

Projectmanagement versus directiemodel

“Een lerende organisatie is een veranderende organisatie”

Scriptieopdracht: Jan Bosch & Andries Brands



Projectmanagement versus directiemodel

“Een lerende organisatie is een veranderende organisatie”

“Wijs is alleen hij, die van alles en iedereen blijft leren”
(Perzische spreuk)

Management samenvatting

Inleiding

Projectmatig werken bij gemeenten, provincies en rijk, is vandaag de dag een 'hot item'. Veel ondernemers, in met name de civiele sector, klagen ook over de werkwijze van de verschillende overheden. Mede onder druk van de burgers, voor wie het hele overheidsapparaat vrijwel ondoorzichtig is en die duidelijkheid willen omtrent de bestemming van hun belastinggelden, gaan landelijke en regionale overheden het belang van projectmatig werken en projectmanagement inzien.

Projectmatig werken kan een flinke bijdrage leveren aan de effectiviteit van een organisatie, zodat ze sneller in kan spelen op veranderingen en ontwikkelingen. De inzet van mensen en (schaarse) middelen is op deze manier beter, efficiënter en doelmatiger. De overheid verandert op deze manier, zodat ze gehoor geeft aan de roep van de burgers en het bedrijfsleven.

Projectmanagement vraagt om een constructieve, zakelijke cultuur waarbij termen horen als: resultaatgerichtheid en actie (een doel willen bereiken), teamverbanden (relationele vaardigheden, vertrouwen, normen en waarden en samenwerking), en beheersing (conflicten oplossen, planning en controle). Maar ook afspraken maken, nakomen en waar nodig er op afrekenen. Een dergelijke constructieve, zakelijke cultuur moet er voor zorgen dat projectmanagement een plaats krijgt in de structuur van de organisatie.

De opdracht

Projectmatig werken is niet nieuw binnen de gemeente Urk. Echter het werkt niet op de manier, waarop het moet werken. Vanuit deze probleemstelling luidde de opdracht voor de scriptie dan ook:

Welke organisatorische randvoorwaarden moeten er komen om (integraal) projectmanagement binnen de nieuwe organisatie van de gemeente Urk vorm te geven?

De aanpak

Allereerst is een beeld gevormd van wat projectmanagement inhoudt. Vanuit de theorie blijkt dat een organisatie projectmanagement alleen kan invoeren als de cultuur, structuur en een juiste begripsbepaling van projectmanagement aanwezig zijn:

Cultuur: o.a. afspraak is afspraak, vertrouwen, commitment, betrokkenheid, verantwoordelijkheidsgevoel, zakelijke instelling, algemeen belang boven persoonlijk belang.

Structuur: o.a. sturing, efficiency, beheersaspecten, positie politiek/bestuur, integraliteit

Begripsbepaling: wat houdt projectmanagement in? Waar moet rekening mee houden (gevolgen)?

Vervolgens is onderzocht of deze ingrediënten aanwezig zijn bij de gemeente Urk. Dit is gebeurd door een analyse van de reorganisaties van de afgelopen jaren. Uit deze analyse blijkt dat de structuur (nog) niet staat en de juiste cultuur niet aanwezig is om projectmanagement op te starten. Ook de begripsbepaling laat te wensen over. Om deze conclusie te staven zijn er

interviews gehouden met het bestuur, de directie, afdelingsmanagers en beleidsmedewerkers. De uitkomsten bevestigden ons beeld.

Om projectmanagement goed in te voeren is er binnen de organisatie nog veel werk te doen. Een onbegonnen taak, zo blijkt uit de analyse van de reorganisaties en de diverse gesprekken. De diverse knelpunten zijn al meerdere keren reden geweest om te reorganiseren, zonder dat het gewenste resultaat behaald is. Ook bij het huidige directiemodel, hoewel pas kort geleden ingevoerd, zien we al deukjes. Het antwoord op de opdracht luidt dan ook, dat we projectmanagement niet in kunnen bedden, omdat het de organisatie niet lukt om de juiste organisatorische randvoorwaarden daarvoor in te voeren. De basis voor het invoeren van een projectorganisatie is op dit moment wankel.

Deze conclusie uit ons concept is op dinsdag 13 februari 2007 besproken met de scriptiebegeleider, die de conclusie op basis van het concept onderschreef. Omdat projectmatig werken zoveel kansen biedt voor de organisatie en de opstellers van deze scriptie iets af wilden leveren voor de organisatie (dat was hun doel), is geadviseerd om te onderzoeken of de uitgangspunten van projectmanagement de lijnorganisatie kunnen ondersteunen. Is het mogelijk om een verdiepingsslag te maken? Zo werd in zeer korte tijd vanuit een ander perspectief een (‘tweede’) scriptie geschreven. Vanzelfsprekend is dit ook teruggekoppeld naar de opdrachtgever (de huidige projectmanager juichte deze verandering zelfs toe.)

Uitkomsten

De uitgangspunten van het Urker directiemodel vertonen veel overeenkomsten met die van projectmanagement. Termen als: integraliteit, vraag- en resultaatgerichtheid, afspraken nakomen, (bedrijfsmatige) keuzes maken, controle op beheersaspecten etc. komen zowel bij het directiemodel als bij projectmanagement voor. Daar waar het directiemodel echter uitgaat van uitgangspunten, gaat projectmanagement uit van vereisten. Het daarom logisch dat wanneer de projectorganisatie het mandaat krijgt om zich te bewijzen, de lijnorganisatie hiervan in termen van cultuur en structuur kan leren. In hoofdstuk 7 en 8 komen we hier uitvoerig op terug.

Leren van de projectorganisatie sluit aan bij de organisatiefilosofie van het Urker directiemodel. Daar staat in verwoord dat de organisatie een ‘lerende organisatie’ moet zijn.

“In een lerende organisatie evalueren we voortdurend, leren medewerkers van elkaar en van hun leidinggevende en leren zij van opgedane ervaringen. Integrale beleidsevaluaties vinden in de hele organisatie plaats. Fouten mogen we maken. Initiatieven worden gestimuleerd en beloond. Het in huis halen van kennis, het verbreden van deze kennis onder andere medewerkers en het behouden van deze kennis is hierin van belang. In het functioneren van de organisatie is er systematisch aandacht voor de mogelijkheden tot verbetering van de kwaliteit en efficiency van de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de producten en diensten.”

Om de lijnorganisatie goed neer te zetten moet de directie/het bestuur zich allereerst krachtig uitspreken dat dezelfde lijnorganisatie moet leren van de projectorganisatie. Het groter geheel moet leren van het kleinere onderdeel. Feit is dat projectmanagement nu moeilijk is in te bedden binnen de huidige organisatie. De visie dat projectmanagement een voorbeeldfunctie kan hebben voor de lijnorganisatie moet de directie/bestuur bevestigen en verdedigen. Dat

betekent een verregaande mandatering van de projectmanager en de effectuering van het besluit dat de projectmanager onder de directiestaf valt.

Vervolgens is het essentieel dat de projectorganisatie goed wordt neergezet. Uit de analyses en gesprekken blijkt dat de begripsbepaling nogal wat te wensen over laat. Maar ook de startnotitie van de projectmanager over projectmanagement bevat een aantal onjuistheden. De kaders zijn hierin niet inzichtelijk, waardoor de basis voor de projectorganisatie nog kwetsbaarder is dan al eerder is aangegeven. In hoofdstuk 5 bespreken we de knelpunten uitgebreid. In het daaropvolgende hoofdstukken stellen we een aantal zaken voor om de projectorganisatie juist neer te zetten.

Resumé

Het juist uitvoeren van projectmatig werken biedt veel kansen voor de organisatie! Met de inzet van de enthousiaste en integere projectmanager moeten we alles op alles zetten om dit tot een succes te maken. De projectorganisatie kan, omdat het veel overlap kent met de uitgangspunten van het Urker directiemodel, dan zelfs als voorbeeldfunctie gaan dienen voor de lijnorganisatie, zodat deze ook mee verandert.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Projectmanagement versus directiemodel.' Deze scriptie is in het kader van de opleiding HBDO-post Bachelor of Public Administration aan de Bestuursacademie Zuid-Nederland opgesteld.

Omdat op 1 november 2006 de gemeente Urk gestart is met projectmanagement en daarbij de oud-leidinggevende van de opstellers van deze scriptie werd benoemd als projectmanager, is als onderwerp de inbedding van projectmanagement gekozen. Het maken van deze scriptie is als een lastige en tijdrovende klus ervaren. Aan de ene kant heeft dit te maken met de moeizame start en aan de andere kant het onderwerp.

De start was niet optimaal. De door ons benaderde scriptiebegeleider kreeg geen toestemming om ons te begeleiden. Het ontbreken van een scriptiebegeleider en de daarop volgende communicatiestoornis zorgde er voor dat we langere tijd zonder begeleider bezig zijn geweest. In december 2006 kregen we een begeleider toegewezen, in de persoon van de heer J. Boekestijn. Toen zijn er goede stappen gezet. Veel tijd en energie is er vervolgens in gestoken om de opgelopen 'achterstand' in te halen. Een kink in de kabel kwam toen in de laatste fase de conclusie getrokken werd, dat, op basis van de opdracht, een negatief antwoord geformuleerd moest worden. Om toch een produkt af te leveren waar de organisatie mee aan de slag kan, is na overleg met de scriptiebegeleider, een verdiepingsslag gemaakt. In zeer korte tijd moesten we vanuit een ander perspectief een nieuwe scriptie schrijven.

Het onderwerp was lastig, in die zin dat we knelpunten binnen de eigen organisatie bloot moesten leggen. Om tot een conclusie te komen, moesten we ons kwetsbaar opstellen en de organisatie (waaronder onszelf) een spiegel voorhouden. De scriptie is kritisch, maar niet bedoeld om kritiek te uiten. Integendeel! De kansen die het directiemodel en projectmanagement gezamenlijk bieden zijn groot.

Schrijven van een dergelijke scriptie tot slot vereist teamwork. Niet alleen van de opstellers onderling, maar ook met de organisatie en de begeleiding. We bedanken de heer J. Boekestijn (scriptiebegeleider Bestuursacademie), de heer J. Linders (scriptiecoördinator Bestuursacademie) voor hun begeleiding. Ook worden alle medewerkers van de gemeente Urk bedankt, die open en eerlijk gesproken hebben over projectmanagement in relatie tot het directiemodel. Een dergelijke open en eerlijke houding geeft vertrouwen voor het op een goede manier implementeren van projectmanagement en het neerzetten van het directiemodel.

We zijn er van overtuigd dat de organisatie haar voordeel kan doen met deze scriptie. En zoals de tekst op het titelblad al aangeeft 'Wijs is alleen hij die van alles en iedereen blijft leren.' Leren van de inhoud van deze scriptie draagt hopelijk bij aan het vormgeven van een projectorganisatie en vandaar uit aan de verbetering van het directiemodel.

Februari 2007

Andries Brands
Jan Bosch

Inhoudsopgave

	bladzijde
Management samenvatting	2
Voorwoord	5
Inhoudsopgave	6
Leeswijzer	7
1. Een (project)organisatie in balans	8
2. Het directiemodel: vlucht of realiteit	11
3. Projectmanagement	17
4. Projectmanagement versus directiemodel	28
5. Projectmanagement bij de gemeente Urk	30
6. Orde op zaken!	43
7. Een causaal verband: structuur	45
8. Een causaal verband: cultuur	50
9. Conclusies en aanbevelingen	55
Literatuurlijst	
Bijlagen	

Leeswijzer

Hoofdstuk 1: Een (project)organisatie in balans In dit hoofdstuk onderzoeken we wat de ingrediënten zijn van een (project)organisatie in balans. Wat komt er bij kijken? Conclusie is dat projectmanagement pas ingevoerd kan worden als de organisatie in balans is.

Hoofdstuk 2: Het directiemodel: vlucht of realiteit? In dit hoofdstuk willen we het misverstand aantonen dat we door structuurwijzigingen, de cultuur niet automatisch ook wijzigen. Conclusie is dat de gemeentelijke organisatie (nog) niet in balans is. Projectmanagement daarom ook niet juist worden ingebed binnen de structuur. In dit hoofdstuk zien we een voorzichtige overlap tussen projectmanagement en het Urker directiemodel.

Hoofdstuk 3: Projectmanagement

Als een structuurwijziging niet de gewenste cultuur kan aanbrengen, kan dit de projectorganisatie dan bereiken? Om dit te kunnen beoordelen is een begripsverdieping noodzakelijk.

Hoofdstuk 4: Projectmanagement versus directiemodel

We ontdekken dat er veel overlap is tussen de uitgangspunten van het directiemodel en de werkwijze van projectmanagement.

Hoofdstuk 5: Projectmanagement bij de gemeente Urk

Kunnen we de stelling van hoofdstuk 4 ook toepassen op de huidige projectorganisatie van de gemeente Urk? Met andere woorden, kan projectmanagement nu al balans aanbrengen?

Hoofdstuk 6: Orde op zaken!

De vraag uit hoofdstuk 5 moeten we negatief beantwoorden. Zover is het nog niet. Orde op zaken stellen in de projectorganisatie is noodzakelijk. Hiervoor doen we voorstellen..

Hoofdstuk 7: Een causaal verband: structuur

Op welke wijze kan een juiste projectorganisatie een voorbeeld zijn voor de structuur in de lijnorganisatie?

Hoofdstuk 8: Een causaal verband: cultuur

Op welke wijze kan een juiste projectorganisatie een voorbeeld zijn voor de cultuur binnen de lijnorganisatie?

Hoofdstuk 9: Conclusies en aanbevelingen

Welke conclusies en aanbevelingen kunnen we geven?

Literatuurlijst

Van welke bronnen is gebruik gemaakt?

Bijlagen:

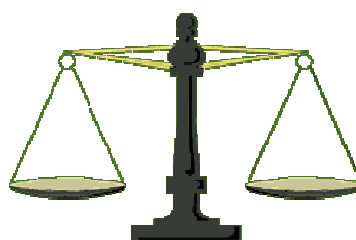
- Interviews
- Analyse van de reorganisaties

1. Een (project) organisatie in balans

Bij de overheden is projectmatig werken in ontwikkeling. Het is een middel om de overheid meer transparant te maken. De burger wil graag zien dat de overheid het belastinggeld goed besteedt en het bedrijfsleven wil een bedrijfsmatige overheid zien. Dat betekent dat de overheid zich zakelijker en onafhankelijker op moet stellen en zonder willekeur beslissingen neemt. De overheid moet afspraken nakomen, zodat het een betrouwbare partner is.

Projectmatig werken levert dus een positieve bijdrage aan bovengenoemde ontwikkelingen. De werkwijze geeft openheid, transparantie, sluit willekeur uit, kan medewerkers de juiste motivatie geven en eist een zakelijke benadering en instelling. De overheid laat zien dat ze de ook voor haar schaarse middelen efficiënt en doelmatig inzet door het maken van bewuste keuzen.

Maar wat houdt projectmanagement in? Begripsbepaling is belangrijk om te kunnen bepalen of er sprake is van een project en zo ja, of projectmatig werken de oplossing biedt. Een belangrijke factor om projectmatig te kunnen werken is de cultuur in de organisatie. Zijn de collectieve waarden bij de organisatie aanwezig? Kunnen we met elkaar afspraken maken en heeft het niet nakomen ervan gevolgen? En welke rol speelt het bestuur in dit alles? Is er commitment mogelijk tussen de lijn- en projectorganisatie?



Begrip hebben is belangrijk, maar een goed beeld krijgen van het begrip is een vertrekpunt. Begrip hebben is iets anders dan het begrip kennen. De hele organisatie moet een duidelijk beeld hebben van het begrip projecten.

“Projecten zijn tijdelijke, resultaatgerichte samenwerkingsverbanden tussen mensen, waarin gebruik wordt gemaakt van schaarse middelen”.

Een project kenmerkt zich door een samenwerking tussen meerdere partijen, waarbij ieder een eigen belang heeft. Deze belangen bijeen te brengen en te houden gedurende de eindige looptijd van een project is één van de opdrachten van de projectmanager. Hiervoor is een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden nodig. Uiteindelijk gaat het om het bereiken van concrete resultaten. De weg hier naar toe dient voortdurend gepland, gecontroleerd en getoetst te worden met belangrijke beheersaspecten als tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie (TGKIO). Problemen en risico's dienen daarbij te worden ingeschat en overwonnen. De aanpak van een project kent vrijwel geen routinematige werkzaamheden met standaardprocedures, maar is steeds weer een unieke aanpak, omdat ieder project weer anders is. Door ervaring in projectmanagement en meerdere projecten ontwikkelt zich een systematische projectaanpak.

Projectmanagement vraagt om een constructieve, zakelijke cultuur waarbij termen horen als: resultaatgerichtheid en actie (een doel willen bereiken), teamverbanden (relationele vaardigheden, vertrouwen, normen en waarden en samenwerking), en beheersing (conflicten oplossen, planning en controle). Maar ook afspraken maken, nakomen en zonodig er op afrekenen. Een dergelijke constructieve, zakelijke cultuur

moet er voor zorgen dat projectmanagement een plaats krijgt in de structuur van de organisatie.

Deze cultuur is bij veel overheidsorganisatie (nog) niet aanwezig. Dat betekent dat binnen het overheidsapparaat gewerkt moet worden om de kloof tussen de gewenste resultaatcultuur en de huidige taakcultuur te dichten. Duidelijke doelen stellen, planning, leiderschap, motivatie, toewijzen van verantwoordelijkheden voor (deel)projecten, budgetbewaking en controle dienen belangrijke begrippen te zijn in de nieuwe projectcultuur. Een goede communicatie naar alle betrokken partijen en tussen alle partijen is daarbij een vereiste.

Projectmanagement is vereist, cultuurverandering noodzaak. Alle actoren spelen hierin een belangrijke rol. Zij moeten overtuigd zijn van het nut, de noodzaak en het doel van de verandering. Als de politiek, het bestuur en de medewerkers niet mee willen veranderen in de cultuur, en daarvan de gevolgen willen aanvaarden, is iedere verandering gedoemd te mislukken.

Veel gemeenten veranderen in deze tijd van structuur om grip te krijgen op de organisatiecultuur. De gemeenten namen in de afgelopen jaren afscheid van het secretariemodel en gingen over naar het sectorenmodel. Een volgende reorganisatie was die vanuit het sectorenmodel naar het directiemodel.

Waarom besluiten gemeenten het sectorenmodel te verlaten? Het sectorenmodel was toch een antwoord op het versleten secretariemodel en zorgde ervoor dat beleid en uitvoering dicht bij elkaar kwamen? Gemeenten geven de volgende antwoorden op de vraag waarom zij het sectorenmodel verlaten:

- de één-loketgedachte (burgergerichtwerken/overheidsloket 2000);
- optimaliseren dualisme;
- optimaliseren en beheersen beheersaspecten
- doorvoeren van bezuinigingen;
- verhogen kwaliteit van de dienstverlening door vergroten taakvolwassenheid van de medewerkers;
- efficiënter werken;
- meer integraliteit bereiken;
- meer vraaggericht werken en zakelijker denken;
- een brei van ongenoegens in de organisatie.

Met het hierboven genoemde laatste punt (ongenoegens in organisatie) komen zaken naar voren als gebrek aan (eenduidige) sturing, gebrek aan visie, gebrek aan betrokkenheid bij de leiding en medewerkers, traagheid in de organisatie, niet nakomen van afspraken, machtsbolwerken, ontlopen van verantwoordelijkheid, het persoonlijk belang boven het algemeen belang stellen etc. Uit de hierboven genoemde redenen blijkt dat zowel de cultuur én de structuur redenen zijn geweest om te veranderen.

Rationeel proberen gemeenten met het directiemodel antwoord te geven op de eis van meer samenhang en betere afstemming van de verschillende disciplines en producten. Daarbij vragen deze ook de aandacht voor het geheel (organisatie) en de delen (afdelingen), zodat dit effect heeft op beleid en de uitvoering. Maar er is natuurlijk meer. De legitimatie voor verandering ligt in de omgeving van de organisatie. De burger wordt mondiger en stelt hogere eisen aan de gemeente en haar dienstverlening. De op te lossen vraagstukken zijn complex en volgen elkaar in hoog tempo op.

Ontwikkelingen die meer slagvaardigheid en een hogere processnelheid van het gemeentelijk management eisen, vragen om een bedrijfsmatiger instelling van de overheid.

Iedere leidinggevende staat bij een organisatieverandering voor de vraag hoe hij dit zal aanpakken. In hoeverre worden de medewerkers erbij betrokken? Hoe creëer ik draagvlak? Geeft de theorie houvast?

Uiteindelijk moeten alle aspecten van de organisatie met elkaar in evenwicht zijn, dat vormt de basis voor Integraal Veranderen. Een organisatie in balans is een organisatie waarbij de cultuur en de structuur goed op elkaar afgestemd zijn. Verandert de omgeving, dan is dat terug te zien in de structuur en daaraan gekoppeld aan de cultuur, technologie en procesbeheersing.

Het directiemodel, met de platte structuur en de bevoegdheden en verantwoordelijkheden laag in de organisatie, doet een beroep op een grote mate van taakvolwassenheid van medewerkers. Cultuur (houding en gedrag) en technologie (kennis en vaardigheden) moeten mee veranderen, anders zal het directiemodel niet gaan werken volgens de beoogde opzet.

De vakliteratuur beschrijft de wijze waarop gemeenten veranderingen aanpakken. Bij de *ontwerpmethode* wordt in kleine kring het concept bedacht en top-down ingevoerd. Weerstand wordt in deze methode bestreden door het uitdragen van visie, door uitgebreide communicatie en eventueel door leidinggevend in projectgroepen te plaatsen. We noemen dit ook wel de “blauwdrukmethode”. Het gaat hier niet om leren of draagvlak creëren, maar snel een wijziging doorvoeren. Deze methode geniet de voorkeur bij crisissituaties en is ook effectief bij voldoende draagvlak in de organisatie. Nadeel is dat de verandering verloopt volgens de cultuur van de oude organisatie (top-down sturing, niets eigen initiatief of meedenken). Bij de *ontwikkelmethode* is vanaf het begin de medewerker intensief betrokken bij alle fasen van het veranderingsproces (probleemanalyse, doelbepaling etc.) en loopt gedragsverandering synchroon met organisatieverandering. Deze bottom-up aanpak strookt in principe meer met de bedoeling “initiatief van onderop”, maar is moeilijker te beheersen.

Cap Gemini Ernst & Young heeft een onderzoek uitgevoerd onder 21 gemeenten met een directiemodel (of belangrijke kenmerken daarvan). In dit onderzoek is met name gekeken naar structuurkenmerken van het directiemodel. De structuurwijziging die het directiemodel realiseert, biedt betere randvoorwaarden om verbeteringen in de bedrijfsvoering aan te brengen, aldus het onderzoek. Het blijkt dat het optimaal werken in een directiemodel, waarbij de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie zijn gelegd, alleen mogelijk is wanneer de bijbehorende basiscompetenties (resultaatgericht, flexibel en proactieve werkhouding) aanwezig zijn. Belangrijk aspect van de bedrijfsvoering is dan ook het managen van de gewenste competenties. Daarnaast is een absolute randvoorwaarde voor een goed werkend directiemodel de aanwezigheid van een professionele inzet van middelen (door een adequaat planning & control-instrumentarium).

Uit dit hoofdstuk blijkt dat als projectmanagement via de geëigende weg wordt ingevoerd, in de organisatie een juiste (zakelijke) cultuur en structuur aanwezig moeten zijn. Ook moet het begrip projectmanagement bij iedereen helder zijn. De gemeente Urk wil projectmanagement invoeren. De vraag is dus of de organisatie ‘in balans is’ om projectmanagement juist in te voeren.

2. Het directiemodel: vlucht of realiteit?

In dit hoofdstuk onderzoeken we of de juiste cultuur en structuur aanwezig is bij de gemeente Urk. Met andere woorden: wordt er voldoende integraal, effectief en efficiënt gewerkt? En is de organisatie klantgericht?

Van secretariemodel naar sectorenmodel

De gemeente Urk heeft de afgelopen zeven jaar twee reorganisaties doorgevoerd. In 2000 werd de overstap gemaakt van het wettelijk secretariemodel naar het sectorenmodel. En in 2006 vond een reorganisatie plaats van het sectorenmodel naar het directiemodel.

Gesignaleerde knelpunten in 2000 van het secretariemodel waren onder andere:

- Er was geen of een onduidelijke besturings- organisatie,- managementfilosofie
- Spanning raad/college: gedetailleerd controlerende raad. Daarnaast werden procedures niet nageleefd door de bestuurders.
- Er werd niet 'afgerekend' op resultaten, zodat er traag gereageerd werd op ontwikkelingen
- Het ontbrak aan integraal denken

Om deze knelpunten op te lossen werd gekozen voor een reorganisatie naar het sectorenmodel. De reorganisatie, die de naam 'De Veranderende Organisatie' kreeg, had de volgende uitgangspunten:

- Klantgerichtheid
- Resultaatgerichtheid
- Compact: smal en plat (zo weinig mogelijk hiërarchische lagen)
- Integratie van beleidsvoorbereiding en –uitvoering
- Indeling naar beleidsvelden en samenhangende groepen producten
- Kostenbewust handelen
- Mensgericht werken zowel naar buiten als binnen.



Deze gemeentelijke reorganisatie was er één van de lange adem. Al op 30 maart 1995 besloot de gemeenteraad om van het secretariemodel af te stappen. Ondanks het raadsbesluit bleek bij de uitwerking ervan, dat er geen politieke meerderheid te vinden was voor het invoeren van een nieuw model. In de periode van maart 1995 tot april 2000 is veel tijd geïnvesteerd om de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Het draagvlak vanuit het bestuur om dit veranderingsproces te laten slagen was gering. Het werd op sommige momenten een belangrijk politiek vraagstuk. Ook vanuit de organisatie kwam weerstand. Er is zelfs een moment geweest waarin het hele proces heeft stil gelegen. Daarbij is volgens sommigen meer aandacht geschonken aan de harde kant dan aan de menselijke kant. Uiteindelijk werd op 3 april 2000 gestart met de nieuwe organisatie: *het sectorenmodel*.

Het behoeft geen nadere uitleg dat het gehele veranderingsproces te lang heeft geduurd. De externe adviseur, die het proces begeleidt, geeft in een rapportage weer dat in een toekomstig ingrijpend veranderingsproces het van belang is goed te communiceren met alle betrokkenen over het doel, nut, noodzaak en toegevoegde waarde van het

proces. Vooraf moet daarvoor een realistisch plan van aanpak met tijdvak worden vastgesteld. Dat plan van aanpak moet door alle verantwoordelijke actoren becommentarieerd en uiteindelijk vastgesteld. Duidelijk is ook dat voor begeleiding van zo'n veranderingsproces voldoende tijd en menskracht moet worden ingeruimd, zodat het afgesproken tijdpad ook daadwerkelijk realiseerbaar is. In de wijze waarop de communicatie plaatsvindt is het belangrijk dat we rekening houden met de ontvanger van de boodschap. Dit betekent dat de informatievoorziening met behulp van de passende middelen op een passende manier wordt gegeven. Dat is nodig om te voorkomen dat individuele medewerkers of groepen medewerkers afhaken, aldus de adviseur. *Zien we in dit advies niet veel trekken terug van projectmatig werken?*



De reorganisatie naar het sectorenmodel kende een aantal fasen. Eén van de laatste fasen was de tussentijdse evaluatie. Deze fase kreeg de naam mee 'Oogsten wat gezaaid is.' Doel was om aan de hand van de uitkomsten van deze evaluatie enkele doeltreffende maatregelen door te voeren, die de belemmeringen weg moesten nemen voor de cultuurverandering binnen de gemeente Urk. Het voert te ver om alle details van deze tussenevaluatie in deze scriptie te vermelden. Toch noemen we er enkele in de context van onze scriptie.

Tijdens de evaluatie is duidelijk gebleken dat de bestuurders en medewerkers in de ambtelijke organisatie niet duidelijk is wat de organisatie nu precies wil. Er is geen sprake van een duidelijke missie waarop het strategisch beleid van de gemeente Urk voor de toekomst is geënt. Het is daardoor niet mogelijk dat medewerkers zich kunnen identificeren met duidelijk voor iedereen geldende waarden in de organisatie. Deze waarden zijn wel benoemd en vastgelegd op papier. Iedereen kan zich daaraan spiegelen, maar nog niet iedereen heeft deze 'tussen de oren.'

Het ontbreekt binnen de gemeente Urk aan een missie en een strategische visie voor de komende jaren. Positief is in ieder geval dat de noodzaak voor het ontwikkelen van een missie en een strategische visie door bestuurders, managers en afdelingschefs op dit moment wordt onderkend. Het college moet beleidsbepalend optreden en de gemeenteraad moet de kaders vaststellen. Door de invoering van het portefeuillehouderoverleg (overleg wethouder en sectorhoofd) is wel een begin gemaakt met het ontwikkelen van strategisch beleid en het maken van afspraken daarover. Toch is dit instrument voor verbetering vatbaar. Er wordt nog teveel gesproken over uitvoeringsaspecten, terwijl het ontwikkelen van strategisch beleid in onderlinge samenhang uitgangspunt is.

De verhoudingen binnen de bestuurlijke organisatie, college van B&W, gemeenteraad en burgemeester kunnen beter. Er moet een vertrouwensrelatie tussen de onderlinge instituten komen. Ook de individuele kwaliteiten, om de gemeente Urk goed te kunnen besturen, zijn voor verbetering vatbaar. Het is duidelijk dat de bestuurlijke en de ambtelijke organisatie gezamenlijk de kar moeten trekken ten dienste van de gemeenschap Urk.

De gemeente Urk heeft bewust gekozen voor het sectorenmodel, waarin twee sectoren hoofdzakelijk extern zijn gericht en waarbij de sector Bestuurszaken facilitaire ondersteuning biedt. Gelet op de samenhang van de verschillende afdelingen, de ontwikkelingen op het gebied van de sociale zekerheid en de span of control van de sectoren is aanbevolen de sector Maatschappelijke Zaken te integreren in de twee andere sectoren. Er blijven twee sectoren over. Ook is de aanbeveling gedaan om de gemeentesecretaris als hoofd van de gehele organisatie leiding te laten geven aan een aantal afdelingen, waar het werkproces leidend is. De gemeentesecretaris vervult nu een aantal rollen. Eigenlijk kan dit niet, maar door de gemeenteraad is als zodanig besloten.

Uit: verslag en aanbevelingen van het proces 'De Veranderende Organisatie' (december 2002)

Niet alleen de externe begeleider heeft de invoering van 'De Veranderende Organisatie' geëvalueerd, ook de organisatie heeft dit gedaan door interviews met diverse betrokkenen. In de eigen evaluatie staat onder andere geschreven:

Er is een spanningsveld tussen politieke sturing en bedrijfsmatig werken. Het is een spanning die niet op te heffen is. Wel is het van belang duidelijke afspraken te maken over wat de organisatie wel en niet kan leveren. Het sturen op hoofdlijnen verdient de nodige aandacht. Sturen op hoofdlijnen is sturen in een omgeving waar ook de details politiek relevant kunnen zijn. De huidige structuur was het antwoord op de knelpunten die eind 1994 waren vastgesteld. We zijn inmiddels negen jaar verder en de ontwikkelingen in de omgeving hebben niet stilgestaan. Van een aanbodgerichte organisatie groeien we naar een vraaggerichte organisatie. Daarin vervullen klantgerichtheid, klantvriendelijkheid en optimale dienstverlening een belangrijke rol. De behoefte en de noodzaak te starten met een zogenaamde gemeentewinkel is duidelijk aanwezig, zowel bij het bestuur als bij het personeel. De structuur van de organisatie zal daarop en daarom de nodige aanpassingen ondergaan.

Uit: B&W rapportage d.d. 02 april 2003

Om een gewenste cultuurverandering door te voeren tijdens het proces 'Oogsten wat gezaaid is' werd, aan de hand van een scriptie van één van de medewerkers, een speciale werkgroep Cultuur in het leven geroepen. Deze was helaas niet bij machte om de cultuur in de gewenste richting te duwen, om de volgende oorzaken:

- de werkgroep kreeg geen duidelijke opdracht mee.
- de scriptie was algemeen van aard en niet toegespitst op de gemeente Urk
- de samenstelling van de werkgroep was niet juist

Het was niet verrassend dat de werkgroep voortijdig en stilzwijgend werd opgeheven. De 'opdracht' werd overgenomen door het management, wat ook geen resultaat opleverde.

Van sectorenmodel naar directiemodel

In het proces dat met 'De Veranderende Organisatie' en de evaluatie 'Oogsten wat gezaaid is' in gang is gezet, is tussen het Managementteam en het college gesproken over de ontwikkeling van de organisatie. De resultaten van de evaluatie van de vorige reorganisatie, de aangegeven kaders door het college en de ontwikkelingen

(omgevingsfactoren) hebben ertoe geleid om speerpunten van de nieuwe organisatie te benoemen.

Uiteindelijk heeft het college van burgemeester en wethouders op 5 april 2005 besloten dat het directiemodel het meest optimale organisatiemodel is. De doelstellingen voor de realisering van het directiemodel werden als volgt vastgesteld:

- Vraaggericht werken
- Inrichten van de centrale balie
- Kwaliteit van de dienstverlening
- Efficiënter werken
- Optimaliseren dualisme
- Optimaliseren integraal financieel management

Opvallend genoeg zien we nagenoeg dezelfde uitgangspunten van het sectorenmodel terug in het directiemodel.

Hoewel het uitgangspunt bij het sectorenmodel was 'compact: smal en plat (zo weinig mogelijk hiërarchische lagen)' is bij de inrichting van de nieuwe organisatiestructuur (opnieuw) gekozen om de structuur overzichtelijk en beheersbaar te houden. Dat heeft er in geresulteerd dat afdelingen zijn samengevoegd, zodat leidinggevenden zoveel mogelijk fulltime belast kunnen worden met het management. Daarbij staan kennis en vaardigheden op het terrein van leidinggeven, planning en control, vormgeving van strategisch beleid, coördinatie en afstemming, integraal (financieel) management, coachen, faciliteren, sturen en motiveren centraal.

Aan de vormgeving van het directiemodel ligt een bepaalde organisatiefilosofie ten grondslag. Deze bestaat uit een zestal uitgangspunten.

1. De klant staat centraal

De ambtelijke organisatie is er voor de externe omgeving. Hoge prioriteit is gegeven aan servicebereidheid en klanttevredenheid.

2. Flexibiliteit

De werkcultuur en het hierbij behorende gedrag van medewerkers zijn flexibel ten opzichte van maatschappelijke en politiek gewenste veranderingen.

3. Integriteit

Het geloofwaardig en betrouwbaar overkomen, het verstrekken van alle vereiste informatie, het zich houden aan afspraken en het voorkomen van belangenverstrengeling vallen hieronder.

4. Probleemoplossend vermogen en kwaliteit

De ambtelijke organisatie laat blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen of andere omgevingsfactoren. Ze denken in oplossingen en mogelijkheden. Kwaliteit van dienstverlening is uitgangspunt.

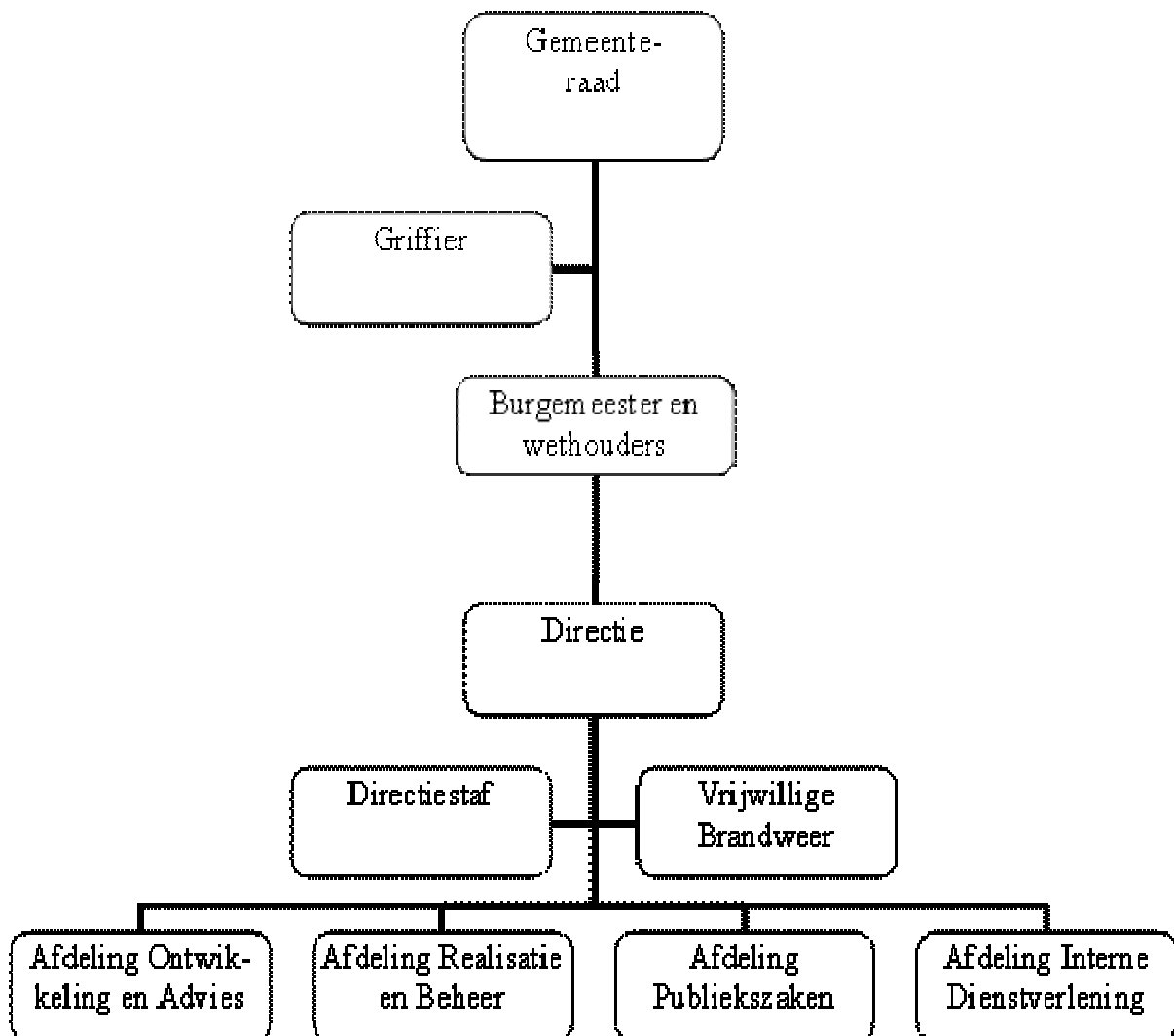
5. Lerende organisatie

In een lerende organisatie wordt voortdurend geëvalueerd, leren medewerkers van elkaar en van hun leidinggevende en leren zij van opgedane ervaringen. Integrale beleidsevaluaties vinden in de hele organisatie plaats. Fouten maken mag. Initiatieven worden gestimuleerd en beloond. Het in huis halen van kennis, het verbreden van deze kennis onder medewerkers en het behouden van deze kennis is hierin van belang. In het functioneren van de organisatie is er systematisch aandacht voor de mogelijkheden tot verbetering van de kwaliteit en efficiency van de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de producten en diensten.

6. Manier van werken

De ambtelijke organisatie heeft primair oog voor concreet te leveren prestaties en beleidsresultaten. De planning- en controlinstrumenten worden geoptimaliseerd. Het maken van afspraken en het afleggen van verantwoording over de geleverde prestaties in relatie tot het gebruik van toegekende budgetten vormen een belangrijk geheel.

Op 1 november werkt de gemeente Urk volgens het directiemodel. Het organogram ziet er als volgt uit.



Vanzelfsprekend kan na 4 maanden de werking van dit nieuwe model nog niet ten volle beoordeeld worden. Dat zou geen recht doen aan het veranderingsproces. In het kader van deze scriptie hebben we diverse gesprekken gevoerd met de wethouders, directie, afdelingsmanagers en (beleids)medewerkers waarin zaken aan de orde zijn gekomen, die (wederom) een bedreiging vormen voor de nieuwe structuur. Deze signalen pakken we op, benoemen ze concreet en gaan er mee aan de slag. In dit vroege stadium kan nog

(vrij makkelijk) gestuurd worden. We moeten niet achteraf dezelfde knelpunten en ervaringen constateren en weer de oplossing zoeken in een structuurverandering.

Uit de analyse van de reorganisaties in dit hoofdstuk, en die u uitgebreid aantreft in de bijlagen, blijkt dat dezelfde knelpunten, uitgangspunten, doelstellingen, ontwerpeisen steeds terugkomen. We evalueren, maar doen we iets met de conclusies? Wat leren we van onze ervaring? Steeds weer wordt geprobeerd om met een structuurwijziging bepaalde doelstellingen te verwezenlijken. De conclusie is dat veel aan het papier is toevertrouwd. 'Iedereen kan zich daar aan spiegelen' aldus een opmerking vanuit de evaluatie Oogsten wat Gezaaid is 'maar niet iedereen heeft het tussen de oren.' Hieruit blijkt dat het op de een of andere manier niet lukt om die zaken die de organisatie belangrijk vindt ook daadwerkelijk door te voeren. Op 1 november 2006 is er bij de gemeente Urk een nieuwe structuur neergezet (directiemodel). In dit model is (opnieuw) geprobeerd de gesignaleerde knelpunten weg te werken. Op basis van de ervaring, maar ook uit de diverse gesprekken en interviews, blijkt dit een lastige opgave.

Juist nu de structuur en cultuur (nog) niet in evenwicht zijn wordt binnen het directiemodel projectmanagement ingevoerd. Een onmogelijke opgave, zo constateren we aan de hand van de conclusie uit hoofdstuk 1.

Maar als de organisatie niet in balans is, is het dan mogelijk om het middel als doel te zien of het doel als middel? De uitgangspunten zoals die genoemd worden in het onderzoek van Cap Gemini Ernst & Young zien we terug bij projectmanagement. Per slot van rekening zijn we met het directiemodel aangekomen in een 'lerende organisatie.' Projectmanagement biedt toch voldoende aanknopingspunten om de balans in de organisatie aan te brengen? Kan projectmatig werken de organisatie (structuur en cultuur) dan dat zetje in de rug geven? En kan projectmatig werken als een olievlek werken?

Om dit te bereiken moet in eerste instantie onderzocht worden wat nu eigenlijk projectmanagement is.

3. Projectmanagement

De vraag is dus of het onderdeel projectmanagement balans kan aanbrengen in de organisatiestructuur en -cultuur. Kan de projectorganisatie een voorbeeld zijn voor en invloed uitoefenen op de structuur en cultuur van de lijnorganisatie?

Om dit te kunnen bereiken is eerst een juiste begripsbepaling van projectmanagement noodzakelijk. Waar hebben we rekening mee te houden en wat gaan we eigenlijk invoeren? We zullen ons de basisprincipes van projectmatig werken aan moeten leren, weten hoe we een project voorbereiden, hoe het wordt bestuurd en uitgevoerd. Hoe ronden we een project af en welke rollen en taken heeft de projectorganisatie? Daarnaast is het belangrijk dat we ons er van bewust zijn dat het resultaat van het project in belangrijke mate wordt bepaald door een juiste samenstelling van het projectteam, het op de juiste wijze daaraan leiding geven, het goed in de gaten houden van de juiste uitvoering en het bewaken van de voortgang.

Kenmerken van projectmatig werken.

Projectmatig werken kan een flinke bijdrage leveren aan de effectiviteit van een organisatie. De organisatie kan sneller inspelen op veranderingen en ontwikkelingen. Mensen en (schaarse)middelen kunnen beter, efficiënter en doelmatiger worden benut. Valkuil is dat er soms ook teveel van wordt verwacht en dat het willekeurig wordt toegepast. Om dit te voorkomen zal de organisatie in ieder geval een eenduidig beeld moeten hebben van de begrippen project en projectmatig werken.

Wat zijn projecten?

“Projecten zijn tijdelijke, resultaatgerichte samenwerkingsverbanden tussen mensen, waarin we gebruik maken van schaarse middelen”.

Uit deze definitie kunnen we een aantal conclusies trekken over waar een project minimaal aan moet voldoen wil er überhaupt sprake zijn van een project;

- Projecten hebben een concreet omschreven eindresultaat.
- Hebben een duidelijk begin en een duidelijk einde (tijdelijk).
- Worden gerealiseerd binnen de vooraf gestelde randvoorwaarden.
- Hebben een opdrachtgever of klant die zich heeft verbonden aan het eindresultaat.

Daarnaast kenmerkt zich een project vaak doordat:

- Ze vaak unieke of in ieder geval niet veel voorkomende elementen bevatten.
- Ze de inzet vragen van meerdere deskundigen, medewerkers van verschillende disciplines en afdelingen werken samen om een gemeenschappelijk resultaat te bereiken.
- Ze brengen risico en onzekerheid met zich mee, want het is nieuw en het is niet zeker of het resultaat heeft.

In het algemeen kunnen we drie soorten projecten onderscheiden: technische projecten (T (ook wel harde projectengenoemd)), sociale projecten (S (ook wel zachte projecten genoemd)) en gemengde projecten (G) die hier vaak tussen in liggen en de hoofdmoot vormen van de projecten die worden gerealiseerd. Bijvoorbeeld:

- Bouwen van een brug of de aanleg van een weg (T).
- Het reorganiseren van een bedrijf / organisatieverandering (S).
- Het ontwerpen / implementeren van een automatiseringssysteem (G).

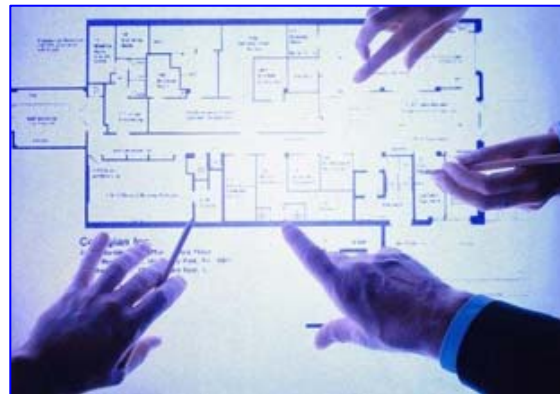
Projectmanagement kent een vijftal fases:

1. Initiatiefase: aan het einde van deze fase is er een goedgekeurde bestuursopdracht;
2. Definitiefase: aan het einde van deze fase is er een goedgekeurde startnotitie (incl. programma van eisen);
3. Ontwikkelingsfase: aan het einde van deze fase ligt er een draaiboek voor de implementatie/uitvoering van het project;
4. Uitvoeringsfase (implementatiefase): aan het einde van deze fase is het resultaat/ het doel bereikt;
5. Evaluatiefase: in deze fase evalueren we het project geëvalueerd en stellen we het nazorgprogramma op.

Het komt soms voor dat een organisatie zes fases gebruikt. De ontwikkelfase splitsen ze dan op in een ontwerpfase (bedenken hoe het project er uit moet zien) en in een voorbereidingsfase (bedenken hoe het project er, gemaakt, uit zal gaan zien). Wij beperken ons in deze scriptie tot vijf fases, vooral ook omdat dit hoofdstuk bedoeld is als leidraad. We moeten voorkomen dat er te gedetailleerd ingegaan wordt op projectmanagement. De fases zijn de leidraad voor het proces en verderop in dit hoofdstuk werken we ze nader uit.

Beheersaspecten

De overgang tussen de fases wordt gekenmerkt door een beslismoment. De opdrachtgever bekijkt dan met de projectmanager of het voorliggende resultaat nog overeenkomt met het uiteindelijke doel. Afhankelijk van de bevindingen besluit de organisatie om op de ingeslagen weg verder te gaan en de volgende fase in te gaan. De tot dan toe geldende afspraken over het projectresultaat, duur, kwaliteit, etc. kan de organisatie zo nodig aanpassen. Het is ook mogelijk dat het besluit valt om het project te beëindigen. In elk project neemt een organisatie bij elke faseovergang opnieuw de beslissing om al dan niet door te gaan. Ook binnen de bovengenoemde fases dienen we beslismomenten te benoemen.



Bij de start van een afzonderlijke fase dient helderheid te bestaan over het te verwachten product, de financiële randvoorwaarden en de planning. Een volgende fase kan pas starten als duidelijk is dat in het besluitvormingsproces groen licht is gegeven voor het vervolg.

Om het proces te kunnen controleren moeten een aantal beheersaspecten voortdurend in de gaten worden gehouden. Deze aspecten staan los van de inhoudelijke activiteiten. Ze worden gebruikt om gedurende het project te zien of de werkelijkheid nog spoort met de planning van **TIJD, GELD KWALITEIT, INFORMATIE en ORGANISATIE** (T, G, K, I en O). Door deze aspecten regelmatig te evalueren kan men tussentijds bijsturen.



Tijd

Hier gaat het om afspraken over de start van het project, de duur van het project (einddatum), het aantal uren en de benodigde capaciteit (wie hebben ruimte om de bijbehorende activiteiten uit te voeren volgens de gemaakte planning). Jaarlijks wordt in de capaciteitsplanning globaal de inzet per persoon voor de verschillende projecten geraamd. In de specifieke plannings details geven we dat per project. Hoe meer onzekerheden er in het project aanwezig zijn, hoe meer men rekening moet houden met marges. De realiteit leert dat de schattingen van tijd en geld vaak te optimistisch (te laag) zijn. *De afstemming van projectplanningen onderling, maar ook afstemming met de tijdbesteding voor reguliere taken is essentieel voor een goede tijdsbesteding en -indeling per medewerker.* Wanneer intern geen capaciteit beschikbaar is voor een project, moet men in overleg met de directie en/of de manager bekijken of extern inhuren mogelijk is of dat fasering binnen de projecten plaatsvindt..

Geld

Besloten wordt om iets te realiseren tegen een bepaald bedrag. De afweging hierin is altijd een kosten/baten analyse, ook bij het stellen van prioriteiten tussen projecten. Bij de raming van de kosten moet men ook rekening houden met de interne arbeidsuren van de medewerkers. Gedurende het project moeten bij de start van verschillende fasen de financiële randvoorwaarden helder zijn en dus (mede) als uitgangspunt dienen.

Kwaliteit

Bij elk project maakt men afspraken over de kwaliteit van het resultaat. Hoe goed moet het resultaat worden en belangrijker: wat bedoelen we met 'goed'? Voor het resultaat stelt de organisatie daarom vooraf expliciete kwaliteitsnormen vast. Dat betekent dat het resultaat niet naar onderen en niet naar boven kan afwijken.

Informatie

De inhoud van het aspect informatie maakt duidelijk binnen welke werkelijkheid het project wordt uitgevoerd. Dat betekent dat er voor alle betrokkenen duidelijkheid bestaat over wat het projectresultaat is (en niet is) en wanneer het wordt opgeleverd. Het gaat er onder andere om de informatie in hoofden van mensen toegankelijk te maken voor alle betrokkenen door het op papier vast te leggen. Hierbij hoort ook het beheer van de beslisdocumenten, het bijhouden van aanpassingen en bijstellingen en het archiveren van gemaakte afspraken alsmede de planning. Ook dient men rekening te

houden met een helder informatiedocument ten behoeve van disciplines die later in het proces aanschuiven. In de planningen worden voor een goede informatie en communicatie de overleg- en communicatiemomenten benoemd en vastgelegd. Vooral bij de start van een project leven er allerlei verschillende - en soms tegengestelde - wensen en verwachtingen rond het project. Door van het begin af vast te leggen wat het project op gaat leveren voorkomt de organisatie misverstanden op een later moment.

Deelnemers en instrumenten van een project

In een projectorganisatie werken medewerkers van verschillende disciplines en afdelingen in een projectteam samen om een product te maken. Het projectteam kent veelal vaste en ad hoc leden. Het is aan de projectleider om op elk vergadermoment de juiste teamleden aan tafel te vragen. Tevens is de projectleider verantwoordelijk voor een goede informatievoorziening naar teams c.q. actoren die later in het project aanschuiven.

Hieronder staan de verschillende rollen van de deelnemers aangegeven. Tot slot beschrijven we een aantal instrumenten.

De deelnemers



Projectmanager

De projectmanager is van begin tot eind verantwoordelijk voor het realiseren van projecten (proces, financiële kaders, planning en product). De projectmanager is budgethouder en draagt de financiële verantwoording voor het project. De projectmanager draagt er zorg voor dat bestuurlijk een integrale afweging en keuze kan worden gemaakt. Het afwegen van tegenstrijdige belangen gebeurt in alle openheid. De projectmanager zorgt in overleg met afdelingen voor een goede opbouw van het projectteam (vertegenwoordiging, deelname, tijdsbesteding) en voor een goede dynamiek en een werkbare sfeer binnen het projectteam.

Het is van belang dat de projectmanager een *ruim mandaat* heeft. Dit stelt hem in staat om snel en zelfstandig beslissingen te nemen, waardoor de flexibiliteit van het project aan kracht wint. Het kunnen beschikken over een mandaat betekent niet dat een projectmanager zijn gang kan gaan. Een goede afstemming met de opdrachtgever op kritische momenten blijft essentieel.

Leiderschap en leiderschapsstijl van de projectmanager spelen een rol bij het succesvol doorlopen van projecten. Projecten kennen verschillende fasen en binnen deze fasen kunnen uiteenlopende kwaliteiten van belang zijn. De kernpunten hierbij zijn dat de projectmanager zich moet richten op het resultaat en op de motivering van zijn/haar projectteamleden; het is van groot belang dat de projectmanager persoonsgericht leidt. Vervolgens is het van belang te realiseren dat de projectmanager van het proces is en niet van de inhoud. Het is daarnaast wenselijk dat de projectmanager in het project ondersteuning krijgt van een projectleider.

Projectleider

Bij het realiseren van de projecten ondersteunt de projectleider de projectmanager met name op de afstemming en coördinatie van acties binnen projecten. De projectleider kan als trekker van (deel)activiteiten en/of werkgroepen optreden.

Het projectteam

Het projectteam is een integraal samenwerkingsverband. Het projectteam is gezamenlijk verantwoordelijk voor het te leveren product. Binnen de grenzen van de eigen discipline is een ieder verantwoordelijk voor zijn/haar eigen vakinhoud, maar het geheel is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van het totale team. De deelname aan de projectteamvergaderingen moet een dynamisch proces zijn. Het is in ieders belang een goede afweging te maken of de deelname van een discipline bij elke vergadering noodzakelijk is. Door slim indelen van vergaderschema's en afwegen wanneer aanwezigheid het meeste rendement oplevert, kan men tijd en energie beter verdelen.

Opdrachtgever

Zonder opdrachtgever, geen project. De opdrachtgever faciliteert immers omdat hij de TGKIO beschikbaar stelt. Dat maakt dat de opdrachtgever stuurt en de opdracht mogelijk maakt. De opdrachtgever is geen onderdeel van de projectstructuur, maar natuurlijk een zeer belangrijke speler bij het project. De opdrachtgever geeft aan welke richting het project gaandeweg op moet gaan en de opdrachtgever bepaalt of het projectresultaat voldoet aan zijn/haar verwachtingen en dus of het project een succes is. Gezien het belang van de opdrachtgever moet deze gedurende het gehele proces op de hoogte worden gehouden. Dit ook om te voorkomen dat de opdrachtgever de rol van projectmanager op zich neemt of om te voorkomen dat het draagvlak bij de opdrachtgever vermindert of zelfs verdwijnt.

Instrumenten

Dossiervorming

Het projectdossier zal in ieder geval de beslisdocumenten, de verslagen van de projectteamvergaderingen en kopieën van de gesloten overeenkomsten bevatten.

Rapportage

Aandachtspunten en de projectvoortgang worden op basis van de beheersaspecten op hoofdlijnen gerapporteerd.

Financiën

Naast de financiële beheersing binnen het project (budget t.o.v. realiteit, kosten t.o.v. baten) dient de projectorganisatie de financiën ook terug te koppelen in de reguliere Planning & Controlcyclus. Het project moet dus opgenomen in de begroting en relevante afwijkingen dienen we te melden in de rapportages. .

Planningssysteem

Om effectief projectmanagement uit te voeren is een productgerichte werkwijze noodzakelijk. Een planningssysteem is onontbeerlijk. Het systeem stelt de projectmanager in staat duidelijk te sturen op afgeronde tussenresultaten die meetbaar zijn met betrekking tot voortgang, kosten en kwaliteit. Het systeem herkent dat er gedurende de looptijd van het project veranderingen kunnen optreden in de omgeving waarin het project opereert

Succes- en faalfactoren voor projecten.

Hoe maak je een project tot een succes?

1. Beheersaspecten aanwezig

Van belang is dat de projectorganisatie de TGKIO-elementen goed waarborgt in het project.

2. Duidelijke opdracht/afspraken

Afspraak is afspraak. Dit geldt niet alleen voor de opdrachtgever en de projectleden, maar ook voor de lijnorganisatie. Wanneer er projectmatig wordt gewerkt, is er sprake van een structuur met een dubbele gezagslijn, namelijk een horizontale (projectstructuur) en een verticale lijn (functionele structuur). Doordat zowel de lijnmanager als de projectmanager aanwijzingen kunnen geven, kunnen er door onduidelijkheid en tegenstrijdigheid problemen ontstaan.

3. Communicatie

Richting opdrachtgever,- leider, -team en lijnorganisatie.

5. Opdrachtgever, projectmanager, -leider, -team verstaat zijn rol

Projecten uitvoeren is mensenwerk. Medewerkers denken vanuit verschillende rollen anders over een project. De opdrachtgevers zijn met name geïnteresseerd in de effecten van projectresultaten. De projectmanager kijkt primair naar het projectresultaat. De projectmedewerkers kijken met name naar de inhoud van hun werkzaamheden. Gezien de verschillende rollen en uitgangspunten is het essentieel dat de projectmanager de communicatieve vaardigheden heeft om de verschillen te kunnen overbruggen en vertalen, zodat het resultaat bereikt kan worden. Kortom een projectmanager, die niet achter zijn/haar bureau vandaan komt, zal geen succes bereiken.

Van belang is dat we vooraf bepalen of het een project is en zo ja dat we het als zodanig benoemen.

Vaak is de planning te krap binnen een project en moet er onder grote tijdsdruk gewerkt worden. Voor een betrouwbare planning is het belangrijk geen werkzaamheden te vergeten. Het is verstandig het project van twee kanten te bekijken: dus het project te doordenken van voor naar achter **en** van achter naar voor. Daarnaast werk je van grof naar fijn, dus eerst de grote lijnen en dan de details (topdown). Aandachtspunt bij het plannen is de beschikbare capaciteit (werkbelasting) van de projectleden. Tot slot: zorg voor een duidelijk startmoment van het project en definieer wanneer het project precies ten einde is.

Het is belangrijk een project gefaseerd te benaderen met duidelijke deelproducten. Het voordeel hiervan is evident. Ten eerste is het mogelijk om tussentijdse successen te boeken. Ten tweede zijn er meer mogelijkheden om tussentijds bij te sturen en tussentijds te evalueren. De beheersbaarheid van het project neemt daardoor toe en risico's worden verkleind. Ten derde werkt men op deze manier kwaliteitsgericht.

Als een project niet goed wordt beheerst, kun je terecht komen in een van de volgende fasen van een project, te weten:

- Enthousiast begin
- Diepe teleurstelling
- Ongebreidelde paniek
- Zoektocht naar de schuldige
- Straffen van de onschuldige
- Belonen van de verkeerde

Bij het benoemen van een werk als project, is het goed om kritisch te kijken of het daadwerkelijk een project is. Wat is de meerwaarde om het werk projectmatig op te pakken, voldoet het aan de definitie van projectmatig werken, is een projectstructuur werkbaar? Het woord project wordt al snel in de mond genomen, maar het is pas een project als de opdrachtgever het werk als project heeft aangemerkt (dit wordt ook als knelpunt aangegeven door één van de afdelingsmanagers red.).

Bij het begin van een project kan het zijn dat dit project veel raakvlakken met andere projecten of beleidsvelden heeft. Deze raakvlakken worden in kaart gebracht, maar dat wil niet zeggen dat alles dat het project raakt, automatisch deel uit maakt van het project. Met andere woorden: baken het project goed af. Het kan een olievlek karakter krijgen, maar begin niet met het in kaart brengen van de olievlek. Dat leidt tot grote onduidelijkheid en stagnatie.

Bij de afweging om iets als project te benoemen en de projectstructuur te gaan gebruiken, zal er een vorm van urgentie moeten zijn. De urgentie kan zitten in de wens om iets snel te realiseren, een beperkt budget, tijdsdruk (wetswijziging), de stuurbaarheid van een proces e.d.

De start van een project

Een project is natuurlijk pas een project als het aan de projectdefinitie voldoet en als er sprake is van een duidelijke opdrachtgever.

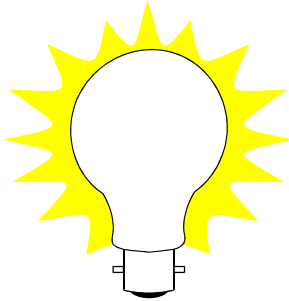
Bij het begin van een project bespreekt men 'het idee'. Is het interessant genoeg om het idee verder uit te werken? Zo nee, dan stopt hier het proces al. Zo ja, dan gaat men over naar de initiatieffase. Belangrijk is om de mensen vanaf het begin te betrekken bij het project. Laat ze meedenken, zodat het hun 'eigendom' wordt. De projectmanager zorgt voor een goede dynamiek en een goede sfeer binnen het projectteam

“Bij het bouwen van een huis kan de architect denken dat het maken van de ontwerptekeningen zijn project is. De aannemer kan denken dat het realiseren van de woning zijn project is. De interieurarchitect denkt dat de inrichting haar project is. De leverancier van de installaties kan die levering als haar project zien. De tuinarchitect ziet weer een ander project als het zijne. Etc. etc. Toch is hier sprake van slechts één project; namelijk dat van de toekomstige eigenares van de woning; c.q. de opdrachtgeefster.”

Al eerder in dit hoofdstuk hebben we de verschillende fasen in een project genoemd. Nu komen we hier wat uitgebreider op terug.

Initiatieffase (ook wel *initiatie-* en *discussiefase* genoemd.)

In deze fase wordt de opdracht gemaakt. Belangrijk hierbij is een goede definiëring van het begin en het eind van het project, zodat alle betrokken hetzelfde beeld hierbij hebben.



Start: Het idee / initiatief / het waarom

Activiteiten:

- in beeld brengen beleidskaders
- in beeld brengen beperkingen
- globaal definiëren gewenst resultaat
- globaal afbakenen project
- aanduiden projectfasering

Einde: Goedgekeurde opdracht

Bijna alles wat er in een project mis gaat vindt de oorsprong in de initiatieffase. Er is bijna nooit tijd genoeg om de initiatieffase de eerste keer goed te doorlopen. Maar er is altijd genoeg tijd om die fase vele malen over te doen.

Definitiefase (ook wel *oriëntatie-* of *denkfase* genoemd.)

In deze fase wordt de startnotitie gemaakt. De projectmanager is samen met het team verantwoordelijk voor het tot stand komen van de startnotitie en legt deze ter goedkeuring voor aan de opdrachtgever. Het eisenpakket moet aan het beoogde projectresultaat voldoen. Dit in termen van: randvoorwaarden, prestaties, eisen, wensen en ontwerpbeperkingen.

In de startnotitie wordt indien van toepassing de samenhang met andere projecten en/of beleidsvelden aangegeven en wordt duidelijk omschreven wat wel en niet tot het project behoort (afbakening). In het startdocument dient men helder aan te geven welke structuur men kiest voor het project, alsmede de rol en positie van de deelnemers aan het project.

Bij het opsporen en sorteren van projecteisen in de definitiefase van een project is het van belang compleet, concreet en eenduidig te blijven. Daartoe is het nodig gericht te zoeken naar doel, belang en herkomst van de eisen (en wensen). Immers de eisen bepalen het 'wat' van een project. Beter nu een felle discussie over conflicterende eisen dan in een latere fase, een randvoorwaarde die is vergeten heeft altijd dramatische consequenties.

Start: Goedgekeurde projectopdracht

Activiteiten:

- verzamelen basismateriaal
- bepaal de projecteisen (randvoorwaarden, eisen etc.)
- omschrijven werkwijze in projectteam
- opstellen programma van eisen
- bepalen projectrandvoorwaarden
- raming kosten (investering, vervanging en instandhouding etc.)
- voorbereidingskrediet

Einde: Goedgekeurde startnotitie



Ontwikkelfase (ook wel onderverdeeld in ontwerp- en voorbereidingsfase)

De ontwikkelfase is bedoeld om een ontwerp en exacte beschrijving te krijgen van het projectresultaat, zodat de realisatie ervan vlekkeloos kan verlopen. Dit ontwerp wordt in de ontwikkelfase gedetailleerd uitgewerkt. Hoe gaat het projectresultaat er in detail uitzien? In de ontwikkelingsfase onderzoekt en weegt men de opties af, waarna een keuze voor een programma of werkwijze volgt. Deze keuze wordt nader uitgewerkt, totdat er een compleet plan van aanpak voor de implementatie/realisatie gereed is. Het projectontwerp beschrijft in detail het gekozen en uitgewerkte realiseerbare projectresultaat, dat aan de in de startnotitie gestelde wensen en eisen kan voldoen. Dat betekent dat in deze fase ook externe factoren de loop van het project kunnen beïnvloeden. Nu wordt het immers concreter.



Start: Goedgekeurde startnotitie

Activiteiten:

- detailleer het project
- keuze opties
- activiteiten overzicht en project ontwerp opstellen (hark)
- bijdrage derden
- draaiboek voor implementatie
- pilot draaien (optioneel)
- krediet aanvraag

Einde: Vastgestelde afspraken en een plan van aanpak

Uitvoeringsfase (ook wel realisatiefase genoemd)

In deze fase realiseren we het project. Dat betekent dat het projectresultaat in één keer perfect moet zijn. De realisatie van dat wat werd bedoeld, verwacht, afgesproken.

Start:

- vastgestelde afspraken en vastgesteld plan van aanpak voor implementatie/realisatie
- toekenning krediet

Activiteiten:

- plan van aanpak uitvoeren
- onvoorziene zaken oplossen
- voorzien in gebruik, beheer en onderhoud.

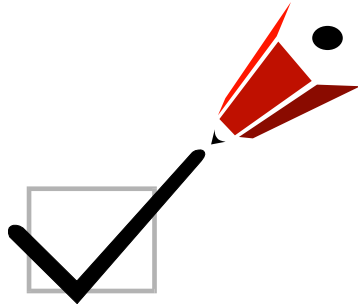
Einde:

het project is gerealiseerd.



Evaluatie (ook wel nazorgfase genoemd.)

De nazorgfase is één van de belangrijkste fase van alle fasen. Hierin vindt ook het gebruik, beheer en onderhoud van het projectresultaat plaats.



Start: Het project resultaat en gereedmelding aan de opdrachtgever.

Activiteiten: opstellen evaluatierapport:

- financiële afrekening
- verantwoording product.
- verantwoording proces
- verantwoording kwaliteit
- leermoment

Einde: Vastgesteld evaluatierapport

Na de afronding van de uitvoeringsfase stelt de projectmanager een evaluatierapport op. Het belangrijkste is dat de organisatie van de evaluatie leert voor toekomstige, gelijksoortige projecten en de opdrachtgever een duidelijk signaal ontvangt dat het project is afgerond.

Kort samengevat

Aanleiding/probleemstelling: korte inleiding hoe het probleem eruit ziet/wat het idee is.

Doel project (beoogd effect): doelstelling van het project. Beschrijving van wat wil je uiteindelijk bereiken wil hebben bij afronding van het project.

Speelveld: benoeming van de medewerkers cq. afdelingen die in het project participeren en een opsomming van de medewerkers cq. afdelingen voor wie de uiteindelijke uitkomst van het project gevolgen heeft.

Fasering: beschrijving van stappen en (gewenste) tussenresultaten van het project, bijv.:

- Initiatiefase (=initiatie; discussie); product--> een goedgekeurde opdracht
- Definitiefase (=oriëntatie); product--> een goedgekeurde startnotitie
- Ontwikkelingsfase (=uitwerking); product --> een draaiboek voor implementatie
- Uitvoeringsfase (=realisatie; implementatie) product --> het projectresultaat
- Evaluatiefase (=nazorg) product --> een evaluatierapport

Het is van belang te omschrijven wanneer een project begint en wanneer een project ten einde is. Welk moment en/of product markeert de start en de afronding van een project?

Inhoudelijke activiteiten: beschrijving van de werkzaamheden in de betreffende fase.

TGKIO: beheersaspecten lopen als rode draad door fasering heen.

- Planning (doorlooptijd + capaciteit): uiteenzetting van de verschillende fasen van het project in een tijdschema en een omschrijving van de benodigde capaciteit.
- Financiën (kosten & dekking): inzicht in de kosten van het project en de wijze waarop die kosten gedekt worden.
- Randvoorwaarden: opsomming van de randvoorwaarden waaraan moet worden voldaan om kwaliteit te behalen.
- Communicatie: beschrijving van de wijze waarop de informatievoorziening rondom het project wordt georganiseerd (eventueel in de vorm van een communicatieplan). Loopt als rode draad door hele fasering heen.
- Projectorganisatie: benoeming van de deelnemers in het projectteam (projectleden) en indien van toepassing overige onderdelen van de projectorganisatie (bijv. stuurgroep e.d.). In een vroegtijdig stadium deze organisatie erbij betrekken is essentieel.

Faalfactoren

- Geen beheersaspecten aanwezig
- Geen duidelijke opdracht/afspraken (commitment)
- Communicatie ontbreekt of is niet eenduidig
- Actoren verstaan hun rol niet.

Instrumenten

- Dossiervorming
- Rapportage
- Financiën
- Planningssysteem

4. Projectmanagement versus directiemodel

Nu we de theorie van projectmanagement hebben verwoord en inzicht hebben gegeven in de uitgangspunten van het directiemodel hebben we een aantal overlappingsen ontdekt.

Tijdens het proces van de evaluatie van de Veranderende Organisatie heeft het college de kaders bepaald, die zij van belang acht binnen een nieuwe organisatie. Deze werden in hoofdstuk 2 (zie ook bijlage) als volgt benoemd (daarachter staat vermeld de verbinding naar projectmatig werken)

- Vermindering bureaucratie en administratieve lasten
Doel van projectmatig werken is commitment. Afspraak is afspraak. Binnen de gestelde termijn afspraken nakomen. Dat laat geen ruimte voor een 'bureaucratische instelling' van de medewerker.
- Herschikken van taken en taakvelden
Projectmatig werken vraagt de inzet van meerdere deskundigen en medewerkers van verschillende disciplines om een gemeenschappelijk resultaat te bereiken. Taakvelden smelten op deze manier samen in een project.
- Synergie tussen medewerkers door taakclustering en onderlinge samenwerking
Ook hier geldt dat projectmatig werken de inzet van meerdere deskundigen en medewerkers van verschillende disciplines vraagt om een gemeenschappelijk resultaat te bereiken. Taakvelden smelten op deze manier samen in een project.
- Optimaliseren van de bedrijfsvoering door een efficiëntere werkwijze
Wat zijn projecten? "Projecten zijn tijdelijke, resultaatgerichte samenwerkingsverbanden tussen mensen, waarin we gebruik maken van schaarse middelen". Met de schaarse middelen moet de organisatie efficiënt omgaan.
- Optimaliseren integraal (financieel) management
Projecten realiseren binnen de vooraf gestelde randvoorwaarden. Dat vraagt sturing van de projectleider en -manager. Daarnaast spelen de TGKIO-elementen een belangrijke rol in projectmanagement.
- Verbeteren van de professionaliteit van de medewerkers in de organisatie
Binnen projectmatig werken is de medewerker 'verplicht' om zich te verdiepen in het project en het aandeel wat hij daarin heeft. Dit heeft effect op zijn reguliere werkzaamheden. Dit komt de deskundigheid van de medewerker ten goede
- Bijstelling van het ambitieniveau beleid en ontwikkeling en prioriteit leggen bij uitvoering en beheer
Voordat de fases van het projectmatig werken aanvangt moet de organisatie 'het idee' bespreken. Deze bespreking moet in het licht gezien worden van het ambitieniveau van de gemeente. Een dergelijke bespreking kan niet zonder een blik te werpen op de eventuele uitvoering en beheer. Door de inzet van medewerkers in een project dwingt men de lijnmanager om prioriteiten aan te geven (ambitieniveau)
- Doorvoeren van een formatiereductie van 3,5% tot 4%
Het doorvoeren van projectmanagement kan een *loonkostenreductie* opleveren. De tijd die de medewerker besteedt aan het project kan

worden geactiveerd en drukken dus niet op de exploitatie. Vanuit de discussie inzake het ambitieniveau moet blijken of inhuur voor de reguliere werkzaamheden gewenst is.

Uiteindelijk heeft het college van burgemeester en wethouders op 5 april 2005 besloten dat het directiemodel het meest optimale organisatiemodel is. De doelstellingen voor de realisering van het directiemodel werden als volgt vastgesteld:

- Vraaggericht werken
Projectmatig werken is per definitie vraaggericht werken. Die gedachtegang wordt dus automatisch geïntroduceerd binnen de lijnorganisatie. Binnen de lijn worden nog te vaak onduidelijke opdrachten geaccepteerd. Dat kan niet bij projectmatig werken. Hierin zal projectmatig werken dus een uitstraling hebben naar de lijnorganisatie.
- Kwaliteit van de dienstverlening
Doordat er bij projectmatig werken zoveel verschillende disciplines worden betrokken, leren medewerkers van elkaar en van het project. Kennisverbreding, afspraak is afspraak etc.
- Efficiënter werken
Projecten hebben een duidelijk begin en een duidelijk einde (tijdelijk). Dat betekent per definitie efficiënt werken. Medewerkers worden zich bewust van een andere werkwijze.
- Optimaliseren dualisme
Projectmatig werken betekent afgekaderd werken. De omgeving kan geen invloed uitoefenen op het resultaat. Dat leert de politiek ook anders te werken en te denken.
- Optimaliseren integraal (financieel) management
Projecten moeten gerealiseerd worden binnen de vooraf gestelde randvoorwaarden. Dat vraagt sturing van de projectleider en -manager. Daarnaast spelen de TGKIO-elementen een belangrijke rol in projectmanagement.

In projectmatig werken zien we veel structuur- en cultuuraspecten terug die ook van belang zijn voor het goed functioneren van het Urker directiemodel.

Hierboven is slechts een tipje van de sluier opgelicht. Zo beschouwd kan de lijnorganisatie iets leren van een goed functionerende projectorganisatie. Het groter geheel leert iets van een onderdeel. De projectorganisatie is een voorbeeld voor het functioneren van de lijnorganisatie. Dat leren gaat niet van de een op de andere dag, maar is een proces.

Vraag: is de huidige projectorganisatie bij de gemeente Urk (al) een voorbeeld voor de lijnorganisatie?

5. Projectmanagement bij de gemeente Urk

We hebben gezien dat alleen wanneer projectmatig werken goed wordt uitgevoerd, de lijnorganisatie hier van kan leren. Expliciet is aangegeven dat alleen een *goed functionerende* projectorganisatie balans kan aanbrengen in een organisatie. Is een dergelijke projectorganisatie aanwezig bij de gemeente Urk? Per 1 november 2006 is de gemeente Urk immers gestart met projectmanagement? Hoe is dat gebeurd? En hoe heeft Urk daar vorm aan gegeven? Welke structuur- en welke cultuuraspecten spelen daarin een rol? Een beschrijvend hoofdstuk.....

Tijdens de startbijeenkomst voor de invoering van het directiemodel stelde het ambtelijk management een aantal ontwerpeisen voor het directiemodel vast. Bijvoorbeeld de wens om een duidelijk missie en visie vast te stellen, de centrale regie & sturing en het uitgangspunt dat leidinggevend in de organisatie zoveel mogelijk fulltime manager zijn. Maar ook de eis dat het besturingsconcept van de organisatie geënt is op het principe van integraal financieel management, planning en control.

Tijdens de gevoerde discussies is gebleken dat het moeilijk is alle genoemde ontwerpeisen één op één over te nemen. De kleinschaligheid van de gemeente Urk en in het verlengde daarvan de kleinschaligheid van de organisatie spelen hierbij een belangrijke rol. Hier en daar werden concessies gedaan, strevend naar het maximaal haalbare. Toch constateren we dat bij het uiteindelijk gekozen organisatiemodel het merendeel van de genoemde ontwerpeisen overeenind zijn gebleven. In het uiteindelijk gekozen model, zijn binnen de taakvelden op de afdelingen, beleid en uitvoering zoveel mogelijk bij elkaar gepositioneerd. Dat versterkt de ketenbenadering en ondersteunt de integraliteit van werken, aldus de B&W rapportage

We hebben in hoofdstuk 1 kunnen lezen dat veel gemeenten projectmanagement invoeren mede onder druk van de burgers en het bedrijfsleven. Tijdens de inrichting van het Urker directiemodel kwam projectmanagement ook om de hoek kijken. In een 'informele' bedrijfsvoeringsnotitie is projectmanagement zelfs uitgebreid (maar helaas niet juist) beschreven. Met de herplaatsing van medewerkers in de nieuwe organisatie werd een projectmanager benoemd. Een terechte benoeming, want projectmatig werken biedt veel kansen voor de organisatie. Bij de aanstelling ontbreekt echter een duidelijke rol-/functiebeschrijving, zoals die wel voor alle andere medewerkers aanwezig is. Treffend gaf de manager dan ook in de informatiebijeenkomst aan zijn eigen functie in te mogen vullen. Hoewel het enthousiasme van de manager groot is, ontbreekt ervaring.

Projectmanagement door de ogen van de projectmanager

Eén van de eerste zaken die de projectmanager ter hand nam, was het 'concreet' beschrijven van het begrip 'projectmanagement.' Deze notitie werd op 15 november 2006 met het coördinatieteam (managers en directie) besproken, waarna het vervolgens op 21 november 2006 werd vastgesteld door het college van burgemeester en wethouders.

In de notitie geeft de projectmanager aan wat de begripsbepaling is van een project.

Projecten zijn er in soorten en maten, van de totstandkoming van een beleidsnotitie tot een grootschalig nieuwbouwproject. Alles wat eenmalig is en tot een concreet resultaat binnen een bepaalde periode

leidt, kan met een projectmatige aanpak worden benaderd. Een projectmatige werkwijze staat garant voor een goede werkplanning, waarbij we vroegtijdig dwarsverbanden en onderlinge relaties signaleren en waardoor er minder ad-hoc wordt gewerkt. Het is dan ook wenselijk de projectmatige werkwijze binnen de organisatie meer toe te passen.

Voorgesteld wordt een aantal criteria te hanteren waaraan een project moet voldoen om de titel project te krijgen.

De directie bepaalt in overleg met het bestuur welke producties men aanwijst als project, waarna de projectmanager een projectorganisatie in het leven zal roepen. Daarbij spelen de volgende criteria een rol:

- Aan elk project ligt een bestuursopdracht ten grondslag.
- Er is sprake van een duidelijke eindtijd.
- De looptijd is meer dan drie maanden.
- Er zijn binnen de afdeling Ontwikkeling & Advies meer dan drie personen bij betrokken en/of er is meer dan één afdeling bij betrokken.
- Het betreft een complex onderwerp dat bepalend is voor de bedrijfsvoering of voor het imago van de gemeente.
- Er is sprake van een politiek gevoelig onderwerp
- Het resultaat is een afgerond product.

Volgens de notitie moet in principe aan 'een aantal' van deze criteria worden voldaan om te rechtvaardigen dat een projectmatige werkwijze wordt gevolgd.

Ook wordt in de notitie ingegaan op het opdrachtgeverschap bij projectmanagement. Gesteld wordt dat de aanpak van een maatschappelijke opgave over het algemeen door de raad of het college wordt geïnitieerd. Zij zijn namelijk gekozen om de belangen van de burgers te behartigen en hierbij accenten te leggen voor wat betreft het omgaan met de maatschappelijke omgeving, aldus de notitie. Met het nemen van initiatief en het vastleggen van een bepaalde actie door middel van een gemeenteraadsbesluit is het bestuur of de bestuurder bestuurlijk opdrachtgever.

Deze opdracht vertaald men naar het ambtelijk niveau waarna de ambtelijk opdrachtgever uit naam van het bestuur verantwoordelijk wordt voor de invulling van het verdere traject. Opdrachtgeverschap, specifiek vanuit de overheid bezien, kent dus verschillende invalshoeken. Voor zowel de eigen organisatie als voor de overige partijen in het veld is het belangrijk om te weten waar een "publiek" opdrachtgever voor staat, welke doelen hij nastreeft en welke instrumenten hij daarvoor beschikbaar heeft.

De projectmanager stelt terecht dat de meeste werkzaamheden volgens de lijn kunnen worden afgedaan. De werkzaamheden zijn vastgelegd in afdelingsplannen (..) die vervolgens op elkaar zijn afgestemd. Op deze wijze wordt vorm en inhoud gegeven aan het integraal werken. Naast deze normale wijze van werken hetgeen over het algemeen routinematig gebeurt kent de organisatie ook de projectstructuur. Binnen de afdelingsplannen nemen we daarom uren voor projectmanagement op (..). Er wordt vanuit gegaan dat iedere medewerker naast zijn of haar reguliere taken deelneemt aan een of meerdere projecten. Lukt dit niet dan is het noodzakelijk om deskundigheid van buiten af in te huren of het project naar een later tijdstip te schuiven. Later wordt in de notitie aangegeven dat het ongewenst is dat te veel personele en bedrijfsmatige sturing

in handen van externen komt. Daarom fungeert de projectmanager bij inzet van externen als opdrachtgever voor een externe projectleider. Hij is ervoor verantwoordelijk dat de integrale managementtaken rond het project naar behoren en binnen de bij de gemeente geldende regelgeving vervuld wordt.

In de notitie wordt gesproken over de fasering van een project. De notitie noemt er vier: de initiatieffase, de definitiefase, de ontwikkelfase en de nazorgfase. Het zou te ver voeren om iedere fase volgens de notitie in dit hoofdstuk te beschrijven. Dit zou de overzichtelijkheid van dit hoofdstuk niet te goede komen. Enkele aandachtspunten willen we echter wel noemen:



Meest in het oog springend is dat na de ontwikkelfase (het formuleren van oplossingen) direct overgegaan wordt naar de nazorgfase. Hoe zit het dan met de uitvoeringsfase? Het doel van de ontwikkelfase, is volgens de notitie, het vinden van oplossingen. Deze oplossingen worden geformuleerd naar aanleiding van de in de definitiefase vastgestelde eisen en wensen. Na afloop van deze fase is bekend hoe het projectresultaat eruit ziet qua vorm, inhoud en dergelijke. Hierna wordt de nazorgfase besproken. Volgens de notitie wordt in deze fase al het werk uit de voorgaande fasen geïntegreerd.

De projectmanager geeft aan dat een project in de initiatieffase terug te voeren is naar de visie of het collegeprogramma. Het is daarbij, volgens de notitie, een verantwoordelijkheid van de directie om hier een juiste projectomschrijving van te maken. De manager verwijst in de definitiefase naar het projectplan, waar volgens hem handige computerprogramma's voor bestaan. 'Binnen de gemeente Urk kiezen we voor één vaste opzet' aldus de notitie. Het is onduidelijk welke opzet dit is. Het is overigens terecht dat bij het onderdeel projectplan gesproken wordt over het doel zo duidelijk mogelijk te omschrijven (SMART).

Hoewel de manager vier fases beschrijft, wordt als onderdeel van zijn projectplan aangegeven dat het zes fases zijn. Overigens is aangegeven dat de directie het projectplan toetst op realiteitsgehalte in relatie tot de overige werkzaamheden. Niet genoemd wordt het overleg met de lijnmanager. Hij moet toch de uren van de medewerkers vrijmaken?

In de ogen van de projectmanager bestaat de projectorganisatie uit de volgende personen of groepen: een projectmanager, een projectgroep, eventueel een (deel)projectleider (..), eventueel een stuurgroep, eventueel een klankbordgroep. Daarbij wordt aangegeven dat de instelling van een (deel)projectleider, een stuurgroep en/of een klankbordgroep afhankelijk is van de complexiteit van het project en de uitstraling ervan naar de samenleving. Ook de kosten kunnen een rol spelen bij deze afweging.

De plaats van de projectmanager

Zoals gezegd heeft het college, directie en coördinatieoverleg ingestemd met de startnotitie. Volgens het directiemodel valt de projectmanager onder de afdeling Ontwikkeling & Advies. In de notitie wordt echter aangegeven dat de directie de projectmanager aanstuurt. Inhoudelijk (..) is hij verantwoording verschuldigd aan de directie of (bij instelling ervan) aan de stuurgroep. Hij stelt het projectplan op, inclusief

een begroting van de noodzakelijke personele en financiële middelen. Hij bewaakt de in het projectplan vastgelegde resultaten binnen de aan het project toegewezen middelen. Hij legt over de (tussentijdse) resultaten rechtstreeks verantwoording af aan de directie. De bedrijfsvoering van de projecten bedden we in de reguliere planning & control cyclus, waardoor afstemming met het reguliere werk is gegarandeerd en via de maraps ook over de projecten verantwoording wordt afgelegd.

De projectleider stuurt de projectgroep aan. Hij is verantwoordelijk voor het slagen en volbrengen van de projectopdracht. Aan de projectmanager rapporteert hij regelmatig over de voortgang van het project en de stand van zaken (integraal).

Succesfactoren

De projectmanager geeft terecht aan dat communicatie essentieel is bij projectmatig werken. Alle betrokken partijen, zowel in- als extern, worden gedurende het traject goed geïnformeerd over het verloop van het project en over eventuele wijzigingen in de projectopzet of de planning. De projectmanager is hiervoor verantwoordelijk.

De communicatie rondom projecten en veranderingen is een vak apart. Onderdelen van de aanpak van communicatie rond projecten en veranderingen zijn volgens de notitie:

1. Vertalen van doel en positionering van het project tot een kernboodschap binnen de organisatie.
2. Omgevingsmanagement door inventariseren en clusteren van doelgroepen en verdelen van verantwoordelijkheden voor die doelgroepen.
3. Ontwikkelen van de strategie en tactiek, met daarin keuzes voor bijvoorbeeld de rol van lijnmanager in de communicatie, de mate van faciliteren, concepten en campagnes, ruimte voor invloed en betrokkenheid en fasering van de communicatie (passend bij projectplanning en -aanpak).
4. Projectcommunicatie waaronder teambuilding, inrichten en beheren van de communicatiestructuur met overleggen, rapportages en (eventueel) nieuwsbrieven en sites.
5. Planning en uitvoering van de communicatie, evaluatie en bijsturing.

Volgens de notitie kan een project alleen slagen met goede randvoorwaarden. Deze voorwaarden kunnen volgens de projectmanager worden getoetst aan de elementen doelrealisatie, draagvlak en beleidssamenhang/integraliteit. Overigens stelt de projectmanager terecht dat deze criteria niet alleen met de structuur, maar zeker ook met cultuur te maken hebben. De randvoorwaarden benoemt de projectmanager als volgt:

Doelrealisatie:

1. de aanwezigheid van heldere politieke kaders, met voldoende (onder)handelingsruimte;
2. korte lijnen tussen de portefeuillehouder, de directie (of afdelingsmanager) en de projectmanager;
3. voldoende mandaat en budget en overige middelen.

Draagvlak:

4. extern maatschappelijk draagvlak;
5. gemeentelijk intern draagvlak.

Integraliteit:

6. inhoudelijke afstemming binnen het project.

Informatiebijeenkomst projectmanagement

Gedurende het proces van het vervaardigen van deze scriptie is diverse malen met de projectmanager gesproken. Mede op advies van de opstellers van deze scriptie is een informatiebijeenkomst georganiseerd. Al in een vrij vroeg stadium werd namelijk al duidelijk dat er (nog) geen draagvlak was voor het invoeren van projectmanagement en dat de medewerkers zich geen beeld konden vormen bij de taak van de projectmanager. De beleidsambtenaren werden namelijk pas achteraf op de hoogte gesteld van de inhoud van de notitie. Op dat moment was het reeds definitief vastgesteld door het college van burgemeester en wethouders.

Het overleg vond plaats op donderdag 18 januari 2007. Spijtig genoeg hadden ‘slechts’ 13 medewerkers gehoor gegeven aan de uitnodiging van de projectmanager. Daarvan waren 7 personen afkomstig van de afdeling Ontwikkeling & Advies! Overigens was er maar 1 afdelingsmanager aanwezig. De rest van de genodigden had zich niet afgemeld. Toont een dergelijke opkomst de plaatsbepaling van projectmanagement aan of is dat de heersende cultuur?

In de bijeenkomst presenteerde de projectmanager de notitie. Hij vermeldde dat binnen de organisatie zo langzamerhand het belang van projectmanagement wordt ingezien (...). Daarbij geeft hij aan dat hij dit met veel enthousiasme heeft opgepakt, maar als tekortkoming wordt gesignaleerd dat projectmanagement geen duidelijk plek heeft gekregen binnen het reorganisatieproces. Dat leverde, volgens de projectenmanager, wat aanloopproblemen op. Vooral ook omdat hij nu de eigen functie mag invullen.

De projectmanager constateert dat er in de huidige lijnorganisatie te veel mensen zich met alles en iedereen bemoeien. Van integraal werken is echter geen sprake. Een van de oorzaken is dat er geen vast aanspreekpunt is. Dat verandert dus met de invoering van projectmanagement. Als reactie op deze stelling, antwoordde een medewerker dat het ontbreken van integraal werken alles te maken heeft met de aansturing van de managers. “Als deze sturing ontbreekt, gaan mensen hun eigen gang” zo luidde de opmerking.

In de bijeenkomst werd gesteld dat elke fase evenveel tijd in beslag zou nemen.

De projecten van de gemeente Urk

Als bijlage bij de notitie worden een 22-tal projecten genoemd waarmee we starten binnen het projectmanagement. Al deze projecten neemt de projectmanager onder zijn hoede. Bij een zevental projecten is hij naast manager ook nog eens projectleider. Een ambitieus aantal, vooral ook als we kijken naar het jaar waarin de projecten afgerond moeten zijn:

Afronding in 2007: 11 projecten

Afronding in 2008: 8 projecten

Afronding in 2009: 1 project

Afronding in 2010: 2 projecten

Projecten waarmee wordt gestart via het projectmanagement

	Projectmanager	Projectleider	Afronding
1. Herbestemming Havengebied	J.Brands	Externe leider	2006/2007
2. Uitvoering masterplan	J.Brands	nog te bepalen	2007/2010
3. Problematiek Westgat herontwikkeling Kamperhoek en Lemsterhoek	J.Brands	nog te bepalen	2007/2010
4. Herontwikkeling Noorderzand	J.Brands	L. Schraal	2007/2008
5. Havenbeleid/visie	J.Brands	R.T. Oost	2007
6. Problematiek verzakkingen, maatregelen	J.Brands	nog te bepalen	2007/2008
7. Beleidsnota Recreatie en Toerisme	J.Brands	R.T. Oost	2007
8. Verbouw/nieuwbouw gemeentehuis	J.Brands	J. Slingerland	2006/2007
9. Herontwikkeling gebied Sporthal De Schelp, Zwembad Botenloods etc.	J.Brands	nog te bepalen	2007/2008
10. Studie mogelijke inbreilocaties	J.Brands	nog te bepalen	2007/2008
11. Uut Wuut Waai Weg	J.Brands	L.Schraal	2007/2009
12. Invulling locaties Wilhelmina-School, Vuurbaak etc.	J.Brands	L. Schraal	2007
13. Centrum Jeugd en Gezin	J.Brands	stageopdracht	2007
14. Cultuuronderzoek	J.Brands	stageopdracht	2007
15. Verzelfstandiging museum	J.Brands	J.Brands	2007/2008
16. Ontwikkeling visie zwembad	J.Brands	J.Brands	2007
17. Invoering Wet Kenbaarheid Publiekrechtelijke Beperkingen	J.Brands	J.Brands	2007
18. Wet Maatschappelijke Ondersteuning (algemeen beleid)	J.Brands	J.Brands	2007
19. Verzelfstandiging IJsselmeer-Visafslag	J.Brands	J.Brands	2008
20. Task Force	J.Brands	R.T.Oost	2007
21. Nieuwbouw peuterspeelzaal	J.Brands	J.Bosch	2007/2008
22. Onderzoek privatisering ziekenhuis	J.Brands	J.Brands	2007

Projectmanagement door de ogen van de organisatie

Hoe ziet de organisatie projectmanagement? Heeft de organisatie hetzelfde beeld voor ogen als de projectmanager? Om hier een antwoord op te krijgen hebben we een groot aantal interviews afgenomen met diverse medewerkers. Deze treft u als bijlage aan. Hieronder de samenvatting van deze interviews gegeven.

Aan de hand van een zestal vragen is geprobeerd om een indruk te krijgen van hoe er binnen de organisatie over projectmanagement wordt gedacht. In hiërarchische volgorde, op basis van het directiemodel, zijn medewerkers geïnterviewd, die momenteel of in het verleden betrokken waren bij projecten:

- Een wethouder (*in verband met de afwezigheid van de andere wethouder*)
- De voltallige directie
- De projectmanager
- Alle afdelingsmanagers
- Een aantal beleidsambtenaren

De volgende vragen zijn gesteld:

1. Wat verstaat u onder een project?
2. Als u dé succesfactor van een project moest noemen. Welke noemt u dan?
3. Kunt u enkele (knel)punten noemen waar je bij een project tegenaan loopt? (positief/negatief)
4. Kunt u meerdere projecten noemen van de gemeente Urk? Zijn die volgens u geslaagd? Motiveer.
5. Urk start vanuit het directiemodel met PMW. Hoe ziet u de plek van projectmanagement binnen het geheel van de organisatie?
6. Wat is het verschil tussen een projectleider en projectmanager?

Op basis van eerder genoemde (hiërarchische) indeling kunnen de volgende algemene conclusies per vraag worden weergegeven:

1. Wat verstaat u onder een project?

De wethouders

Een project wordt gezien als een opdracht die een concreet resultaat op moet leveren, ten dienste van de samenleving en binnen de gestelde kaders als tijd, geld, doel etc.

De directie

Een project is een opdracht die in een beperkte tijd met vooraf bekende middelen een helder omschreven doel moet uitwerken en waarbij meerdere personen in een team samenwerken. Het ene directielid vindt dat vooral politiek gevoelige opdrachten bij de projectmanager thuishoren. De kleinere projecten kunnen binnen de organisatie worden weggezet. Het andere directie lid vindt dat een project altijd buiten de lijnorganisatie moet staan.

De projectmanager.

Een project wordt omschreven als een complex aantal werkzaamheden die moet leiden tot een doel binnen afzienbare tijd.

De afdelingsmanagers.

Het onderwerp is duidelijk afgebakend en kortlopend met een duidelijk begin en eind. Voor één manager is de looptijd minimaal een jaar. Middelen zijn bekend. Het onderwerp moet afdelingsoverschrijdend zijn en politiek gevoelig en moet impact hebben op de samenleving.

De beleidsambtenaren.

Een project is een doelgerichte opdracht en heeft vele facetten in zich en kent verschillende invalshoeken van waaruit men werkt aan een concrete oplossing. De opdracht moet zijn afgetikt door het bestuur en komt niet regulier binnen de lijnorganisatie voor. Een project is afdelingsoverschrijdend en moet van enig opvang zijn.

Conclusies

De directie heeft een redelijk beeld van het begrip project. Als we alle definities van de overige geïnterviewden bij elkaar zouden voegen zouden we nog niet tot een eenduidige definitie komen. Concretisering ontbreekt veelal. Schaarse middelen worden niet genoemd. Ook samenwerking wordt maar minimaal aangetipt.

2. Als u dé succesfactor van een project moest noemen. Welke noemt u dan?

De wethouders.

Er is sprake van een heldere opdracht, begrenst in tijd en geld en het concrete product.

De directie.

Dat men de opdracht realiseert en dat wel binnen de afgesproken tijd vanuit een integrale aanpak.

De projectenmanager.

Politiek en bestuurlijk draagvlak, tijd, communicatie en middelen. Een project strandt als het geen draagvlak heeft (zowel bestuurlijk als ambtelijk.)

De afdelingsmanagers.

Naast voldoende tijd worden de randvoorwaarden genoemd. Het resultaat moet duidelijk zijn en de uren van de medewerkers moeten binnen het afdelingsplan zijn meegenomen. Integraal werken bepaald het succes want dan zie je niets over het hoofd.

De beleidsambtenaren.

De juiste man op de juiste plek en samenwerking en de kunde van de projectleider. Ook het vastleggen van de structuur en een goede communicatie is heel belangrijk. Het omzeilen van de hiërarchie wordt ook genoemd.

Conclusie

Wat in eerste instantie opvalt is dat we één succesfactor vragen, maar dat er meerdere worden genoemd. Maar een enkele beperkt zich tot het noemen van één factor. De diverse medewerkers noemen vooral een cultuuraspect als succesfactor. Kennelijk willen we een bepaalde cultuur terug zien in projectmatig werken, die we binnen de organisatie missen.

3. Kunt u enkele (knel)punten noemen waar je bij een project tegenaan loopt? (positief/negatief)

De wethouders

Een knelpunt is de te grote politieke invloed en de bestuurlijke omgang hiermee. De kaders zijn niet helder genoeg gesteld, het doel waar ze naar toe werken is niet bij iedereen hetzelfde en het proces is niet voor iedereen duidelijk. De verplaatsing van de milieustraat wordt als een succesvol project ervaren.

De directie

Als knelpunten worden de omgevingsfactoren ervaren. Derden willen invloed uitoefenen op het project. Bestuurlijk moet er maar één portefeuillehouder de verantwoording hebben. Aan een juiste communicatie schort het nogal eens. Koerswijzigingen tijdens het proces werken vertragend en maken het onoverzichtelijk. Projectmatig werken is niet bij iedereen bekend. Managers voelen zich snel gepasseerd. Als voordeel wordt integraal werken genoemd.

De projectenmanager

Er is een aantal projecten niet integraal uitgewerkt. Dat werkt niet. Sommige mensen zitten alleen voor hun zelf in een projectteam en werken niet aan het doel. Als de neuzen dezelfde richting op staan is de kans van slagen groot.

De afdelingsmanagers

Projectmanagement en projectmatig werken krijgt een kans. Projectmatig werken is voor de medewerker vaak de krenten in de pap. Knelpunt is dat er geen tijd voor is ingeruimd in de organisatie. De werkdruk wordt al als hoog ervaren en de reguliere taken kunnen niet allemaal uitgevoerd. Managers moeten duidelijker keuzen maken. Sommige medewerkers vatten projectmatig werken te luchthartig op. Het resultaat komt er toch wel als het er moet komen, ook zonder projectmatige aanpak. Daarnaast wordt een klankbordgroep etc, als lastig ervaren. Als positief punt wordt de samenwerking ervaren.

De beleidsambtenaren

Er is sprake van vermenging tussen de projectorganisatie en de lijnorganisatie. Nadat een projectleider is benoemd moet hij het vervolgens maar uitzoeken. Het grote probleem is de gebrekkige manier waarop wordt gecommuniceerd. Als externen onderdeel uitmaken van het projectteam wordt dit als positief ervaren. Veel projectleden zien niet het doel, maar alleen hun eigen belang.

Conclusie

De knelpunten die we signaleren hebben te maken met de structuur en cultuur in de organisatie. Haast in één adem worden deze ook aangewezen als een risicofactor voor de inbedding van projectmanagement.

4. Kunt u meerdere projecten noemen van de gemeente Urk? Zijn die volgens u geslaagd? Motiveer.

De wethouder.

Er zijn meerdere projecten geweest, maar er kan niet worden aangegeven of deze geslaagd zijn of niet. Het wel of niet slagen heeft te maken met de politieke gevoeligheid en de visie van alle partijen op het doel (resultaat) en de procedure.

De directie.

Realisatie winkelcentrum, revalitisering industrieterrein, nieuwbouw gemeentehuis, havenplannen, scholenproject, reorganisatie en wellicht kan het huidige financieel probleem van de gemeente als een project worden aangemerkt. Diverse onderdelen zijn geslaagd omdat het binnen de doelstelling en de tijd is gerealiseerd. Een ander directielid vindt juist genoemde projecten niet geslaagd omdat maar deelresultaten zijn bereikt.

De projectmanager

De lijst van projecten is inzichtelijk. Valkuil is vervolgens het aan elkaar koppelen van allerlei projecten. Genoemd wordt het project schuiven in de ruimte. Er werden zoveel zaken aan elkaar gekoppeld dat het uiteindelijke doel en resultaat bij niemand meer helder was.

De afdelingsmanagers

Verbouw gemeentehuis en plan van scholen. Deze projecten ervaren ze als echte projecten. Momenteel loopt het project 'implementatie gemeentewinkel.' Iedereen heeft daar een eigen beeld bij. De middelen voor de sturing ontbreken, zodat sturing vaak onmogelijk is. Er lopen projecten die eigenlijk geen projecten zijn. Projecten waarin raadsleden zitting hebben worden als onmogelijk ervaren omdat de raad opdrachtgever en uitvoerder is.

De beleidsambtenaren

Het project aanvraag Europese subsidies ervaren ze als geslaagd. Het project havenplan is uiteindelijk mislukt doordat de politiek het niet eens was met de uitkomst. Schuiven in de ruimte is niet geslaagd. Daarnaast stellen ze de vraag of veel projecten eigenlijk wel allemaal projecten zijn. Zijn ze als zodanig gedefinieerd. Ook wordt de verantwoordelijkheid nog al eens op elkaar afgeschoven.

Conclusie:

Geen juiste kennis van de begrippen die relevant zijn voor projectmatig werken maakt het inbedden ervan moeilijk. Politieke bemoeienis vindt men erg negatief. Is er wel voldoende vertrouwen in elkaar en in de organisatie en het bestuur?

5. Urk start vanuit het directiemodel met PMW. Hoe ziet u de plek van projectmanagement binnen het geheel van de organisatie?

De wethouder

Met projectmanagement gaat de gemeente Urk een nieuw proces in. Het wordt nu ingebed in de organisatie. Voor de acceptatie is het van wezenlijk belang dat de communicatie goed verloopt. Projectmanagement kan en moet vruchten afwerpen.

Besturen op hoofdlijnen is het uitgangspunt en er moet worden afgestapt van te gedetailleerde overleggen. Via managementrapportages wordt het bestuur en politiek op de hoogte gebracht. Dat betekent dat ook de aansturing belangrijk is. Voor bestuurlijk draagvlak is het belangrijk dat we het gestelde doel halen. Zo win je vertrouwen. Het grote voordeel van het directiemodel is dat we beleid en uitvoering loskoppelen. Dat geeft helderheid voor de medewerkers en ook voor de taken. Dit verhoogt de kwaliteit van de organisatie.

Het is juist dat het projectmanagement binnen de afdeling Ontwikkeling en Advies wordt ondergebracht, omdat beleidsambtenaren op deze afdeling veel met projecten (gaan) werken. Er moet feeling komen tussen de beleidsambtenaren en het projectmatig werken. Het zien van resultaten is belangrijk. Toch is het belangrijk dat we de tijd nemen om het geheel organisatorisch goed in te bedden.

De directie

De directie merkt op dat projectmanagement een verkeerde start kende. De politiek is tevreden over de komst van projectmanagement. Het ene directielid vindt dat projectmanagement onder de directie moet vallen, het andere directielid vindt dat het ondergebracht moet worden bij Ontwikkeling en Advies, omdat vanuit deze afdeling de meeste projecten starten. Het geheel moeten we nog wel verankeren binnen de organisatie.

De projectmanager

Er staat over een jaar een projectmanagement organisatie. Na de reorganisatie moest alles nog worden uitgewerkt en op papier gezet. Bestuurlijk en politiek draagvlak is er nog onvoldoende. Projectmanagement moet niet onder de afdeling Ontwikkeling en Advies vallen, maar onder de directiestaf.

De afdelingsmanagers

De afdelingsmanagers zijn het er unaniem over eens dat het een plek moet krijgen onder de directie.

De beleidsambtenaren

De komst ervan wordt over het algemeen als positief ervaren. Het merendeel vindt dat het onder de directiestaf moet vallen. Er moet geen splitsing zijn in projecten binnen de lijn en buiten de lijn. Veel projecten moeten nog als projecten worden benoemd. De afdelingen houden er nog geen rekening mee.

Conclusie

Alleen de wethouder en de adj. directeur zijn van mening dat projectmanagement onder de afdeling O&A moet vallen. Beiden noemen dezelfde voordelen op. De rest van de ondervraagden zeggen bijna direct dat de juiste plek onder de directie is. De consequentie van de door de wethouder en adj. directeur genoemde voordelen zijn daarbij als reden genoemd (in de lijn staat een lijnmanager in hiërarchische zin boven de projectmanager red.)

6. Wat is het verschil tussen een projectleider en projectmanager?

De wethouder

De projectleider is inhoudelijk verantwoordelijk voor het project. De manager stuurt op tijd, financiën en communiceert. De kwaliteit van het projectteam is van belang. Soms

is het verstandig om een raadslid zitting te laten nemen in een projectteam. Als voorbeeld wordt de vernieuwbouw van het gemeentehuis genoemd, waarin het projectteam raadsleden zitting nemen.

De directie

De projectleider is verantwoordelijk voor de uitvoering van het project. De manager stuurt op tijd, financiën en communiceert. De kwaliteit van het projectteam is van belang. Soms is het handig dat er een raadslid in zit. De projectmanager kijkt vanuit een helikopter view naar de projecten en heeft een pro actieve houding. Een projectleider kan tevens projectmanager zijn.

De projectmanager

De projectleider is de vakambtenaar. De projectmanager controleert en zorgt voor terugkoppeling.

De afdelingsmanagers

Eén ziet geen verschil. De anderen zijn het er over eens dat de projectmanager stuurt en dat de projectleider zich met de uitvoering bezig houdt.

De beleidsambtenaren

De projectleider houdt zich met de uitvoering bezig terwijl de projectmanager op enige afstand staat om het proces in de gaten te houden. De projectleider verantwoordt zich aan de projectmanager. De manager is integraal verantwoordelijk voor het proces en bewaakt dit.

Conclusie

In het algemeen kent men de verschillen in taken en verantwoordelijkheden.

De start van projectmanagement binnen het directiemodel mag als een valse start worden beschouwd. Vooraf niet meegenomen in de uitgangspunten, waardoor er vooraf geen duidelijk beeld is bepaald. Hierdoor kan de organisatie geen juiste inschatting maken van de gevolgen van het projectmatig werken voor de organisatie.

Essentieel voor het succesvol invoeren van projectmanagement is dat een juiste begripsbepaling wordt gehanteerd. Uit de diverse gesprekken die gevoerd zijn blijkt het begrip, al dan niet juist verwoord in de notitie, lang niet bij iedereen bekend te zijn. Lange tijd werd het woord 'project' gehanteerd als verantwoordelijkheid afschuiven ('we maken er een project van').

Overigens gaat de notitie uit van een aantal vooronderstellingen die onjuist zijn, zoals het hebben van afdelingsplannen en de uren vrijmaking van medewerkers. Juist dat blijkt volgens de managers hét grootste knelpunt te gaan worden om projectmanagement goed in te voeren. Daarnaast worden er een aantal randvoorwaarden genoemd, waarvan de projectmanager weet dat deze niet aanwezig zijn.

Lezend de theorie in de notitie betwijfelen we het zinvol is geweest om al in zo'n vroeg stadium (3 weken na formele aanstelling) de kaders voor projectmanagement vast te stellen. Temeer daar de manager nog niet over voldoende inhoudelijke kennis beschikt. De in de notitie genoemde doelen, uitgangspunten, begripsbepalingen etc. zijn niet allemaal juist verwoord. Meest in het oog springend is het simpelweg ontbreken van een uitvoeringsfase. Draagvlak creëren en voldoende inhoudelijke kennis vergaren was na de benoeming zinvoller geweest. Nu zijn er een aantal stappen overgeslagen die essentieel zijn. In het notitie wordt de mandatering aan de projectmanager niet genoemd, terwijl er wel mondeling over wordt gesproken. Is de notitie door onwetendheid en gebrek aan kennis en draagvlak vastgesteld? Uit de interviews kunnen we concluderen dat men niet (voldoende) op de hoogte is van de inhoud van de notitie. Zo heeft het college al besloten dat projectmanagement onder de directie valt. Zelfs de projectmanager die de notitie heeft opgesteld is zich daar niet van bewust.

Er is een onduidelijke invulling van alle aspecten, waardoor betrokkenen 'verdwalen' en zich niet verantwoordelijk voelen.

Misschien dat dit alles te wijten is aan de vele kansen die projectmanagement voor het directiemodel biedt, waardoor de projectmanager heel enthousiast aan de slag is gegaan. Dit blijkt ook uit de grote lijst projecten die op vrij korte termijn moeten uitgevoerd. Grote valkuil is daarbij dat de projectmanager wordt afgerekend op projecten, die nooit als zodanig zijn benoemd. Daarnaast geldt voor de projecten, die genoemd zijn in de notitie, dat er geen duidelijke einddatum is genoemd. De projecten bestrijken een aantal jaren. En was een duidelijke einddatum van het project niet één van de eisen van projectmatig werken? Opmerkelijk daarin is dat in de bijeenkomst tussen de projectmanager en medewerkers de vraag werd gesteld of de benoemde projecten ook overlegd waren met de lijnmanagers. "Nee" luidde het antwoord.

6. Orde op zaken!

De vraag, die we gesteld hebben in hoofdstuk 5, of de huidige projectorganisatie bij de gemeente Urk balans kan aanbrengen in de lijnorganisatie, moet helaas negatief beantwoord. We kunnen ons zelfs afvragen of er überhaupt een projectorganisatie aanwezig is. Om toch de gewenste balans aan te brengen is het belangrijk dat er orde op zaken wordt gesteld als het gaat om projectmanagement.

Door te investeren in een goede projectorganisatie kunnen de huidige knelpunten in de structuur en cultuur in het directiemodel van de gemeente Urk het hoofd worden geboden. Expliciet wordt niet genoemd 'kunnen oplossen.' De lijnorganisatie kan iets leren van de projectorganisatie. Daarbij geven we aan dat het niet alleen een taak is van de projectorganisatie, maar ook de lijnorganisatie (onder aansturing van de directie en afdelingsmanagers) kan zaken nu al in werking zetten. Het aannemen van een afwachtende houding mag niet.

Projectmanagement: orde op zaken



Dat betekent dat wanneer de gemeente Urk met de uitgangspunten van projectmanagement de lijnorganisatie wil ondersteunen, dat zij eerst de projectorganisatie goed neer moet zetten. Gezien de kansen die projectmanagement biedt voor de organisatie, dit onderschrijft iedereen, en het enthousiasme en de integriteit van de projectmanager biedt dit vertrouwen. Vooral omdat de huidige projectmanager nauw betrokken is geweest bij het tot stand komen van de nieuwe organisatie.

Uitgangspunt is dat projectmanagement verankert in de lijnorganisatie. Dat vergt tijd. Die tijd moet de lijnorganisatie de projectmanager geven, maar die tijd moet de projectmanager zich ook zichzelf gunnen. Het bestuur, de directie en de projectmanager moeten projectmatig werken via een projectmatige aanpak in de organisatie neerzetten. Ondertussen kan men werken aan het creëren van draagvlak. Met andere woorden: maak een pas op de plaats of nog beter ga een aantal stappen terug.

Het enthousiasme van de projectmanager is uitstekend. Het enthousiasme mag echter niet de enige drijfveer zijn om op korte termijn resultaten te boeken. Daarnaast geldt:

- Er zal een functieomschrijving moeten komen voor de projectmanager. Een persoonlijk ontwikkel- en opleidingsplan wordt in overleg met de directie en afdeling P&O opgesteld.
- Definieer de lopende projecten en kijk of ze aan de definitie en de voorwaarden voldoen.
- Stap niet in de valkuil om afgerekend te worden op projecten, die niet als zodanig zijn benoemd in het verleden.
- Verander de naam van projectmanager in projectENmanager of hoofd projectbureau. Dit voorkomt het afschuiven van verantwoordelijkheid.
- Maak inzichtelijk onder welke mandaat de manager de projecten uitvoert.
- Communiceer, communiceer en communiceer.

Omdat projectmanagement eigenlijk een mini-organisatie is binnen de lijnorganisatie, zal de moederorganisatie, de omgeving, naar het project blijven kijken en invloed proberen uit te oefenen. De projectmanager moet daar op de juiste wijze mee omgaan, door de omgeving ook te informeren over het project. Het op de juiste wijze rekening houden met de omgeving noemen we sociale beheersing van het project. Met name bij de projectvoorbereiding is het van belang om de omgeving van de invloed in kaart te brengen en eventuele knelpunten te signaleren. Gedurende het gehele project moet de manager de omgeving in het oog houden.

Een causaal verband

Bij de gemeente Urk is per 1 november 2006 een nieuwe structuur ingevoerd (directiemodel). Vanzelfsprekend kunnen we na 4 maanden de werking van dit nieuwe model nog niet ten volle beoordelen. Dat zou geen recht doen aan het veranderingsproces. We moeten het niet hebben over knelpunten, maar over bedreigingen en/of aandachtspunten. In dit vroege stadium kunnen we nog vrij makkelijk bijsturen. Dit *MOET* gebeuren om het geen knelpunt te laten worden. Het is nodig om de *bedreigingen* te noemen.

Door te investeren in een goede projectorganisatie kunnen de huidige 'knelpunten' in de structuur en cultuur in het directiemodel van de gemeente Urk het hoofd worden geboden. In eerste instantie moeten we de projectorganisatie goed/opnieuw neerzetten.

Maar welke bedreigingen kunnen we het hoofd bieden met het juist opzetten van een projectorganisatie? Wat gaat er nu dan mis? Welke structuur- en cultuuraspecten hebben (extra) aandacht nodig?

7. Een causaal verband: structuur!

Inleiding

Eerder in deze scriptie hebben we gezien wat de uitgangspunten en kaders zijn voor het directiemodel van de gemeente Urk. Tijdens het proces van De Veranderende Organisatie heeft het college van burgemeester en wethouders de kaders bepaald waarbinnen de ontwikkeling naar een nieuwe organisatie moet plaatsvinden:

- Vermindering bureaucratie en administratieve lasten
- Huisvesting op één locatie
- Herschikken van taken en taakvelden
- Synergie tussen medewerkers door taakclustering en onderlinge samenwerking
- Optimaliseren van de bedrijfsvoering door een efficiëntere werkwijze en inzet ICT
- Optimaliseren integraal financieel management
- Verbeteren van de professionaliteit van de medewerkers in de organisatie
- Uitbesteding van een aantal taken, in ieder geval bouwkunde en elektrotechniek
- Bijstelling van het ambitieniveau beleid en ontwikkeling en prioriteit leggen bij uitvoering en beheer
- Doorvoeren van een formatiereductie van 3,5% tot 4%

Uiteindelijk heeft het college van burgemeester en wethouders op 5 april 2005 besloten dat het directiemodel het meest optimale organisatiemodel is. De doelstellingen voor de realisering van het directiemodel werden als volgt vastgesteld:

- Vraaggericht werken
- Inrichten van de centrale balie
- Kwaliteit van de dienstverlening
- Efficiënter werken
- Optimaliseren dualisme
- Optimaliseren integraal financieel management

Geconcludeerd is dat een goede projectorganisatie een voorbeeld kan zijn voor de lijnorganisatie. Maar welke knelpunten in structuur kunnen we dan aanpakken? En hoe kan de structuur van de lijnorganisatie iets leren van de structuur van de projectorganisatie?



Knelpunten

❖ *Nut en noodzaak van het opstellen van afdelingsplannen*

De basis van integraal werken wordt gelegd bij het maken van afdelingsplannen. Afdelingsplannen zijn immers hét instrument voor de afdelingsmanagers om sturing te kunnen geven aan de werkzaamheden op de afdeling. Het dwingt de manager tot het maken van keuzes (op basis van de vraag) en het afstemmen van elkaars werkzaamheden. Dit verlangt van de medewerkers een efficiënte werkhouding. Uit de interviews met de afdelingsmanagers blijkt dat geen van de managers een afdelingsplan heeft opgesteld. Onbekendheid met de rollen en taakvelden van de medewerkers is daar één van de oorzaken van. Juist in het afdelingsplan moet rekening gehouden worden met projectmatig werken. De medewerkers kunnen in hun reguliere taken ook uren vrijmaken voor projectmatig werken (zie cursief gedeelte op bladzijde 19, onder kopje

tijd). Deze claim vanuit de projectorganisatie dwingt de manager om prioriteiten te stellen in de diverse taken. Pakt de manager deze taak niet op, dan zal dit vanuit de druk van de projectorganisatie gebeuren. Pakt de manager deze rol dan ook niet op, dan komen de werkzaamheden in de lijnorganisatie onder spanning te staan (met alle gevolgen van dien). Wanneer een manager niet op de hoogte is van het netto te besteden aantal uren van de medewerkers is het haast onmogelijk om op een juiste wijze sturing te geven aan de werkzaamheden van de medewerkers.

Uitgangspunt voor de afdelingsplannen is dat het begrip TGKIO helder geformuleerd wordt. De individuele werktijdenkaart (IWK) en de urenregistratie (TIM) zijn daarin leidend. Van belang is dat iedereen de IWK op een juiste en eenduidige manier invult en deze uren vervolgens verantwoordt naar de producten. Maar juist de mogelijkheden van een instrument als TIM kan de organisatie nog beter benutten. Slecht een fractie van TIM is nog maar benut.

De individuele werktijdenkaart is een planningsinstrument voor de afdelingsmanager en de medewerker. Het idee is dat de manager samen met de medewerker voorafgaand aan een planningsperiode vaststelt hoeveel uren de werknemer beschikbaar heeft. De manager is hierdoor beter in staat om te anticiperen op het werkaanbod en daardoor optimaliseert de bedrijfsvoering.

TIM is een urenregistratiesysteem, waarbij iedere werknemer zijn uren kan wegschrijven naar een product. Alleen wanneer hier serieus mee wordt omgegaan, kan inzichtelijk worden gemaakt (mede in meerjarenperspectief) hoeveel uren met een product is gemoeid.

Wanneer de manager uit eigen initiatief of gedwongen door de projectorganisatie gaat werken met de afdelingsplannen zullen de taken en taakvelden van de afdeling goed inzichtelijk zijn. Vandaar uit kan ook gewerkt worden aan de synergie tussen medewerkers door taakclustering en de onderlinge samenwerking. Overigens wordt dit laatste ook bereikt door de projectorganisatie. Wanneer de organisatie medewerkers betreft bij een project, worden ze als het ware gedwongen om (meer) samen te werken. Dit werpt ook vruchten af bij de reguliere werkzaamheden.

In het afdelingsplan wordt per afdeling een opsomming gegeven van:

- de reguliere (wettelijke) taken;
- projecten uit het beleidsplan die de afdeling moet gaan uitvoeren;
- de gedachte wijze en het moment van uitvoering;
- de eerst verantwoordelijke medewerker voor de realisatie;
- het geraamde beslag op de capaciteit;
- het budget per deelgebied;
- de kosten en de baten per deelgebied;
- de indicatoren en kengetallen per te realiseren doelstelling.

Het vaststellen van een dergelijk plan geeft direct ook de kaders aan van de te leveren diensten, waarbij geldt 'afpraak is afspraak.' Iets wat de organisatie ook kan leren van de projectorganisatie. In deze organisatie is commitment een van de belangrijkste eisen van de opdracht (lees afdelingsplan). En net als bij de projectorganisatie is het van belang om de medewerkers hier in een vroegtijdig stadium bij te betrekken.

❖ *De invloed van derden*

In algemene zin zouden de rollen tussen politiek bestuur en ambtelijke organisatie goed te onderscheiden zijn. De politiek richt zich op het 'wat', de ambtelijke organisatie op het 'hoe'. Daarnaast zou in het directiemodel de relatie tussen het bestuur en het ambtelijk apparaat helder van opzet moeten zijn, vooral door duidelijke afspraken over productverantwoordelijkheden, met inbegrip van de bijbehorende budgetten en specificaties van de eisen. Kortom de kaders waarbinnen de uitwerking moet plaatsvinden zijn helder. Daar waar nadere afstemming over die uitwerking nodig is, hebben de managers rechtstreekse contacten met de betreffende portefeuillehouder(s). Belangrijke kenmerken van het directiemodel die de uitgangspunten van de Wet Dualisering Gemeentebestuur ondersteunen, zijn:

- De heldere en eenvoudige opzet van de organisatie. Deze versterkt de positie van de raad als kaderstellend en controlerend orgaan. Duidelijke taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, kortere communicatielijnen en een daarmee veronderstelde vereenvoudiging van het informatievoorzieningsproces maken het voor de raad makkelijker haar toetsende functie uit te oefenen.
- De eisen, gesteld aan de externe oriëntatie van de gemeentelijke organisatie ('dichterbij de burger');
- De positie van de gemeentesecretaris (directie) als eindverantwoordelijke voor het reilen en zeilen van het ambtelijke apparaat. Deze wordt binnen het directiemodel geformaliseerd. Dit betekent een versterking van de rol van de gemeentesecretaris als aanvoerder van het ambtelijke apparaat (in zijn of haar functie als algemeen directeur), naast de schakelfunctie die de gemeentesecretaris van 'oudsher' heeft tussen het college en het apparaat.
- De grotere aandacht voor integraliteit en eenduidige aansturing. Als we de beginselen van de sturing ook binnen het organisatiemodel en het planning & control instrumentarium introduceren, verstevigt dit de fundamenteën onder het dualisme.

Hoe mooi we het bovenstaande ook verwoorden binnen het directiemodel, uit de interviews en gesprekken blijkt dat de politiek en bestuur zich niet altijd de rol toedichten, welke het directiemodel voorstaat ('wat-vraag'). Als knelpunt in de gemeentelijke projecten vanuit het verleden wordt (te) vaak de inhoudelijk bemoeienis van de politiek genoemd. Directe oorzaak is het ontbreken van een duidelijke visie en missie. En als dit al zou zijn vastgesteld, is de inbedding ervan in de organisatie onvoldoende. Tal van medewerkers geven aan dat niet duidelijk is wat nu eigenlijk de visie en missie is. Zelfs managers kunnen dit niet aangegeven. Opmerkelijk, omdat dit knelpunt ook reeds in de tussenevaluatie van het sectorenmodel is genoemd ('Oogsten wat gezaaid is'). Daarnaast geldt dat het bestuurlijk richting geven aan de organisatie nog (te) vaak gebeurt vanuit emotie en niet op rationele gronden. Dit is af te leiden aan de vragen, die vanuit de politiek gesteld worden aan de organisatie. Dit geldt zeker ook voor het zich houden aan besluiten, plannen, beleidsnota's etc.

Door het vaststellen van afdelingsplannen, al dan niet gedwongen vanuit de projectorganisatie, wordt de lijnorganisatie gehouden aan de vastgestelde uitgangspunten. Afspraak is afspraak. Nauw daaraan verbonden noemen we de term 'vertrouwen.' Al in het evaluatieproces 'Oogsten wat gezaaid is' geeft de organisatie aan dat dit vertrouwen te verbeteren is. Onbegrip over en weer (rationaliteit tegenover emotionaliteit) zorgt voor wantrouwen. In de projectorganisatie is daar geen ruimte voor. De wethouder geeft dit als één van de voordelen aan.

Ook geldt dat het bestuur en politiek zich te makkelijk met inhoudelijke zaken kunnen bezighouden. Nog te veel zaken worden gerapporteerd aan het bestuur terwijl die ook door de directie/manager afgehandeld kunnen worden. Uitgangspunt van het directiemodel is dat de verantwoordelijkheid laag in de organisatie ligt. Dat betekent verantwoordelijkheid geven, maar zeker ook nemen. Dit leert de projectorganisatie ook. De vakambtenaar neemt zitting in het projectteam vanuit zijn expertise. Volgens de organisatiefilosofie is het directiemodel een 'lerende organisatie'. Fouten maken mag, zolang men bereid is om ervan te leren. Verantwoordelijkheid nemen en initiatieven stimuleren, aldus de organisatiefilosofie.

Dit alles hangt wel samen met vertrouwen in organisatie en in elkaar. Juist het vertrouwen in elkaar, zit in hele kleine dingen. Een alledaags voorbeeld:

Een bedrijf wil het open communiceren en het leren van elkaar bevorderen (intentie). Tijdens een vergadering vertelt iemand eerlijk iets onhandig te hebben aangepakt. Iemand anders maakt naar aanleiding hiervan een 'gevatte' opmerking, ten koste van deze persoon. Iedereen lacht (consequentie). De vergadering gaat verder en de betrokkene doet er het zwijgen toe. Hoe deze persoon zijn onhandigheid heeft opgelost en wat de aanwezigen daarvan kunnen leren, komt niet meer aan bod.

Tot slot geldt dat, hoewel er een nieuwe structuur is gekozen, in 'Het Urker klantmodel' een tweede onzichtbare structuur aanwezig is. Er lopen meerdere lijnen vanuit de ambtenaren richting politiek en bestuur (en vice versa). Deze communicatie-/beslislijnen beïnvloeden op diverse terreinen het proces. Het hoeft geen nadere uitleg dat deze lijnen een enorme bedreiging vormen voor het directiemodel. De visie van de directie en afdelingsmanagers worden, mede op emotionele gronden, op deze manier aan de kant geschoven.

ij pro-
meis-
verde
en op.
de cel
ord en

lingen en de aan de gang zijnde vernieuwingen in de visserijsector (onder andere flybeam, pulskor) zullen

sor Anza Apeldoorn heeft voor de nummers een, twee en drie flinke geldprijzen beschikbaar gesteld.

Wethouder wil met ambtenaar praten

Commissielid Anja Keuter-Kapitein (UG) zei woensdag op verzoek van een gemeenteambtenaar te spreken, toen ze vroeg naar de plannen voor vestiging van de milieustraat langs de Urkervaart. Haar was ter ore gekomen dat bij die plannen geen rekening gehouden was met woningen die op slechts tientallen meters afstand, aan de overkant van de Zuidermeertoht, gebouwd moeten worden. Wethouder Johannes Koffeman reageerde zeer verbaasd. „Bij de plannen wordt wel degelijk rekening gehouden met wat er aan weerszijden van die tocht moet gebeuren. Ik zou daarom heel graag een gesprek voeren met de vragensteller.”

Krantenartikel 'Het Urkerland' 13-02-07

Steeds moet de lijnorganisatie zich voor ogen houden **“Doen we wat we moeten doen en doen we dat goed?”** Daarnaast geldt dat de organisatie bereid moet zijn om zaken echt als een project aan te pakken en de gevolgen ervan te accepteren. Het is dan onterecht dat de projectmanager in de informatiebijeenkomst stelt dat als de cultuur binnen het bestuur/politiek niet verandert, we dat dan maar moeten accepteren!

Heel veel is aan het papier toevertrouwd. Het benoemen op papier is echter nog niet de oplossing van het probleem! Sturing is essentieel in de probleemoplossing. Juist de invoering van nieuwe zaken moet de organisatie aangrijpen voor een effectieve aanpak. Dit is een geweldige uitdaging voor iedere manager! Deze uitdaging kan hand in hand gaan met de nieuwe projectorganisatie. De lijnorganisatie kan leren van de projectorganisatie. En is ‘een lerende organisatie’ niet juist één van de uitgangspunten van de organisatiefilosofie? In het functioneren van de project-/lijnorganisatie is er systematisch aandacht voor de mogelijkheden tot verbetering van de kwaliteit, efficiency van de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de producten en diensten. Dat betekent:

- De planning & control instrumenten verder ontwikkelen maar vooral ten volle benutten als beheersinstrumenten
- Het opstellen van afdelingsplannen en daar van uit sturing geven aan afdeling.
- Sturing betekent: geen breedvoerige discussies op inhoudelijke zaken, maar sturen op hoofdlijnen waardoor ook de integraliteit wordt bewerkstelligd
- Sturing betekent beslissingen (durven) nemen
- Sturing betekent geen inhoudelijke discussies om zo invloed te kunnen blijven uitoefenen op projectmanagement (binnenhalen binnen de lijnorganisatie)
- Normen en waarden bespreekbaar maken en mensen daarop aanspreken
- De rollen en taken helder communiceren met de medewerkers, zodat structuur van de organisatie wordt uiteengezet.
- Sturing van directie aan de managers.
- Communiceer, communiceer en communiceer.
- Goed voorbeeld doet goed volgen!

Sturing van directie en afdelingsmanagers is ook essentieel om de verborgen structuur tegen te gaan. Communicatie moet gebeuren via de vastgestelde structuur! Gebeurt dit niet dan moet de politiek, het bestuur en/of de ambtenaren hierop worden aangesproken en moeten de gevolgen duidelijk zijn. Alleen via een heldere en duidelijke communicatielijn bereikt de organisatie dat er op hoofdlijnen wordt gestuurd. *Als de politiek en/of het bestuur niet bereid is om mee te veranderen in de cultuur en daarvan niet de consequenties aanvaardt, is iedere reorganisatie gedoemd te mislukken.*

De organisatie moet voorkomen dat er via andere lijnen met het bestuur gecommuniceerd wordt. Uitgangspunt van het directiemodel is dat de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie ligt. Van de medewerker wordt zelfstandigheid, professionaliteit en verantwoordelijkheid verwacht. De manager moet de medewerker dit ook geven. Het is voor een medewerker frustrerend als een manager zich inhoudelijk bezig gaat houden met het werk. We moeten voorkomen dat frustratie een drijfveer is om ‘een lijntje uit te gooien.’ Rondom deze verantwoordelijkheid, zelfstandigheid en professionaliteit moet de organisatie de mandatering/delegatie verder uitgewerken. Juist ook vanuit de planning & control-instrumenten geredeneerd.

8. Een causaal verband: cultuur!

Inleiding

Eerder in deze scriptie hebben we gezien wat de uitgangspunten en kaders zijn voor het directiemodel van de gemeente Urk. Tijdens het proces van De Veranderende Organisatie heeft het college van burgemeester en wethouders de kaders bepaald waarbinnen de ontwikkeling naar een nieuwe organisatie moet plaatsvinden:

- Vermindering bureaucratie en administratieve lasten
- Huisvesting op één locatie
- Herschikken van taken en taakvelden
- Synergie tussen medewerkers door taakclustering en onderlinge samenwerking
- Optimaliseren van de bedrijfsvoering door een efficiëntere werkwijze en inzet ICT
- Optimaliseren integraal financieel management
- Verbeteren van de professionaliteit van de medewerkers in de organisatie
- Uitbesteding van een aantal taken, in ieder geval bouwkunde en elektrotechniek
- Bijstelling van het ambitieniveau beleid en ontwikkeling en prioriteit leggen bij uitvoering en beheer
- Doorvoeren van een formatiereductie van 3,5% tot 4%

Uiteindelijk heeft het college van burgemeester en wethouders op 5 april 2005 besloten dat het directiemodel het meest optimale organisatiemodel is. De doelstellingen voor de realisering van het directiemodel werden als volgt vastgesteld:

- Vraaggericht werken
- Inrichten van de centrale balie
- Kwaliteit van de dienstverlening
- Efficiënter werken
- Optimaliseren dualisme
- Optimaliseren integraal financieel management

Geconcludeerd is dat een goede projectorganisatie een voorbeeld kan zijn voor de lijnorganisatie. Maar welke knelpunten in cultuur moeten we dan aanpakken? En hoe kan de cultuur van de lijnorganisatie iets leren van de structuur van de projectorganisatie?

De dynamiek van veranderen

Uit (inter)nationaal onderzoek blijkt dat zeventig tot tachtig procent van alle organisatieverandering mislukt (Boonstra 2004). Er is een aanzienlijke kans op probleemvergroting in plaats van probleemoplossing. Een verklaring hiervoor is dat de energie die gaat zitten in de interne veranderingen intussen niet aan het externe werk kan worden besteed. Mensen gaan vooral bezig met hun eigen positie en met die van anderen binnen de organisatie. De echte problemen blijven intussen onaangeroerd. Men hoopt dat het nieuwe model ze gaat oplossen. Dit verschijnsel staat bekend als de '*valkuil van de structuurverandering*'. De kans bestaat dus dat er juist geen verbetering is, in ieder geval niet gedurende de periode van het veranderingsproces.

Verwant hiermee is het verschijnsel van de *'performance paradox'*. Naarmate de leiding topdown krachtiger inzet op rationele verbetering en beheersing, ontstaan er meer negatieve neveneffecten. In feite wordt het er niet beter op maar slechter. Het overlevingsmechanisme van de meeste ambtenaren leidt tot ogenschijnlijk loyale medewerking. Maar tegelijk ontstaat er verborgen verzet in het informele circuit: 'Ja zeggen, nee doen.' Mensen zoeken op de werkvloer naar mogelijkheden om aan de normatieve druk van bovenaf te ontsnappen. Ze proberen hun eigen waarden, overtuigingen en vrijheden veilig te stellen. De kloof tussen top en werkvloer wordt groter. De mechanismen die aan de genoemde problemen ten grondslag versterken elkaar. De problemen zelf dus ook. Dit veranderen noemen we ook wel *'de dynamiek van niet veranderen'* genoemd. Er verandert heel veel, maar dat zit vooral aan de 'harde kant': nieuwe structuren, systemen, procedures, projecten, plannen, maatregelen, doelen. Hierdoor groeit 'het systeem', terwijl gedragsroutines van mensen nauwelijks lijken te worden beïnvloed. Of op een averechtse manier. Door de opeenstapeling van nieuwe ambities naast het bestaande werk en het verlies van het benodigde houvast, worden mensen op de werkvloer veranderingsmoe. Ze trekken zich min of meer stilzwijgend terug in eigen kokers, disciplines en oordelen. De 'dynamiek van niet veranderen' betekent dat er zóveel verandert dat het gedrag daardoor juist niet in positieve zin verandert. Dit alles laat zien dat structuur en cultuur nauw met elkaar zijn verbonden.

De valkuil van structuurverandering bij de gemeente Urk?

Uit de analyse van de diverse reorganisaties blijkt dat er heel veel aan het papier is toevertrouwd. Knelpunten, analyses, uitgangspunten, filosofieën, kernpunten, evaluaties, ontwerpeisen, 'informele' bedrijfsvoeringsnotitie etc. etc. maken het geheel onoverzichtelijk. In elke nieuwe rapportages zien veel nieuwe uitgangspunten het levenslicht. Gevolg daarvan is dat velen door de bomen het bos niet meer zien. De 'valkuil van structuurverandering' ligt dan op de loer. Uit de analyse van de reorganisaties blijkt dat veel knelpunten in iedere reorganisatie terugkomen ('dynamiek van het niet veranderen'). Uit interviews en gesprekken blijkt dat dit effect heeft op de medewerkers. Een ieder probeert zijn/haar eigen waarden, overtuigingen en vrijheden veilig te stellen, die soms lijnrecht tegenover de uitgangspunten van de reorganisatie staan. Dit versterkt de gemeenteraadsmotie van 2004 om 20 fte te schrappen. Dit gegeven zorgde voor een wantrouwen in de reorganisatie en haar doelstellingen. Dit was ook zichtbaar in de personeelsbijeenkomsten inzake de reorganisatie. In de wandelgangen werd zeer negatief gesproken over de reorganisatie, maar in de personeelsbijeenkomst kwam dit niet naar voren. Ligt dit aan de top-down benadering van de reorganisatie of ontbreekt werkelijk de lef om een cultuurverandering teweeg te brengen?

Dit alles wordt verstevigd door de onbekendheid van de eigen rol en competentieprofiel. De medewerker werkt volgens een aan hem toegekend (breed) taakveld. Dit taakveld moet echter wel bekend zijn bij de betrokkenen en bij de manager. Uit gesprekken blijkt dat bij veel ambtenaren de rol niet of nauwelijks bekend is. Wat verwacht de organisatie daadwerkelijk van de medewerkers? Wanneer er geen sturing wordt gegeven, wordt een eigen taakinhoud gegeven aan de functie. In één van de gesprekken werd gekscherend opgemerkt 'We zijn op 1 november gestart met het directiemodel en op 2 november weer verder gegaan met het sectorenmodel.' Juist het niet-sturen betekent dat eigen normen en waarden heilig blijven voor de medewerkers.

Mensen willen wel veranderen, maar zelf niet veranderd worden. Dat blijkt steeds weer. Dat heeft te maken met de cultuur. Vervolgens wil de leiding deze cultuur veranderen door de structuur te wijzigen. Dat lukt niet, dat is de conclusie na meerdere reorganisaties. Toch willen we grip krijgen op de cultuur. Daar ligt een kans voor projectmanagement. Projectmanagement dwingt als het ware een cultuurverandering af omdat het een andere werkwijze binnen de lijnorganisatie afdwingt. Er gelden geen eigen waarden en normen meer omdat deze vooraf door de projectorganisatie worden gesteld. Er worden duidelijke afspraken gemaakt tussen de projectorganisatie en de lijnorganisatie zodat beide organisaties elkaar positief beïnvloeden. Het persoonlijk belang raakt op de achtergrond omdat binnen een projectorganisatie iedereen werkt aan een concreet resultaat. Projectmatig werken stimuleert het wij-gevoel binnen de organisatie. Binnen het projectmatig werken spreken teamleden elkaar aan op verantwoordelijkheden, dit straalt uit naar de lijnorganisatie. Medewerkers gaan dit ook doen binnen de lijnorganisatie.

Duidelijkheid is een noodzaak richting alle projectleden. Wat verlangen ze van je en welke rol heb je binnen het project? De projectmanager stelt zijn projectteam samen op grond van de deskundigheid die hij van je verwacht. Hij huurt deze deskundigheid in bij de afdelingsmanager. Door het gesprek tussen de projectmanager en de afdelingsmanager, is deze laatste zich bewuster van de deskundigheid die er is op de afdeling. De afdelingsmanager is hierdoor beter in staat om de rol en competentieprofiel duidelijk te maken aan de medewerker. Binnen een projectorganisatie wordt een projectlid afgerekend op de rol die hij heeft binnen de projectorganisatie. Binnen de organisatie dient men een medewerker ook af te rekenen op de rol die hij binnen de organisatie vervult. Binnen een projectorganisatie gelden duidelijke normen en waarden. Zo is er geen sprake van een persoonlijk belang. Omdat je op elkaar bent aangewezen moet er sprake zijn van commitment en onderling vertrouwen. Binnen een projectorganisatie is de afhankelijkheid groot, zodat we elkaar aanspreken op ons gedrag. Als we deze normen en waarden uitstralen naar de lijnorganisatie zal dit een positief effect hebben op de houding en het gedrag binnen de lijnorganisatie. Algemeen bekend is dat goed voorbeeld goed doet volgen.

Bij projectmanagement wordt van ieder projectlid een zelfstandige en professionele houding verwacht. Dit zijn ook de uitgangspunten binnen het directiemodel. Ook hierin kan projectmanagement dus de lijnorganisatie positief beïnvloeden. Als projectteamlid krijg je een verantwoordelijkheid toegedeeld en hier spreekt de organisatie je ook op aan. Het is belangrijk te leren om gaan met deze verantwoordelijkheid. Dit eist een andere houding, omdat je je binnen een projectorganisatie nergens achter kunt verschuilen. Betrokkenheid en verantwoordelijkheid staan voorop. Hier leren medewerkers ook binnen een projectorganisatie mee om te gaan. Het leren omgaan met verantwoordelijkheden geeft betrokkenheid in je werk. Hierdoor is de afdelingsmanager beter in staat om te managen op hoofdlijnen en hoeft hij zich niet met de uitvoering bezig te houden.

Omdat de leidinggevende zelf een belangrijke cultuur- en gedragsbepaler is, is het belangrijk dat hij zich niet isoleert en toespits op inhoudelijke vraagstukken, maar 'echt' contact maakt. 'Mensen doen niet wat u zegt, zij doen wat u doet.' De projectmanager kan hier een voorbeeld in zijn. Door projectmanagement als kleine organisatie goed neer te zetten kan het de lijnorganisatie positief beïnvloeden.

Het bepalen van de agenda voor cultuurverandering begint met de vraag wie dit moet doen. Cultuurverandering is bij uitstek een aangelegenheid die de cultuurdragers niet mogen uitbesteden. De vuistregel is echter dat cultuurverandering zo snel gaat als de minst meewerkende kracht het toelaat. Het gaat er dus om tot een taxatie te komen in welke mate de krachten ten voordeel van de gewenste cultuur werken. Hiermee kan elke manager met de afdeling bepalen hoe de krachten voor cultuurverandering op de afdeling zijn opgebouwd en waar de prioriteit voor versterking ligt.

Denken over een andere werkwijze leidt tot een confrontatie met jezelf, je eigen waarden. Op een andere manier werken levert confrontaties op tussen politiek en ambtelijke top, tussen beleid en uitvoering en tussen uitvoering en burger. Belangrijk is om de constructieve kant te onderkennen. Het veranderen van ingesleten patronen in denken en doen begint volgens de commissie 'Programma Andere Overheid; rijksbrede taakanalyse Cultuur en werkwijze' niet alleen met praten, maar met handelen. Iets wat prima past binnen de cultuur van de bevolking van Urk 'niet praten, maar doen!'

In het handelen zien we de consequenties van cultuurverandering pas echt duidelijk. De politiek, het college van burgemeester en wethouders, directie, managers, beleidsambtenaren en uitvoeringsambtenaren worden in hun eigen rol ontvankelijker voor de samenleving en voor elkaar. Ze komen zo – met behulp van voorbeeldgedrag - tot andere en betere analyses en oplossingen. Alleen dan draagt cultuurverandering bij aan een andere overheid. **Het veranderen van cultuur en werkwijze is per definitie tegelijkertijd een groepsproces én een individueel proces.** Het gaat niet alleen om de grootse acties, maar ook over de optelsom van kleinere dingen. Het juist neerzetten van een projectorganisatie kan hierin een bijdrage leveren. Het gaat bovenal om merkbare zaken; zichtbaar in concreet gedrag, handelingen en acties en activiteiten. Als verandering in cultuur en werkwijze als uitgangspunt heeft dat anderen er iets van merken en er beter van worden, is cultuurverandering geen abstractie. Is het niet vrijblijvend of zweverig, maar merkbaar en toetsbaar. Cultuurverandering dient vanuit passie en bevologenheid en inspiratie plaats te vinden. Iets wat zeker aanwezig is bij de invoering van projectmanagement. Het is mooi om te werken binnen een organisatie die verder wil, die zichzelf verder wil ontwikkelen en dus ook de mensen verder wil ontwikkelen, om uiteindelijk ook een deel van hun droom te kunnen verwezenlijken. Juist de medewerkers mogen trots zijn op wat al bereikt is en wat nog komt. Die trots moet ook benoemd worden door politiek en bestuur. Die trots kan beginnen bij het slagen van een project.

Cultuurverandering is echter een lastig proces. Ongrijpbaar, zo geven nogal wat mensen aan. Om toch de verandering teweeg te brengen, formuleren we een aantal uitgangspunten.

- Het management moet in staat en bereid zijn om echt contact te maken met de medewerkers in de verandering. Dit lukt als de medewerker respect krijgt van de leidinggevende. Binnen projectmanagement is een dergelijke houding een vereiste. Zo beschouwd kan de lijnorganisatie dus iets leren van de projectorganisatie.
- De betreffende manager dient een reële visie te hebben over wat er moet veranderen en moet dit in concreet gewenst gedrag verwoorden. Tevens hoort hierbij dat de manager in staat is dit binnen de beleveniswereld van de werknemers te communiceren. Wat hierbij helpt is dat men precies weet te vertellen wat er ontbreekt en wat er moet gebeuren om gewenst gedrag te

bereiken. Een heldere opdracht is belangrijk voor het slagen van een project. De opgedane ervaringen binnen de projectorganisatie stralen uit naar de lijnorganisatie.

- Cultuurverandering mag de organisatie nooit gebruiken om structureel ingebed ongewenst gedrag van de trendsetters te gaan aanpakken; hiervoor zijn efficiëntere middelen te bedenken als coaching, berisping, individuele begeleiding, ontslag en functioneringsgesprekken.
- Cultuurverandering valt of staat met het voorbeeldgedrag van de leidinggevenden. Leidinggevenden zijn bij cultuurverandering de inspiratiebron en het voorbeeld. Indien dit inzicht en de reflectie op het effect van het eigen gedrag naar de organisatie bij het management ontbreekt en hier niet aan wordt gewerkt kun je cultuurverandering beter niet starten; het zal alleen maar meer schade aanrichten. Een juist gedrag bij een projectorganisatie is een gegeven, een vereiste. Wanneer projectteamleden dat gedrag kunnen laten zien, dan zien we een dergelijk gedrag terug in de lijnorganisatie.

Cultuurverandering is bij uitstek een gedragsverandering met de bedoeling anderen mee te krijgen. Daarbij geldt dat het veranderen van cultuur en werkwijze per definitie tegelijkertijd een groepsproces én een individueel proces is. Denken over een andere werkwijze leidt tot een confrontatie met jezelf, je eigen waarden. Op een andere manier werken levert confrontaties op tussen politiek en ambtelijke top, tussen beleid en uitvoering en tussen uitvoering en burger. Belangrijk is om de constructieve kant te onderkennen.

Het gaat dus niet alleen om grote acties, maar ook over de optelsom van kleinere dingen. We hebben in dit hoofdstuk gezien dat het juist neerzetten van een projectorganisatie een positieve bijdrage kan leveren in de cultuurverandering.

9. Conclusies en aanbevelingen

Inleiding

Als antwoord op de opdracht “Welke organisatorische randvoorwaarden zijn nodig om (integraal) projectmanagement binnen de nieuwe organisatie van de gemeente Urk vorm te geven?” moeten we geven dat het invoeren van projectmanagement een onbegonnen taak is. Dit blijkt uit de analyse van de structuur, cultuur en begripsbepaling. De diverse knelpunten waar het om draait zijn al meerdere keren reden geweest om te reorganiseren, zonder dat het gewenste resultaat behaald is. Steeds probeert de organisatie door middel van een structuurverandering de heersende cultuur te veranderen.

Ook bij het huidige directiemodel, hoewel pas kort geleden ingevoerd, zien we al deukjes. Het is moeilijk om projectmanagement nu in te bedden, omdat de organisatorische randvoorwaarden (al jarenlang) niet gecreëerd kunnen worden. De basis voor het invoeren van een projectorganisatie op dit moment is wankel. Deze basis wordt nog kwetsbaarder als men bedenkt dat in de organisatie geen goed beeld bestaat van projectmanagement. De geschreven startnotitie door de projectmanager bevat onjuiste begripsbepalingen, gaat uit van vooronderstellingen en mist de kaders voor een projectorganisatie.

Projectmanagement en het directiemodel bieden echter veel kansen voor de organisatie. De werkwijze geeft openheid, transparantie, sluit willekeur uit, eist een zakelijke benadering en geeft de medewerkers de juiste motivatie. Ontdekt is dat de uitgangspunten voor het Urker directiemodel veel overlappings heeft met de uitgangspunten voor het juist invoeren van een projectorganisatie.

Uit onderzoek van Cap Gemini Ernst & Young blijkt dat het optimaal werken in een directiemodel, alleen mogelijk is wanneer de bijbehorende basiscompetenties aanwezig zijn. Belangrijk aspect van de bedrijfsvoering is dan ook het managen van de gewenste competenties. Daarnaast is een absolute randvoorwaarde de professionele inzet van middelen.

Dit onderzoek rechtvaardigt de conclusie dat er causaliteit bestaat tussen het Urker directiemodel en projectmanagement. De uitgangspunten van het directiemodel zijn een vereiste voor het goed neerzetten van een projectorganisatie. Het onderzoek toont aan dat het slagen van het directiemodel ook in principe uit moet gaan van vereisten. Zo beschouwd kan de lijnorganisatie dus iets leren van de projectorganisatie.

Algemene conclusie: het vluchten in structuurveranderingen zal de gewenste cultuurverandering nooit teweegbrengen. Vastgeroest routinematig werken van cultuurdragers verander je niet door een structuur te wijzigen. Een cultuurverandering is per definitie tegelijkertijd een groepsproces én een individueel proces. Projectmatig werken kan hier een positieve bijdrage aan leveren. Projectmanagement dwingt de lijnorganisatie tot het maken van keuzes, zodat de organisatorisch randvoorwaarden haast als vanzelf worden gecreëerd.

Stap 1: bestuur en directie

De directie/het bestuur moet zich allereerst krachtig uitspreken in de rol die projectmanagement kan hebben voor de lijnorganisatie. Dat betekent een verregaande mandatering van de projectmanager en de effectuering van het besluit dat de projectmanager onder de directiestaf valt. Dit laatste moet gebeuren om de korte lijnen met de directie (effectiviteit, communicatie etc.), maar ook om de projectorganisatie weg te halen uit de lijnorganisatie. We moeten voorkomen dat de lijnorganisatie (negatief) invloed uitoefent op de projectorganisatie, omdat we juist willen bereiken dat de projectorganisatie het voorbeeld wordt voor de lijnorganisatie. Beïnvloeding door de lijnorganisatie, in welke vorm ook, moeten we voorkomen. De feeling met het beleidsveld, zoals de wethouder en de adjunct directeur voorstaan, kan de organisatie bereiken, door de projectmanager fysiek plaats te laten nemen op de afdeling O&A.

Stap 2: neerzetten projectorganisatie



Vervolgens is het essentieel dat de projectorganisatie goed wordt neergezet. Uit de analyses en gesprekken blijkt dat de begripsbepaling nogal wat te wensen over laat. Maar ook de startnotitie van de projectmanager over projectmanagement bevat een aantal onjuistheden. De kaders zijn niet inzichtelijk, waardoor de basis voor de projectorganisatie nog kwetsbaarder is dan al eerder is aangegeven.

Uitgangspunt is dat projectmanagement verankert in de lijnorganisatie. Dat vergt tijd. Die tijd moet de lijnorganisatie de projectmanager geven, maar die tijd moet de projectmanager zichzelf ook gunnen. Het bestuur, de directie en de projectmanager moeten projectmatig werken via een projectmatige aanpak in de organisatie neerzetten. Want de organisatie moet voorkomen, dat achteraf geconstateerd wordt, net als de externe adviseur bij de Veranderende Organisatie, dat dit alles eigenlijk projectmatig opgepakt had moeten worden (blz.12).

Ondertussen kan de projectmanager dan werken aan het creëren van draagvlak. Met andere woorden: maak een pas op de plaats of nog beter ga een aantal stappen terug. Het enthousiasme van de projectmanager is uitstekend. Het enthousiasme mag echter niet de enige drijfveer zijn om op korte termijn resultaten te boeken. Daarnaast geldt:

- De startnotitie moet in het proces herzien en herschreven worden.
- Er moet een functieomschrijving komen voor de projectmanager. Dit geldt ook voor een persoonlijk ontwikkel- en opleidingsplan.
- Definieer de lopende projecten en kijk of ze aan de definitie en de voorwaarden voldoen.
- Stap niet in de valkuil om afgerekend te worden op projecten, die niet als zodanig zijn benoemd.
- Verander de naam van projectmanager in projectENmanager of hoofd projectbureau. Dit voorkomt het afschuiven van verantwoordelijkheid.
- Wees bewust van het feit dat de omgeving invloed wil (blijven) uitoefenen op de projectorganisatie (sociale beheersing).
- Communiceer, communiceer en communiceer.

Stap 3: Aanpak organisatiebreed

Een actieve projectorganisatie mag geen passieve lijnorganisatie tot gevolg hebben. De lijnorganisatie mag geen afwachtende houding aannemen om te veranderen. De uitgangspunten voor het Urker directiemodel moeten niet alleen het papier zijn toevertrouwd, maar moet ook tussen de oren komen van de medewerkers. Hierin ligt een duidelijke rol voor de directie en de afdelingmanagers.

Steeds moet de organisatie zich voor ogen houden: **“Doen we wat we moeten doen en doen we dat goed?”** Daarnaast geldt dat de organisatie bereid moet zijn om zaken echt als een project aan te pakken en de gevolgen ervan te accepteren.

Heel veel is aan het papier toevertrouwd. Het benoemen op papier is echter nog niet de oplossing van het probleem! Sturing is essentieel in de probleemoplossing. Juist de invoering van nieuwe zaken moet de organisatie aangrijpen voor een effectieve aanpak. Dit is een geweldige uitdaging voor iedere manager! Deze uitdaging kan hand in hand gaan met de nieuwe projectorganisatie. De lijnorganisatie kan leren van de projectorganisatie. En is ‘een lerende organisatie’ niet juist één van de uitgangspunten van de organisatiefilosofie? In het functioneren van de project-/lijnorganisatie is er systematisch aandacht voor de mogelijkheden tot verbetering van de kwaliteit, efficiency van de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de producten en diensten. Dat betekent:

- Er moet een duidelijke visie en missie komen, waar de organisatie zich aan kan spiegelen.
- De planning & control instrumenten (TKGIO) verder ontwikkelen maar vooral ten volle benutten als beheersinstrumenten.
- Het opstellen van afdelingsplannen en daar van uit sturing geven aan afdeling.
- Sturing betekent: geen breedvoerige discussies op inhoudelijke zaken, maar sturen op hoofdlijnen waardoor ook de integraliteit wordt bewerkstelligd wordt.
- Sturing betekent beslissingen (durven) nemen. Verantwoording nemen!
- Sturing betekent geen inhoudelijke discussies om zo invloed te kunnen blijven uitoefenen op projectmanagement (binnenhalen binnen de lijnorganisatie).
- Normen en waarden concretiseren en mensen daarop aanspreken.
- De rollen en taken helder communiceren met de medewerkers, zodat de structuur van de organisatie wordt uiteengezet.
- Sturing van directie aan de managers.
- Benoem de goede resultaten! Door te focussen op datgene wat er niet is, gaat men voorbij aan datgene wat er is.
- Evalueer niet om te evalueren, maar evalueer om te leren (evaluLEER)
- Communiceer, communiceer en communiceer.
- Goed voorbeeld doet goed volgen!

Sturing van directie en afdelingsmanagers is ook essentieel om de verborgen structuur tegen te gaan. Communicatie moet gebeuren via de vastgestelde structuur! Gebeurt dit niet dan moet de politiek, het bestuur en/of de ambtenaren hierop worden aangesproken en moeten de gevolgen duidelijk zijn.

Opbouw rapport

De conclusie van de opdracht ‘Welke organisatorische randvoorwaarden moeten er komen om (integraal) projectmanagement binnen de nieuwe organisatie van de gemeente Urk vorm te geven’ luidt dat het niet mogelijk is om projectmanagement nu in te voeren. De diverse knelpunten waar het om draait zijn al meerdere keren reden geweest om te reorganiseren, zonder dat het gewenste resultaat behaald is.

In het rapport hebben we antwoord gegeven op de verdiepingsvraag of het mogelijk is dat projectmanagement de organisatie in balans kan brengen. Per slot van rekening zijn er veel raakvlakken. Hoofdstuksgewijs hebben we de volgende vragen gesteld en/of conclusies getrokken.

Hoofdstuk 1:

Conclusie is dat projectmanagement pas ingevoerd kan worden als de organisatie in balans is.

Hoofdstuk 2:

Conclusie is dat de gemeentelijke organisatie (nog) niet in balans is. Projectmanagement kan dus niet juist worden ingebed binnen de structuur. In dit hoofdstuk zien we een voorzichtige overlap tussen projectmanagement en het Urker directiemodel.

Hoofdstuk 3:

Om de overlap, die signaleerd is in hoofdstuk 2, te specificeren is eerst een goed beeld gecreëerd van het begrip projectmanagement.

Hoofdstuk 4:

De overlap tussen projectmanagement en het Urker directiemodel wordt nu daadwerkelijk aangetoond.

Hoofdstuk 5:

Met het gegeven van hoofdstuk 4 wordt de vraag gesteld of projectmanagement juist is ingevoerd bij de gemeente Urk. Met andere woorden, kan projectmanagement nu al balans aanbrengen in het Urker directiemodel?

Hoofdstuk 6:

De vraag uit hoofdstuk 5 moeten we negatief beantwoorden. Zover is het nog niet. Orde op zaken stellen in de projectorganisatie is noodzakelijk. Hiervoor doen we voorstellen.

Hoofdstuk 7:

Als projectmanagement juist is ingebed kan dit een voorbeeld zijn voor de structuur van het Urker directiemodel. Wij geven aan hoe.

Hoofdstuk 8:

Als projectmanagement juist is ingebed kan dit een voorbeeld zijn voor de cultuur binnen het Urker directiemodel. Wij geven aan hoe.

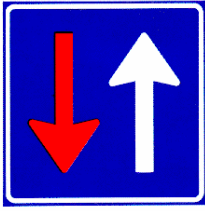
Hoofdstuk 9:

Conclusies en aanbevelingen sommen we nogmaals op.

Al met al geldt, dat de gemeente Urk een lerende organisatie is.

‘Wijs is alleen hij, die van alles en iedereen blijft leren’

Tot slot



Eén van de belangrijkste uitgangspunten van het Urker klantmodel is het begrip ‘de burger als klant.’ Het doel is deze tevreden te stellen. De overheid is geen doel op zich, de overheid is er voor de burger.

Dat is waar, maar tegelijk kan de klantbenadering een blikvernuwing veroorzaken, die kan leiden tot eenzijdig cliëntelisme. De burger verschijnt immers in meerdere gedaanten bij de overheid. Bijvoorbeeld als onderdaan die zich aan de regels heeft te houden, of wiens belangen soms wijken voor andere belangen. Zo'n burger zal dus niet tevreden zijn. Of als wijkbewoner die een eigen verantwoordelijkheid heeft voor de directe leefomgeving. Daarnaast is er de burger als kiezer, die zich politiek netjes vertegenwoordigd wil zien. En sommige burgers zijn – particulier dan wel in de vorm van bedrijven of instellingen – partners in samenwerkingsconstructies en/of actieve meedenkers in beleidsontwikkeling. Verder is iedere burger een belastingbetaler, die mag eisen dat het belastinggeld niet over de balk wordt gegooid. Nogmaals, de eenzijdige klantbenadering kan een blikvernuwing opleveren, die invloed heeft op de interne cultuur.

Literatuurlijst

Boeken

- Projectmatig creëren 2.0 (Jo Bos & Ernst Harting)
- Praktisch Projectmanagement (Ten Gevers & Tjerk Zijlstra)
- Projectmatig werken (Gert Wijnen, Willem Renes, Peter Storm)

Gemeentelijke stukken

- Vaststellen kaders voor de invoering van het directiemodel en vaststellen formatieplan (21 oktober 2005, nr 1834)
- Vaststellen kaders voor de invoering van het directiemodel en vaststellen formatieplan (04 november 2005, nr 1953)
- Hoofdlijnen van Urker klantmodel (12 oktober 2004)
- Hoofdlijnen invoering directiemodel (15 maart 2005)
- Rapportage SBI Training en Advies van werkbijeenkomst 'Oogsten wat gezaaid is' (juni 2001)
- Interne evaluatie 'De veranderende organisatie' (april 2003)
- Verslag en aanbevelingen van het proces De Veranderende Organisatie (december 2002)
- Knelpuntenanalyse VB Advies secretariemodel gemeente Urk (oktober 1994)
- Urk op koers naar een vraaggerichte dienstverlening' (studieopdracht HEAO-studenten (december 2004)
- Reacties op formatieplan door OR gemeente Urk (maart 2006)
- Uitwerking van startconferentie cultuurveranderingsproces Urk (Franzen/partners BV, maart 2000)
- Startnotitie 'projectmanagement bij de gemeente Urk' (november 2006)
- 'Directiemodel' studie naar organisatiemodel (Bureau Training! A.B. van der Reest februari 2005)
- Bedrijfsvoeringsnotitie gemeente Urk (september 2005)
- Diverse B&W rapportages inzake reorganisaties (vanaf 1986)

Artikelen

- Artikel 'krachten voor cultuurverandering' (Paul Kloosterboer, publicatie 2004)
- Artikel 'Mensen willen veranderen, maar niet veranderd worden' (Organisatieantropologisch onderzoek (Cecile Pannekoek)
- Artikelen (vragen/antwoorden) van www.managersonline.nl
- Artikel 'Cultuurverandering binnen overheidsorganisaties karakter en creativiteit (Jan de Jonge, organisatieadviseur)
- Artikel 'Het directiemodel, wat gaat u zelf anders doen' (BMC senioradviseur Harrie Aardema, januari 2005)
- Artikel 'Projectmanagement in de publieke sector' (drs. ing. R.A.J. Zwarteveen & drs. ing. M.P. Sannes, september 2003)
- Artikelen uit Binnenlands Bestuur

Allerlei

- Website www.andereoverheid.nl
- Website www.twijnstraguddekennisbank.nl
- Rijksbrede Takenanalyse 'Gewoon doen!' actieprogramma. Gemengde Commissie Cultuur en werkwijze (juni 2005)

Bijlagen