan de hand van twee assen is het politieke krachtenveld rond een project te bepalen. Langs de as van de invloed kan bepaald worden hoe belangrijk een raadslid is voor het slagen van een project. Langs de as van de mate van steun kan de bestuurlijk opdrachtgever bepalen of een raadslid het project steunt. Door deze twee inschattingen op de politieke kaart te zetten, ontstaat een beeld van het krachtenveld.

146



Figuur 9.2 Politieke kaart

Als bestuurlijk opdrachtgever is het belangrijk om bewust te kiezen voor een duidelijke strategie. Er kan gekozen worden voor een strategie gericht op uitsluiting, om de invloed van raadsleden te verkleinen. Hij kan ook kiezen voor een strategie waarbij hij probeert raadsleden achter het project te krijgen, zodat de steun toeneemt.

Bij besluitvorming draait het vaak om het vinden van coalities die het project steunen. Met de volgende procedure kunnen potentiële coalities worden opgespoord:

- 1 Benoem de tien belangrijkste raadsleden rond het project;
- 2 Breng in kaart welk belang eenieder heeft;
- 3 Zet de belangen in de kolommen en de raadsleden in de rijen;

Tabel 9.2 Coalitietabel

	belang 1	belang 2	belang 3							
raadslid 1										
raadslid 2										
raadslid 3										

Geef op ieder kruispunt aan of een belang wordt gedragen door een raadslid (met de tekens ++, +, o, -, - -).

- 4 Geef nu met dezelfde tekens per belang de mate aan waarin het belang overeenkomt met het projectbelang;
- 5 Bepaal op basis van de volgende tabel de status van de raadsleden.

Tabel 9.4 Selectietabel

[illegible]

Zorgvuldigheid, daar draait het om bij deze competentie. Een kleine onzorgvuldigheid kan bij een gemeente leiden tot enorme consequenties. De ondernemende aard van een wethouder botst van nature met deze competentie.

Het volgende kan helpen:

- benoem de verantwoordelijkheid voor het naleven van procedures tijdens het project bij een specifieke persoon buiten het project;
- laat deze persoon regelmatig het project doorlichten op de zorgvuldige naleving van procedures;

- hoe vroeger de te doorlopen procedures duidelijk zijn, hoe beter het project te voorspellen wordt;
- laat de projectleider voor het project een procedureoverzicht maken met kritieke punten.

Publieke verantwoording is cruciaal als besloten is om in een pps-constructie te werken. Te harde afspraken met commerciële partijen die conflicteren met bijvoorbeeld vergunningsprocedures, kunnen een gemeente veel geld kosten.

Integraliteit

Hoewel het soms politiek wenselijk is om met zo veel mogelijk projecten ‘ bezig te zijn ’ is het in het kader van projectmatig werken belangrijk om realisme na te streven. Er is een beperkte hoeveelheid geld en capaciteit beschikbaar. Dus:

- zorg voor financiële dekking in het meerjarenperspectief als besloten wordt om de voorbereiding van een project te financieren met een voorbereidingskrediet;
- eis goed onderbouwde afdelingsplannen waarin activiteiten worden gekoppeld aan een hoeveelheid interne uren;
- laat speling opnemen in de interne capaciteitsplanningen voor onverwachte projecten met hoge politieke urgentie;
- onderhandel met het lijnmanagement over het minimumniveau van regulier werk afgewogen tegen het collegeprogramma.

Omgevingsmanagement

Net als bij de competentie ‘ besluitvorming ’ draait het hier om een krachtenveld met belangen. In 3.2 en 3.3 worden de competenties ‘ omgevingsmanagement ’ en ‘ projectdynamiek ’ uitgewerkt voor de projectleider. In essentie is dit de verantwoordelijkheid van de bestuurlijk opdrachtgever. Een goed samenspel met de projectleider is erg belangrijk.

Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal om het krachtenveld regelmatig te bespreken, werkt versterkend. Door in de rapportages naast geld, tijd en kwaliteit ook omgevingsmanagement als onderwerp op te nemen, ontstaan meer sturingsmogelijkheden.

Zorg ervoor dat bij het bespreken van het krachtenveld met de projectleider, de ambtelijk opdrachtgever altijd aanwezig is. Anders wordt de besturingsdriehoek uit balans gebracht.

Besliskracht

Projectvoortgang is vaak gebaat bij een snelle respons van de bestuurlijk opdrachtgever bij besluiten. Aangezien deze besluiten voor het project vaak op faseovergangen vallen, is altijd het voortbestaan van het project aan de orde.

Naarmate de ambtelijk opdrachtgever vaardiger is in het voorbereiden van besluiten, des te hoger de kwaliteit van de besluiten van de bestuurlijk opdrachtgever. De competentie ‘besluitvorming’ is hierbij natuurlijk voorwaardelijk.

Projectkaders/effecten

De kaders van een project worden vastgelegd in de projectopdracht. In een opdracht moeten minimaal het projectresultaat en de beoogde effecten worden beschreven inclusief de randvoorwaarden waarbinnen deze bereikt dienen te worden. Hier volgen twee instrumenten die helpen dit op een overzichtelijke wijze vast te leggen.

De resultaatmatrix is een instrument dat onderscheid maakt tussen producten, effecten en indicatoren. De producten van een project zijn de resultaten die een fysieke vorm hebben, bijvoorbeeld een wegverharding, een onderzoeksrapport of een computersysteem. De effecten geven aan wat uiteindelijk bereikt moet worden met een product. Een wegverharding moet bijvoorbeeld leiden tot de effecten: minder geluid, betere doorstroming en ontlasting binnenstad. De indicatoren ten slotte maken de producten en de effecten meetbaar, zodat de bestuurlijk opdrachtgever ook achteraf kan vaststellen of hij heeft gekregen wat hij wilde.

Tabel 9.5 De resultaatmatrix, met een beperkt uitgewerkt voorbeeld

producten	indicatoren
Uit welke tastbare producten moet het projectresultaat bestaan?	Welke criteria hanteer je om vast te stellen dat het product goed genoeg is in termen van tijd, geld en kwaliteit?
<i>voorbeeld:</i> <i>asfalt wegverharding ringweg ter vervanging van de klinkers</i>	<i>voorbeelden:</i> – gerealiseerd voor 01-07-06 – maximaal budget 1.250.000 euro – spoorvorming maximaal 2 mm

effecten	indicatoren
Welke effecten moeten de gerealiseerde producten sorteren?	Hoe meet je deze effecten?
<i>voorbeeld: ontlasting binnenstad</i>	<i>voorbeelden:</i> – daling aantal auto's op de Stationsstraat met 40% – klachten geluidsoverlast door verkeer aan de Stationsstraat gedaald met 30%

Sturen op de voortgang gebeurt vaak aan de hand van voortgangsrapportages. Om deze voortgangsrapportage goed te kunnen beoordelen, is het belangrijk van tevoren de randvoorwaarden in kaart te brengen. Ieder projectresultaat moet immers gerealiseerd worden binnen bepaalde randvoorwaarden: eisen die gesteld worden aan de uitvoering van een project. Ze brengen de condities in kaart waaronder het projectresultaat gehaald dient te worden. Bij veel projecten worden deze randvoorwaarden helaas pas in de loop van het project duidelijk. Door de randvoorwaarden van tevoren duidelijk te maken, bespaart de bestuurlijk opdrachtgever zich veel energie. Ook de projectleider wordt dan in staat gesteld om een realistisch projectplan te schrijven. Randvoorwaarden zijn altijd uit te drukken in een van de vijf beheersaspecten van een project (zie hoofdstuk 2).

Tabel 9.6 De randvoorwaardentabel, met een aantal voorbeelden

beheersaspecten	randvoorwaarden (willekeurige voorbeelden)
tijd	Er mogen niet meer dan 2000 interne uren worden besteed aan het project. Voor juni wil ik het eerste tussenresultaat zien en presenteren in de raad.
geld	In de periode 2006-2007 mag maximaal 40.000 euro worden onttrokken aan het budget.
kwaliteit	Kwaliteit is onderschikt aan het vastgestelde projectbudget.
informatie	Ik wil iedere maand via een marap op de hoogte worden gehouden van de voortgang.
organisatie	Er moet een stuurgroep worden ingesteld met alle vijf belanghebbenden.

Risicomanagement

Iedere bestuurlijk opdrachtgever zou eigenlijk moeten beschikken over een dashboard met daarop een aantal meters. De uitslag van deze meters geeft aan of het project in de gevarezone is beland. De risicomatrix heeft deze functie.

Door de risico's te verschuiven in de matrix wordt zichtbaar welke risico's de meeste aandacht nodig hebben. De gevaarlijkste risico's hebben een grote kans van optreden en een grote impact. Het is belangrijk dat de bestuurlijk opdrachtgever in gesprek met de ambtelijk opdrachtgever en projectleider regelmatig actuele inschattingen maakt van de risico's.



Figuur 9.3 Risicodashboard

10 Competent ambtelijk opdrachtgeverschap

Dit praktische hoofdstuk is speciaal geschreven voor u als ambtelijk opdrachtgever. Met welke valkuilen moet u rekening houden? Over welke negen competenties moet u beschikken als ambtelijk opdrachtgever? Maak hier uw eigen competentieprofiel! Hoe versterkt u deze competenties? Hoe brengt u deze in praktijk? Gebruik dit hoofdstuk om af en toe te reflecteren op uw rol als ambtelijk opdrachtgever.

10.1 Valkuilen

Ambtelijk opdrachtgeverschap blijkt in de praktijk vaak een lastige rol om vorm te geven. Als ambtelijk opdrachtgever is het belangrijk om rekening te houden met de hier uitgewerkte valkuilen. In de praktijk komen ze immers maar al te vaak voor. De valkuilen zijn gegroepeerd per rol. In de volgende paragraaf worden de competenties benoemd die nodig zijn om met deze valkuilen om te gaan.

Bestuurlijk opdrachtgever

- geeft onvoldoende informatie over de opdracht om politieke speelruimte te maximaliseren;
- doet direct zaken met de projectleider, waardoor de rol van ambtelijk opdrachtgever wordt genegeerd;
- toont langzaam minder steun voor het project, vanwege de veranderde politieke werkelijkheid;
- bestuurlijk opdrachtgeverschap wordt overgedragen aan een andere wethouder, met een heel andere visie op de projectopdracht.

Projectleider

- speelt geen open kaart, komt niet met problemen, is lastig bij te sturen;
- omringt zich met het verkeerde projectteam, waardoor het project vertraging oploopt;

- maakt erg krappe planningen, om zichzelf te bewijzen en het anderen naar de zin te maken. Dit leidt vaak tot voortdurend uitstellen van de einddatum;
- neemt te weinig tijd om na te denken over risico's en holt steeds achter de feiten aan;
- de projectleider structureert de besluitvorming onvoldoende, waardoor de ambtelijk opdrachtgever geen grip meer heeft op het project.

Projectteamleden

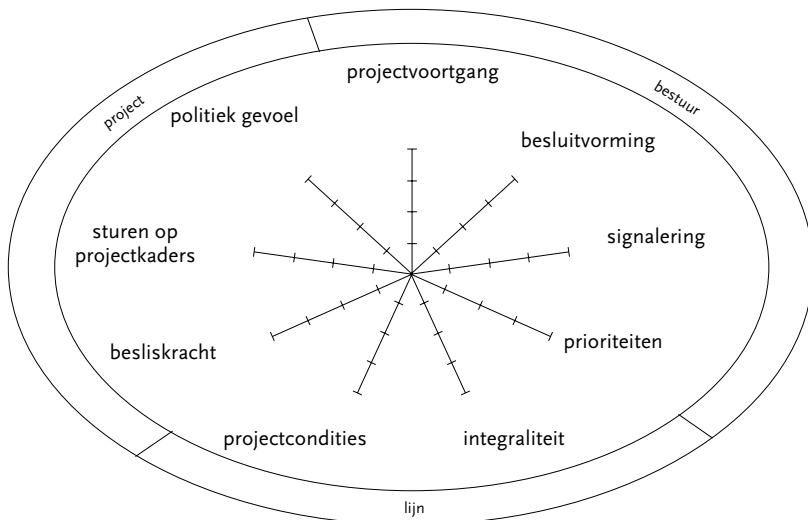
- functioneren slecht of uiten geen echt commitment;
- uiten zich in het informele circuit negatief over het project.

Lijnchefs

- trekken onverwachts mensen terug van het project;
- nemen het project niet serieus.

10.2 Negen competenties

Een lijnmanager in de rol van ambtelijk opdrachtgever moet beschikken over een grote hoeveelheid verschillende vaardigheden. Deze vaardigheden worden hier samengevat in negen kerncompetenties. Een ervaren ambtelijk opdrachtgever beheerst ieder van deze kerncompetenties en kan soepel schakelen tussen deze competenties. Hij weet op welke competentie hij wanneer moet sturen.



Figuur 10.1 Negen competenties van de ambtelijk opdrachtgever

Dit competentieprofiel helpt om persoonlijke voorkeuren in kaart te brengen als ambtelijk opdrachtgever. Per competentie is in de rest van de paragraaf aangegeven wat de effecten zijn als veel of weinig aandacht wordt geschonken aan een competentie.

Handleiding

U kunt uw eigen persoonlijke competentieprofiel maken door deze handleiding te volgen. Als ambtelijk opdrachtgever is het onmogelijk voortdurend te focussen op alle competenties tegelijkertijd. Door 25 punten te verdelen over de 9 competenties ontstaat een beeld van waar uw aandacht vooral op is gericht bij projecten.

Tabel 10.1 Scoretabel competentieprofiel (1 = weinig aandacht, 2 = veel aandacht)

competentie	1	2	3	4	extra aandacht
projectvoortgang					
besluitvorming					
signalering					
prioriteiten					
integraliteit					
projectcondities					
besliskracht					
projectkaders					
politiek gevoel					

Verdeel nu vijf extra punten over de negen assen. De vijf punten staan symbool voor de extra aandacht die u zou willen besteden aan de projecten. Hoe zou u die extra aandacht willen verdelen over de competenties?

Teken nu het competentieprofiel in figuur 10.1. Teken eerst het competentieprofiel en teken dan de 'extra aandacht' er cumulatief bij. Met uw persoonlijke profiel kunt u nu gericht maatregelen bedenken om uw aansturing van de projecten te verbeteren.

Projectvoortgang

Deze competentie staat voor de mate waarin de ambtelijk opdrachtgever effectief rapporteert aan de bestuurlijk opdrachtgever over de voortgang van het project.

Ambtelijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- bestuurlijk opdrachtgever wordt te laat bij knelpunten betrokken;
- bestuurlijk opdrachtgever kan het project niet steunen bij onverwachte vragen over de voortgang vanuit de raad;
- bestuurlijk opdrachtgever heeft een grote behoefte aan direct contact met de projectleider.

Ambtelijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- bestuurlijk opdrachtgever is goed op de hoogte van de voortgang;
- bestuurlijk opdrachtgever kan snel inspelen op vragen uit de raad;
- bestuurlijk opdrachtgever kan ingrijpen indien nodig.

Besluitvorming

Deze competentie staat voor de mate waarin de ambtelijk opdrachtgever effectief besluitvorming voorbereidt voor de bestuurlijk opdrachtgever.

Ambtelijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- beslismomenten worden niet als zodanig herkend;
- besluiten worden niet genomen of te laat;
- besluiten worden intuïtief genomen, zonder onderbouwing.

Ambtelijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- besluiten worden snel genomen;
- argumentatie voor besluiten van de bestuurlijk opdrachtgever worden expliciet gemaakt;
- besluiten worden genomen op basis van de juiste informatie;
- de consequenties van besluiten worden getoetst aan de projectopdracht.

Signalering

Deze competentie staat voor de mate waarin de ambtelijk opdrachtgever tijdig de bestuurlijk opdrachtgever op de hoogte brengt van mogelijke problemen.

Ambtelijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- bestuurlijk opdrachtgever wordt overvallen door problemen;
- risico's van een project worden niet besproken;
- de succesfactoren van een project zijn onbekend.

Ambtelijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- bestuurlijk opdrachtgever kan problemen voorkomen door tijdig in te grijpen;
- de bestuurlijk opdrachtgever is op de hoogte van actuele risico's;
- er wordt regelmatig gerapporteerd over kritieke succesfactoren van een project.

Prioriteiten

Deze competentie staat voor de mate waarin de ambtelijk opdrachtgever prioriteiten stelt tussen lijn- en projectenwerk en tussen projecten onderling.

Ambtelijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- er wordt klakkeloos ja gezegd tegen extra projectenwerk van het bestuur;
- in plaats van prioriteitskeuzes aan het bestuur voor te leggen, wordt de druk om nog meer projecten te realiseren, opgevoerd;
- het reguliere werk lijdt onder de projectendruk;
- alle projecten hebben de prioriteit 'urgent'.

Ambtelijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- afweging tussen projectenwerk en lijnwerk wordt expliciet gemaakt en voorgelegd aan het bestuur;
- het aantal projecten past bij de draagkracht van de lijnorganisatie;
- voor het minimaal af te handelen reguliere werk is voldoende capaciteit;
- de prioriteitstelling tussen projecten is gedifferentieerd.

Integraliteit

Deze competentie staat voor de mate waarin de ambtelijk opdrachtgever stuurt op de aansluiting tussen het project(resultaat) en het ambtelijk apparaat.

Ambtelijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projectresultaat wordt niet goed overgedragen naar de lijn;
- projectresultaat sluit niet aan op de bestaande lijnstandaarden;
- dubbelingen ontstaan binnen het ambtelijk apparaat.

Ambtelijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projectresultaat wordt goed overgedragen naar de lijn;
- projectresultaat sluit goed aan op de bestaande lijnsystemen;
- dubbelingen worden voorkomen door goede afstemming.

Projectcondities

Deze competentie staat voor de mate waarin de ambtelijk opdrachtgever de voorwaarden schept waaronder het project een succes kan worden.

Ambtelijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de benodigde faciliteiten voor het project ontbreken;
- de ambtelijke setting/sfeer rond het project is negatief;
- de toegezegde middelen zijn niet altijd beschikbaar of worden teruggetrokken.

Ambtelijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- alle benodigde faciliteiten voor het project zijn aanwezig;
- de ambtelijke setting/sfeer rond het project is positief;
- de toegezegde middelen zijn beschikbaar (capaciteit, geld).

Besliskracht

Deze competentie staat voor de mate waarin de ambtelijk opdrachtgever in staat is om goed overwogen besluiten te nemen in korte tijd. Deze competentie hangt samen met 'besluitvorming', alleen is deze expliciet gericht op projectinterne beslissingen.

Ambtelijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projecten dobberen besluiteloos voort;
- veel projecten lopen vertraging op;
- projecten kosten meer dan noodzakelijk.

Ambtelijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projecten houden tempo door adequate besluitvorming;
- het tempo van de besluitvorming loopt synchroon met het investeringstempo van het project;
- besluiten worden altijd goed onderbouwd.

Projectkaders

Deze competentie staat voor de mate waarin de ambtelijk opdrachtgever stuurt op kaders en randvoorwaarden die met de bestuurlijk opdrachtgever zijn afgesproken. Met projectkader wordt hier bedoeld: de omschrijving van het projectresultaat en de beoogde effecten. Met randvoorwaarden wordt hier bedoeld: tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.

Ambtelijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projecten leveren niet de afgesproken resultaten;
- de manier waarop de projectresultaten worden behaald, wijkt sterk af van de gemaakte afspraken;
- projecten overschrijden afspraken over tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie.

159

Ambtelijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projecten leveren de beoogde resultaten op de afgesproken manier;
- projecten blijven binnen afspraken over tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie;
- het opgeleverde projectresultaat is hetzelfde als in het begin is afgesproken.

Politiek gevoel

Deze competentie staat voor de mate waarin de ambtelijk opdrachtgever de politieke wensen en gevoeligheden weet te vertalen naar het project.

Ambtelijk opdrachtgevers die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- het project roept geregeld irritatie op bij de raad en het bestuur;
- door het handelen binnen het project komt de bestuurlijk opdrachtgever geregeld in de problemen;

- de externe belanghebbenden maken dankbaar gebruik van de gaten die het project laat vallen, hiermee de wind uit de zeilen halend van de bestuurlijk opdrachtgever.

Ambtelijk opdrachtgevers die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de raad en het bestuur waarderen het project, omdat het rekening houdt met politieke gevoeligheden;
- het project voorkomt dat de bestuurlijk opdrachtgever geregeld in de problemen komt;
- het omgevingsmanagement wordt goed afgestemd met de bestuurlijk opdrachtgever.

10.3 Competenties versterken

In deze paragraaf wordt een aantal tips besproken die bijdragen aan het versterken van een competentie. De tips en instrumenten zijn vooral bedoeld ter illustratie van een denkrichting, hier wordt geen volledigheid nagestreefd.

Projectvoortgang

Om goed te kunnen rapporteren is het belangrijk om precies te weten waar de bestuurlijk opdrachtgever op stuurt. Wat is voor hem belangrijk? Voortgangsrapportages moeten bewijzen zijn van de voorspelbaarheid van het project. Rapportage naar de bestuurlijk opdrachtgever moet met name gaan over:

- tussenresultaten;
- de mate waarin de gewenste effecten nog steeds haalbaar zijn;
- de vijf beheersaspecten (tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie);
- risico's;
- het krachtenveld rond het project;
- onverwachte tegenvallers inclusief consequenties.

Besluitvorming

Goed voorbereide besluitvorming levert een transparante werkrelatie op met de bestuurlijk opdrachtgever. Bij een goed voorbereid besluit zijn de volgende vijf vragen beantwoord:

- Waarover moet worden besloten?
- Op basis van welke informatie moet worden besloten?

- Uit welke alternatieven kan worden gekozen?
- Wat zijn de consequenties per keuze?
- Welke keuze beveelt de projectleider aan?

De bestuurlijk opdrachtgever heeft met deze antwoorden alles in handen om een besluit te nemen. De politieke afweging zal hij natuurlijk zelf moeten maken.

Signalering

Rapporteren over de voortgang is een belangrijke bron van informatie voor de bestuurlijk opdrachtgever. Bij signalering gaat het om het adresseren van meer subtiele aanwijzingen. Het regelmatig in de besturingsdriehoek doorspreken van tekenen die zouden kunnen wijzen op het optreden van een risico is – in combinatie met sensitiviteit – een belangrijke vaardigheid voor de ambtelijk opdrachtgever. Naarmate het contact met de projectleider een meer open karakter heeft, zal de ambtelijk opdrachtgever eerder horen over het optreden van mogelijke risico's.

Prioriteiten

Hoewel het soms politiek wenselijk is om met zo veel mogelijk projecten ' bezig te zijn' is het in het kader van projectmatig werken belangrijk om realisme na te streven. Er is een beperkte hoeveelheid geld en capaciteit beschikbaar. Dus:

- zorg voor financiële dekking in het meerjarenperspectief als besloten wordt om de voorbereiding van een project te financieren met een voorbereidingskrediet;
- eis goed onderbouwde afdelingsplannen, waarin activiteiten worden gekoppeld aan een hoeveelheid interne uren;
- laat speling opnemen in de interne capaciteitsplanningen voor onverwachte projecten met hoge politieke urgentie;
- bepaal het minimumniveau van het reguliere werk, zodat een maximum wordt gesteld aan de projectcapaciteit.

Integraliteit

Een ambtelijk opdrachtgever moet in staat zijn om de hele gemeente te overzien. Inhoudelijke raakvlakken tussen een project en wat er in de lijn of in een

ander project gebeurt, moeten actief onderzocht worden door de projectleider. De ambtelijk opdrachtgever moet hier actief op sturen.

Als binnen de lijn aanpassingen nodig zijn om tot een goede borging en overdracht van het projectresultaat te komen, is het noodzakelijk dat de ambtelijk opdrachtgever zijn formele macht gebruikt om zaken voor elkaar te krijgen.

Projectcondities

Projectcondities zijn basisvoorwaarden die voor de projectleider noodzakelijk zijn om van zijn project een succes te maken. Deze basisvoorwaarden zullen vooral geleverd moeten worden door de lijnorganisatie. In harde termen: capaciteit, geld, faciliteiten, enzovoort. Maar ook in zachte termen, bijvoorbeeld de ambtelijke setting.

Als eenmaal voor een project gekozen is, steun het dan door dik en dun. Kies er echt voor. Een ambtelijk opdrachtgever kan door houding en gedrag laten zien dat hij het project echt steunt. Hier geldt dat het project geen last van de lijn moet hebben.

Besliskracht

162

Projectvoortgang is vaak gebaat bij een snelle respons van de ambtelijk opdrachtgever bij besluiten. Naarmate de projectleider vaardiger is in het voorbereiden van besluiten, des te hoger de kwaliteit van de besluiten van de bestuurlijk opdrachtgever. Korte lijnen met de projectleider en professionele communicatie helpen bij het vergroten van de besliskracht.

Projectkaders

De kaders van een project worden vastgelegd in de projectopdracht. In een opdracht moeten minimaal het projectresultaat en de beoogde effecten worden beschreven, inclusief de randvoorwaarden waarbinnen deze bereikt dienen te worden. In 9.3 zijn twee instrumenten uitgewerkt die helpen dit op een overzichtelijke wijze vast te leggen.

De ambtelijk opdrachtgever heeft de primaire verantwoordelijkheid dat er een goede projectopdracht komt. Bij ieder overleg de projectopdracht op tafel leggen, helpt om steeds expliciet te toetsen of het project op de juiste koers ligt en niet allerlei extra klussen op de schouder neemt.

Politiek gevoel

Dit is misschien wel de belangrijkste competentie voor ambtelijk opdrachtgevers. Vooral vakinhoudelijk georiënteerde projectleiders hebben vaak weinig oog voor politieke gevoeligheden. Continu het gesprek hierover voeren en de projectleider bewust maken van de politieke werkelijkheid is een belangrijk taak in dit kader. Het faciliteren van een constructief contact tussen projectleider en bestuurlijk opdrachtgever op dit vlak, vergroot de slagingskansen van het project.

11 Competent projectleiderschap

Dit praktische hoofdstuk is speciaal geschreven voor u als projectleider. Met welke valkuilen moet u rekening houden? Over welke negen competenties moet u beschikken als projectleider? Maak hier uw eigen competentieprofiel! Hoe versterkt u deze competenties? Hoe brengt u deze in praktijk? Gebruik dit hoofdstuk om af en toe te reflecteren op uw rol als projectleider.

11.1 Valkuilen

Projecten leiden binnen een gemeente, blijkt in de praktijk vaak lastig vorm te geven. Als projectleider is het belangrijk om rekening te houden met de hier uitgewerkte valkuilen. In de praktijk komen ze immers maar al te vaak voor. De valkuilen zijn gegroepeerd per rol.

Bestuurlijk opdrachtgever

- geeft een onduidelijke opdracht, om politieke speelruimte te maximaliseren;
- draait de geldkraan onverwachts dicht;
- creëert te weinig steun in de raad voor het project;
- bestuurlijk opdrachtgeverschap wordt overgedragen aan een andere wethouder, met een heel andere visie op de projectopdracht;
- draait met alle politieke winden mee en verandert steeds de projectopdracht.

Ambtelijk opdrachtgever

- geeft onduidelijke kaders mee;
- doet zonder overleg toezeggingen aan derden, met een grote impact op het project;
- schuift zijn verantwoordelijkheid af;

- geeft te weinig tijd, capaciteit en budget om het project te realiseren;
- steunt de projectleider te weinig richting lijnchefs.

Projectteamleden

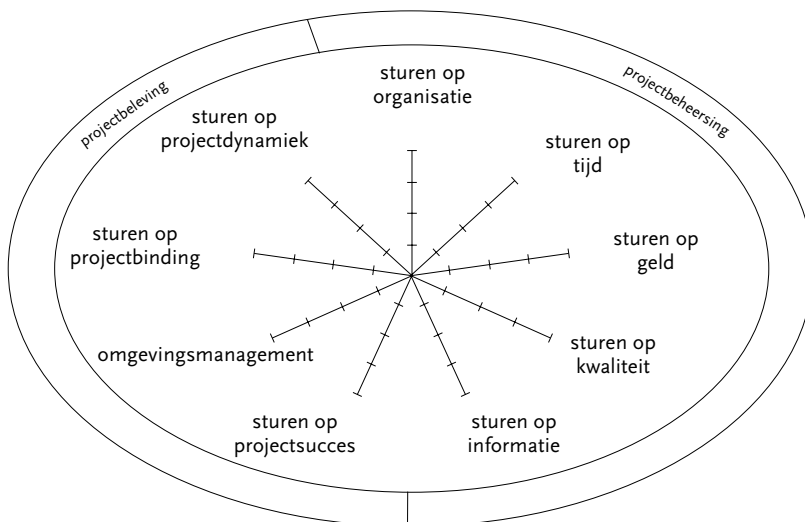
- functioneren slecht of uiten geen echt commitment;
- uiten zich in het informele circuit negatief over het project;
- hebben te weinig mandaat gekregen van hun lijnchefs;
- houden informatie achter;
- verdedigen hun afdeling in plaats van samen te werken.
- komen hun afspraken niet na.

Lijnchefs

- trekken onverwachts mensen terug van het project;
- nemen het project niet serieus.

11.2 Negen competenties

Een projectleider moet beschikken over een grote hoeveelheid verschillende vaardigheden. Deze vaardigheden worden hier samengevat in negen kerncompetenties. Een ervaren projectleider beheerst ieder van deze kerncompetenties en kan soepel schakelen tussen deze competenties. Hij weet op welke competentie hij wanneer moet sturen.



Figuur 11.1 Negen competenties van de projectleider

In hoofdstuk 2 worden de projectbeheersingscompetenties besproken, in hoofdstuk 3 de projectbelevingscompetenties.

Dit competentieprofiel helpt om persoonlijke voorkeuren in kaart te brengen als projectleider. Per competentie is in de rest van de paragraaf aangegeven wat de effecten zijn als veel of weinig aandacht wordt geschonken aan een competentie.

Handleiding

U kunt uw eigen persoonlijke competentieprofiel maken door deze handleiding te volgen. Als projectleider is het onmogelijk voortdurend te focussen op alle competenties tegelijkertijd. Door 25 punten te verdelen over de 9 competenties ontstaat een beeld van waar uw aandacht vooral op is gericht bij projecten.

Tabel 11.1 Scoretabel competentieprofiel (1 = weinig aandacht, 4 = veel aandacht)

competentie	1	2	3	4	extra aandacht
organisatie					
tijd					
geld					
kwaliteit					
informatie					
succes					
omgevingsmanagement					
projectbinding					
projectdynamiek					

Verdeel nu vijf extra punten over de negen assen. De vijf punten staan symbool voor de extra aandacht die u zou willen besteden aan de projecten. Hoe zou u die extra aandacht willen verdelen over de competenties?

Teken nu het competentieprofiel in figuur 11.1. Teken eerst het competentieprofiel en teken dan de ‘extra aandacht’ er cumulatief bij. Met uw persoonlijke profiel kunt u nu gericht maatregelen bedenken om uw aansturing van de projecten te verbeteren (zie ook 11.3).

In hoofdstuk 2 en 3 is uitgelegd hoe u deze competenties vorm kunt geven, vooral de ‘hoe-kant’ dus. Om te kunnen beoordelen in hoeverre projectleiders een bepaalde competentie onder de knie hebben, is het van belang om de ‘wat-kant’ te beschouwen. Wat is waarneembaar per competentie? Hier volgt deze ‘wat-kant’ in termen van waarneembare effecten en gedrag.

Sturen op organisatie

Deze competentie staat voor de mate waarin de projectleider in staat is om te sturen op de projectorganisatie. Onder projectorganisatie wordt verstaan: sturen op projectresultaat, faseren van activiteiten, structureren van de besluitvorming en het benoemen van verschillende rollen binnen het project.

Projectleiders die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de rolverdeling binnen en buiten het project is onduidelijk;
- het werk van de lijnorganisatie wordt verward met de werkzaamheden voor een project, hierdoor komen mensen niet meer toe aan het normale werk;
- mensen voelen zich niet verantwoordelijk voor projecten.

Projectleiders die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- iedereen weet wat zijn rol is binnen en buiten het project;
- een duidelijk onderscheid is gemaakt tussen lijn- en projectorganisatie;
- vanuit hun rol voelen mensen zich verantwoordelijk voor projecten.

Sturen op tijd

Deze competentie staat voor de mate waarin de projectleider in staat is om te sturen op tijd. Met sturen op tijd wordt bedoeld: het halen van afgesproken mijlpalen.

Projectleiders die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de voortgang van het project in de tijd is onduidelijk;
- iedereen wordt verrast door de te besteden tijd aan het project;
- de activiteiten worden los van elkaar uitgevoerd en sluiten slecht op elkaar aan.

Projectleiders die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- in het project zijn duidelijke mijlpalen te onderscheiden;
- iedereen weet hoeveel tijd hij kwijt is aan het project;
- een planning geeft de samenhang in de tijd tussen de projectactiviteiten weer.

Sturen op geld

Deze competentie staat voor de mate waarin de projectleider in staat is om te sturen op geld. Met sturen op geld wordt bedoeld: het realiseren van het project binnen de afgesproken budgetten.

Projectleiders die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de kosten van het project zijn onduidelijk;
- gemaakte kosten kunnen niet herleid worden tot projectactiviteiten;
- een onderbouwing van te maken kosten ontbreekt.

Projectleiders die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de kosten van het project zijn duidelijk herleidbaar tot projectactiviteiten;
- de kosten van het project zijn goed onderbouwd;
- tijdens het project wordt het verloop van de kosten gemonitord.

Sturen op kwaliteit

Deze competentie staat voor de mate waarin de projectleider in staat is om te sturen op kwaliteit. Met sturen op kwaliteit wordt bedoeld: het realiseren van projectresultaten die aan de afgesproken kwaliteitseisen voldoen.

Projectleiders die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- het is onduidelijk of een project voldoende kwaliteit levert;
- het ontbreekt aan duidelijke kwaliteitscriteria;
- niemand toont zich verantwoordelijk voor de kwaliteit van het project.

Projectleiders die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- kwaliteitstoetsen zijn duidelijk gemarkeerd in het project;
- de kwaliteitscriteria waaraan de (tussen)resultaten moeten voldoen, zijn transparant;
- de wijze waarop en wie de kwaliteitstoetsen uitvoert, is duidelijk.

Sturen op informatie

Deze competentie staat voor de mate waarin de projectleider in staat is om te sturen op informatie. Met sturen op informatie wordt bedoeld: het beheersen van documentstromen.

Projectleiders die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projectdocumentatie wordt aan te veel of te weinig medewerkers gestuurd;
- na verloop van tijd is projectdocumentatie onvindbaar;
- niemand is goed op de hoogte van het project.

Projectleiders die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projectdocumentatie wordt op een gestructureerde wijze gedistribueerd;
- projectdocumentatie wordt toegankelijk gearhiveerd;
- iedereen is goed geïnformeerd.

Sturen op projectsucces

Deze competentie staat voor de mate waarin de projectleider in staat is om het project een succes te laten zijn. Met succes wordt hier bedoeld: de projectresultaten leveren de gewenste effecten op.

Projectleiders die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de projectleider verwacht resultaten met effecten waardoor hij zich verantwoordelijk voelt voor zaken die hij niet kan beïnvloeden en haalt daardoor het projectresultaat niet;
- de projectleider maakt resultaten en effecten onvoldoende meetbaar, waardoor achteraf lastig is vast te stellen of het project een succes is;
- de projectleider streeft vooral zijn eigen succes na, dit gaat ten koste van zijn projectmedewerkers.

Projectleiders die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de projectleider maakt duidelijk onderscheid tussen resultaten en effecten;
- de projectleider is in staat om resultaten en effecten meetbaar te maken;

- binnen het project creëert de projectleider ook ruimte voor persoonlijke succesjes, zodat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor het project.

Sturen op omgevingsmanagement

Deze competentie staat voor de mate waarin de projectleider in staat is om de belanghebbenden te beïnvloeden, zodanig dat het project succesvol kan zijn. Met belanghebbenden worden die mensen of groeperingen bedoeld die buiten de projectorganisatie staan maar wel invloed hebben op het project.

Projectleiders die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- het project wordt verrast door invloeden uit de omgeving;
- het project houdt weinig rekening met zijn omgeving;
- belanghebbenden staan wantrouwend tegenover het project.

Projectleiders die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- het is duidelijk wie de belanghebbenden van het project zijn;
- de invloed van belanghebbenden op het project is duidelijk;
- belanghebbenden worden bewust wel of niet bij het project betrokken.

Sturen op projectbinding

Deze competentie staat voor de mate waarin de projectleider in staat is om de projectbetrokkenen zich verantwoordelijk te laten voelen voor het totale project. Onder projectbetrokkenen wordt verstaan: alle mensen die een rol innemen in de projectorganisatie.

Projectleiders die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de projectleider richt zich op zichzelf en heeft weinig oog voor de beleving van anderen om hem heen;
- medewerkers zeggen ja maar doen nee;
- mensen haken snel af.

Projectleiders die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- mensen binnen het project voelen zich betrokken;

- binnen het project ontstaat automatisch afstemming over de verschillende activiteiten;
- de loyaliteit ligt eerder bij het project dan bij de lijnorganisatie.

Sturen op projectdynamiek

Deze competentie staat voor de mate waarin de projectleider in staat is om de dynamiek van een project te herkennen en om te zetten in actie. Het sturen op projectdynamiek richt zich op de politieke context van een project. Er is sprake van het sturen op projectdynamiek als de opdracht van het project in beweging is. Dit is meteen het verschil met omgevingsmanagement, waarbij de projectopdracht niet ter discussie staat.

Projectleiders die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de instrumenten vormen een doel op zich;
- de projectaanpak is star;
- mensen voelen zich in een keurslijf gestopt;
- de projectopdracht past niet meer in de nieuwe bestuurlijke werkelijkheid.

Projectleiders die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- de sturing van het project is afgestemd op de dynamiek van het project;
- er wordt ingespeeld op de gemeentecultuur en de samenstelling van het team;
- er wordt constructief tegenspel geboden aan de politieke dynamiek;
- de projectopdracht wordt aangepast aan de nieuwe bestuurlijke werkelijkheid en vertaald naar een aangepaste projectaanpak.

11.3 Competenties versterken

In deze paragraaf worden tips en instrumenten besproken die bijdragen aan het versterken van een competentie. De tips en instrumenten zijn vooral bedoeld ter illustratie van een denkrichting, hier wordt geen volledigheid nagestreefd. Ze zijn de praktische uitwerking van de in hoofdstuk 2 en 3 omschreven processen.

Organisatie

In 2.1 worden de volgende vier processen uitgewerkt:

- sturen op projectresultaat;
- faseren van activiteiten;
- structureren van besluitvorming;
- projectorganisatie.

Sturen op projectresultaat

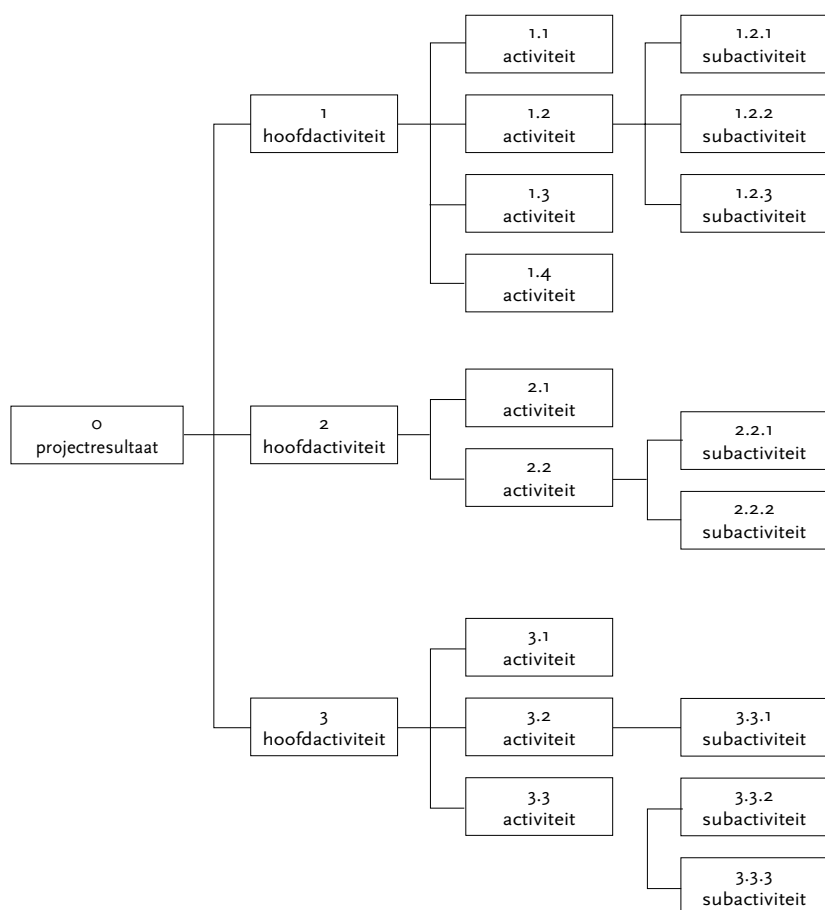
De resultaatmatrix is een instrument dat onderscheid maakt tussen producten, effecten en indicatoren. De producten van een project zijn de resultaten die een fysieke vorm hebben, bijvoorbeeld een wegverharding, een onderzoeksrapport of een computersysteem. De effecten geven aan wat uiteindelijk bereikt moet worden met een product. Een wegverharding moet bijvoorbeeld leiden tot de effecten: minder geluid, betere doorstroming en ontlasting binnenstad. De indicatoren ten slotte maken de producten en de effecten meetbaar, zodat de ambtelijk en bestuurlijk opdrachtgever ook achteraf kan vaststellen of hij heeft gekregen wat hij wilde.

Tabel 11.2 Projectresultaatmatrix met vragen voor de opdrachtgever

producten	indicatoren
Uit welke tastbare producten wilt u dat het projectresultaat bestaat?	Welke criteria hanteert u om vast te stellen dat het product goed genoeg is in termen van tijd, geld en kwaliteit?
effecten	indicatoren
Stel dat deze producten zijn gerealiseerd, waaraan gaat u dan merken dat ze een succes zijn?	Waar meet u dat aan af?

Faseren van activiteiten

Om goed te kunnen inschatten hoeveel tijd en capaciteit het project gaat kosten, is het raadzaam om – nadat het projectresultaat bekend is – de benodigde activiteiten te structureren. Hulpmiddel daarbij is de boomstructuur.



Figuur 11.2 Voorbeeld van een boomstructuur

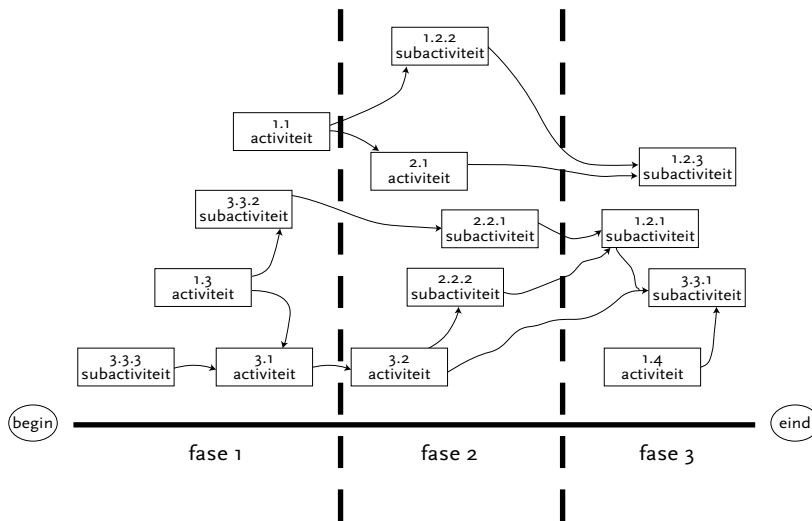
Een boomstructuur samen met het projectteam maken, zorgt ervoor dat de betrokkenheid toeneemt en dat kostbare informatie in een vroegtijdig stadium wordt gedeeld. Een boomstructuur wordt opgezet door de volgende vijf stappen te volgen:

- benoem het projectresultaat;
- geef aan welke hoofdactiviteiten nodig zijn om het deelresultaat te realiseren;
- benoem per hoofdactiviteit de handelingen die nodig zijn om de hoofdactiviteit te realiseren;
- geef met een lijn aan bij welke hoofdactiviteit iedere activiteit hoort;

- benoem, indien nodig, subactiviteiten die nodig zijn om de activiteiten te realiseren.

Tip: gebruik Post-it-memo's voor deze exercitie.

Om tot een goede fasering en uiteindelijk betrouwbare planning te komen, kan het relatieschema gebruikt worden.



Figuur 11.3 Voorbeeld van een relatieschema

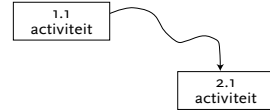
Volg de volgende stappen om het relatieschema op te bouwen:

- teken de tijdlijn van begin tot einde van het project;
- neem de meest gedetailleerde activiteiten van de boomstructuur;
- plak de (sub)activiteiten boven de tijdlijn zodat ze ongeveer kloppen qua tijd;
- trek lijnen tussen de activiteiten om de onderlinge afhankelijkheid zichtbaar te maken;
- markeer de faseovergangen in het project met verticale lijnen;
- geef een naam aan iedere fase.

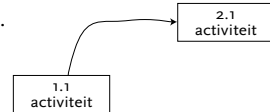
Subactiviteit 1.2.3 mag beginnen als activiteit 2.1 af is.



Activiteit 2.1 mag al beginnen als activiteit 1.1 nog bezig is, het resultaat van 1.1 is echter wel nodig om 2.1 af te maken.



Activiteit 2.1 mag al starten als 1.1 nog niet helemaal af is.



Figuur 11.4 Tekenafspraken bij het relatiediagram

Structureren van besluitvorming

Vaak moet de ambtelijk opdrachtgever ook binnen een projectfase besluiten nemen. Het loont de moeite om deze besluiten al ruim van tevoren te plannen, zodat de opdrachtgever grip heeft op het project. Dit wordt een beslismomentenanalyse genoemd. De volgende vijf vragen moeten worden beantwoord per te nemen besluit:

- Waarover moet worden besloten?
- Op basis van welke informatie moet worden besloten?
- Uit welke alternatieven kan worden gekozen?
- Wat zijn de consequenties per keuze?
- Welke keuze beveelt de projectleider aan?

Projectorganisatie

In hoofdstuk 4 worden de vijf belangrijkste rollen benoemd binnen projectmatig werken. Vooraf een projectorganisatieschema opstellen, helpt om de onderlinge verhoudingen helder te maken. Een tvb-matrix helpt om taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden expliciet te maken (zie ook 4.1). De taken volgen uit de projectfasering. De bevoegdheden moeten dermate ruim zijn, dat de verantwoordelijkheden ook daadwerkelijk waargemaakt kunnen worden.

Tijd

In 2.2 worden de volgende vijf processen uitgewerkt:

- benodigde tijd inschatten;
- doorlooptijd inschatten;
- capaciteitsafspraken maken;

- planningsafspraken bewaken;
- planningsafspraken bijstellen.

Deze processen spreken voor zich. Hier wordt alleen stilgestaan bij het maken van capaciteitsafspraken.

Te vaak liggen bij gemeentelijke projecten informele afspraken ten grondslag aan de hoeveelheid tijd die projectteamleden besteden aan het project. Dit gaat goed totdat de prioriteitstelling verandert. Dan worden mensen van het project teruggetrokken. Het doorlopen van een zorgvuldige contracteringsprocedure helpt om afspraken rond de projectcapaciteit te formaliseren. De volgende uitvoerige procedure zou gevolgd kunnen worden:

- projectleider consulteert lijnchef wie geschikt en beschikbaar is voor de beoogde klus;
- projectleider benadert een potentieel projectteamlid;
- potentieel projectteamlid achterhaalt wat precies van hem verwacht wordt;
- potentieel projectteamlid maakt een globale persoonlijke planning;
- potentieel projectteamlid bespreekt deze planning met zijn lijnchef;
- bij een ‘ja’ van de lijnchef maakt het projectteamlid zijn persoonlijke actieplan (PA);
- projectteamlid informeert zijn lijnchef over zijn PA;
- projectteamlid maakt afspraken, op basis van zijn PA, met zijn projectleider;
- bij afwijkingen van de gemaakte afspraken worden de bovenstaande stappen herhaald.

Het persoonlijke actieplan staat uitgelegd in 12.3. De projectleider is altijd vrij om mensen te weigeren die onvoldoende kwaliteit hebben om bij te dragen aan het realiseren van het beoogde projectresultaat. De projectleider blijft immers verantwoordelijk voor de realisatie van het projectresultaat.

Geld

In 2.3 worden de belangrijkste aandachtspunten uitgewerkt.

Kwaliteit

In 2.4 worden de volgende zes processen uitgewerkt:

- productkwaliteit benoemen;
- beoogde effecten inventariseren;

- kwaliteitsindicatoren kiezen en normeren;
- meetmethode bepalen;
- beheersmaatregelen nemen;
- monitoren en bijsturen.

In de resultaatmatrix zijn reeds de kwaliteitscriteria van de opdrachtgever geïnventariseerd. Om tijdens het project te bewaken dat die kwaliteit ook gehaald gaat worden, helpt het maken van een kwaliteitsplan. De volgende vier onderwerpen horen minimaal in een kwaliteitsplan.

Tabel 11.3 Kwaliteitsplan

kwaliteitscriterium	minimale norm	beheersmaatregel	meetmethode
warme koffie	70 graden	thermostaatkraan	een steekproef bij 1 op 100 kopjes met een geijkte thermometer

Het kwaliteitscriterium is vaak een abstracte omschrijving van de kwaliteit van een product. De minimale norm geeft in de vorm van een getal aan wat het minimale kwaliteitsniveau is. De beheersmaatregel geeft aan op welke wijze deze minimale norm bereikt gaat worden. De meetmethode ten slotte omschrijft de wijze waarop de norm gemeten gaat worden.

Informatie

In 2.5 worden de volgende drie processen uitgewerkt:

- documentsoorten inventariseren;
- verspreidingsprocedures vaststellen;
- projectdocumentatie toegankelijk maken.

Veel literatuur over kwaliteitsmanagement besteedt uitgebreid aandacht aan documentbeheer en het maken van procedures. Dit onderwerp wordt hier dan ook niet verder uitgewerkt.

Risicoanalyse

Naast afhankelijkheid van personen is de projectleider ook vaak afhankelijk van risico's die optreden. Om die te voorkomen helpt het maken van een risicoanalyse. De in tabel 11.4 genoemde onderwerpen zijn daarin cruciaal.

Tabel 11.4 Risicoanalyse

risico	meest waarschijnlijke oorzaak	kans	ernst	preventieve maatregel	correctieve maatregel
		zeer groot groot matig klein zeer klein	zeer groot groot matig klein zeer klein	Hoe wordt voorkomen dat het risico zich voordoet?	Stel dat het risico zich voordoet, welke actie wordt dan ondernomen?

Succes

In 3.4 worden de volgende drie processen uitgewerkt:

- voortdurende stroom succesverhalen;
- creatieve gebeurtenissen met impact;
- persoonlijke successen.

Voortdurende stroom succesverhalen

Het gaat hier om positief denken. Projectleiders zijn gewend om te denken in termen van risico's. Hier gaat het juist om het denken in termen van kansen. De succesmatrix helpt om het denken in termen van succes te structureren. Ook het realiseren van successen vraagt om maatregelen.

179

Tabel 11.5 Succesplan

succes	hoe te meten	voor wie is het een succes	kans van optreden	maatregelen om kans te vergroten
betere sociale veiligheid	% minder klachten over graffiti	wethouder Klaas	klein	politie betrekken bij het project

Als het succes is opgetreden, moet dit natuurlijk wel gecommuniceerd worden met degene waarvoor het een succes is.

Creatieve gebeurtenissen met impact

Niemand kan op commando creatief zijn. Je kunt werken aan je creativiteit door condities te scheppen waaronder creativiteit kan ontstaan. Creatieve ideeën ontstaan met name als we rust ervaren. Als een sleutel kwijt is, helpt intensief zoeken niet. Pas als we even zijn vergeten dat de sleutel kwijt is, floept de plaats van de sleutel in gedachten.

De grootste kans op het bedenken van creatieve gebeurtenissen met impact ontstaat als we geregeld afstand nemen tot het project.

Persoonlijke successen

Persoonlijke successen gaan in dit verband vooral over de projectteamleden. Het draait dan vaak om de vraag: wat zou je willen leren in het project? Het afsluiten van een leercontract met projectteamleden helpt om hier bewust op te sturen. In een leercontract staan minimaal drie onderwerpen:

- leerdoelen, bijvoorbeeld: beter samenwerken in teams;
- omschrijving van het bereikte leerdoel, bijvoorbeeld: ik kan goed mijn grenzen bewaken en feedback geven en zit meer ontspannen in een werkoverleg;
- gewenste ondersteuning, bijvoorbeeld: feedback van de projectleider op functioneren in het team.

Omgevingsmanagement

In 3.2 worden de volgende vier processen uitgewerkt:

- de projectomgeving in kaart brengen;
- relevantie belanghebbende bepalen;
- communicatiestrategieën kiezen;
- communicatie plannen.

Deze processen komen allemaal aan bod bij het opstellen van een communicatieplan. Om te komen tot een communicatieplan zijn antwoorden op de volgende zeven vragen van groot belang:

- 1 Wat voor soort verandering impliceert mijn project?
- 2 Welke (communicatie)doelgroepen zijn relevant?
- 3 Wat zijn de kenmerken van iedere doelgroep?
- 4 Wat zijn mijn communicatiedoelen per doelgroep?
- 5 Welke communicatiestrategie kies ik per doelgroep?
- 6 Welke communicatiestijl kan ik het beste volgen?
- 7 Welke communicatiemiddelen zet ik in?

Wat voor soort verandering impliceert mijn project?

De communicatie die wordt ingezet tijdens een project is afhankelijk van het soort verandering dat gemoeid is met het realiseren van het projectresultaat. Het gaat dus om de impact die het projectresultaat heeft op specifieke doelgroepen. In de managementliteratuur wordt vaak gesproken over twee typen verandering (Koeleman, 2002).

Tabel 11.6 Twee typen verandering

verbeteren	vernieuwen
preventief verbeteren	vijf voor twaalf
synergie bevorderen	innovatie
geleidelijk	transformeren
meer van hetzelfde	schoksgewijs
het kan altijd beter	niet beter, maar totaal anders
	zo kan het niet langer

Het type verandering dat een project moet realiseren, bepaalt wat de aard wordt van het project. Er zijn in beginsel vier typen projecten te onderscheiden:

Tabel 11.7 Vier typen projecten (Van Aken, 2002)

	de weg ernaartoe is duidelijk	de weg ernaartoe is niet goed te overzien
grijpbaar	type i	type iii
	voorbeeld: engineering	voorbeeld: systeemontwikkeling
ongrijpbaar	type ii	type iv
	voorbeeld: productontwikkeling organisatieverandering	voorbeeld:

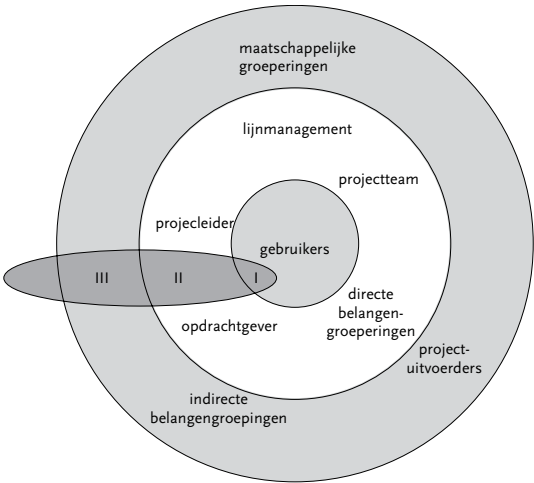
Welke (communicatie)doelgroepen zijn relevant?

Hoe omvangrijker en complexer een project wordt, des te belangrijker het wordt om de relevantie van alle doelgroepen in termen van communicatie voor het project in kaart te brengen. Naarmate de invloed van een doelgroep op het project minder groot is, neemt ook de relevantie af. Geen aandacht aan deze groepen besteden, is niet per definitie verstandig. In de loop van de tijd kunnen de doelgroepen verschuiven binnen de matrix.



Figuur 11.5 Relevantiematrix

Er zijn negen communicatiedoelgroepen te onderscheiden.



Figuur 11.6 Negen communicatiedoelgroepen (Van Aken, 2002)

Breng de negen communicatiedoelgroepen in kaart en zet ze in tabel 11.6.

Tabel 11.8 Communicatiedoelgroep gekoppeld aan namen

groep I	gebruikers	
groep II	bestuurlijk opdrachtgever	
	ambtelijk opdrachtgever	
	projectleider	
	projectteam	
	lijnmanagement	
	directe belangengroeperingen	
groep III	projectuitvoerders	
	indirecte belangengroeperingen	
	maatschappelijke groeperingen	

Wat zijn de kenmerken van iedere doelgroep?

Om de communicatiedoelen te kunnen vaststellen, is het van belang om in de huid van de communicatiedoelgroepen te kruipen. De volgende vier vragen dienen achtereenvolgens per doelgroep beantwoord te worden:

- Om welk type verandering gaat het (vernieuwen of verbeteren)?
- Welk type project wordt ervaren?
- Welke criteria maken het project succesvol?
- Welke beelden en indrukken leven over het project?

Tabel 11.9 Criteriamatrix

criteria	gebruiker	bestuurlijk opdrachtgever	ambtelijk opdrachtgever	projectleider	projectteam	lijnmanagement	directe belangengroeperingen	projectuitvoerder	indirecte belangengroeperingen	maatschappelijke groeperingen
budget, kosten, investering										
tijd, levertijd, doorlooptijd										
kwaliteit, effectiviteit										
projectverloop, planning										
arbeidstevredenheid, motivatie										
gebruiksnut, gebruiksefficiency										
hinder, overlast										
eigenbelang, carrière										
expert criteria, professionele satisfactie										
politieke overwegingen, macht										
et cetera										

Wat zijn mijn communicatiedoelen per doelgroep?

Nu duidelijk is welke verandering het project impliceert, welke communicatiedoelgroepen relevant zijn voor het project en wat deze kenmerkt, is het tijd geworden om na te gaan wat de communicatiedoelen zijn per doelgroep. Dit geeft richting aan de te kiezen communicatiestrategie.

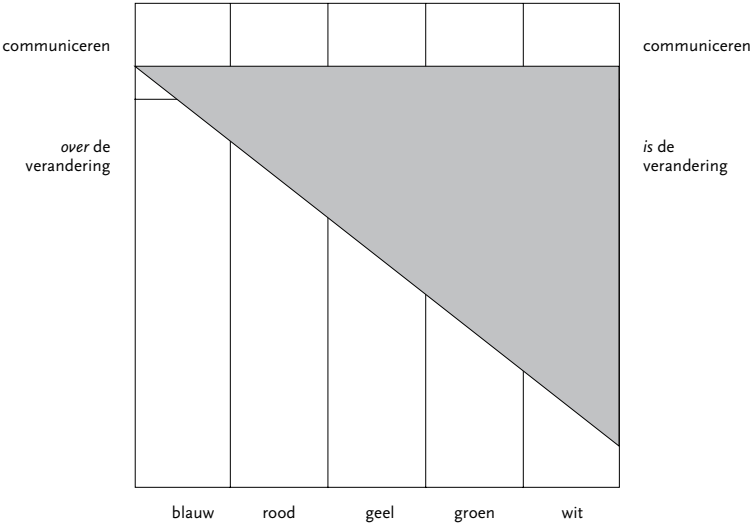
Om deze doelen zo concreet mogelijk te maken, verplaatsen we ons opnieuw in de communicatiedoelgroep. Stel dat het project succesvol is afgesloten voor die doelgroep. Wat vertelt de doelgroep over de communicatie tijdens het pro-

ject? Let op: het gaat hier om de communicatie naar de specifieke doelgroep. Omschrijf zo nauwkeurig mogelijk wat er in de loop van het project wordt gecommuniceerd, op welke wijze dat gaat en met welke middelen. Uitgangspunt is het ideaalbeeld voor de doelgroep.

Nadat duidelijk is welk ideaal iedere doelgroep nastreeft, kan de projectleider kiezen welke doelen worden nagestreefd per doelgroep.

Welke communicatiestijl kan ik het beste volgen?

Aangezien communicatie bijna synoniem is aan veranderen, is het belangrijk dat men zich als projectleider bewust is van het beeld dat men zelf heeft van anderen. Nog belangrijker is het om zich te realiseren welk veranderparadigma de communicatiedoelgroepen gebruiken. Projectmanagers die dit herkennen kunnen sneller op de juiste golflengte communiceren met iedere communicatiedoelgroep.



Figuur 11.7 Vijf veranderkleuren (De Caluwé, 2001), bewerkt door Koeleman (2002)

Tabel 11.10 Vijf veranderparadigma's (De Caluwé, 2001)

veranderparadigma	mensen zullen veranderen als je ...
blauwdrukdenken	van tevoren duidelijk een doel formuleert; een goed stappenplan maakt en deze stappen monitort; alles stabiel houdt en complexiteit reduceert;
rooddrukdenken	ze op de juiste manier prikkelt; HRM-instrumenten inzet voor belonen en motiveren; mensen iets teruggeeft als zij jou iets geven;
geeldrukdenken	belangen bij elkaar kunt brengen; ze kunt dwingen tot het innemen van bepaalde standpunten; win-winsituaties kunt creëren;
groendrukdenken	ze bewust kunt maken van nieuwe zienswijzen; ze kunt motiveren om te leren; gezamenlijk leersituaties kunt creëren;
witdrukdenken	uitgaat van de wil van de mens; de eigen energie van mensen aan bod laat komen; eventuele blokkades wegneemt.

Welke communicatiemiddelen zet ik in?

Afhankelijk van de gekozen communicatiestrategie (zie 3.2) en stijl kiest u communicatiemiddelen (Koeleman, 2002). Voorbeelden hiervan zijn:

186

tweegesprek	brief
groepsgesprek	folder
lezing/presentatie	brochure
studiegroep	boek
open dag	persbericht
spreekuur	advertentie in krant
cassettebandje	vakblad
telefoon	publiekstijdschrift
lokale/regionale radio	(lokale) televisie
affiche	video
foto	cd-rom
informatiezuil	diapresentatie
teletekst	tentoonstelling
e-mail	beurs
verslag/rapport	internetsite

Voor een fijnmaziger analyse van weerstand bij communicatie bij een specifieke doelgroep, kunnen de volgende vragen worden gebruikt (Bos et al., 1998):

- Kunt u de doelgroep nauwkeuriger omschrijven?
- Op welke wijze wordt de doelgroep met het onderwerp van het project in deze fase geconfronteerd?

- Wat weet de doelgroep al over het project in deze fase?
- Is het onderwerp/project voor de doelgroep belangrijk? Waarom wel en waarom niet?
- Wat zijn de consequenties van het project voor de doelgroep?
- Is het project gunstig of ongunstig voor de doelgroep?
- Welke houding heeft de doelgroep tegenover het project? (onverschillig/geïnteresseerd/kritisch/afwachtend/nieuwsgierig)
- Welke ervaring heeft de doelgroep met u als zender? Waren die ervaringen positief of negatief?
- Welke houding heeft de doelgroep tegenover u als zender?
- Welke media gebruikt de doelgroep?
- Heeft de doelgroep over het algemeen goede ervaring met de media die u gewoonlijk gebruikt?
- Welke mogelijke intermediairen die u kunt gebruiken, hebben toegang tot de doelgroep? (journalisten/ imams/voorlichters/dealers/brancheorganisatie)
- Wat is de houding van de doelgroep tegenover deze intermediairen?
- Wat is het opleidingsniveau van de doelgroep?
- Hoe groot is de doelgroep?
- Is de doelgroep homogeen wat betreft leeftijd/opleidingsniveau/sociale status/beroep/geografische spreiding/religie/mediagebruik?
- Zijn er op basis van de antwoorden op de bovenstaande vragen subgroepen te onderscheiden binnen de doelgroep?

Projectbinding

In 3.1 worden de volgende vier processen uitgewerkt:

- sturen op resultaatverantwoordelijkheid;
- sturen op persoonlijke kwaliteiten;
- sturen op commitment;
- sturen op veiligheid.

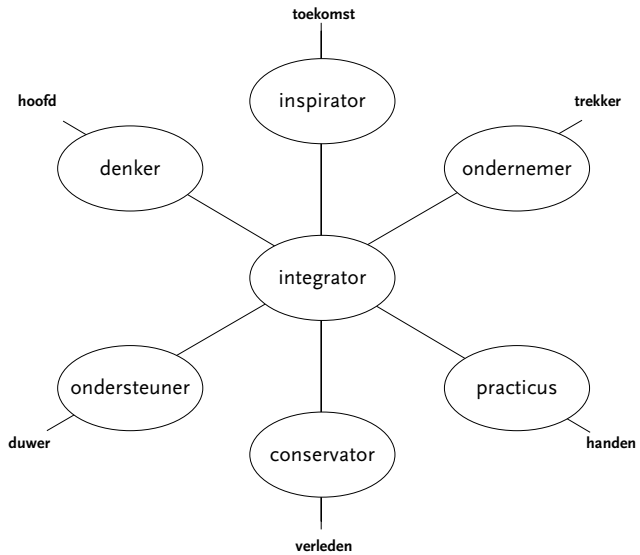
Hier worden de processen ‘sturen op persoonlijke kwaliteiten’ en ‘sturen op veiligheid’ uitgewerkt.

Sturen op persoonlijke kwaliteiten

Behalve de formele projectrollen bestaan binnen een team ook verschillende soorten bijdragen. Het gaat dan meer om persoonlijke kwaliteiten. In het nu volgende model (Bos et al., 1998) worden zes soorten teambijdragen in een model gezet, met in het midden de zevende kwaliteit van integrator. Deze rol zal door de projectleider moeten worden ingevuld. De zes kwaliteiten zijn gegroepeerd langs drie assen:

- tijd-as (toekomst – verleden);
- mens-as (trekker – duwer);
- ruimte-as (hoofd – handen).

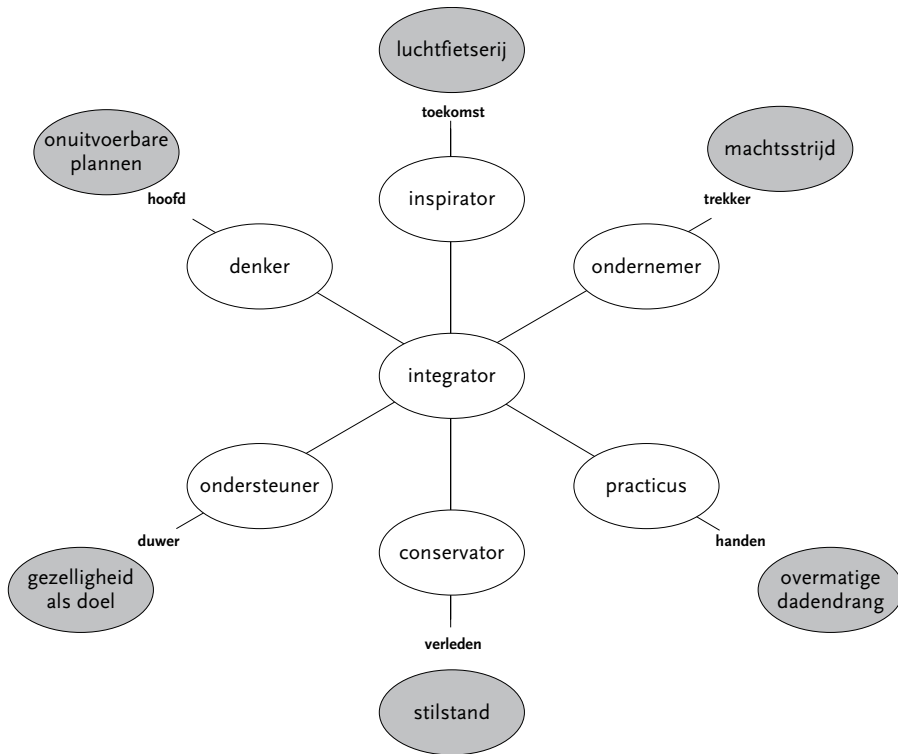
Figuur 11.8 Zes teamrollen (Bos et al., 1998)



Tabel 11.11 Positieve kenmerken en schaduwkant van de zes teamrollen (vrij naar Bos et al., 1998)

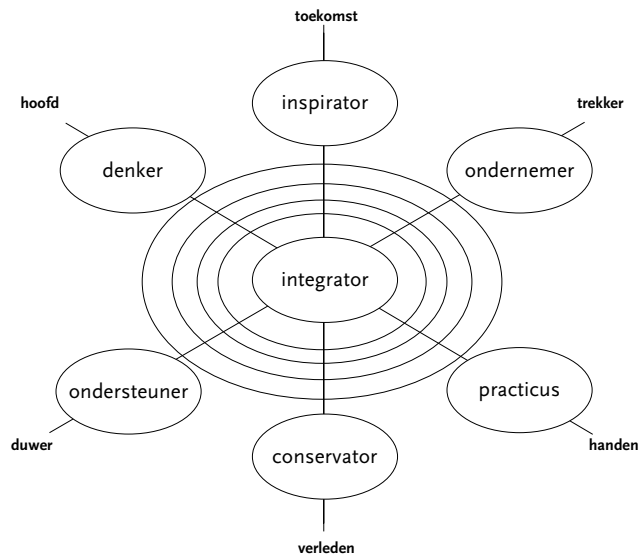
kwaliteit	positieve kenmerken	schaduwkant
inspirator	– veel verbeeldingskracht – maakt mensen enthousiast – genereert snel nieuwe ideeën	– kan niet goed tegen kritiek op zijn ideeën – loopt voor de troepen uit – vindt realiseren van ideeën minder interessant
conservator	– zorgt voor orde, systematiek – leert van fouten uit verleden	– gaat te lang door in het perfectioneren en herhaalbaarheid – is vaak tegen verandering – is te vaak gericht op wat er niet goed gaat
ondernemer	– durft besluiten te nemen zonder alle informatie – heeft altijd een antwoord op een vraag – weet mensen in één richting te sturen	– onverdraagzaam ten opzichte van weldoordachte werkwijzen als snelheid is geboden – zet anderen onder druk, doordrammer
ondersteuner	– bevordert het groepsproces – luistert goed, stelt scherpe vragen – geeft veel persoonlijke aandacht	– brengt lastig moeilijke boodschappen over – te veel gericht op de ander, te weinig op zichzelf
denker	– kan goed zaken analyseren – brengt snel de samenhang van dingen naar voren – kan conceptueel denken	– heeft hekel aan details – weet een verhaal niet echt aansprekend te brengen – reageert niet goed op onverwachte gebeurtenissen
practicus	– gaat snel aan de slag – leert al doende – boekt snel (onbedoelde) resultaten	– komt vaak chaotisch over – haakt af bij discussies

Als veel van dezelfde kwaliteiten in een projectteam zitten, kan het volgende gebeuren (zie figuur 11.9).



Figuur 11.9 Zes teamrollen en hun uitersten (vrij naar Bos et al., 1998).

Om adequaat de rol van integrator te kunnen vervullen, is het van belang om te weten welke rollen over- en ondervertegenwoordigd zijn. De rol van integrator is erop gericht om evenwicht te creëren binnen het team. Ontbrekende rollen moeten door de integrator worden ingevuld, zodat een oververtegenwoordigde rol tegenwicht krijgt.



Figuur 11.10 Teamscan

- Verdeel zeventien punten over de zes assen.
- Teken een lijn door deze punten.
- Zet per as de namen van de teamleden die de rol vertegenwoordigen binnen het team.
- Pas het teamprofiel eventueel aan.
- Wat zijn de sterke kanten van het team?
- Ga na in welke valkuilen het team kan lopen of al gelopen is.
- Met welk gedrag gaat de projectleider de ontbrekende teamrollen compenseren?

Sturen op veiligheid

Het ontbreken van veiligheid binnen een team is te herkennen aan de volgende tien valkuilen, die zijn waar te nemen tijdens projectteambijeenkomsten (Parker, 2001):

- stille deelnemers die niet participeren;
- overdreven veel commentaar leveren;
- te veel humor of grappige opmerkingen;
- voortdurend te laat binnenkomen;
- voortdurend te vroeg vertrekken;
- afdwalen, commentaar leidt af van het onderwerp;

- het team te snel dwingen om een besluit te nemen of de meeting te snel afsluiten;
- veel een-tweetjes tijdens de groepsbespreking;
- monopoliseren van de discussie;
- veel aandacht eisen voor een persoonlijk probleem of zorgpunt.

Het voorbeeldgedrag van de projectleider is daarbij vaak van groot belang:

- geef inhoudelijk feedback, speel het niet op de persoon;
- stel uzelf kwetsbaar op, doe niet alsof u het altijd weet;
- geef gemaakte fouten ruitelijk toe, dek ze niet toe;
- spreek uw twijfel uit als u het ook even niet meer weet;
- bespreek regelmatig hoe u de samenwerking ervaart, in plaats van het altijd over de inhoud te hebben;
- leg bij een genomen besluit uw overwegingen uit, in plaats van de baas te spelen;
- projectteamleden mogen een minderheidsstandpunt innemen.

De valkuil van een passief projectteam ligt op de loer. In een passieve gemeentecultuur komen vaak projectteams voor waar het gezellig is maar waar weinig gebeurt. Belangrijk is om het projectteam om te bouwen naar een team waarbinnen op een open, kritische manier wordt samengewerkt. Dus:

- zeg niet zomaar ja tegen een project of projectwijziging;
- onderbouw al uw beweringen goed;
- wees kritisch als de ambtelijk opdrachtgever besluiten uitstelt;
- gebruik de projectformats als hulpmiddel, niet als doel;
- breng de risico's in kaart en maak ze beheersbaar;
- geef onderbouwde feedback naar de lijnmanager en opdrachtgevers als ze afwijken van gemaakte afspraken;
- spreek mensen aan op hun projectmatige rol;
- durf zelf knopen door te hakken, ook al is niet iedereen het er 100% mee eens;
- leer uw projectteam dat het heel gewoon is elkaar aan te spreken op afspraken;
- houd u zelf altijd aan gemaakte afspraken, wees een voorbeeld;
- doorkruis de hiërarchie als dit ten goede komt aan het projectresultaat;
- spoor projectteamleden aan om zelf initiatieven te nemen;
- sta toe dat projectteamleden fouten maken, mits ze ervan leren;
- besteed veel aandacht aan het vergroten van het mandaat van de projectteamleden (zie 3.1 en 12.3).

Projectdynamiek

In 3.3 worden de volgende vier processen uitgewerkt:

- ruimte scheppen;
- ruimte invullen;
- consolideren;
- sturen op draagvlak en haalbaarheid.

Hier wordt vooral het ruimte scheppen en invullen besproken. Ook het onderwerp macht, dat een belangrijke rol speelt bij het sturen op projectdynamiek, wordt uitgewerkt.

Ruimte scheppen en ruimte invullen

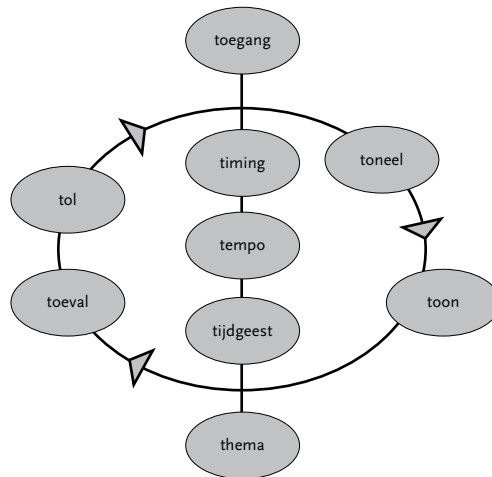
Bij maatregelen om ruimte te scheppen of om juist ruimte in te vullen kan onderscheid gemaakt worden tussen maatregelen gericht op actoren (mensen of partijen) en factoren (inhoud). In de volgende tabellen zijn acties weergegeven die vorm geven aan ruimte scheppen en invullen. Acties kunnen gericht zijn op actoren (personen of organisaties) en factoren (feiten en denkbeelden).

Tabel 11.12 Interventies gericht op actoren en factoren (Bekkering et al., 2001)

ruimte scheppen	
gericht op actoren	gericht op factoren
inventariseren	analyseren
ter discussie stellen	uitweiden
second opinion vragen	positioneren
fragmenteren	chaotiseren
verschillen benadrukken	uitrafelen
alternatieven aandragen	afbakenen
uitnodigen	losmaken
scheiden van meningen	herformuleren
expliciteren	
uitdagen	
ruimte invullen	
gericht op actoren	gericht op factoren
kamp vormen	clusteren
bruggen bouwen	samenvatten
overtuigen, overreden	indikken
conformereren	concluderen
integreren	wegen
discussie onpersoonlijk maken	structureren
scheiden van hoofdpunten en deelproblemen	focussen
kiezen	eenduidig maken

De negen T's

Bij het sturen op projectdynamiek heeft de projectleider de beschikking over negen sturingsvariabelen.



Figuur 11.11 De negen sturingsvariabelen bij het sturen op projectdynamiek (Bekking et al., 2001)

Toegang	Selecteer de deelnemende partijen
Timing	Kies de juiste momenten
Tempo	Bepaal de snelheid
Thema	Bepaal de onderwerpen en kader ze af
Tijdgeest	Maak gebruik van actuele maatschappelijke thema's
Toneel	Creëer de juiste omgeving
Toon	Communiceer passend
Toeval	Maak gebruik van toevalligheden uit een andere context
Tol	Wees je bewust van ieders bijdrage

Sturen op macht

Sturen op macht is een belangrijke factor bij het sturen op projectdynamiek. Macht is de kracht waarmee opvattingen en gedragingen van personen op bedoelde en onbedoelde wijze kunnen worden beïnvloed. Anders geformuleerd is macht potentiële invloed. De dynamiek van het machtsspel wordt bepaald door de mate van afhankelijkheid, de machtsvorm, de gebruikte machtsmiddelen en de gekozen machtsstrategie (vrij naar Veen, 1983).

Afhankelijkheid

Macht is gebaseerd op afhankelijkheid. De afhankelijkheid wordt groter naarmate:

- de gewenste uitkomsten voor A een grotere waarde hebben dan voor B;
- er meer alternatieven zijn om langs een andere weg de beoogde uitkomsten te bereiken;
- het aantal uitkomsten (scope) waarvoor A afhankelijk is van B, groter is.

Machtsvormen

Er zijn zes vormen van macht:

- beloningsmacht, gebaseerd op de perceptie die B van A heeft;
- bestraffingsmacht, gebaseerd op A's perceptie dat B hem kan straffen;
- legitieme macht, gebaseerd op A's perceptie dat B het recht heeft om hem bepaald gedrag voor te schrijven (ligt vaak vast in de cultuur);
- referentiemacht, gebaseerd op A's identificatie met B als persoon en niet zozeer de formele functie van B;
- deskundigheidsmacht, gebaseerd op A's perceptie dat B speciale kennis en vaardigheden heeft;
- informatiemacht, gebaseerd op de kracht van argumenten: A doet iets omdat de argumenten van B hem hebben overtuigd.

Machtsmiddelen

Macht wordt uitgeoefend met de volgende vijf machtsmiddelen:

- fysieke middelen: lichamelijke kracht of hulpmiddelen;
- economische middelen: geld, goederen of diensten;
- informatiemiddelen: kennis waarover anderen niet beschikken;
- deskundigheid: capaciteiten en vaardigheden nodig voor het bereiken van uitkomsten;
- psychologische middelen: bij de groep horen, acceptatie, respect, vriendschap, status.

Machtsstrategieën

Bij het sturen op projectdynamiek is het sturen op macht onvermijdelijk. Hier volgt een raamwerk om bewust te kiezen voor een specifieke machtsstrategie. Er zijn vier machtsstrategieën die te verdelen zijn over twee dimensies (vrij naar Veen, 1983):

Rationeel/coöperatief versus irrationeel/competitief: een machtsstrategie is meer rationeel/coöperatief naarmate er meer gebruikgemaakt wordt van

argumenten en er actief gezocht wordt naar een voor beide partijen bevredigende oplossing, die zo mogelijk binnen de bestaande regels en afspraken valt.

Expliciet/direct versus impliciet/indirect: een machtsstrategie is meer expliciet/direct naarmate de meningsverschillen of belangentegenstellingen duidelijker zijn en deze beïnvloedingspogingen openlijker plaatsvinden en beter herkenbaar zijn.

Tabel 11.13 Vier machtsstrategieën

	expliciet/direct	impliciet/indirect
rationeel/ coöperatief	probleemoplossende benadering (samenwerken)	situationele manipulatie (aanpassen)
irrationeel/ competitief	confronterende benadering (confronteren)	psychologische manipulatie (vermijden)

Probleemoplossende benadering

- openlijk overtuigen;
- deskundigheid gebruiken;
- informatie rationeel gebruiken;
- informatie verzamelen;
- een compromis zoeken;
- ruilmogelijkheden bieden;
- expliciet beroep doen op regels.

Situationele manipulatie

- indirect overtuigen;
- regels en voorschriften maken;
- impliciet naar normen, regels en voorschriften verwijzen;
- fysieke vormgeving is belangrijk;
- informatie manipuleren en selecteren.

Confronterende benadering

- anderen voor voldongen feiten plaatsen;
- coalities sluiten;
- eisen stellen;
- dreigen en beloven;
- sancties opleggen;
- zich beroepen op bestaande machtsverschillen (formele posities).

Psychologische manipulatie

- in de gunst komen;
- inspelen op gevoelens van de ander;
- persoonlijk manipuleren en informatie selecteren;
- bedriegen;
- zich beroepen op reputatie of deskundigheid.

12 Competent projectteamlid

Dit praktische hoofdstuk is speciaal geschreven voor u als projectteamlid. Met welke valkuilen moet u rekening houden? Over welke negen competenties moet u beschikken als projectteamlid? Maak hier uw eigen competentieprofiel! Hoe versterkt u deze competenties? Hoe brengt u deze in praktijk? Gebruik dit hoofdstuk om af en toe te reflecteren op uw rol als projectteamlid.

12.1 Valkuilen

Projectteamlid zijn binnen een gemeente, blijkt in de praktijk vaak lastig vorm te geven. Als projectteamlid is het belangrijk om rekening te houden met de hier uitgewerkte valkuilen. Ze komen in de praktijk immers maar al te vaak voor. De valkuilen zijn gegroepeerd per rol. In de volgende paragraaf worden de competenties benoemd die nodig zijn om met deze valkuilen om te gaan.

Projectleider

- is onduidelijk over de verwachte bijdrage;
- communiceert niet met de lijnchef;
- informeert pas op het laatste moment over spoedbijdragen;
- nodigt projectteamleden onnodig uit op te lange projectteamvergaderingen.

Lijnchefs

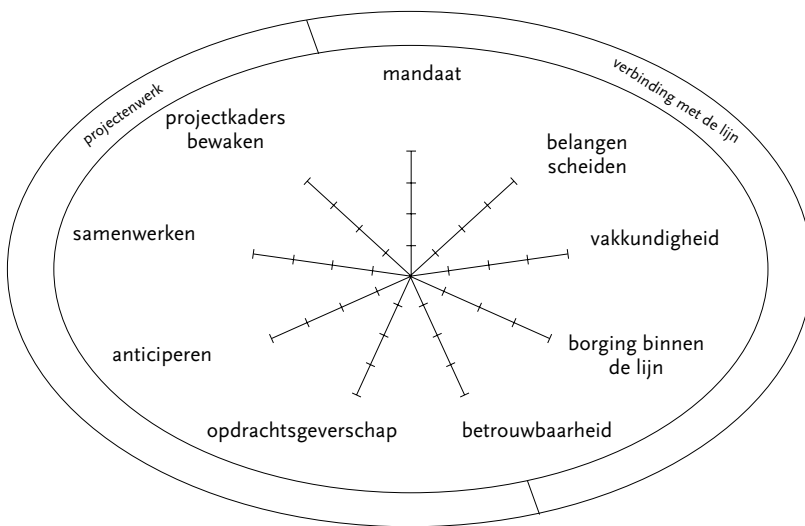
- blijven tegen de afspraken in extra werk richting projectteamleden schuiven;
- doen over het hoofd van het projectteamlid toezeggingen;
- blijven onduidelijk in de verwachte bijdrage met betrekking tot het lijnwerk van het projectteamlid;
- nemen geen maatregelen, waardoor het lijnwerk blijft liggen en zorgen daarmee voor overbelasting van het projectteamlid.

Collega-projectteamleden

- houden informatie achter;
- verdedigen hun afdeling, in plaats van samen te werken aan het projectresultaat;
- komen hun afspraken niet na.

12.2 Negen competenties

Iemand die in een project werkt als projectteamlid, moet beschikken over een grote hoeveelheid verschillende vaardigheden. Deze vaardigheden laten zich samenvatten in negen kerncompetenties. Een ervaren projectteamlid beheerst ieder van deze kerncompetenties en kan soepel schakelen tussen deze competenties. Hij weet welke competentie hij wanneer moet inzetten.



Figuur 12.1 Negen competenties van het projectteamlid

Handleiding

U kunt uw eigen persoonlijke competentieprofiel maken door deze handleiding te volgen. Als projectteamlid is het onmogelijk voortdurend te focussen op alle competenties tegelijkertijd. Door 25 punten te verdelen over de 9 competenties ontstaat een beeld van waar uw aandacht vooral op is gericht bij projecten.

Tabel 12.1 Scoretabel competentieprofiel (1 = weinig aandacht, 4 = veel aandacht)

competentie	1	2	3	4	extra aandacht
mandaat					
belangen scheiden					
vakkundigheid					
borging binnen de lijn					
betrouwbaarheid					
opdrachtgeverschap					
anticiperen					
samenwerken					
projectkaders bewaken					

Verdeel nu vijf extra punten over de negen assen. De vijf punten staan symbool voor de extra aandacht die u zou willen besteden aan een project. Hoe zou u die extra aandacht willen verdelen over de competenties?

Teken nu het competentieprofiel in figuur 12.1. Teken eerst het competentieprofiel en teken dan de ‘extra aandacht’ er cumulatief bij. Met uw persoonlijke profiel kunt u nu gericht maatregelen bedenken om uw bijdrage aan het project te verbeteren.

Mandaat

201

Deze competentie staat voor de mate waarin een projectteamlid in staat is om constructief contact te onderhouden met de lijnchef, tijdens het project.

Projectteamleden die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- lijnchef stelt eindeloos veel vragen over het project;
- projectteamlid is speelbal tussen lijnchef en projectleider;
- projectteamlid wordt vaak teruggefloten.

Projectteamleden die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- lijnchef weet wat er speelt binnen het project;
- escalatie vindt plaats tussen projectleider en lijnchef;
- projectteamlid krijgt voldoende mandaat.

Belangen scheiden

Deze competentie staat voor de mate waarin een projectteamlid in staat is om lijn- en projectbelangen te scheiden en adequaat om te gaan met belangentegenstellingen.

Projectteamleden die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- lijnbelang en projectbelang lopen door elkaar;
- belangentegenstellingen zijn onduidelijk;
- belangentegenstellingen leiden tot conflicten.

Projectteamleden die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- project- en lijnbelangen zijn expliciet benoemd;
- de belangentegenstellingen zijn duidelijk;
- afgesproken is op welke manier wordt omgegaan met belangentegenstellingen.

Vakkundigheid

Deze competentie staat voor de mate waarin een projectteamlid de eigen vakdiscipline beheerst en zich hierin laat ondersteunen door de lijnchef.

Aan projectteamleden die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- verbloemen gebrek aan deskundigheid en zien gebrek aan deskundigheid als persoonlijk falen;
- zoeken geen hulp bij vakinhoudelijke vragen;
- projectbijdragen zijn kwalitatief onder de maat.

Projectteamleden die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- benoemen hiaten in deskundigheid expliciet, zien hiaten in hun deskundigheid als leerkansen;
- laten zich vakinhoudelijk coachen door de eigen lijnchef;
- projectbijdragen voldoen aan de gestelde kwaliteitseisen.

Borging binnen de lijn

Deze competentie staat voor de mate waarin een projectteamlid in staat is om de projectresultaten goed aan te laten sluiten en over te dragen op de lijnafdeling.

Aan projectteamleden die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- richten zich uitsluitend op het projectresultaat;
- hebben geen oog voor de aansluiting tussen projectresultaat en lijn;
- voelen zich niet verantwoordelijk voor de overdracht van het projectresultaat naar de lijn.

Aan projectteamleden die *veel* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- houden altijd de aansluiting tussen projectresultaat en de lijn in de gaten;
- stemmen het leren binnen de afdeling af op het over te dragen projectresultaat;
- zetten zich maximaal in om de projectresultaten goed te borgen binnen de lijn.

Betrouwbaarheid

Deze competentie staat voor de mate waarin een projectteamlid betrouwbare capaciteitsafspraken maakt met de lijnmanager en de projectmanager.

Projectteamleden die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- project- en lijnwerkzaamheden kosten altijd meer tijd dan aanvankelijk gedacht;
- er wordt geen rekening gehouden met onverwachte zaken;
- afhankelijkheid van anderen wordt niet meegenomen in de planningen.

Projectteamleden die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- projectenwerk en lijnwerk verlopen conform eigen capaciteitsplanning;
- er is voldoende speling om onverwachte tegenvallers op te vangen;
- individuele planning is goed afgestemd op bijdragen van anderen.

Opdrachtgeverschap

Deze competentie staat voor de mate waarin een projectteamlid in staat is om leiding te geven aan klussen die binnen de eigen vakafdeling met meerdere mensen moeten worden opgepakt.

Projectteamleden die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- krijgen niks gedaan van collega's;
- geven onduidelijke opdrachten aan collega's;
- stemmen niet af met de lijnchef.

Projectteamleden die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- hebben de goodwill van collega's;
- maken betrouwbare afspraken over op te leveren (deel)resultaten met collega's;
- de lijnchef komt nooit voor onverwachte verrassingen te staan.

Anticiperen

Deze competentie staat voor de mate waarin een projectteamlid vooruitdenkt in het belang van het project en hiernaar handelt.

Projectteamleden die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- alleen opgedragen taken worden uitgevoerd;
- er wordt geen rekening gehouden met risico's;
- het projectbelang is 'gedelegeerd' naar de projectleider.

Projectteamleden die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- mensen richten zich op resultaten in plaats van op activiteiten;
- risico's worden regelmatig geanalyseerd;
- risico's worden direct vertaald naar maatregelen en tijdig gecommuniceerd binnen het project.

Samenwerken

Deze competentie staat voor de mate waarin een projectteamlid effectief samenwerkt binnen een projectteam.

Projectteamleden die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- werken solitair;
- brengen niets wezenlijks in bij teambijeenkomsten;
- geven geen feedback op houdingen en gedragingen die niet bijdragen aan een constructieve samenwerking.

Projectteamleden die *veel* aandacht besteden aan deze competentie merken het volgende:

- stemmen veel af met andere teamleden;
- brengen cruciale zaken in tijdens teambijeenkomsten;
- geven snel en goed feedback op houdingen en gedragingen die niet bijdragen aan een constructieve samenwerking.

Projectkaders bewaken

Deze competentie staat voor de mate waarin een projectteamlid het eigen projectenwerk regelmatig toetst aan de projectkaders.

Aan projectteamleden die te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- kennen de projectkaders niet;
- vervallen in hobbyisme;
- trekken te veel werk naar zich toe dat niets meer met het project te maken heeft.

Aan projectteamleden die *veel* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- zijn zich zeer bewust van de projectkaders;
- werken vanuit de instelling ‘goed is goed genoeg’;
- doen alleen werk dat valt binnen de projectkaders.

12.3 Competenties versterken

In deze paragraaf wordt een aantal tips besproken die bijdragen aan het versterken van een competentie. De tips en instrumenten zijn vooral bedoeld ter illustratie van een denkrichting, hier wordt geen volledigheid nagestreefd.

Mandaat

Door expliciet aan de lijnchef te vragen wat binnen en wat buiten het mandaat valt, ontstaat vaak al meer duidelijkheid over de speelruimte binnen het project. Het is aan het projectteamlid om de afdelingschef goed te informeren over het project. Een goed geïnformeerde lijnchef zal zijn projectmedewerkers meer mandaat toevertrouwen.

Bij beslissingen die buiten het afgesproken mandaat vallen, is het verstandig om lijnchef en projectleider met elkaar in gesprek te brengen. Als projectteamlid is het een noodzaak om open te communiceren met de projectleider over het gekregen mandaat, hij weet dan welke speelruimte het projectteamlid in het project heeft.

Belangen scheiden

Een projectteamlid neemt deel aan een project vanwege zijn deskundigheid. Om optimaal de eigen deskundigheid in te kunnen brengen, is het prettig om vrij te kunnen werken, los van belangenconflicten. Om potentiële problemen te voorkomen, is het handig om een lijstje te maken van belangentegenstellingen tussen de eigen lijnafdeling en het project. Voor iedere belangentegenstelling kan vooraf worden afgesproken hoe hiermee om te gaan.

Vakkundigheid

Niets is zo vervelend voor een projectleider als een projectteamlid dat zijn eigen hiaten in deskundigheid wil verbloemen en daardoor producten levert die onder de maat zijn. Als u als projectteamlid merkt niet te beschikken over een bepaalde expertise die wel verwacht wordt door het project, is het zaak om in overleg te treden met de lijnchef.

Indien hiaten in de eigen deskundigheid met vakgerichte coaching van de lijnchef kunnen worden opgelost, kunt u gewoon deel blijven nemen aan het project. Is dit niet het geval, dan kunt u dit beter direct melden aan de projectleider. Deze kan dan eventueel besluiten om externe expertise in te huren.

naam project

naam projectleider

Dit levert de volgende planning op in de tijd (maak een tijdsplanning):

Bij de uitvoering van mijn projecttaken ben ik afhankelijk van de volgende mensen:

naam	afhankelijkheid

Bij het inschatten van de benodigde tijd ben ik ervan uitgegaan dat de volgende risico's optreden:

De kans dat de volgende risico's zich voordoen, acht ik nihil. Ik heb er dan ook geen rekening mee gehouden.

Time management

Time management is een belangrijk instrument om grip te houden op de eigen tijdsbesteding. Bij time management wordt het werk ingedeeld in vier categorieën (zie figuur 12.2).

Deze indeling helpt om beter de prioriteiten te stellen. Ook de volgende vragen helpen daarbij.

Waarom doe ik dit nu?

- Wat is het doel van deze activiteit?
- Wat is het resultaat ervan?
- Hoe zinvol is het?
- Wat wordt er precies met het resultaat gedaan?
- Welke gevolgen heeft het al het niet meer wordt gedaan?

Waarom doe *ik* dit nu?

- Behoort het echt tot mijn werkzaamheden of zou iemand anders het moeten doen?
- Zou iemand anders het beter kunnen dan ik?
- Wordt deze taak al door iemand anders uitgevoerd?
- Zou het nuttig zijn om een ander ook te leren hoe het moet?

Waarom doe ik dit *nu*?

- Is dit wel het juiste moment om deze taak uit te voeren?
- Is er niets belangrijkers dat voorrang heeft?
- Wat heeft het voor gevolgen ik als het op een ander moment doe?

belangrijk	crisisbestrijding (eigen werk) activiteiten met een naderende deadline	planning en voorbereiding activiteiten met een deadline op termijn structurele zaken, zonder deadline
	interrupties crisisbestrijding (werk van anderen) 'leuk' werk met snel zichtbaar resultaat	kantoorklusjes simpel werk met onmiddellijk resultaat leeswerk
niet belangrijk	dringend	niet dringend

Figuur 12.2 Vier werkcategorieën

Opdrachtgeverschap

Lees hoofdstuk 10. Een aantal onderwerpen speelt ook een rol als een projectteamlid collega's aan het werk zet om bijdragen te leveren.

Anticiperen

Door zich verantwoordelijk te voelen voor het gehele project, vergroot het projectteamlid zijn waarde voor het project. Hij zal dan eerder risico's signaleren die een bedreiging vormen voor het project. Door vanuit het geheel te kijken naar de eigen bijdrage, kan het projectteamlid zijn bijdrage beter laten aansluiten op het projectresultaat.

Samenwerken

Lees in 11.3 over de zes teamrollen. Bepaal welke teamrol uw favoriete is. U ontdekt zo welke tegenpolen in het team zitten.

Projectkaders bewaken

Projectenwerk draait eigenlijk vooral om datgene leveren wat is afgesproken, binnen de gemaakte afspraken. Dus niet meer en ook niet minder. Goed is goed genoeg. De vaktrots zorgt er soms voor dat een hoger niveau wordt nagestreefd dan nodig. De projectopdracht goed kennen, helpt om perfectionisme in de hand te houden.

13 Competente lijnchef

Dit praktische hoofdstuk is speciaal geschreven voor u als lijnchef in de rol van capaciteitsleverancier voor een project. Met welke valkuilen moet u rekening houden? Over welke negen competenties moet u beschikken als lijnchef? Maak hier uw eigen competentieprofiel! Hoe versterkt u deze competenties? Hoe brengt u deze in praktijk? Gebruik dit hoofdstuk om af en toe te reflecteren op uw rol als lijnchef in een projectenland-schap.

13.1 Valkuilen

211

Lijnchef zijn binnen een gemeente die projectmatig werkt, blijkt in de praktijk vaak lastig vorm te geven. Als lijnchef is het belangrijk om rekening te houden met de hier uitgewerkte valkuilen. Ze komen in de praktijk immers maar al te vaak voor. De valkuilen zijn gegroepeerd per rol. In de volgende paragraaf worden de competenties benoemd die nodig zijn om met deze valkuilen om te gaan.

Projectleider

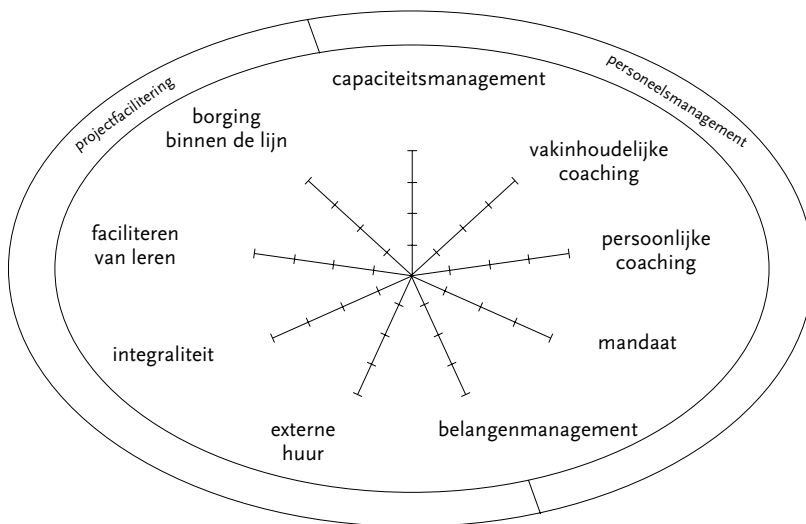
- is onduidelijk over de verwachte bijdrage;
- communiceert niet met de afdelingschef over in te zetten capaciteit van medewerkers;
- informeert pas op het laatste moment over spoedbijdragen;
- is niet open over conflicterende belangen;
- geeft geen feedback op het functioneren van het projectteamlid.

Projectteamleden

- maken vakinhoudelijke/samenwerkingsproblemen niet bespreekbaar;
- geven niet uit zichzelf relevante informatie over het project;
- lopen voor ieder wisselwasje naar hun afdelingschef.

13.2 Negen competenties

Een lijnchef die als capaciteitsleverancier bij een project is betrokken, moet beschikken over een grote hoeveelheid verschillende vaardigheden. Deze vaardigheden laten zich samenvatten in negen kerncompetenties. Een ervaren lijnchef beheerst ieder van deze kerncompetenties en kan soepel schakelen tussen deze competenties. Hij weet welke competentie hij wanneer moet inzetten.



Figuur 13.1 Negen competenties van de lijnchef

Handleiding

U kunt uw eigen persoonlijke competentieprofiel maken door deze handleiding te volgen. Als lijnchef is het onmogelijk voortdurend te focussen op alle competenties tegelijkertijd. Door 25 punten te verdelen over de 9 competenties ontstaat een beeld van waar uw aandacht vooral op is gericht bij projecten.

Verdeel nu vijf extra punten over de negen assen. De vijf punten staan symbool voor de extra aandacht die u zou willen besteden aan projectmatig werken. Hoe zou u die extra aandacht willen verdelen over de competenties?

Teken nu het competentieprofiel in figuur 13.1. Teken eerst het competentieprofiel en teken dan de 'extra aandacht' er cumulatief bij. Met uw persoonlijke profiel kunt u nu gericht maatregelen bedenken om uw bijdrage te verbeteren.

Tabel 13.1 Scoretabel competentieprofiel (1 = weinig aandacht, 4 = veel aandacht)

competentie	1	2	3	4	extra aandacht
capaciteitsmanagement					
vakinhoudelijke coaching					
persoonlijke coaching					
mandaat					
belangenmanagement					
externe inhuur					
integraliteit					
faciliteren van leren					
borging binnen de lijn					

Capaciteitsmanagement

Deze competentie staat voor de mate waarin de lijnchef in staat is om de beschikbare capaciteit efficiënt in te zetten voor lijn- en projectwerkzaamheden.

Als lijnchefs te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- op het laatste moment worden projectteamleden van projecten teruggetrokken;
- er worden geen harde capaciteitsafspraken met medewerkers gemaakt;
- er is geen actueel overzicht van bestede capaciteit.

Als lijnchefs *veel* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- de capaciteit voor projecten en lijnwerk zijn optimaal op elkaar afgestemd;
- onverwachte zaken worden soepel opgevangen;
- er is een actueel overzicht van de reeds bestede capaciteit en capaciteitsafspraken.

Vakinhoudelijke coaching

Deze competentie staat voor de mate waarin de lijnchef in staat is om als vakinhoudelijk coach van het projectteamlid op te treden.

Als lijnchefs te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- projectteamleden voelen zich vaak onzeker over hun vak kennis;
- hiaten in vakinhoudelijke kennis worden verbloemd;
- projectteamleden hebben geen vakinhoudelijk klankbord.

Als lijnchefs *veel* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- projectteamleden kaarten hiaten in hun vakinhoudelijke kennis direct aan;
- vakinhoudelijke hiaten worden snel bijgespijkerd;
- vakinhoudelijke kwaliteit en ontwikkeling zijn regelmatig onderwerp van gesprek.

Persoonlijke coaching

Deze competentie staat voor de mate waarin de lijnchef projectteamleden effectief begeleidt in het ontwikkelen van sociale vaardigheden.

Als lijnchefs te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- projectteamleden zitten niet lekker in hun vel;
- projectteamleden hebben veel persoonlijke conflicten of trekken zich terug;
- projectteamleden stellen niet assertief grenzen.

Als lijnchefs *veel* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- projectteamleden bespreken regelmatig samenwerkingsproblemen met hun lijnchef;
- projectteamleden zijn sociaal vaardig, werken effectief samen in teams;
- samenwerkingsproblemen worden snel bespreekbaar gemaakt.

Mandaat

Deze competentie staat voor de mate waarin de lijnchef verantwoordelijkheden effectief delegeert aan medewerkers.

Als lijnchefs te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- projectteamleden durven geen besluiten te nemen in het project;
- projectteamleden overladen de lijnchef met detailvragen;
- projectteamleden ontwijken het nemen van verantwoordelijkheid.

Als lijnchefs *veel* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- projectteamleden durven binnen het mandaat daadkrachtige besluiten te nemen;
- projectteamleden leggen besluiten buiten het mandaat voor aan de lijnchef;
- projectteamleden voelen de vrijheid om afspraken te maken.

Belangenmanagement

Deze competentie staat voor de mate waarin de lijnchef in staat is op een constructieve wijze de afdelingsbelangen te behartigen.

Als lijnchefs te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- projectteamleden voelen zich verplicht het afdelingsbelang te verdedigen ten koste van het project;
- belangentegenstellingen blijven eindeloos lang sudderen;
- belangenconflicten worden op de persoon gespeeld.

215

Als lijnchefs *veel* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- lijnchefs brengen hun afdelingsbelangen openlijk onder de aandacht van de projectleider;
- belangentegenstellingen worden constructief uitgevochten, zonder dat dit eindeloos lang duurt;
- belangenconflicten blijven zakelijk, ze worden niet persoonlijk.

Externe inhuur

Deze competentie staat voor de mate waarin de lijnchef het proces van inhuren en begeleiden van externe capaciteit beheerst.

Als lijnchefs te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- de projectleider huurt externe capaciteit in;
- producten sluiten slecht aan bij de standaarden van de afdeling;
- er wordt niet gestuurd op vakinhoudelijke kwaliteit.

Als lijnchefs *veel* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- externe inhuur verloopt via het inhuurprotocol van de afdeling;
- producten sluiten goed aan bij de standaarden van de afdeling;
- externen worden aangestuurd op vakinhoudelijke kwaliteit vanuit de afdeling.

Integraliteit

Deze competentie staat voor de mate waarin de lijnchef in staat is om de bijdragen aan het project af te stemmen op andere afdelingen.

Als lijnchefs te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- projectteamleden worden gestimuleerd om alleen vanuit hun eigen afdeling naar het project te kijken;
- het individuele lijnbelang gaat altijd boven het projectbelang;
- de lijn ondervindt last van projecten.

Als lijnchefs *veel* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- projectteamleden worden gestimuleerd om het gemeentebelang voor ogen te houden;
- tijdens afstemmingsoverleg zoeken lijnchefs vanuit het integrale perspectief naar oplossingen ten behoeve van het project en de afdeling;
- de werkplanning van de lijnafdeling wordt aangepast aan het project als dit winst oplevert voor de gemeente als geheel.

Faciliteren van leren

Deze competentie staat voor de mate waarin de lijnchef nieuwe inzichten uit projecten integreert binnen zijn afdeling..

Als lijnchefs te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- het geleerde binnen projecten blijft alleen in het hoofd van het projectteam-lid;
- fouten worden gezien als persoonlijk falen;
- de werkwijze van de afdeling staat nooit ter discussie.

Als lijnchefs *veel* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- het geleerde binnen projecten wordt vertaald naar verbetering binnen de afdeling;
- op de afdeling wordt leren van fouten gestimuleerd;
- de werkwijze van de afdeling wordt geregeld aangepast.

Borging binnen de lijn

Deze competentie staat voor de mate waarin de lijnchef projectresultaten goed integreert op de afdeling.

Als lijnchefs te *weinig* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- projectresultaten sluiten niet aan op de werkwijze binnen de afdeling;
- het beheer van de producten van het project is niet georganiseerd;
- overdracht van projectresultaten verloopt gebrekkig.

217

Als lijnchefs *veel* aandacht besteden aan deze competentie is het volgende te merken:

- projectresultaten sluiten goed aan op de werkwijze binnen de afdeling;
- het beheer van de producten van het project is georganiseerd voordat de producten worden overgedragen;
- de overdracht van projectresultaten verloopt soepel en zorgvuldig.

13.3 Competenties versterken

In deze paragraaf wordt een aantal tips besproken die bijdragen aan het versterken van een competentie. De tips en instrumenten zijn vooral bedoeld ter illustratie van een denkrichting. Deze paragraaf is met opzet beknopt gehouden: dit boek is immers gericht op projectmatig werken en niet op lijnmanagement.

Capaciteitsmanagement

Aan de basis van effectief capaciteitsmanagement ligt een solide afdelingsplan. Een plan waarin ook de capaciteit is uitgewerkt tot op het niveau van taken en projecten. Een goed afdelingsplan heeft ook speling opgenomen. Het houdt rekening met onverwachte gebeurtenissen of tegenvallers, waardoor daar snel op kan worden ingespeeld. In 2.2 worden spelregels rond capaciteitsmanagement uitgewerkt. In 4.4 worden zes veel voorkomende valkuilen besproken. In 11.3 worden procedures voor capaciteitsmanagement geïntroduceerd.

Vakinhoudelijke coaching

Het gaat hier om de kunst om de vinger aan de pols te houden als het gaat om de vakinhoudelijke bijdragen aan het project en een zodanige relatie met de medewerker op te bouwen dat deze bij vakinhoudelijke zaken snel adequate hulp inschakelt. Deze hulp kan komen van de afdelingschef of van iemand anders van de afdeling.

Persoonlijke coaching

218

Werken in teams vraagt een breed scala aan sociale vaardigheden. Medewerkers die in projectteams meedraaien, moeten hierover beschikken. Als afdelingschef moet men de condities scheppen waaronder de medewerker het samenwerken in teams onder de knie krijgt. Persoonlijke coaching is hiervoor een uitstekend middel.

Mandaat

In 12.3 worden aan de medewerker die in een project werkt tips gegeven om duidelijke afspraken te maken over het mandaat. Het is aan de afdelingschef om dit te faciliteren en duidelijkheid te geven over het mandaat.

Belangenmanagement

De verleiding is groot om de eigen medewerkers die deelnemen aan het project, ook de impliciete opdracht mee te geven om het afdelingsbelang te verdedigen. Dit is niet wenselijk binnen projectmatig werken. Dit hoort plaats te vinden tussen lijnchef en projectleider. De projectmedewerkers hebben hierin slechts een signalerende functie.

Externe inhuur

Het opstellen van een duidelijk protocol van externe inhuur is een waardevol hulpmiddel. Het inhuren van externe expertise is immers de taak van de vakafdeling. Deze is ook verantwoordelijk voor de kwaliteit van de ingehuurde. De competenties uitgewerkt in hoofdstuk 12, gelden hier dus ook.

Integraliteit

Het gaat hier eigenlijk meer om een houding. De afdelingschef zal door middel van voorbeeldgedrag moeten laten zien dat het gemeentebelang in principe altijd boven het individuele afdelingsbelang gaat.

Faciliteren van leren

Geef teruggekeerde projectmedewerkers de kans om een verbeterplan te maken en uit te voeren met het geleerde in het project. Door hier routine van te maken, worden waardevolle leerervaringen breder gedeeld, ten gunste van de gehele afdeling. Leerpunten bespreken tijdens afdelingsoverleg is een andere manier om hieraan heel concreet handen en voeten te geven.

Borging binnen de lijn

In 12.3 worden aanbevelingen gedaan voor het projectteamlid om ook de organisatie van de lijnafdeling af te stemmen op het deel van het project dat uiteindelijk wordt overgedragen. Het is aan de lijnchef om dit te faciliteren.

Nawoord

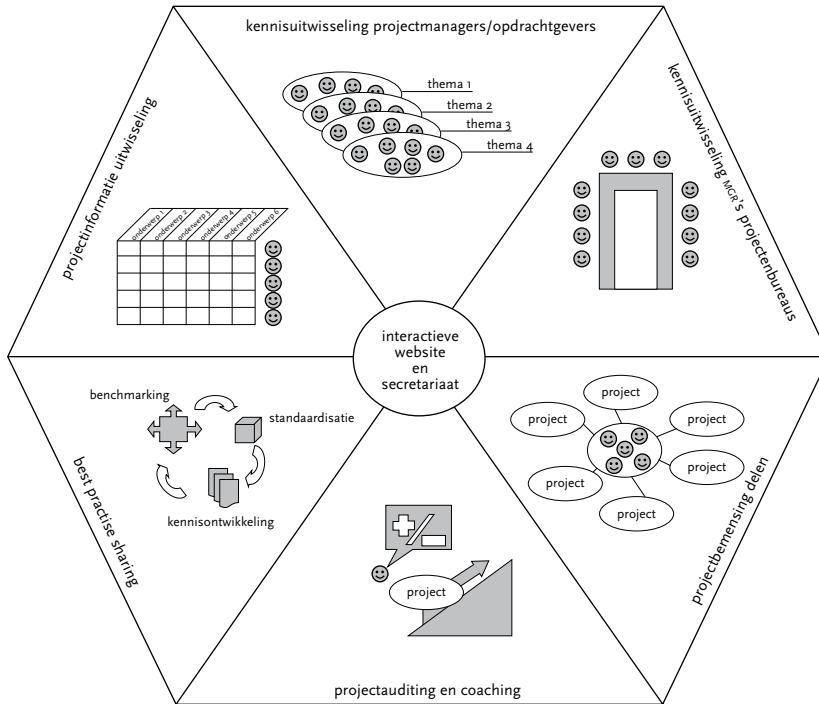
Aan het einde van dit boek wil u graag vertellen over een nieuw begin. Dit boek is het resultaat van een zoektocht naar kennis over projectmatig werken binnen gemeenten. Ik ben tijdens deze zoektocht geholpen door vele mensen. Het resultaat is kennis, vastgelegd op papier.

Toen het concept van dit boek gereed was, was ik trots op het resultaat en tegelijkertijd borrelde er iets anders. Het was me opgevallen dat veel projectleiders als eenlingen verspreid zijn over afdelingen binnen gemeenten. Bovendien viel me op dat ieder van deze projectleiders beschikt over bruikbare kennis en ervaring waar een andere projectleider juist veel baat bij zou hebben. Ik realiseerde me dat alleen een boek waarin een groot deel van die kennis was vastgelegd, er niet voor zou gaan zorgen dat mensen elkaar gaan opzoeken om hun kennis te delen. Dat confronteerde me met de vraag: wat zou mensen die in projectorganisaties werken, kunnen helpen om sneller kennis te ontwikkelen? Het aantal projecten neemt binnen veel gemeenten hand over hand toe. Projectmatig werken is de sleutel geworden voor een daadkrachtige lokale overheid. De onvrede van burgers over traagheid en bureaucratie kan door beter projectmatig werken worden doorbroken.

Soms starten gemeenten initiatieven om onderling kennis uit te wisselen door bijvoorbeeld het organiseren van werkbezoeken. Na een enthousiaste start verwateren deze initiatieven vaak weer snel, doordat men dit vaak moet organiseren naast het dagelijkse werk. Het gebruikmaken van elkaars projectmanagementcapaciteit komt eveneens zeer beperkt voor.

In de afgelopen twee jaar sprak ik met twintig hoofden van gemeentelijke projectenbureaus. Ik stelde aan iedereen dezelfde vraag: hoe zou het projectmanagement binnen uw gemeente kunnen verbeteren door kennisdeling met andere gemeenten? Al snel werd een duidelijk patroon in de antwoorden zichtbaar. Zes manieren van kennisdeling tekenden zich af. Na overleg met een

aantal hoofden Projectmanagement van grote gemeenten werd besloten om het Platform Gemeentelijk Projectmanagement (PGP) op te richten.



De zes facetten van de zeshoek die de essentie van het PGP symboliseren

Het PGP heeft als doelstelling: het verbeteren van gemeentelijk projectmanagement door het delen van informatie, kennis, ervaring en capaciteit. Het PGP wil dit bereiken door het faciliteren van:

- 1 kennisuitwisseling tussen projectmanagers, programmamanagers, procesmanagers en opdrachtgevers;
- 2 kennisuitwisseling tussen managers van projectbureaus;
- 3 delen van projectbemensing;
- 4 projectauditing en coaching;
- 5 best practice sharing;
- 6 uitwisseling van projectinformatie.

Meer informatie vindt u op www.platformgemeentelijkprojectmanagement.nl.

Dankwoord

Dit boek kon alleen totstandkomen met de hulp van zeer velen. Hier wil ik graag een aantal mensen in het bijzonder bedanken.

Michèl Evers, directeur van IMN Management Consultants wil ik eerst bedanken. Ik heb veel van hem geleerd als organisatieadviseur. Veel van mijn ideeën over management en besturing zijn ontstaan in de confrontatie met Michèl. Bedankt hiervoor en voor de afgelopen jaren dat je mij als leidinggevende stimuleerde en enthousiasmeerde.

Mijn collega's van IMN Management Consultants wil ik ook bedanken. Zonder hun betrokkenheid en creativiteit was het boek nooit geworden wat het nu is.

Veel van de voorbeelden die ik gebruik in het boek, heb ik aangereikt gekregen van de deelnemers aan mijn workshops en opleidingen. Hen wil ik bedanken voor de openhartigheid waarmee ze hun dilemma's met mij wilden delen.

Het boek is mede totstandgekomen op basis van een reeks gesprekken met verscheidene enthousiaste ervaringsdeskundigen. In het bijzonder wil ik de volgende personen bedanken (ten tijde van het schrijven van dit boek hadden zij de hierna genoemde functies):

- Almere, Dingeman Lievense, Directeur Projectmanagement Bureau;
- Amersfoort, Nico Kamphorst, Hoofd Sector Stedelijke Ontwikkeling en Beheer;
- Amsterdam, Jack Hock, Adjunct-directeur Bureau Projectmanagement;
- Arnhem, Peter de Roos, Opdrachtgever;
- Beverwijk, Nico Hartog, Teamleider Ondersteunende Processen;
- Bunschoten-Spakenburg, Wout Lourens, Sectorhoofd Inwonerszaken;
- BVR, Phira Otten, Projectmanager;
- Den Haag, Loek Prins, Hoofd Projectmanagement Ingenieursbureau;
- Marian Heijnis, Hoofd Stedelijke Structuren;
- Dordrecht, Majola Boogmans, Hoofd Projectmanagement;

- Enschede, Wilmien Haverkamp, Hoofd Projectmanagement Bureau Enschede;
- Kampen, Jan Scherpenkate, Hoofd Ruimte en Economie;
- Kampen, Johan Moolenaar, Programmamanager Netwerkstad Zwolle;
- Kampen, Henk Boesenkool, Projectmanager;
- Lelystad, Ed Rentenaar, Programmamanager;
- Rotterdam, Wynand Dassen, Hoofd Projectmanagement Bureau;
- Tilburg, Bart van Nies, Hoofd afdeling Realisatie Infrastructuur;
- Zaanstad Maarten Klop, Directeur Sector Frontoffice;
- Zwolle, Marcel Elfrink, afdelingshoofd Projectontwikkeling.

Het enthousiaste team van Uitgeverij Lemma wil ik hartelijk bedanken voor de zorg die ze besteed hebben aan dit boek. Dit is van onschatbare waarde. Floor, Sandra en Kirsten, bedankt.

Ook wil ik hier Teun van Aken bedanken, omdat hij op een vriendelijke doch doortastende wijze het eerste concept van dit boek fileerde. Hierdoor is de samenhang in het boek aanzienlijk toegenomen en is het veel evenwichtiger geworden.

Tot slot wil ik mijn vrouw Karin bedanken voor haar geduld als ik vele uren achter de laptop aan het boek werkte. Bedankt ook voor de liefdevolle wijze waarop je mij motiveerde om door te zetten.

Literatuur

- Aken, T. van (2002) *De weg naar projectsucces; eerder via werkstijl dan via instrumenten*, derde herziene druk. 's-Gravenhage: Reed Business Information bv.
- Bekkering, T. et al. (2001) *Management van processen; succesvol realiseren van complexe initiatieven*. Utrecht: Het Spectrum bv.
- Bos, J. & E. Harting (Red.) (1998) *Projectmatig creëren*. Schiedam: Scriptum Books.
- Caluwé, L. de & H. Vermaak (2001) *Leren veranderen; een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Samsom.
- Koeleman, H. (2002) *Interne communicatie bij verandering; van middelen- naar interventiedenken*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Kraijo, H.J. (2004) Wat maakt een projectmanager succesvol? *Stadswerk, tijdschrift voor de fysieke leefomgeving*, 3, 10-13.
- Kraijo, H.J. (2003) Succesfactoren voor de gemeentelijke projectmanager. *Projectmanager*, 2, 6-9.
- Kraijo, H.J. (2003) Scheppen, motiveren en realiseren, competentiemodel als toetssteen voor succesvol programmamanagement. *Projectie, tijdschrift voor projectmanagers*, 3, 17-19.
- Kraijo, H.J. (2000) Vijf tips om de kans op projectsucces te vergroten. *Projectie, tijdschrift voor projectmanagers*, 36, 24-25.
- Kraijo, H.J. (2000) Projectversnelling door projectbinding. *Projectie, tijdschrift voor projectmanagers*, 34, 7-8.
- Kraijo, H.J. (2000) Projectbinding, de sleutel tot projectsucces. *Projectie, tijdschrift voor projectmanagers*, 33, 14-17.
- Parker, G. & R. Kropp (2001) *Team workout; a trainers sourcebook of 50 team-building games and activities*. New York: HRD Press.
- Veen, P. & H.A.M. Wilke (1983) *Zicht op macht*. Assen: Van Gorcum.
- Wijnen, G., W. Renes & P. Storm (1998) *Projectmatig werken, vijftiende druk*. Utrecht: Het Spectrum BV.

Register

A

Afdelingsplannen, 109

B

Beïnvloedbaarheid, 55

Beïnvloeding, 56, 57

Belangenvertegenwoordiger, 82

Besliskracht, 139, 150

Beslismomenten, 38

Besluitvorming, 38, 139, 146, 176

financiële, 44

Boomstructuur, 174

C

Capaciteit(s)

-afspraken, 42

-contact, 42

-management, 42

Coalitietabel, 147

Commitment, 52

Communicatie

-doelen, 184

-doelgroepen, 182

-middelen, 186

-plan, 180

-stijl, 185

-strategieën, 56

Complexiteit,

bestuurlijke, 28

inhoudelijke, 28

organisatorische, 28

relationele, 28

technische, 28

Contracteringsprocedure, 177

Creatief, 179

Cultuur,

constructieve, 96

gemeentelijke, 85

Cultuurveranderingstraject, 98

D

Dekking, 44

Draagvlak, 59, 60, 139, 145

Duwers, 97

E

Effecten, 139

F

Faseren, 36, 173

G

Geld, 177

Gemeentecultuur,

agressieve, 94

constructieve, 95

passieve, 93

H

Haalbaarheid, 59, 60

I

Informatie, 47, 178
INK-model, 110
Instrumentgebruik, 104
Integraal werken, 23
Integraliteit, 149
Intervisie, 115
Invloed, 146

K

Kansenanalyse, 49
Klankbordgroep, 80
Klus, 25
Krachtenveld, 146
Kwaliteit, 45, 177
 -indicator, 45, 46

L

Leerprocessen, 63
Lijnchef, 73

M

Macht, 195
Macht(s)
 -middelen, 196
 -strategieën, 196
 -vormen, 195
Mandaat, 82
Meerjarenbegroting, 43
Motivatiekraft, 121, 124

O

Omgevingsmanagement, 53, 139, 149, 180
Oordeelsvorming, 139, 145
Opdrachtgever(schap),
 ambtelijk, 66, 68, 75, 153
 bestuurlijk, 65, 75, 137
Opdrachtnemer (projectleider), 66, 69

P

Planning en control, 110
Plateauplanning, 119
Platform gemeentelijk projectmanagement (pgp), 222
Politieke kaart, 146
Pps-constructie, 149
Prioriteit, 139
Productkwaliteit, 45
Professionaliseren, 99, 100, 104-108
Programmamanagement, 117, 118
Programmamanager, 114, 121, 124
Programma-scorecard, 120
Project(en)
 -administratie, 45
 -assistent, 73, 113
 -auditing, 116
 -beheersing, 32, 35
 -beleving, 32, 51
 -besturingsdriehoek, 73
 -binding, 51, 187
 -bureau, 127
 -coaching, 115
 -documenten, 48
 -dynamiek, 57-59, 193
 -fabriek, 129, 133
 -fasering, 36
 -kaders, 139
 -leider, 75, 113
 -matig werken, 100
 -omgeving, 54
 -opdracht, 57, 58
 -organisatie, 39
 -planning, 109
 -resultaat, 35
 -resultaatmatrix, 173
 -succes, 61
 -teamlid, 66, 71, 81, 112, 199
 -type, 27, 28

Protocol externe inhuur, 110
Publieke verantwoording, 139, 148

R

Raad, 76
Randvoorwaardentabel, 151
Realisatiekracht, 121, 124
Relatieschema, 175
Resultaatmatrix, 150
Resultaatverantwoordelijkheid, 51, 52
Risico

- analyse, 49, 178
- dashboard, 152
- management, 151
- profiel, 120

Roleffectiviteit, 104
Rolvastheid, 103

S

Scheppingskracht, 121
Scopemanagement, 49
Service-unit, 129, 130
SMART, 35
Stageplaatsen, 115
Steun, 146
Stuurgroep, 77

- niveaus, 77

Succes, 179

- persoonlijk, 63
- plan, 179
- verhalen, 62

T

Taken,

- private, 54
- publieke, 54

Teamrollen, 189
Tijd, 40, 176
Top-down, 97
Trekken, 97

U

Uitzendbureau, 129, 132
Urenregistratie, 109, 110

V

Veiligheid, 53, 191
Veranderparadigma, 186
Verhouding MT – bestuur, 104
Volwassenheidsniveaus, 102
Vorbereidingskrediet, 43

Over de auteur

Enrico Kraijo is organisatieadviseur. Hij begeleidt gemeenten bij het professionaliseren van projectmatig werken en is daarbij vooral geïnteresseerd in de dynamiek die politieke besluitvorming en resultaatgericht projectmanagement opleveren. Vertrekpunt bij zijn organisatieadvieswerk vormen de leerprocessen van mensen binnen de organisatie. Hij is ervan overtuigd dat het tempo waarin een gemeente inspeelt op haar omgeving, vooral afhangt van het lerend vermogen van de ambtenaren. Projectmatig werken is volgens hem het middel om het lerend vermogen binnen gemeenten te vergroten.

Kraijo studeerde weg- en waterbouwkunde aan de hts en werkte korte tijd als assistent-projectleider bij Rijkswaterstaat, dat op dat moment kennismaakte met projectmatig werken. Het fascineerde hem dat een organisatie die al meer dan honderd jaar projecten uitvoert, nog steeds worstelde met vragen rond projectmatig werken. Met deze ervaring stapte hij over naar organisatieadviesbureau Rijnconsult. In deze tijd behaalde hij zijn master of science-titel in Quality Management aan de University of Humberside en Lincolnshire.

Momenteel werkt hij bij IMN Management Consultants, waar hij zich heeft gespecialiseerd in projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid. Regelmatig doen Universiteit Nyenrode en het Management Studie Centrum een beroep op hem voor workshops en colleges over projectdynamiek bij overheden.