

Projectmatig samenwerken bij projecten van Openbare Werken

master project- en procesmanagement

Niels van den Hoogen
20 juni 2018



Projectmatig samenwerken bij projecten van Openbare Werken

master project- en procesmanagement

Niels van den Hoogen

Van Hall Larenstein / Gemeente Wijchen
20 juni 2018

In opdracht van;

Jan Bakker/Henk Cornelissen

Manager Openbare Werken en Vastgoed/Manager Fysieke leefomgeving
Gemeente Wijchen/Werkorganisatie Druten Wijchen

Interne begeleider;

Derk Jan Stobbelaar

Lector en opleidingscoördinator
Master Project- en Procesmanagement
Van Hall Larenstein

Externe begeleider;

Corian Hugenholtz

Kwartiermaker strategisch projectenbureau
Werkorganisatie Druten Wijchen

Interne assessor;

Steven Nijhuis,

Lector Van Hall Larenstein

Externe assessor;

Wai wah Man,

strategisch projectleider
Werkorganisatie Druten Wijchen

Voorwoord

Laat ik me even voorstellen; "Ik ben Niels van den Hoogen".

Na ruim 11 jaar bij landschapsarchitectenbureaus te hebben gewerkt heb ik in maart 2016 de overstap gemaakt naar gemeente Wijchen als senior van het cluster Civiel en Cultuur Techniek, afdeling Openbare Werken en Vastgoed (OWenV). Een hele cultuurverandering; van bedrijfsleven naar de overheid!

Daar begint in maart 2016 mijn thesis onderzoek met de vraag van de afdelingsmanager Jan Bakker om de faalkosten van de afdeling Openbare Werken inzichtelijk te maken.

Inmiddels zijn we ruim twee jaar verder en ben ik 1 april 2018 begonnen als teamcoach ter ondersteuning van teams bij samenwerking en zelforganisatie.

In de tussentijd is de gemeente Wijchen ambtelijk gefuseerd met de gemeente Druten en zijn we Werkorganisatie Druten Wijchen (WDW). De organisatie maakt daarin een ontwikkeling door van hiërarchisch georganiseerd naar zelforganiserende teams.

Een metaforisch wollig verhaaltje

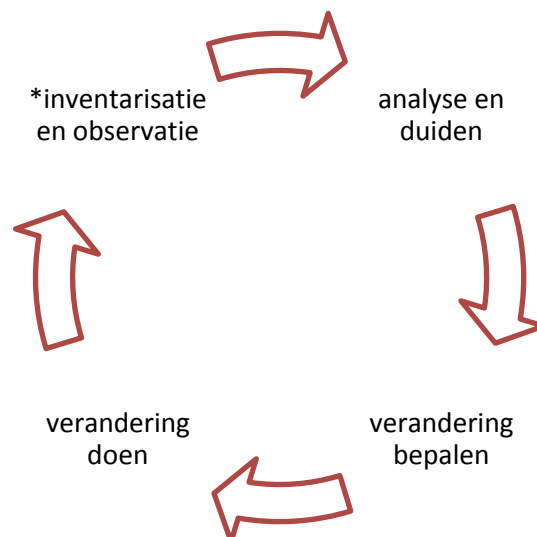
De vraag om de faalkosten inzichtelijk te maken bij de afdeling Openbare Werken en Vastgoed van de gemeente Wijchen, is voor mij als een bolletje wol. Het bolletje is opgebouwd uit draad. Ik zie het begin maar ik heb nog geen beeld hoe lang de draad is en of er een eind aan zit. Om een begin te markeren leg ik een knoopje in de draad. Ik begin met uitrollen en ontdekken.

Waarom heb ik deze vraag, dit bolletje wol van mijn opdrachtgever gekregen?

Wat vinden andere betrokkenen van het bolletje wol? Wat wordt er nu mee gedaan en wat zou je er mee kunnen?

Hoe zijn anderen met vergelijkbare bolletjes wol omgegaan? Wat kunnen we daarvan leren en hoe kunnen we dat het beste voor onszelf inzetten?

Wat als we nu eens laten zien wat we er mee kunnen en de draad gaan gebruiken als leidraad? Ik leer geleidelijk de structuur van de draad kennen en achterhaal de achtergrond van de draad. Maar komt er wel een eind aan deze draad? Ik doorloop een cyclisch proces om verder te komen.



Om tot het eind van de draad te komen zal ik deze cyclus nog een aantal keer doorlopen. Ik leg een aantal knoopjes in de draad om structuur aan te brengen. Als een stip op de horizon zie ik in het verloop van de draad een aantal momenten die ik ook wil markeren zodat ik daar naar toe kan werken.

Dankwoord

Ik wil graag een aantal mensen bedanken die een grote bijdrage hebben geleverd bij de totstandkoming van deze scriptie.

Allereerst MTD Landschapsarchitecten die mijn (persoonlijke) ontwikkeling hebben gesteund door mij de mogelijkheid te bieden om de masteropleiding te gaan volgen en het mij gunde om deze af te maken bij een andere werkgever.

Mijn (eerste) opdrachtgever Jan Bakker (manager Openbare Werken en Vastgoed) waarmee ik heb kunnen sparren over de inhoud van de opgave. Ik waardeer de gesprekken die er toe hebben geleid dat de onderzoeksvraag is bijgesteld van analyseren van het probleem naar kijken naar mogelijkheden.

Henk Cornelissen die Jan Bakker opvolgde als manager van het fysiek domein (waaronder Openbare Werken en Vastgoed) die met een kritisch oog het verhaal heeft doorgenomen en me daardoor kon wijzen op onvolkomenheden en vervolgens sturing heeft gegeven aan het advies en de aanbevelingen.

Mijn externe begeleider Corian Hugenholtz die mij heeft geholpen door soms alleen mijn verhaal aan te horen en met name haar inhoudelijke inbreng. Ook het samen organiseren van de workshops heb ik als erg waardevol en prettig ervaren.

Vanuit van Hall Larenstein mijn begeleider Derk-Jan Stobbelaar die mij heeft geholpen om dicht bij de rode draad te blijven en te focussen op de knoop (stip) op de horizon. Het sparren over het onderzoek en de thesis heb ik als erg prettig en waardevol ervaren. Ook de interne beoordelaar, Steven Nijhuis, die met een kritische blik er voor heeft gezorgd dat vooral de discussie, het advies en de reflectie van het rapport meer diepgang heeft gekregen.

De externe beoordelaar die in het rapport het leertraject wat ik met dit onderzoek heb doorlopen herkende en mij opnieuw aan het denken zette over de basis opzet van het rapport.

Natuurlijk mijn collega's die de doelgroep vormden. Voor de openheid en medewerking in de gevoerde gesprekken, interviews en workshops.

Mijn ouders die het begrip hebben gehad dat er soms erg drukke periodes waren waarbij ze altijd klaar stonden om te ondersteunen waar mogelijk. En natuurlijk mijn vrouw die zo nu en dan mijn taken in het gezin overnam en mij al die tijd erg gesteund heeft. Al met al is de totstandkoming van dit rapport een zware dobber geweest. Maar altijd in de wetenschap dat het een erg waardevolle investering is en dat als je er later op terugkijkt het eigenlijk allemaal wel meeviel...

Niels van den Hoogen
woensdag 20 juni 2018
Wijchen

Samenvatting

De gemeente Wijchen maakt net als andere overheden een enorme maatschappelijke ontwikkeling door. Dat betekent veelal een verandering. Met oude vormen worden processen en structuren te veel centraal gesteld. In Het Nieuwe Werken staat de mens, de medewerker en de burger, centraal en de thematische aanpak van problemen. Zo ook tussen twee teams (beheer en civiel- en cultuurtechniek) binnen de afdeling Openbare Werken en Vastgoed. De civiel- en cultuurtechnische projecten zijn volgens de manager voor verbetering vatbaar.

Probleemstelling

Het probleem is dat er momenteel niet goed wordt samengewerkt tussen de verschillende clusters binnen de afdeling en tussen afdelingen onderling. Rollen en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk. "Veel van de fouten die gemaakt worden of problemen die optreden zijn vanaf het begin zorgvuldig ingepland" (madden, 2008). Die fouten of problemen worden niet moedwillig ingepland maar door onvoldoende aandacht en regievoering met name in de beginfase. Deze fouten blijven lang onopgemerkt maar leveren vaak de meeste schade (verspilling) op.

Doelstelling

Gezamenlijk met de doelgroep ontwerpen en implementeren van een (ver)nieuw(d) werkproces wat aansluit bij de mogelijkheden en het potentieel van de medewerkers en de gestelde kaders van de organisatie.

Belangrijke thema's daarbij zijn;

- Inzichtelijk maken en reduceren van faalkosten
Om aan de vraag van de opdrachtgever tegemoet te komen en tevens als middel om de noodzaak tot verbetering te duiden
- Betere samenwerking
Door samen te werken bereik je meer (Keijzer, 2018) (Heijden, 2017).
- Continue verbeteren.
Aanpassen aan de continue veranderende omgeving.

Door participatief observeren en een literatuur (voor)onderzoek is een projectplan opgesteld waarna het daadwerkelijke onderzoek is gestart. Er is gestart met een workshop om het kennisniveau van de doelgroep zo veel mogelijk gelijk te trekken met betrekking tot projectmatig creëren. Doormiddel van interviews aan de hand van de 7+1 verspillingen van lean management zijn de belangrijkste thema's met betrekking tot deze verspillingen inzichtelijk gemaakt. In een workshop heeft de doelgroep nagedacht over hoe het beter kan. De aangedragen oplossingen zijn door de onderzoeker aan de hand van de literatuur en het projectmatig creëren, verwerkt tot een advies op basis van de gevonden thema's om te verbeteren. Dit advies is veelal gebaseerd op de methodiek van projectmatig creëren. Voor de aangedragen oplossingen en het advies van de onderzoeker zie hoofdstuk 5.

De aangedragen oplossingen door de doelgroep hebben niet direct geleid tot een ontwerp voor een nieuw werkproces. Het onderzoek heeft wel geleid tot bouwstenen voor dat nieuwe werkproces. Deze bouwstenen dienen aan de teams meegegeven te worden zodat ze van daaruit verder kunnen bouwen aan het werkproces en er gewoonweg mee te starten. Voor de aanbeveling in de vorm van bouwstenen zie hoofdstuk 6.

De gekozen aanpak van het onderzoek heeft er voor gezorgd dat de doelgroep zich betrokken voelt en dat men zich er van bewust is dat de samenwerking beter kan en moet. Maar het onderzoek heeft ook laten zien dat het geleerde niet direct in de praktijk wordt gebracht. Men keerde snel terug naar de waan van de dag. Dat is mede ingegeven

door de aanstaande ambtelijke fusie met Druten waardoor er onzekerheid was over de toekomst. Het onderzoek biedt wel houvast voor het vervolgproces. Wanneer de fusie een feit is en de nieuw te vormen teams meer verantwoordelijk worden zal de focus om de werkprocessen te verbeteren door de hele organisatie gedragen worden. Daarbij is wel van belang dat er werkbare kaders worden overeengekomen, er sturing is vanuit het managementteam en dat medewerkers inhoudelijk worden begeleid en geholpen in zelforganisatie.

Inhoud

Voorwoord	5
Samenvatting	7
Inhoud	8
Figuren en tabellenlijst	10
1 Inleiding	11
1.1 Maatschappelijke context	11
1.2 Vraagstelling van de manager	12
1.3 Doelgroep	12
1.4 Wijchen	13
1.5 Organisatiestructuur	14
1.6 Aanleiding	15
1.6.1 persoonlijk	15
1.6.2 Verandertraject Wijchen21	15
1.6.3 Kernwaarden Wijchen21	16
1.7 Praktische relevantie	17
1.8 Vooronderzoek	17
1.9 Probleemstelling	17
1.10 Doelstelling	18
1.11 Randvoorwaarden	18
1.12 Interactie en krachtenveld	18
1.13 Ambtelijke fusie Druten - Wijchen	19
2 Onderzoekopzet	20
2.1 Onderzoeksmethodiek	20
2.2 Vooronderzoek Projectplan	20
2.3 Literatuuronderzoek	21
2.4 Interviews	21
2.4.1 Interview doelgroep+	21
2.4.2 Interview medewerker Druten	22
2.5 Workshops	22
2.5.1 Workshop projectmatig creëren (PMC)	22
2.5.2 Workshop verspillingen	23
2.6 Verandering doen	23
2.7 Aangedragen oplossing en advies	24
2.8 Discussie en aanbevelingen	24
2.9 Reflectie	24

3	Theoretisch kader/Literatuuronderzoek	25
3.1	Inleiding	25
3.2	Wat zijn faalkosten?	25
3.2.1	Lean principe, verspillingen	26
3.2.2	Buikbare voorbeelden van lean management.....	27
3.3	Uitgaan van het potentieel.....	28
3.4	Samenwerking	29
3.5	Projectmatig creëren (PMC)	30
3.5.1	Fasen in een project	30
3.5.2	Projectstart-up.....	31
3.5.3	Het Projectcontract.....	31
3.6	Projectorganisatie	32
3.6.1	Projecten versus regulier werk.....	32
3.6.2	Aansturing 'trechters'	33
3.6.3	Rol opdrachtgever	33
3.6.4	Rol Projectleider.....	33
3.7	Antropologische cultuur-veranderaanpak.....	34
3.7.1	Emic.....	34
3.7.2	Etic	34
3.7.3	Verandering bepalen.....	35
3.7.4	Verandering doen.....	35
3.8	Conceptueel model voor het onderzoek.....	35
3.9	Conclusie	37
4	Resultaten empirisch onderzoek.....	39
4.1	Workshop projectmatig creëren (PMC)	39
4.1.1	Projectorganisatie	39
4.1.2	Projectstart-up (PSU)	41
4.1.3	Conclusie	41
4.2	Interviews	41
4.3	Workshop verspillingen	44
4.3.1	Terugkoppeling verspillingen	44
4.3.2	Verbeteringen.....	44
4.3.3	De ideale situatie	45
4.4	Etic onderzoek	47
4.4.1	Interview beleidsmedewerker Druten.....	47
5	Verspillingen en advies	49
5.1	Verspillingen.....	49
5.2	Conclusie	53
6	Discussie en aanbevelingen	55
6.1	Het oude en het nieuwe werken	55
6.2	Bottom-up en top-down	56
6.3	Aanbevelingen voor het vervolg	58
7	Reflectie	59
7.1	Op de vraagstelling en de organisatie	59
7.2	Op de methode	59
7.2.1	Antropologische cultuurveranderaanpak, conceptueel model.....	59
7.2.2	7+1 verspillingen volgens lean.....	60
7.3	Op het empirisch onderzoek	61
7.3.1	Participatief observeren	61
7.3.2	De interviews	61

7.3.3 De workshops, verandering doen	61
7.4 Op mezelf	61
Geciteerde werken.....	63
Bijlagen.....	66
Bijlage 1: Organisatieschema Wijchen.....	67
Bijlage 2: Achtergrondstukken W21	68
Bijlage 3: Bedrijfsplan fusie (voorwoord)	70
Bijlage 4: workshop PMC	73
Bijlage 5: Interview opzet.....	81
Bijlage 6: Interview resultaat	87
Bijlage 7: Workshop verspillingen	111
Bijlage 8; Participatieladder	135

Figuren en tabellenlijst

<i>Figuur 1 kaart gemeente Wijchen</i>	<i>13</i>
<i>Figuur 2 Relaties en invloeden.....</i>	<i>14</i>
<i>Figuur 3 betrokkenen thesisonderzoek</i>	<i>19</i>
<i>Figuur 4 tijdlijn onderzoek en ontwikkelingen</i>	<i>19</i>
<i>Figuur 5 Onderzoekschema.....</i>	<i>20</i>
<i>Figuur 6 Kwaliteitskosten volgens NEVI</i>	<i>25</i>
<i>Figuur 7 Lemniscaat PMC.....</i>	<i>30</i>
<i>Figuur 8 Fasen in een project</i>	<i>30</i>
<i>Figuur 9 Schematische weergave projectcontract</i>	<i>31</i>
<i>Figuur 10 'Projecttrechter PMC'</i>	<i>33</i>
<i>Figuur 11 Procesmodel antropologische cultuur-veranderaanpak</i>	<i>34</i>
<i>Figuur 12 Conceptueel model</i>	<i>36</i>
<i>Figuur 13 'Projecttrechter Wijchen'</i>	<i>39</i>
<i>Figuur 14 foto-impressie van de workshop.....</i>	<i>45</i>
<i>Figuur 15 'projecttrechter Wijchen versus Druten'.....</i>	<i>47</i>
<i>Figuur 16 procesverandering; een avontuur</i>	<i>57</i>
<i>Figuur 17 onderzoekssituatie in hiërarchische omgeving</i>	<i>59</i>
<i>Figuur 18 bottom-up.....</i>	<i>60</i>

1 Inleiding

De gemeente Wijchen maakt net als andere overheden een enorme maatschappelijke ontwikkeling door. Dit vraagt iets van de organisatie en van de medewerkers. Relevante veranderingen en ontwikkelingen die momenteel spelen bij de gemeente Wijchen zijn.

- Integraal verandertraject Wijchen 21 (tot 01-01-2018).
- Ontwikkeling van een strategisch projectenbureau.
- Ambtelijke fusie met de gemeente Druten (per 01-01-2018).

Veel veranderingen en mooie aanleidingen voor verbeteringen en optimalisaties. Maar ook wellicht een beetje veel tegelijkertijd. Hoe tegenstrijdig het ook mag zijn; verandering is de enige constante (naar de Griekse filosoof Heraclitus).

Het lijkt wel of de veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen. Er wordt aan nieuwe verandertrajecten begonnen terwijl de oude nog niet zijn afgerond. Het gevolg is dat medewerkers nauwelijks nog de kans krijgen om zich aan de nieuwe situatie aan te passen. Naast al deze 'vernieuwing' bestaat ook het reguliere, dagelijkse werk. Ook daar zijn afspraken en procedures voor opgesteld. Hoe zorg je ervoor dat medewerkers en teams succesvol blijven opereren?

1.1 Maatschappelijke context

De wereld verandert continue. In de afgelopen decennia heeft onze samenleving zich ontwikkeld van een redelijk homogene, geordende en stabiele samenleving naar een samenleving met enorme variëteit en diversiteit. Ze wordt complexer en in veel opzichten meer gefragmenteerd. Dat betekent het nodige voor de samenleving, voor de (groepen) mensen die er deel van uitmaken, maar ook voor het openbaar bestuur.

De verwachtingen van burgers ten opzichte van overheidsprestaties zijn groter geworden, maar burgers willen tegelijkertijd minder overheidsbemoeienis. De relatie tussen overheid en burger is in transitie, waarbij thema's als doe-democratie, ruimte voor maatschappelijk initiatief en sociale innovatie vragen oproepen over de houdbaarheid van de representatieve democratie en de betekenis die we toekennen aan burgerschap. Tegelijkertijd is er onmiskenbaar de behoefte en noodzaak voor de overheid om deze bewegingen te faciliteren en te legitimeren; de verwachting is dat de overheid zich mee ontwikkelt met deze maatschappelijke ontwikkelingen (Koninkrijksrelaties, 2013).

Daarnaast heb je te maken met technologische ontwikkelingen waardoor vrije diensten en goederen steeds goedkoper worden (Holwerda, 2016). Van de overheid wordt ook verwacht dat er bij steeds minder beschikbare middelen meer kwaliteit geleverd wordt. Het herstel na de crisis lijkt zich door te zetten maar de economische onzekerheid en de druk op de overheidsuitgaven blijft bestaan. Dit zorgt ervoor dat overheden, en daarmee ook de afdeling Openbare Werken en Vastgoed (OWenV) van de gemeente Wijchen, efficiënt met de beschikbare middelen dienen om te blijven gaan.

Naast de efficiëntieslag speelt ook nadrukkelijk mee dat de overheid van "inspraak" naar "participatie" gaat. Burgers kregen inspraak in ambtelijke procedures en werden gehoord door de overheid. In de praktijk betekende dit vaak dat overheidsdiensten de wettelijk verplichte inspraakronde hielden, waarbij zij de burger aanhoorden, zonder dat zij op enige wijze verplicht waren ook daadwerkelijk consequenties eraan te verbinden. Daarop werd de term participatie gelanceerd: bewoners wilden structureel actief meedoen, niet slechts een recht om verbale kanttekeningen te mogen plaatsen, waartoe veel inspraakprocedures al snel waren verworden. Deze open houding van de overheid vraagt ook iets van de 'nieuwe' ambtenaar. Waar de overheid voorheen als een gesloten systeem kon worden gezien zijn nu de maatschappelijke, culturele, technologische en

economische context meer dan ooit van belang. De klanttevredenheid en –waarde en daarmee de dienstverlening staan voorop.

Dit heeft ook zijn weerslag op de projecten die bij Openbare Werken en Vastgoed worden voorbereid.

Onvermijdelijk is dat de oude manier van werken binnen de vaste kaders van departementen geen soelaas biedt voor die baaierd aan problemen. 'De bestaande organisatiestructuur schiet tekort', volgens Haverkamp (Bouwman, 2009). Met oude vormen worden processen en structuren te veel centraal gesteld. In Het Nieuwe Werken staat de mens, de medewerker en de burger, centraal en de thematische aanpak van problemen.'

1.2 Vraagstelling van de manager

De manager van OWenV heeft mij de vraag gesteld de faalkosten van GWW projecten binnen de afdeling inzichtelijk te maken. Met het inzicht in deze faalkosten kun je gericht verbeteren. Wat hij met de verbeteringen wil bereiken is;

- een stijging van het netto resultaat (hogere kwaliteit tegen lagere kosten; efficiëntie);
- verhoging van de klanttevredenheid;
- stijging van de medewerkerstevredenheid;
- rust / commitment in het integrale bedrijfsproces.

Het vooronderzoek, zie projectplan (Hoogen, 2017), bevestigt dat veel projecten niet lopen zoals gewenst (en afgesproken). Een aantal oorzaken die door medewerkers genoemd worden zijn:

- de fysieke afstand (de beheersers werken vanaf een andere locatie $\pm$ 2 km) waardoor communicatie moeizamer verloopt.
- Een onduidelijke opdracht of gewijzigde opdracht tijdens proces.
- Een slechte voorbereiding / afstemming.
- Gemaakte afspraken die niet worden nagekomen (en ook niet zijn vastgelegd).
- Gebrek aan vertrouwen.
- 'wij' en 'zij', geen integraal gedachtegoed.
- Denken in problemen in plaats van oplossingen.

De aanleiding lijkt zich te concentreren rondom de thema's; *faalkosten, samenwerking en continue verbetering*.

1.3 Doelgroep

De gestelde vraag van de manager is omvangrijk en betreft verschillende uiteenlopende werkvelden. In mijn thesis zal ik me (met instemming van de opdrachtgever) richten op de civiele en cultuurtechnische projecten binnen de afdeling Openbare Werken en Vastgoed van de gemeente Wijchen. De doelgroep zijn twee teams die rondom deze projecten op elkaar zijn aangewezen tot samenwerking. Het betreft het team Stedelijk Beheer (Beheer) en het team Civiel en Cultuur Techniek (CCT).

De kerntaken van de teams bestaat uit;

- Beheer; beheren en planmatig onderhouden van de openbare ruimte. Dit betreft dagelijks onderhoud, groot onderhoud en vervangingen.
- CCT; voorbereiden en uitvoeren van civiele projecten en taken in de openbare ruimte. Dit team houdt zich bezig met het adviseren over, aansturen van en onderhouden van civiele projecten.

Van de teams wordt intensieve samenwerking gevraagd bij de civiel- en cultuurtechnische projecten.

1.4 Wijchen

Wijchen is een gemeente in de Nederlandse provincie Gelderland. De gemeente is op 1 januari in 1984 ontstaan uit de vroegere gemeenten Batenburg, Bergharen en Wijchen. Eerder was er op 1 januari 1818 een gemeentelijke herindeling, toen Niftrik werd geannexeerd. In 1980 werd een deel van Overasselt bij Wijchen gevoegd.

De gemeente Wijchen telt 40.835 inwoners (1 april 2016, bron: CBS) en heeft een oppervlakte van 69,58 km² (waarvan 2,75 km² water).

De gemeente Wijchen maakt deel uit van de stadsregio-subregio Nijmegen.

De gemeente Wijchen bestaat uit de volgende kernen (zie figuur 1);

- Wijchen,
- Alverna,
- Balgoij,
- Batenburg,
- Bergharen,
- Hernen,
- Leur en
- Niftrik.

Na een aantal decennia van groei en ontwikkeling verandert de gemeente naar een meer beheer gemeente. Dat maakt dat de aard van de projecten bij Openbare Werken en Vastgoed en de inzet van medewerkers verandert.



Figuur 1 kaart gemeente Wijchen

1.5 Organisatiestructuur

De organisatie structuur van de gemeente Wijchen is naar het afdelingenmodel (Zie organisatieschema Wijchen bijlage 1)

De verschillende afdelingen zijn onderverdeeld in verschillende clusters;

- **Financiën, Informatisering en Automatisering (FIA)**

Financieel beheer; financieel beleid; systeembeheer

- **Publiekszaken (PUB)**

Dienstverlening en kwaliteitszorg; klant contact centrum burgerzaken; vraagwijzer; klant contact centrum informatiebalie en telefonie; inkomen en fraudepreventie.

- **Bestuurs- en Management Ondersteuning (BMO)**

Ondernemingsraad; openbare orde en veiligheid; communicatie; personeel en organisatie; bestuurlijk juridische zaken; facilitaire ondersteuning; documentaire informatie voorziening.

- **Ruimte en Leefomgeving (RenL)**

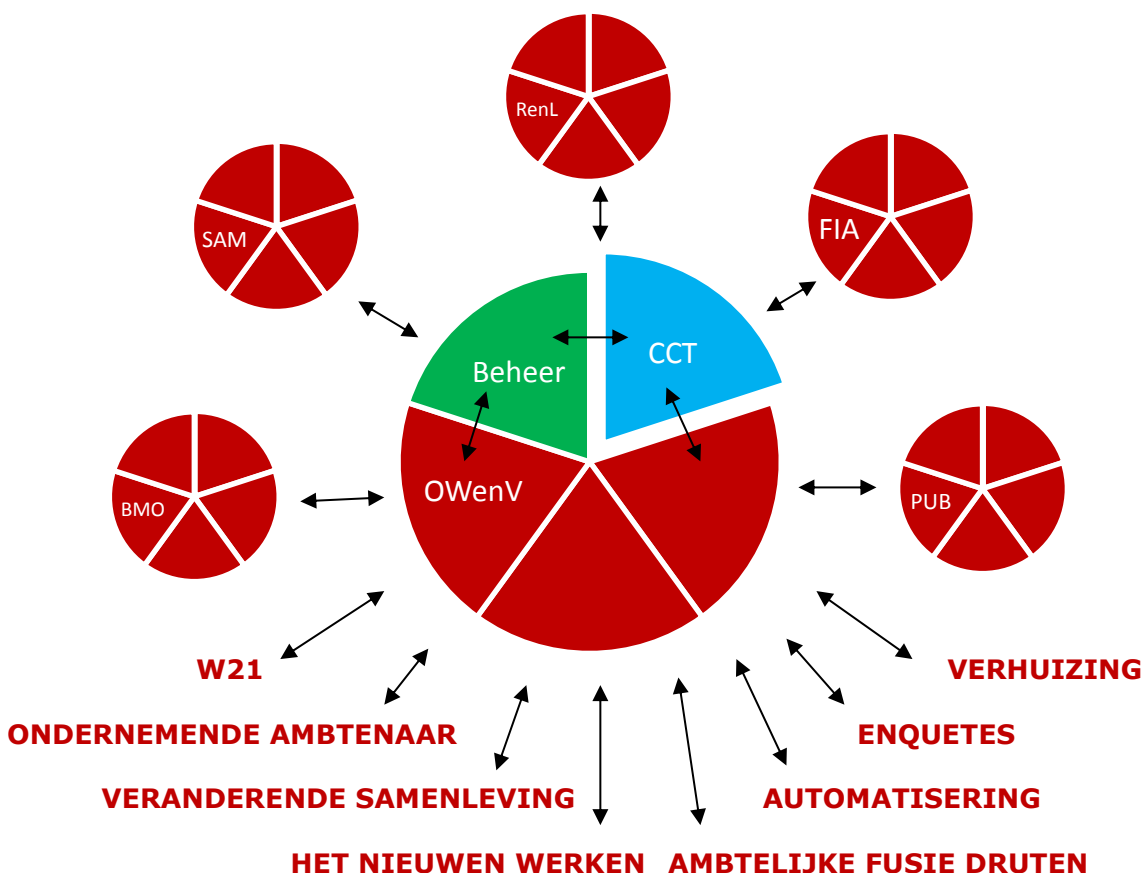
Omgevingsbeleid; vergunningen, handhaving en juridische ondersteuning; projectenbureau.

- **Openbare Werken en Vastgoed (OWenV)**

Beleid; civiel en cultuur techniek; beheer openbare ruimte (waaronder stedelijk beheer); geo informatie; grondzaken en vastgoed

- **Samenleving (SAM)**

Beleid; beheer; instituut bijzonder onderzoek; logopedische dienst



Figuur 2 Relaties en invloeden

In figuur 2 zie je de clusters Beheer en CCT als onderdeel van de afdeling OWenV schematisch weergegeven in relatie tot de andere afdelingen waarmee er integraal samengewerkt dient te worden. Naast de reguliere taken zijn ook diverse (maatschappelijke) veranderingen van invloed op de dagelijkse werkzaamheden. Achtergronden met betrekking tot Wijchen 21 (W21) en de fusie (voorwoord bedrijfsplan) zijn te vinden in de bijlage 2 en 3.

1.6 Aanleiding

1.6.1 persoonlijk

Bij aanvang van het onderzoek ben ik net aangesteld als senior adviseur civiel- en cultuurtechniek van het team CCT. Ik ben daarbij onder andere verantwoordelijk voor de coaching en functionele aansturing van professionals.

Bijna dagelijks wordt ik geconfronteerd met een moeizame samenwerking tussen medewerkers en de teams onderling. Wat erg opvalt, is dat er vooral wordt gefocust op waar iets fout is gegaan en dat men zich erg verdedigend en verwijtend opstelt. Het is me al snel duidelijk dat dit al langere tijd niet goed gaat en dat het verleden een goede samenwerking in het heden in de weg staat.

Een oorzaak daarvan kan gevonden worden in het feit dat er steeds meer van de ambtenaren wordt gevraagd. Peter Kruijven (Radboud Universiteit) en Shelena Keulemans MSc (Erasmus Universiteit) ploegden de advertentiepagina's van 37 jaargangen Binnenlands Bestuur door op zoek naar gevraagde persoonlijkheidskenmerken van gezochte medewerkers in de afgelopen decennia (Bekkers, 2018). Begin jaren tachtig werd er door gemeentelijke werkgevers amper naar persoonskenmerken gevraagd. Alsof je als medewerker bij de overheid enkel en alleen de formele regels hoeft uit te voeren of volgens die lijn je functie moet uitoefenen.

Intussen is de maatschappij echter, mede als gevolg van de digitalisering en de globalisering, danig veranderd. En die netwerksamenleving, vraagt om een andere overheid. Centraal erin staan samenwerking, participatie en flexibiliteit. De overheid ziet zichzelf niet langer als allesbepalende, bovenliggende partij, maar stelt samen met burgers en bedrijven doelen op. Welke dat zijn en hoe ze worden bereikt, staat op voorhand niet vast. Dat vraagt om een ander type medewerker. Iemand die communicatief vaardig en sensitief is en open staat voor andermans inbreng. Dat betekent dat werkgevers steeds meer van hun medewerkers verlangen. Het is één-én geworden. Je moet als ambtenaar voorzichtig, gedisciplineerd en precies zijn en tegelijk ook open, omgevingsbewust en politiek sensitief (Bekkers, 2018).

Bij aanvang van het onderzoek zit de gemeente Wijchen in een verandertraject; Wijchen21 (W21). Het doel is dat de organisatie en zijn mensen zich ontwikkelen tot een eigentijdse gemeente. Daarnaast zijn er in die tijd ambities om als organisatie ambtelijk te fuseren met de gemeente Druten.

1.6.2 Verandertraject Wijchen21

De samenleving verandert en wij veranderen mee! Doel van Wijchen21 is dat wij ons ontwikkelen tot een eigentijdse gemeente. Op het gebied van onze organisatie, onze (digitale) dienstverlening, onze huisvesting en onze informatievoorziening. Op 19 december 2013 gaf de gemeenteraad groen licht voor 'Wijchen21'. Hiermee heeft de raad budgetten vrijgegeven om, de organisatie aan te passen, opleidingen te kunnen doen en de ICT op niveau te brengen. W21 omhelst de volgende aandachtsvelden;

- **Wijchense Werken**
Omvat een aantal onderwerpen zoals het nieuwe werkplekconcept, de werkstijl evenals facilitaire en logistieke elementen.
- **Wijchense Dienstverlening**
Betreft de aanpassing van de dienstverlening vanuit de verschillende kanalen te weten: Telefonie, Balie, Website, Social Media Post en E-mail.
- **Informatievoorziening (Masterplan I&A)**
Ondersteunend aan Wijchen21 Werkt en het veranderende dienstverleningsconcept; de digitalisering, infrastructuur, hardware, software op elkaar afstemmen.

- **Huisvesting**

Realiseren van de uit Wijchen21 Werkt en het dienstverleningsconcept voortkomende veranderingen binnen de huisvesting van de gemeente Wijchen (wat globaal gezien inhoud verhuizen naar een nieuw pand; zomer 2017).

1.6.3 Kernwaarden Wijchen21

In het voorjaar van 2016 hebben bijna 70 collega's deelgenomen aan een van de 'dialoogsessies'. In deze bijeenkomsten is gesproken over wat we nodig hebben om (nog meer) eigentijds te werken. De volgende vier kernwaarden zijn het resultaat van deze dialoogsessies.

- **Verbindend**

We zijn verbindend. We faciliteren initiatieven en samenwerkingsverbanden. Tussen inwoners, bedrijven, verenigingen, wijken en zorginstellingen. Omdat we geloven dat we samen verschil kunnen maken. Dat vraagt dat we oog hebben voor elkaar en elkaars kwaliteiten benutten.

- **Open**

We zijn open. Iedereen kan bij ons terecht. We stellen ons open en toegankelijk op. Zijn bereikbaar, open en eerlijk. Dat maakt ons een prettige samenwerkingspartner en dienstverlener. Ook maken we zaken niet ingewikkelder dan ze zijn.

- **Ondernemend**

We zijn ambitieus. We zien mogelijkheden en dagen inwoners, ondernemers, partners en onszelf uit om eruit te halen wat erin zit. We kijken over onze (afdeling)muren heen, gaan de boer op en nemen onze professionele verantwoordelijkheid.

- **Optimistisch**

We zijn trots op onze aantrekkelijke gemeente en enthousiast over de resultaten van ons werk. Ons enthousiasme en optimisme werken aanstekelijk. We gaan uit van wat er wél kan.

Verbindend
Open
Ondernemend
Optimistisch



1.7 Praktische relevantie

Hoewel het hier een specifieke situatie betreft is de term faalkosten al gemeengoed in de bouwwereld. Het reduceren van faalkosten was een van de mechanismen om in tijden van schaarste concurrerend te kunnen zijn. Ook voor overheden is het van belang om efficiënter en doelmatiger te werken en een onderzoek naar faalkosten kan inzicht geven waar er in de processen verbeterd kan worden.

Samenwerking in zijn algemeenheid is een klassiek gespreks- en onderzoeksonderwerp, en niet alleen in overheidsland. Er worden steeds weer nieuwe systemen bedacht om efficiëntie en samenwerking te bevorderen.

1.8 Vooronderzoek

Om tot een projectplan (Hoogen, 2017) te komen met een probleem- en doelstelling is in dit geval geïnvesteerd in een uitgebreid vooronderzoek. Het vooronderzoek is gestart in april 2016 en werd afgerond bij het goedkeuren van het projectplan (april 2017)

Het vooronderzoek bestond uit;

- participatief observeren.
- zelf ervaren/onderzoeken wat de aanleiding van de vraag is.
- een literatuuronderzoek naar o.a. de context, maatschappelijke ontwikkelingen, veranderingen en ontwikkelingen binnen Wijchen, het begrip faalkosten, projectmatig werken, projectmatig creëren en cultuur(verandering).
- een zoektocht naar de vraag achter de vraag.
- een studie (theory-u, 2015) om van een probleemgerichte vraag naar een potentieel-gericht voorstel te komen.

1.9 Probleemstelling

De vraag van de manager van OWenV om inzicht te krijgen in de faalkosten binnen de afdeling is een vraag gericht op het probleem. Met het inzicht in het probleem kun je gericht verbeteren en wordt de focus gelegd op een oplossing. Theorie U laat zien dat een potentieel gerichte aanpak innovatie op kan leveren. Momenteel wordt er nog vooral probleemgericht en daarnaast oplossingsgericht gewerkt.

De organisatie werkt momenteel volgens een handboek (Sneller, 2011) vol met processen, formulieren, modellen en werkinstructies gebaseerd op projectmatig werken. Tegenwoordig belangrijke onderdelen / thema's van het werken binnen projecten zijn scheppend vermogen, commitment, samenwerking, plezier en inspiratie. Deze thema's zijn niet geborgd in het huidige werkproces.

Daarnaast lijken er op voorhand een aantal verspillingsfactoren aanwezig te zijn die voor interne faalkosten zorgen binnen het huidige projectmatig werken. Een oorzaak daarvan kan zijn dat er niet volgens de richtlijnen van projectmatig werken gewerkt wordt en daarnaast dat projectmatig werken in de huidige vorm niet past bij de manier waarop we met elkaar willen werken.

Vanuit de vraag van de manager en een eerste Emic onderzoek heb ik de volgende probleemstelling en doelstelling geformuleerd;

Het probleem is dat er momenteel niet goed wordt samengewerkt tussen de verschillende clusters binnen de afdeling en tussen afdelingen onderling. Rollen en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk.

Vooraf in de voorbereiding van de projecten lijkt er winst te behalen. Zoals Jerry Madden aangeeft; "Veel van de fouten die gemaakt worden of de problemen die optreden zijn vanaf het begin zorgvuldig ingepland" (madden, 2008). Die fouten of problemen worden niet moedwillig ingepland maar ontstaan door onvoldoende aandacht en regievoering vooral in de beginfase van een project. Deze fouten blijven lang onopgemerkt maar leveren vaak de meeste schade op.

Vanuit mijn eigen observatie en gevoerde gesprekken heb ik ervaren dat medewerkers praten (klagen) ook over het gebrek aan samenwerking maar dit leidt niet tot verbeteringen. Het is vaak een 'ander' die tot verbeteringen moet komen.

1.10 Doelstelling

Gezamenlijk met de doelgroep ontwerpen van een (ver)nieuw(d) werkproces wat aansluit bij de mogelijkheden en het potentieel van de medewerkers en de gestelde kaders van de organisatie.

Belangrijke thema's daarbij zijn;

- Inzichtelijk maken en reduceren van faalkosten
Om aan de vraag van de opdrachtgever tegemoet te komen en tevens als middel om de noodzaak tot verbetering te duiden
- Betere samenwerking
Door samen te werken bereik je meer (Keijzer, 2018) (Heijden, 2017).
- Continue verbeteren.
Aanpassen aan de continue veranderende omgeving.

1.11 Randvoorwaarden

Zoals aangegeven zal het onderzoek zich beperken tot twee teams, Beheer en CCT. Een belangrijke randvoorwaarde voor het onderzoek is dat het persoonlijk functioneren van medewerkers niet beoordeeld wordt. De verkregen informatie zal dan ook geanonimiseerd worden verwerkt.

Het onderzoek beperkt zich tot de samenwerking tussen de genoemde teams.

Vanuit het strategisch projectbureau is besloten dat we het Projectmatig Creëren als basis gaan hanteren voor onze projecten. De civiel en cultuurtechnische projecten maken vaak onderdeel uit van een strategisch project en in deze thesis zal ik dan ook aansluiting zoeken bij deze aanpak.

Als onderzoeksmethode is gekozen voor een antropologische cultuur veranderaanpak.

Met deze thesis pretendeer ik geen antropoloog te zijn. Ik gebruik de methode als hulpmiddel omdat deze goed aansluit bij de context van mijn onderzoek waarin ik zowel onderzoeker als onderdeel ben van de doelgroep.

1.12 Interactie en krachtenveld

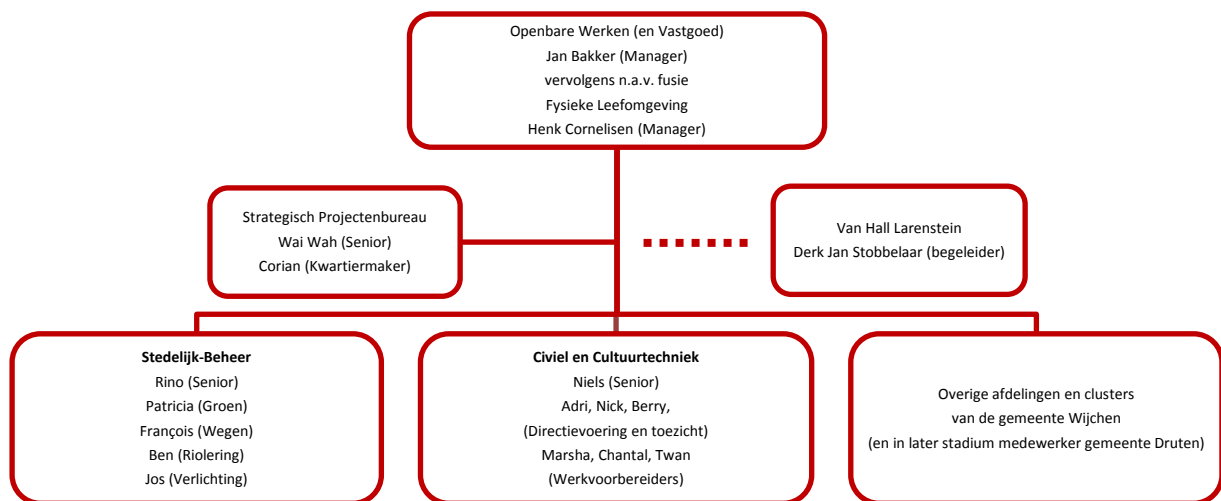
Draagvlak is voor het behalen van de doelstellingen van cruciaal belang. Door samenwerking te zoeken met andere afdeling(en) en het Strategisch Projectenbureau (SPb) wordt het werkproces verankerd en onderdeel van een gemeente brede aanpak. Door het werkproces te schrijven op basis van de wensen en ervaringen van de doelgroep (medewerkers cluster Stedelijk Beheer en Civiel en Cultuurtechniek) zal het snel worden omarmd als zijnde een verbeterd proces om te komen tot samenwerking. Hierbij wordt er vooral gekeken naar mogelijkheden.

De vraag: "Hoe kan het wel?" zal hierbij centraal staan.

Om dit te bereiken is er samengewerkt met een van de kwartiermakers van het SPb (Corian Hugenholtz; medeauteur van het boek Projecten Leiden).

De samenwerking zal vooral worden gezocht in het organiseren van workshops.

In figuur 3 zijn de betrokkenen bij het onderzoek schematisch weergegeven.



Figuur 3 betrokkenen thesisonderzoek

1.13 Ambtelijke fusie Druten - Wijchen

In het projectplan (Hoogen, 2017) wordt het verandertraject Wijchen 21 beschreven en wordt er aangegeven dat er een ambtelijke fusie aanstaande is. Het onderzoek loopt parallel aan (de voorbereiding en opstartfase van) de fusie. De fusie betekent een periode van onzekerheid voor medewerkers. In het onderzoek zijn de effecten van de fusie niet expliciet meegenomen.

Om overzicht te creëren is er een tijdlijn gemaakt van de ontwikkelingen van het onderzoek afgezet tegen de ontwikkelingen in de organisatie. Zie figuur 4.

Verloop onderzoek	datum	ontwikkelingen
	09-13	Wijchen 21
Vraagstelling manager	03-16 04-16	Introductie SPB Kernwaarden W21
	06-16	besluit ambt. fusie
	10-16	introductie PMC
	02-17	bedrijfsplan fusie
Concept projectplan Projectplan samenwerking Workshop PMC	04-17 05-17	
	07-17 07-17	Verhuizing gem.kantoor
Start interviews Einde interviews Workshop verspillingen Interview med. Druten	10-17 11-17 12-17	
	01-18	Fusie is een feit!
Eindconcept rapport Definitief thesissrapport? Colloquium?	04-18 05-18 06-18 07-18	Start nieuwe teams

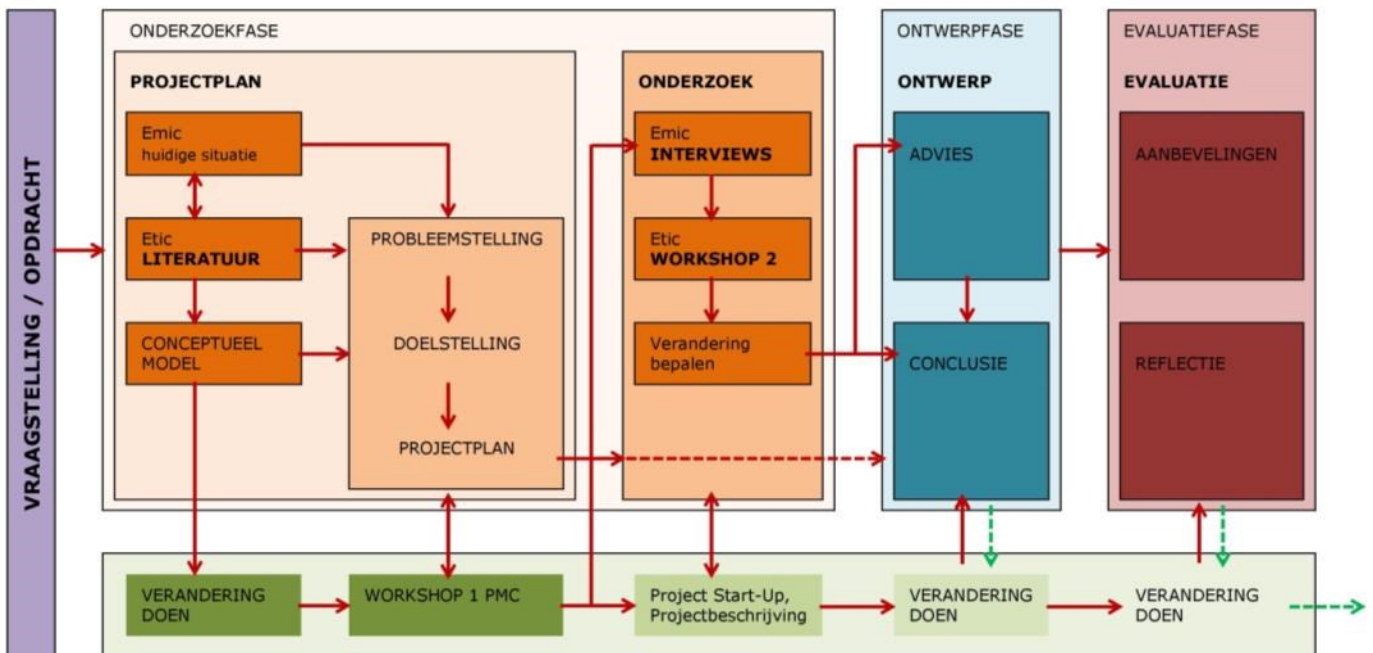
Figuur 4 tijdlijn onderzoek en ontwikkelingen

2 Onderzoeksopzet

2.1 Onderzoeksmethodiek

Het voor deze thesis gebruikte procesmodel heeft een begin en een eind. Het proces begint met de klantvraag en eindigt met deze scriptie. De stappen uit het conceptueel model (zie figuur 11) heb ik vertaald naar de schematische weergave van de onderzoeksmethodiek (zie figuur 5).

Het vooronderzoek maakt onderdeel uit van de onderzoeksfase. Een goede weergave van wat het vooronderzoek heeft opgeleverd is het projectplan (Hoogen, 2017) wat als tussenproduct en tevens opdracht voor het onderzoek heeft gediend.



Figuur 5 Onderzoekschema

Onderdeel van de onderzoeksmethodiek is een fase waarin passende interventies en geplande acties daadwerkelijk worden uitgevoerd en waarin het gedrag en de verhalen worden verspreidt; de verandering doen! Dit loopt parallel aan het onderzoek en heeft in meer of mindere mate zijn invloed gehad op het verloop en het succes van het onderzoek. Hier zal ik in hoofdstuk 7 reflectie op terugkomen.

2.2 Vooronderzoek Projectplan

Op het moment dat ik met mijn opdrachtgever in gesprek ben gegaan over een opdrachtformulering is tegelijkertijd mijn onderzoek gestart. Het doel van het (eerste deel) van het onderzoek was om tot een goedgekeurd projectplan (Hoogen, 2017) te komen.

Dit heeft geleid tot een uitgebreid vooronderzoek. Noem het de acquisitiefase waarin je soms moet investeren om een opdracht te vergaren. Het vooronderzoek bestond uit participatief observeren en een literatuuronderzoek. De voor het onderzoek relevante onderwerpen van de literatuurstudie worden in paragraaf 2.3 besproken. De onderwerpen die voor de totstandkoming van het projectplan relevant waren zijn in het projectplan terug te lezen.

2.3 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek help om inzicht te krijgen in bestaande relevante literatuur. In dit onderzoek is gekeken naar het begrip faalkosten en hoe vergelijkbare organisaties daarmee om zijn gegaan. Maar ook het projectmatig creëren waar het strategisch projectenbureau van de gemeente mee werkt wordt behandeld om te onderzoeken of dit aansluit bij de behoefte van de doelgroep. Aangezien het niet de bedoeling van dit onderzoek is om mensen te beoordelen over hun functioneren (tekortkomingen of competenties) wordt gekeken naar het potentieel van de medewerkers. Het begrip potentieel-gericht is daarvoor onderzocht.

Bovenstaande onderzoeken hebben geleid naar de antropologische cultuurveranderaanpak (Kramer, de corporate tribe, 2015) wat de basis is geweest voor het opstellen van het conceptuele model voor het onderzoek (figuur 11).

De resultaten van het literatuuronderzoek zijn terug te vinden in hoofdstuk 3. Het literatuuronderzoek is de basis geweest voor de inhoud en opbouw van de interviews en workshops en liggen daarmee ook aan de basis van de visie en het advies.

2.4 Interviews

2.4.1 Interview doelgroep+

Met de vergaarde informatie van het literatuuronderzoek en het participatief observeren zijn de interviewvragen opgesteld. Hiervoor is de structuur van de 7+1 verspillingen uit Lean management toegepast (zie hoofdstuk 3). De 7+1 verspillingen zijn gebaseerd op een productieproces en voor de interviews heb ik deze vertaald naar een projectomgeving zodat het aansluit bij het werkproces van de doelgroep. Op deze manier kon ik de waarnemingen die ik gedaan heb in het vooronderzoek doormiddel van participatief observeren verifiëren.

Het interview betreft een semigestructureerd interview naar de indeling van de 7+1 verspillingen die de structuur aanbrengen. Per verspilling krijgt het interview een ongestructureerd karakter om op een informele manier de belangrijkste verspillingen boven te krijgen.

Het doel van het interview is om inzicht te krijgen in de verspillingen die optreden in de samenwerking tussen de teams beheer en CCT en de medewerkers onderling.

In het interview wordt er gevraagd welke verspillingen mensen zien in het werkproces (en eventueel bedrijfsvoering) gerelateerd aan de theoretische indeling volgens Lean. Eerst een open vraag en kijken wat er los komt en vervolgens aan de hand van de theorie per onderdeel van verspilling. Daarvoor heb ik een topiclijst van de 7+1 verspillingen als hulpmiddel bij de hand. Op deze topiclijst worden ook de aantekeningen gemaakt. Eventueel gebruik ik de voorbeelden van soortgelijke projectomgeving ter inspiratie. Op deze manier kunnen mensen met minimale beïnvloeding hun eerst gedachten van verspilling geven. Door de indeling van 7+1 verspillingen van lean wordt er vanuit verschillende invalshoeken doorgevraagd. Op deze manier krijg je niet het standaard 'klaag' antwoord van de medewerkers maar ligt er meer focus op de processen en de verspillingen daarin.

De medewerkers worden vooraf uitgenodigd voor het interview en er wordt aangegeven dat ze zich niet voor hoeven te bereiden. Om mensen op hun gemak te stellen wordt tevens aangegeven dat het geen kwestie van overhoring wordt en dat 'fouten' antwoorden niet gegeven kunnen worden. Het is een interview naar de beleving en de ervaring van de medewerker. Er wordt in het interview dan ook geen discussie gevoerd met de onderzoeker.

Bij aanvang van het interview wordt dat nog eens herhaald. Ook wordt er aangegeven dat het interview (op basis van de eerdere ervaringen) ongeveer een uur in beslag neemt. Ook de anonimiteit is besproken. Hoewel het waarschijnlijk niet te voorkomen is dat antwoorden te herleiden zijn vanuit een bepaald team worden in de verslaglegging geen namen genoemd. Om de anonimiteit te waarborgen worden de antwoorden van de verschillende teams en de overige interviews gebundeld.

De onderzoeker faciliteert het gesprek en luistert vooral. Mijn rol als senior (teamleider) van het team CCT, en daarmee eventuele belangen verstrengeling, wordt hiermee zo veel mogelijk teniet gedaan.

Vanwege de beperkte omvang van de doelgroep zijn alle medewerkers van Beheer en CCT geïnterviewd. Daarnaast zijn ook de opdrachtgever (de afdelingsmanager), de leidinggevende van de beheerders en een beleidsmedewerker die veel met beide teams van doen heeft geïnterviewd. In totaal zijn 13 interviews afgenomen in de periode van augustus tot en met oktober 2017. Het eerste interview met een medewerker was er tevens op gericht om wederzijds te ervaren hoe het interview zoals het voorbereid was zou verlopen. De evaluatie van dat eerste interview heeft tot kleine aanpassingen geleid waarna de overige interviews zijn afgenomen. De aanpassing zat er in dat het mijn bedoeling was om in het tweede deel van het interview per fase van een project na te gaan welke activiteiten een verspilling, noodzakelijk (maar niet waarde toevoegend) of waarde toevoegende activiteit zou zijn. Dit bleek in het eerste interview toch wat te ingewikkeld en het leverde vooral herhaling van antwoorden op. Om die reden is dit tweede deel van het interview geschrapt.

Het verslag is binnen enkele dagen na ieder interview opgesteld en ter goedkeuring aan de geïnterviewde voorgelegd.

De verkregen informatie uit de interviews is geanonimiseerd door de individuele interviews te verwerken in drie documenten; beheerders, CCT en overige.

Doormiddel van open coderen en vervolgens axiaal coderen zijn de hoofdthema's uit de gevoerde interviews gehaald. Omdat uit alle documenten dezelfde hoofdthema's aan verspillingen naar voren kwam zijn deze voor de workshop gebundeld. Het bepalen van de hoofdthema's heb ik naar eigen inzicht met de genoemde methodes gedaan aan de hand van de gegeven antwoorden op de verspillingen. Om deze vertaalslag te valideren heb ik in de workshop 'verspillingen' de resultaten teruggekoppeld. Het gaat er in dit onderzoek tenslotte om dat de medewerkers zich herkennen in de verspillingen.

2.4.2 Interview medewerker Druten

Naar aanleiding van de workshop heeft er nog een aanvullend en interview/gesprek plaatsgevonden met een collega uit de gemeente Druten waarmee we per 1 januari 2018 ambtelijk gaan fuseren. Het doel van het interview was inzicht krijgen of de problematiek bij beheerprojecten uniek is voor Wijchen. Daarnaast kan het gezien de aanstaande fusie met Druten inzichten geven die van belang zijn voor de richting van het advies en de aanbevelingen voor het nieuwe werkproces.

2.5 Workshops

Voorafgaand aan de interviews is op basis van het literatuuronderzoek naar projectmatig creëren een workshop georganiseerd om het verschil in achtergrond kennis bij de doelgroep te verkleinen en het geleerde meteen in de praktijk te brengen.

Een tweede workshop was er op gericht de opgedane informatie uit de interviews te verifiëren en vervolgens gezamenlijk met de doelgroep te kijken hoe de samenwerking binnen projecten nu gaat en hoe we zouden willen dat het gaat. Daarmee wordt de rol van oordelaar en duider gegeven aan de mensen over wie het gaat. De verantwoordelijkheid voor het dragen van de verandering komt daarmee ook meer bij hen te liggen.

2.5.1 Workshop projectmatig creëren (PMC)

Het strategisch projectenbureau heeft een gedeelte van de organisatie al meegenomen in het projectmatig creëren. Een verdiepingsslag op projectmatig werken waarbij commitment, leiderschap, energie, bezieling en verbinding centraal staan (verdere toelichting zie hoofdstuk 3). Uit het vooronderzoek is gebleken dat niet iedereen van de doelgroep bekend is met projectmatig creëren.

Om het verschil in achtergrond kennis te verkleinen heb ik voor de interviews een eerste passende interventie in de vorm van een workshop georganiseerd. Voorafgaand aan de workshop heeft de doelgroep het boek PMC Compact (Jo Bos, 2010) ontvangen. De workshop vond plaats op 10 mei 2017 in het kasteel van Wijchen.

In de workshop:

- Is toegelicht wat het Strategisch projectenbureau is en wat ze (gaan) doen.
- Is het projectmatig creëren geïntroduceerd.
- Zijn rollen, verantwoordelijkheden en de besluitvorming in een project (volgens het projectmatig creëren) besproken en vergeleken met Beheer / CCT projecten.

De workshop is door de onderzoeker georganiseerd en ingeleid waarbij de doelgroep is geïnformeerd over de opdracht en het onderzoek en wat ik daarmee wil bereiken.

Op verzoek van de onderzoeker is de verdere workshop door Corian Hugenholtz gehouden. Enerzijds om zelf mee te kunnen doen in het actieve deel van de workshop en anderzijds om goed te kunnen observeren. Op deze manier ligt het eigenaarschap van PMC ook niet bij de onderzoeker maar bij het Strategisch projectenbureau.

In het kader van 'verandering doen' is het tweede, actieve deel van de workshop;

- Geoefend met een Projectstart-up (PSU) voor een tweetal actuele projecten.
- Een voorzichtige conclusie getrokken (zie hoofdstuk 4 Resultaten).

2.5.2 Workshop verspillingen

De resultaten van de interviews zijn in deze workshop teruggekoppeld om de uitkomst van de interviews te valideren. Een ander doel was om gezamenlijk met de doelgroep de verspillingen te analyseren en na te denken over hoe we zouden willen dat het gaat; het droombeeld. Voor de aanpak en de opzet van de workshop zie bijlage 4.

De workshop vond plaats op 14 november 2017 in het kasteel van Wijchen.

In de workshop: •

- Is een terugkoppeling gegeven door de onderzoeker van de verspillingen die zijn opgehaald bij de interviews.
- Is vervolgens gevraagd of de samenvatting compleet was en of men zich hierin kon vinden.

Het eerste deel van de workshop is door de onderzoeker gehouden. Het tweede deel van de workshop is door Corian Hugenholtz gehouden om zelf aan de discussie mee te kunnen doen.

In het kader van 'verandering doen' is het tweede, actieve deel van de workshop;

- Is gezamenlijk met de doelgroep gekeken hoe we verbeteringen kunnen doorvoeren per gevonden verspilling.
- Is een selectie gemaakt van de 4 belangrijkste verspillingen en is er in twee groepen nagedacht over de ideale situatie, het droombeeld.

Met de resultaten van de workshop kunnen we de 'verandering bepalen'. Wat kunnen we meteen al verbeteren? 'Verandering doen'.

Het droombeeld zal als basis dienen voor het advies.

2.6 Verandering doen

Het projectplan met de doelstelling en het beoogde resultaat is de start van de verandering doen. Positief zijn, het verhaal verspreiden, het goed voorbeeld geven, coachen en passende interventies houden. De eerste workshop, waarin naast dat er kennis wordt gedeeld er meteen wordt geoefend met een projectstart-up, is een concreet voorbeeld. Het zijn vaak kleine stapjes die de gewenste verandering tot stand brengt. Ook de verandering doen, het oppakken van verbeteringen, heeft inzicht gegeven voor de richting van het advies.

2.7 Aangedragen oplossing en advies

Het advies is gebaseerd op de verschillende resultaten uit de onderzoeksfase. De interviews geven een goede weergave van de problematiek in de vorm van thema's die op basis van verspillingen voor verbetering vatbaar zijn volgens de doelgroep. In de workshop verspillingen is door de doelgroep nagedacht over hoe men samen wil werken en hoe verbetering van de thema's idealiter er uit moet zien. De input van de doelgroep, gecombineerd met het literatuur onderzoek is een belangrijk ingrediënt voor de oplossingsrichting. De oplossingsrichting is besproken met de opdrachtgever en begeleiders waarna het is aangevuld met het advies van de onderzoeker.

2.8 Discussie en aanbevelingen

Het onderzoek heeft niet geleid tot het ontwerp van een nieuw werkproces. In de discussie is aanvullend onderzoek aangedragen op basis waarvan er aanbevelingen zijn gedaan in de vorm van bouwstenen voor het vervolgproces om te komen tot een ontwerp van een nieuw werkproces voor de civiel- en cultuurtechnische projecten.

2.9 Reflectie

In de reflectie ga ik in op het gedane onderzoek. Hebben de methoden gewerkt en kan de methode worden voortgezet? Wat heb ik tijdens en met het onderzoek bereikt en wat kan men in het vervolg proces nog verwachten. Daarnaast ga ik ook in op mijn persoonlijke leerdoelen en ontwikkeling.

3 Theoretisch kader/Literatuuronderzoek

3.1 Inleiding

Het theoretisch kader brengt bestaande theorieën en ideeën met betrekking tot faalkosten, samenwerking en projectmatig creëren in kaart. Ook ligt hier de basis voor het conceptuele model voor de onderzoeksofzet. Dit model is gebaseerd op de antropologische cultuur-veranderaanpak.

Het begrip faalkosten wordt onderzocht vanuit de vraagstelling van de manager. Daaruit voortvloeiend lijkt samenwerking, of het gebrek daaraan het probleem te zijn. Men is zich niet goed genoeg bewust van de eigen rol en verantwoordelijk. De doelstelling is een (ver)nieuw(d) werkproces en er zal worden gekeken of (onderdelen van) projectmatig creëren aansluiten bij de gewenste werkwijze van de doelgroep.

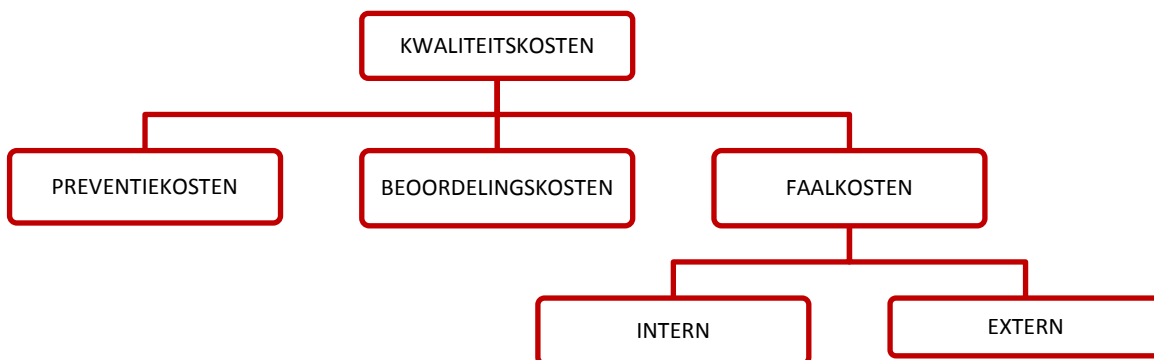
De genoemde theorieën en ideeën sluiten goed aan bij de antropologische cultuur-veranderaanpak waarbij op een cyclische manier wordt toegewerkt naar verbetering gevoed door de medewerkers zelf.

3.2 Wat zijn faalkosten?

De aanleiding van deze thesis is de vraag van de manager naar inzicht in de faalkosten (zie paragraaf 1.2). Het begrip faalkosten komt voornamelijk uit de bouwwereld. Volgens Joost de Vree; *"Faalkosten zijn alle kosten die onnodig ten behoeve van het eindproduct zijn gemaakt. In elke branche bestaan faalkosten en faalkosten zijn nooit volledig te vermijden. Faalkosten worden bijvoorbeeld veroorzaakt doordat het bouwproces onnodig inefficiënt verloopt, het eindproduct niet aan de afgesproken kwaliteitseisen voldoet dan wel door het feit dat er zaken moeten worden hersteld of vervangen.*

Faalkosten zijn in eerste instantie de kosten van fouten tijdens het bouwproces, maar ook in de onderhoudsfase worden kosten gemaakt die bij een beter ontwerp of een betere uitvoering vermeden hadden kunnen worden" (vree).

Faalkosten vormen samen met Preventiekosten en Beoordelingskosten de Kwaliteitskosten (*Figuur 6 Kwaliteitskosten volgens NEVI*).



Figuur 6 Kwaliteitskosten volgens NEVI

Volgens Jan van der Leij (Leij, 2010) zijn faalkosten zijn alle kosten die bij de totstandkoming van een werk vermeden hadden kunnen worden. Je kunt dus beter spreken over verspilling. De meeste 'fouten' worden onbewust gemaakt en zijn dus onnodige kosten. Faalkosten worden zelden gemaakt door één persoon, maar meestal door het falen van de hele organisatie of een onderdeel daarvan. Alle medewerkers kunnen helpen om de faalkosten te verlagen. Stimuleer ze daartoe en leer ze wat faalkosten zijn, wat de oorzaken zijn en hoe iedereen kan helpen om ze te verlagen. Volgens van de Leij draagt dit ook bij aan een betere mentaliteit. Door kleine verbeterstapjes te doen en deze in het hele bedrijf in te voeren zal de efficiëntie toenemen.

3.2.1 Lean principe, verspillingen

Het begrip faalkosten (verspillingen) in processen wordt vaak gelinkt aan lean. Lean management is gericht op het vermijden van verspillingen (kenniscentrum, 2014).

Lean (bouwen) in kernwoorden;

- flexibele en doelgerichte projectorganisatie
- transparante communicatie
- timemanagement en doelmatige logistieke planning
- korte doorlooptijden
- kostenbesparing
- gericht op het creëren van waarde en het terugdringen van verspilling

De lean-principes werden door autofabrikant Toyota ontwikkeld.

Aan de hand van de Japanse drieling, passend bij de Lean-theorie, kunnen faalkosten worden onderverdeeld:

- 'muda': verspillingen door activiteiten die geen waarde hebben. Er zijn twee types Muda te onderscheiden: (a) verspillingen die niet direct te elimineren zijn, en (b) verspillingen die snel te elimineren zijn door middel van Kaizen "uiteen halen van een proces, systeem, product of dienst en opnieuw in elkaar steken op een betere manier". (wikipedia, Kaizen, 2016)
- 'mura': verspillingen door onregelmatigheid en onbalans vanwege een grote variatie in het werk. Bijvoorbeeld het wisselend belasten van mens en machine; alle ongelijkheden binnen een voortbrengingsproces (grote tempowisselingen: pieken en dalen; hollen en stilstaan).
- 'muri': verspillingen door inspanning vanwege de moeilijkheid van het werk. Te zwaar belasten van mens en machine, of het produceren boven man- of machinecapaciteit. Een voorbeeld is een werknemer die teveel taken moet verrichten waardoor hij harder moet werken dan gezond is.

Lean is gericht op het identificeren en elimineren van verspillingen.

Verspilling volgens de LeanSixSigma omvat alle niet waarde-toevoegende activiteiten vanuit het perspectief van de klant. De 7+1 verspillingen worden in literatuur en op het internet in verschillende volgorde en soms ook andere benaming toegepast maar komen in hoofdlijnen op hetzelfde neer.

De 7+1 elementen van verspilling zijn volgens (tromp):

Verspilling 1: wachten

Wachten wordt veroorzaakt doordat het proces niet goed doorloopt. Vaak wordt de wachttijd opgevuld met activiteiten die geen waarde toevoegen. Door alle stappen in het proces op elkaar aan te laten sluiten voorkom je wachten en werk je efficiënter.

Verspilling 2: overbewerking

Overbewerking betekent dat er meer gedaan wordt dan dat de klant gevraagd heeft. Stem alle verwachtingen met de klant af en voldoe aan deze. Doe vooral niet minder, maar ook niet meer. De klant wil alleen wat hij vraagt, geen overbodige extra's die voor hem geen waarde toevoegen.

Verspilling 3: voorraad

Een grote voorraad klinkt natuurlijk fantastisch, er is altijd genoeg. Maar als je je bedenkt dat opslag en het zoeken naar de juiste middelen tijd en geld kosten, levert het je niets op. Zorg daarom dat de voorraad precies genoeg is voor wat je nodig hebt. Dit betekent natuurlijk wel dat het proces goed moet verlopen om te weten hoeveel voorraad je nodig hebt.

Verspilling 4: transport

Verspilling in transport kan meerdere vormen aannemen: te veel, te weinig of te vaak. De ideale situatie is dat er precies genoeg op de goede tijden wordt geleverd zodat er niets hoeft te worden opgeslagen of wachttijden ontstaan. Ook wat betreft het transport van informatie kan er verspilling voorkomen.

Verspilling 5: fouten

Een fout maken is natuurlijk menselijk, maar kan tot veel verspilling leiden. Een fout moet namelijk worden hersteld, wat weer tijd kost waarbinnen geen waarde toegevoegd kan worden.

Verspilling 6: overproductie

Om geen overproductie te hebben is de oplossing: niet meer maken dan de klant vraagt. Overproductie leidt tot teveel voorraad die je waarschijnlijk niet snel kwijt kan. Daarnaast is de kans groot dat grondstoffen verspild zijn wanneer het gaat om halffabricaten of eindproducten.

Verspilling 7: beweging

Ook teveel beweging binnen een proces leidt tot verspilling. Niet per se in energie van degene die de beweging uitvoert, maar in tijd. Wanneer alles op de juiste plek ligt wordt er simpelweg meer tijd bespaard en loopt het proces sneller door.

Verspilling 8: talent

Verspilling van talent is degene die in eerste instantie niet in het rijtje voorkwam. Tegenwoordig komt het veel vaker voor dat bijvoorbeeld mensen met een hoge(re) opleiding hun kennis niet kunnen of hoeven te gebruiken in het werk dat zij doen. Dit is niet alleen zonde van de kennis, maar kan ook leiden tot ontevreden en ongemotiveerde medewerkers.

Lean komt voort uit het productieproces van autofabrikant Toyota. Hoewel veel facetten van lean kunnen worden geïmplementeerd in het bedrijfsproces van de gemeente Wijchen wil ik in dit onderzoek een maatwerkadvies kunnen geven. De bedoeling van het onderzoek is ook een nieuw werkproces ontwerpen voor de civiel- en cultuurtechnische projecten. Daarvoor denk ik dat het belangrijk is om ook minder (of anders) meetbare facetten mee te laten wegen. Projectmatig werken of projectmatig creëren, cultuur(verandering), (persoonlijk) leiderschap en samenwerking zijn thema's in de organisatie die al aan de orde zijn en waar in dit onderzoek aandacht aan zal worden besteed of tenminste niet aan voorbij zal worden gegaan. Het gaat dus naast processen ook over mensen; of beter, juist over mensen. De 7+1 elementen van verspilling zijn de kapstok waaraan het interview met de medewerkers is opgehangen. Veel van de verspillingen overlappen elkaar en kunnen invloed op elkaar hebben.

Voor de naamgeving van de 7+1 verspillingen en de voorbeelden heb ik gebruik gemaakt van de praktijkvoorbeelden van (KWD Resultaatmanagement) waarin er is onderzocht of de lean principes rondom verspilling onverkort toepasbaar zijn in de unieke dynamische projectomgeving.

3.2.2 Bruikbare voorbeelden van lean management

Veel gemeenten zijn genoodzaakt door de huidige veranderingen binnen de overheid om hun werk anders te organiseren. Centraal staat hierbij de vraag van de klant. Daarnaast hebben gemeenten ook bezuinigingsopgaven waardoor het werk zo effectief en efficiënt mogelijk zal moeten worden ingezet. Dit vereist aanpassingen van de huidige werkwijze. Gemeenten die op zoek gaan naar een creatieve manier om om te gaan met de omstandigheden en ontwikkelingen van het huidige economische klimaat, komen veelal uit bij lean management (Alma Vermeulen, 2013). Het onderzoek naar de 'effecten van lean management op de kwaliteit van arbeid en de organisatie binnen gemeenten' van het A+O fonds is verricht bij 10 verschillende gemeenten. Belangrijke conclusies uit dit onderzoek:

- Vooral aan de voorkant van het proces was te zien dat er veel verloren ging.
- Het feit dat medewerkers het alleen al prettig vinden om hun mening te geven over het werk wat ze doen is hier een voorbeeld van.
- De lean filosofie brengt een vaak nieuwe denkwijze met zich mee voor de gehele organisatie, maar om dit te bereiken moet er veel worden geïnvesteerd aan tijd, geld en energie.
- In eerste instantie moet er veel gedaan worden bovenop de dagelijkse bezigheden. Belangrijk om door deze periode heen te kunnen komen zijn zeer gemotiveerde trekkers die medewerkers naar de toekomst kunnen laten kijken.

- Borging is een belangrijk punt om vanaf begin tot eind over na te denken. Wanneer dit niet gedaan wordt vallen medewerkers snel terug in oude routines.
- Wanneer er medewerkers niet betrokken worden, of geen echte rol hebben kan dit er voor zorgen dat ze zich de methodiek niet eigen maken.
- door invoering van lean management zal de werkdruk voor werknemers omlaag gaan waardoor er meer aandacht besteedt kan worden aan kwaliteit voor de burger. Dit resulteert in hogere werknemerstevredenheid, maar ook in hogere klanttevredenheid.

Wanneer we kijken naar het inzichtelijk maken van verspillingen met behulp van de 7+1 indeling dan zijn er in vergelijkbare werkomgeving voorbeelden opgehaald. Een aantal voorbeelden zijn overgenomen om als inspiratie te dienen bij het afnemen van het interview (zie bijlage 3). De genoemde verspillingen zijn dan ook afgeleide van de 'oorspronkelijke' voor Toyota opgestelde verspillingen. Het is een vertaling van verspillingen in een productieomgeving naar een kantooromgeving (isixsigma) en projectomgeving (LeanSixSigma). Natuurlijk zijn er veel meer verspillingen maar uiteindelijk passen ze allemaal in de genoemde categorieën. Deze categorieën worden dan ook gebruikt om verspillingen bij civiel en cultuurtechnische projecten inzichtelijk te maken.

3.3 Uitgaan van het potentieel

Organisaties in Nederland kunnen het potentieel van hun medewerkers veel beter benutten. Slechts 12% van de medewerkers in Nederland geeft aan dat de werkgever het beste uit hen haalt (Gelder, 2017).

Uit het onderzoek van (Caniëls, 2015) naar het creatief potentieel bij een telecombedrijf blijkt o.a.;

- Medewerkers voelen zich gewaardeerd en capabel wanneer zij uitdagingen krijgen in hun werk. Vooral medewerkers met hoog potentieel hebben uitdaging nodig.
- Creatief potentieel komt eerder tot uiting wanneer de werkdruk laag is (weinig tijdsdruk). Een lage werkdruk geeft medewerkers de mogelijkheid om alternatieven te verkennen en nieuwe ideeën uit te proberen.
- Een organisatie kan ondersteuning bieden voor creatieve medewerkers door een open houding ten aanzien van creatieve ideeën in alle managementlagen aan te moedigen.

Uit de conclusie van het onderzoek (Alma Vermeulen, 2013) naar lean bij gemeente komt o.a. naar voren dat het belangrijk is dat mensen gehoord worden en betrokken zijn. Daarnaast is het van belang om naar de toekomst te kijken. Met het gegeven dat medewerkers niet beoordeeld worden maar dat we uitgaan van het potentieel ben ik uitgekomen bij theorie-U.

"Theory U is meer dan een theorie. Het is een procesmodel voor vernieuwing en transformatie van mens en organisatie. Dit proces omvat een diepgaande beweging, zoals in de letter U, vandaar de naam. Met Theory U buig je complexe vraagstukken van deze tijd om naar een wezenlijke verandering, vanuit verbinding met jezelf, anderen en alle aspecten die met de vraag samenhangen. Het proces omvat een verdieping van het bewustzijn van de betrokkenen, het benutten van de wijsheid uit het onbewuste. Het U-proces maakt leren vanuit de toekomst mogelijk, in plaats van leren vanuit het verleden" (theory-u, 2015).

Onderstaand overzicht is afkomstig van www.heteerstehuis.nl. Het betreft een vertaling van theorie U in een verhelderend overzicht.

PROBLEEMGERICHT	OPLOSSINGSGERICHT	POTENTIEELGERICHT
Probleem analyseren	Oplossingen zoeken	Informatie ontdekken
Focus op oorzaak	Focus op doel	Focus op kansen
Waar gaat het fout	Waar gaat het goed?	Wat is mogelijk?
Zwaktes	Sterktes	Mogelijkheden
Tekortkomingen	Competenties	Potentieel
Werken vanuit het verleden	Werken vanuit het heden	Werken vanuit de toekomst

Vaak kiezen organisaties voor de probleem- of oplossingsgerichte aanpak. Het rationele vermogen wordt gebruikt in combinatie met ervaringen en bestaande kennis om het probleem op te lossen. Probleem opgelost, de organisatie kan weer verder.

De potentieel gerichte aanpak Theory U pakt dit anders aan. Theory U is een proces waarin omgaan met onzekerheid centraal staat. Voorbij het denken, voorbij bestaande kennis. Er wordt gebruik gemaakt van dieper gelegen kennisbronnen. Het probleem wordt gezien als een kans en wat volgt is een ontdekkingstocht naar wat er mogelijk is en wat er wil gebeuren.

Met de potentieel gerichte aanpak van Theory U wordt bewust informatie verzameld die de organisatie nog niet beschikbaar heeft. De andere twee aanpakken werken met alles wat je al weet en wat al kan. De U helpt met het vinden van wat men nog niet weet en waarvan men nog niet wist dat het ook kan. Het levert dus innovatie op.

Dat resulteert in heldere inzichten die je daadwerkelijk verder brengen. Inzichten die vernieuwend zijn. Inzichten die nog niet in de huidige werkaanpak lagen opgeslagen. Het is een veel natuurlijkere manier van omgaan met problemen. In plaats van het wegwerken van weerstand, wordt onderzocht wat de weerstand te zeggen heeft. De kansen worden benut en dat resulteert in betere uitkomsten (heteerstehuis, 2017).

Met behulp van theorie U heb ik de vraagstelling kunnen aanpassen naar een potentieel-gericht onderzoek. Dit legt daarmee een belangrijke basis over de denkwijze over de gewenste verandering.

3.4 Samenwerking

Wanneer we kijken naar ervaringen in de bouwnijverheid dan kunnen we concluderen dat (het gebrek aan) samenwerking een grote oorzaak is van faalkosten (Resodihardjo, 2010). Bij het doorvoeren van lean principes zullen afdelingen (en teams) bereid moeten zijn om over hun eigen muren heen te kijken. Sterker nog ze moeten actief verbinding zoeken, samenwerken en kennis delen (K.H., 2017).

Uit het onderzoek van Rob van der Heijden blijkt dat het bij projectmatig werken (volgens het IPM model binnen RWS) de samenwerking en de relatie tussen mensen veel genoemd wordt en de basis is voor alles waar mensen samen tot een doel moeten komen (Heijden, 2017).

Als we vanuit de evolutie naar samenwerking kijken dan wordt door Ruud de Keijzer de conclusie getrokken dat samenwerking de mens een evolutionair voordeel heeft gegeven waardoor we evolutionair zo 'succesvol' zijn. Tevens stelt Ruud de Keijzer dat de in het bedrijfsleven aangestelde leiders die de manier van samenwerking bepalen en dit bewaken middels contracten en controle (Keijzer, 2018). Het is dan ook geen toeval dat medewerkers uitkijken naar het weekend, wanneer ze 'spelenderwijs' kunnen samenwerken door tegen een bal te kunnen trappen op het voetbalveld. Het bedrijfsleven maakt ons minder mens is zijn stelling.

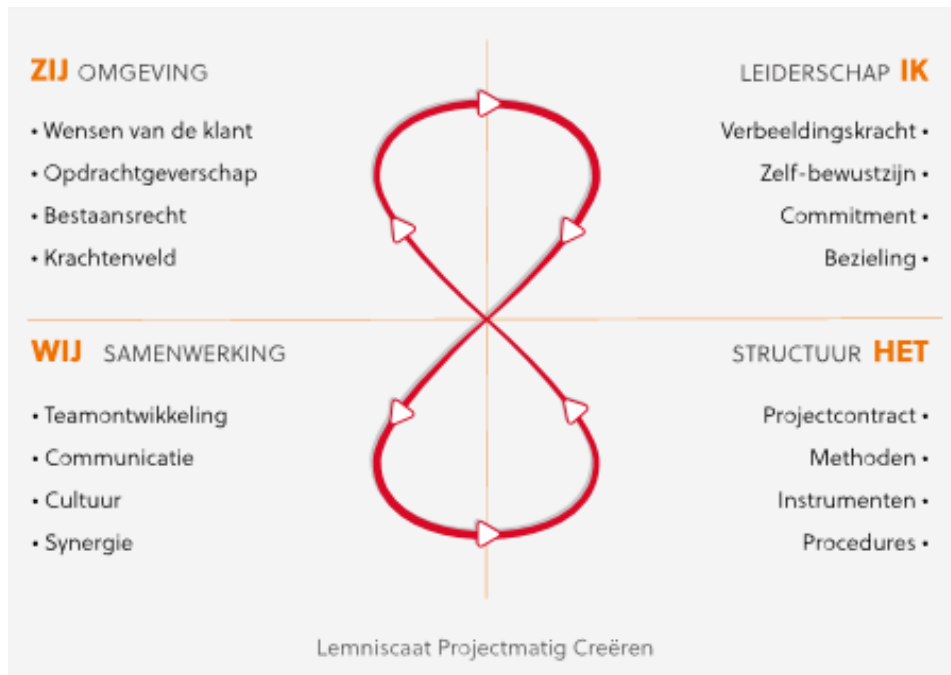
Wat de één kan, kan de ander niet en omgekeerd. Op die manier is 1+1 minimaal 2 en het liefst 3. Samenwerking op een fundament van complementariteit en vanuit vertrouwen en de wil om te delen. Dat hoort bij de nieuwe manier van organiseren die we nodig hebben.

"Happiness is only real when shared." - Into The Wild (2007)

3.5 Projectmatig creëren (PMC)

Het Strategisch projectenbureau van de gemeente Wijchen heeft er voor gekozen om volgens de methode Projectmatig Creëren (Jo Bos, 2010) te gaan werken. Projectmatig creëren is een doorontwikkeling van projectmatig werken.

Waar traditioneel de focus sterk ligt op de 'harde' methodische en beheerkant van een project (de structuur; 'Het'), werkt Projectmatig Creëren vanuit balans tussen de structuurkant, de leiderschapskant ('Ik'), de samenwerkingskant ('Wij') en de omgevingskant ('Zij'). Zie de lemniscaat in figuur 7.



Figuur 7 Lemniscate PMC

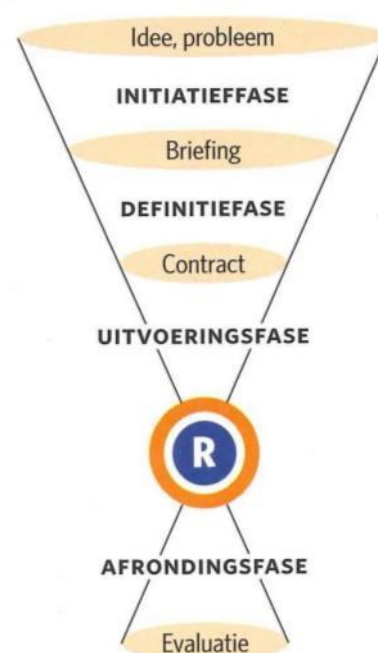
"PMC is gebouwd op de overtuiging dat projectsucces vooral gebaseerd is op gedeeld commitment van alle betrokkenen bij het project. Het creëren van dit commitment is daarmee een cruciale succesfactor" (Bos). Projectmatig creëren heeft daarmee overeenkomsten met de gedachtegang van theorie-U en de lean-filosofie.

3.5.1 Fasen in een project

Elk project doorloopt volgens projectmatig creëren in beginsel vier fasen: initiatief, definitie, uitvoering en afsluiting (zie figuur 8). Na elke fase moet expliciet het besluit worden genomen om door te gaan of te stoppen.

Bij elke fase hoort ook een standaarddocument:

- De initiatieffase eindigt met een projectbrief of –opdracht van de opdrachtgever aan de projectleider en zijn/haar team.
- De definitiefase eindigt met een projectcontract dat de opdrachtgever en de projectleider met elkaar sluiten.
- De uitvoeringsfase wordt bij technische projecten onderverdeeld in een ontwerp, voorbereidings- en uitvoeringsfase. De uitvoeringsfase eindigt met de oplevering van de concrete resultaten en de formele acceptatie daarvan door de opdrachtgever.
- De afsluitingsfase (nazorgfase) eindigt met een evaluatiedocument van projectleider en –team.



Figuur 8 Fasen in een project

3.5.2 Projectstart-up

Een belangrijk onderdeel van projectmatig creëren is de projectstart-up. De projectstart-up is een workshop, in de definitiefase, waarin het projectteam alle belangrijke onderdelen van het project bespreekt en uitwerkt. Het resultaat van de PSU is het projectcontract in concept. Het gaat in de PSU niet alleen over de inhoud van het project maar ook het teamproces moet aan bod komen.

In een PSU zal de opdrachtgever een helder beeld moeten schetsen van het projectresultaat dat hij opgeleverd wil zien. Ook moet hij zijn ideeën over de overige elementen van de projectdefinitie met het team bespreken. De teamleden toetsen daarbij hun beelden, ambities en zorgen aan die van de opdrachtgever. Zo ontstaat er een gezamenlijk beeld van de projectdefinitie.

Een PSU is maatwerk. Vooraf moet er goed nagedacht worden wat er op de agenda moet staan voor dit specifieke project, met dit team, in deze context. Trek voldoende tijd uit voor een PSU.

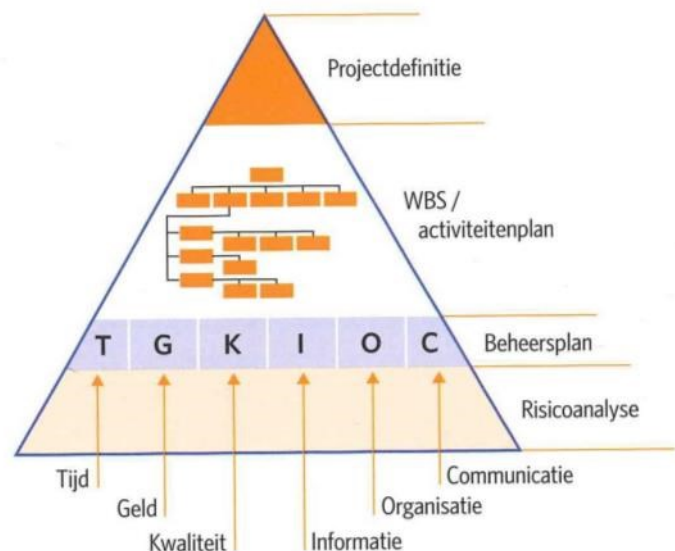
Een PSU kan eigenlijk niet mislukken. Hooguit kom je met zijn allen tijdens de bijeenkomst tot de conclusie dat het project (nog) geen bestaansrecht heeft. Dan is de tijd buitengewoon goed besteed! (Jo Bos, 2010)

3.5.3 Het Projectcontract

Het projectcontract is het document waarin wordt vastgelegd wat het beoogde resultaat is, welke activiteiten zullen plaatsvinden en hoe de uitvoering van het project van begin tot eind gemanaged gaat worden.

Een effectief projectcontract bevat altijd de elementen zoals schematisch aangegeven in (Figuur 9).

Het projectcontract wordt afgestemd op de omvang van een project. Het projectcontract wordt ondertekend door de opdrachtgever en de projectleider. Ter overweging; laat ook de lijnmanagers het projectcontract ondertekenen als zij capaciteit of middelen te beschikking moeten stellen. In de praktijk blijkt het vaak lastig om met een interne opdrachtgever een projectcontract af te sluiten. Men is vaak niet gewend om intern helder afspraken te maken en vast te leggen. Het ontbreken van een goed projectcontract levert echter altijd extra risico op en is nooit te rechtvaardigen. (Jo Bos, 2010)



Figuur 9 Schematische weergave projectcontract

Vanuit het strategisch projectenbureau is het projectmatig creëren onder een select gezelschap (van projectleiders en ambtelijke en bestuurlijk opdrachtgevers) onder de aandacht gebracht doormiddel van presentaties en workshop. Niet alle medewerkers van de doelgroep waren onderdeel van deze groep. Om de kloof in kennis van de doelgroep te verkleinen is in een workshop toegelicht wat het strategisch projectenbureau doet en is daarnaast het projectmatig creëren toegelicht. De workshop had ook een actief deel waarin we aan de hand van een tweetal actuele projecten geoefend hebben met een projectstart-up.

3.6 Projectorganisatie

Een onderzoek naar verschillen in projectorganisatie leert dat er veel verschillende manieren zijn om deze in te richten. Hieronder een beschrijving van twee uiterste structuren naar een artikel van Rudy Kor van Twynstra Gudde (Kor, 2013)

De zelfstandige projectorganisatie

"De projectleider beschikt in een zelfstandige projectorganisatie over alle bevoegdheden die noodzakelijk zijn om de projectgebonden activiteiten te realiseren. Er is eigenlijk sprake van een organisatie binnen de organisatie. Medewerkers zijn voor de duur van het project 'in dienst' van het project. De projectleider kan in overleg met de projectteamleden de werkvolgorde aanpassen zonder dat er eerste overlegd moet worden met de functionele chefs. Het project heeft een budget waar de projectleider mee kan sturen en werkt met eigen kwaliteits- en informatiesystemen.

"Bovenstaande projectorganisatie verstoort toch wel heel erg de normale gang van zaken". Een andere methode is om het werk voor het project via de lijn te regelen, de coördinatiestructuur".

De coördinatiestructuur

"In de 'coördinatiestructuur' bestaat de 'projectgroep' uit weinig meer dan de deeltijdprojectleider zelf. Als er al anderen voor het project werkzaam zijn, dan heeft de projectleider geen of weinig gezag over hen. In de coördinatiestructuur heeft de projectleider geen bevoegdheden.

Deze organisatievorm is geschikt in organisaties waar men de bestaande organisatie eigenlijk niet wil veranderen. Het is een geschikte vorm wanneer acceptatie door de organisatie van het project voorop staat en er minder waarde gehecht wordt aan de beheersing van het project.

De projectleider zou je bij deze organisatie beter voorzitter, chasseur of coördinator kunnen noemen. Zijn belangrijkste taken zijn het coördineren (dus niet sturen) van inhoudelijke werkzaamheden. Dus het opnemen van de stand van zaken van de vijf beheers aspecten (en niet bijsturen) en het verzamelen van deelrapportages uit de afdelingen en deze samenvoegen zodat de opdrachtgever actie kan nemen.

Door te kiezen voor de coördinatie structuur krijg je rust in de lijn maar de 'prijs' van deze structuur is dat er moeilijk op tijd en geld te sturen valt (en vaak het resultaat niet erg vernieuwend is). Dat het vaak langer duurt dan gehoopt, en het onduidelijk is wat het project nu echt gekost heeft en dat de besluitvorming diffuus en impliciet verloopt. Of zoals de oude Cruijff het ooit al zei: 'Elk voordeel heb zijn nadeel'".

3.6.1 Projecten versus regulier werk

Vaak moeten projectwerkzaamheden naast de reguliere werkzaamheden worden gedaan. Dit levert een spanningsveld op. In het project worden ze door de projectleider aangestuurd en in hun dagelijks werk door hun afdelingshoofd (Jo Bos, 2010). *"Wie bepaalt dan de prioriteit van wat er gedaan moet worden? Medewerkers kunnen slechts tot op zekere hoogte zelf bepalen welke activiteit prioriteit heeft. Bovendien: als individuele medewerkers steeds de prioriteiten moeten stellen, leidt dat tot uiterst ondoorzichtige besluitvorming. Het is aan de leiding van de organisatie om die keuzen te maken. Maak de projectmedewerker niet tot de kop van jut in het spel tussen de verschillende belangen in de organisatie"* (Jo Bos, 2010).

Commitment van de top is een noodzakelijke voorwaarde voor het slagen van projecten. Er wordt dan ook veel verwacht van het topmanagement:

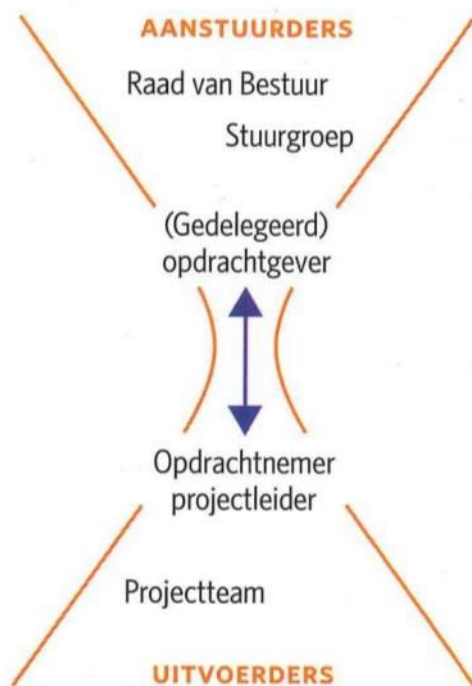
- Een duidelijke visie op de relatie tussen projecten en dagelijkse werkzaamheden.
- Tijdige en stabiele prioriteitstelling tussen projecten en regulier werk en tussen projecten onderling.
- Bescherming van projecten tegen aanslagen uit de staande organisatie.

De projecten van Beheer-CCT hebben veelal het karakter van opgaven die in de lijn worden georganiseerd. Maar ook voor dit soort opgave is het belangrijk om ze projectmatig te creëren (Jo Bos, 2010). Het loont om dan ook te investeren in een

projectstart-up. Dit kan meestal in een compactere vorm omdat men elkaar al kent en de opgave lijkt op eerder opgaven. De elementen van het projectcontract zijn ook voor dergelijke projecten een goed handvat om duidelijkheid te scheppen.

3.6.2 Aansturing 'trechteren'

In een project is er altijd één opdrachtgever en één projectleider. Een team van opdrachtgevers kan het beste worden ondergebracht in een stuurgroep. De formele aansturing dient te verlopen via de (gedelegeerd) opdrachtgever en de projectleider. Een opdrachtgever die zonder toestemming van de projectleider rechtstreeks met een projectteamlid overlegt, gaat zijn/haar boekje te buiten (Jo Bos, 2010). Zie schematische projecttrechter PMC, figuur 10.



Figuur 10 'Projecttrechter PMC'

3.6.3 Rol opdrachtgever

Voor een project is het goed invullen van het opdrachtgeverschap van groot belang. Het niet goed vervullen van het opdrachtgeverschap is één van de zwaarste faalfactoren van een project (GoedeTrainingen). De opdrachtgever moet bevoegd, beschikbaar en betrokken en bekwaam zijn (Jo Bos, 2010). De opdrachtgever moet de lusten en de lasten van het project(resultaat) ervaren. Hij moet in staat zijn om te beslissen. Dit betekent meestal dat de opdrachtgever iemand is die in de organisatie ook echt iets te vertellen heeft.

Wanneer de opdrachtgever uit een groep individuen bestaat is het noodzakelijk een stuurgroep in te richten die één opdrachtgever delegeert.

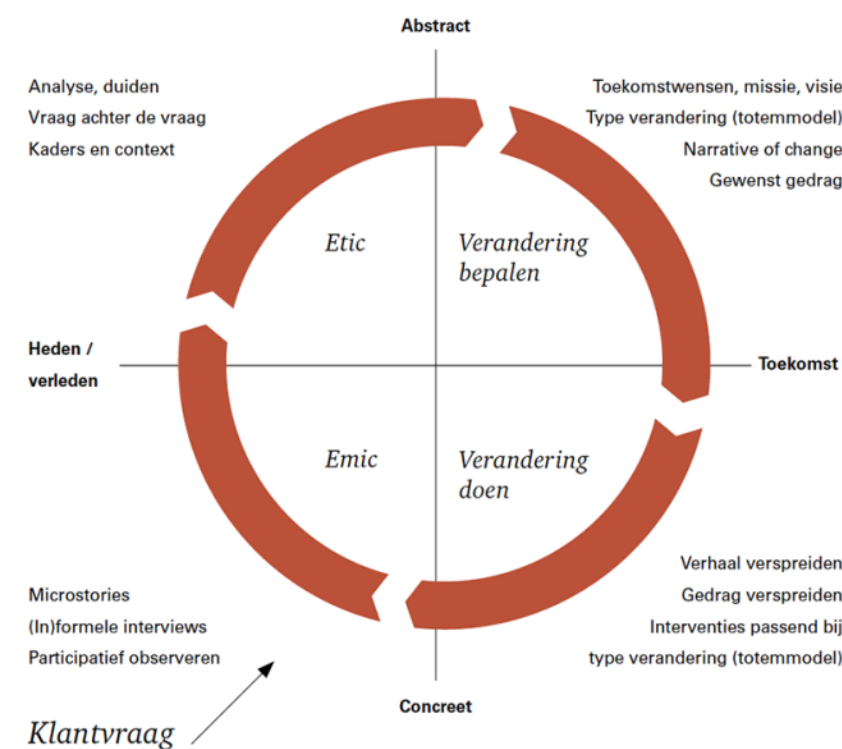
3.6.4 Rol Projectleider

De projectleider is de spin in het web. De projectleider stelt het projectcontract op en voert het uit. Levert het projectresultaat op met voldoende kwaliteit binnen de gestelde grenzen van tijd en geld.

3.7 Antropologische cultuur-veranderaanpak

Een procesmodel dat aansluit bij een mensgerichte aanpak en tevens uitgaat van continue verbetering is de antropologische cultuur-veranderaanpak, zie figuur 11. De inzichten en onderzoeksmethode uit de corporate antropologie van "the corporate tribe" (Kramer, de corporate tribe, 2015) vormt de basis van de uitgewerkte procesaanpak.

Het boek De Corporate Tribe beschrijft onderstaand procesmodel dat de antropologische aanpak van cultuurverandering weergeeft. Het proces kent vier fasen, die elkaar voortdurend opvolgen, waardoor je steeds bredere en gedetailleerdere informatie over de huidige cultuur en de impact van de veranderingen krijgt.



Figuur 11 Procesmodel antropologische cultuur-veranderaanpak

3.7.1 Emic

Emic staat voor het perspectief van binnenuit. In deze fase leren we de taal van de organisatie spreken en worden de activiteiten, routines, gewoonten in kaart gebracht. Er wordt geluisterd naar de verhalen en de roddels door te observeren en met mensen te spreken. Zonder oordeel. Op deze manier wordt geprobeerd grip te krijgen op de ongeschreven spelregels. Participerende observatie: een bewezen en inmiddels 100 jaar gefundeerde onderzoeksmethodiek uit de antropologie.

3.7.2 Etic

Etic staat voor het perspectief van buitenaf, hoe een buitenstaander naar een bepaalde realiteit kijkt. Elk type model of theorie uit de organisatiekunde, bedrijfskunde, organisatiepsychologie of het eigen organisatiebeleid, kan in principe gebruikt worden om de emic data te duiden en analyseren (Kramer, de corporate tribe, 2015).

De emic microstory's, de anekdotes en voorbeelden vormen samen de macrostory welke aan de hand van theorie wordt geduid. Vervolgens gaan we van duiding naar diagnose: past wat we hebben in wat we willen?

Vanaf dit moment gaan we gezamenlijk met de medewerkers duiden en oordelen en kunnen we spreken over minder of meer functionele patronen. Deze analyse is samen met de mensen uit de organisatie gemaakt en ook samen met hen is bepaald wat er aan de hand is en wat er uit hun emic verhalen (en interviews) boven komt drijven. Daarmee

wordt de rol van oordeler en duider aan de mensen over wie het gaat gegeven; de doelgroep. De verantwoordelijkheid voor het dragen van de verandering komt daarmee ook meer bij hen te liggen.

3.7.3 Verandering bepalen

In deze fase wordt samen met de doelgroep, de stap van heden en verleden naar de toekomst gemaakt. De vraag; "Hoe zouden we het willen?" staat daarbij centraal. Samen bouwen we het veranderverhaal en sturen de verandering. Omdat het hier twee clusters van beperkte omvang betreft (binnen een groter geheel) zijn alle medewerkers van beide clusters de motor van de verandering. Een verandering gaat immers over het op schaal mobiliseren van mensen om samen een betere organisatie te bouwen. Samen werken we aan passende interventies.

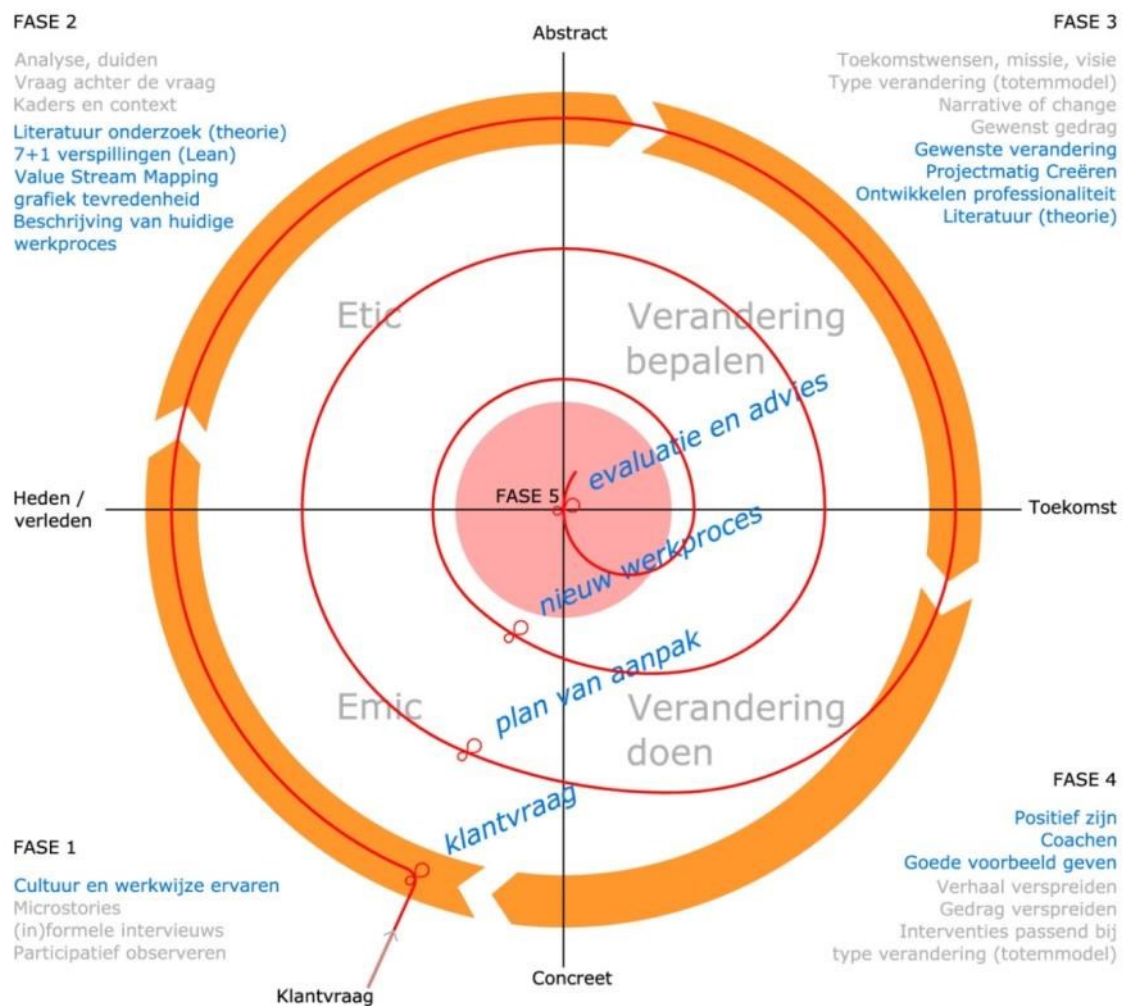
3.7.4 Verandering doen

En dan is het tijd om de geplande acties daadwerkelijk uit te voeren. Gesprekken voeren, eventueel impopulaire maatregelen nemen, naar minderheidsstemmen luisteren, vaardigheden bijspijkeren, enz. Terwijl we bezig zijn met deze concrete acties, die bij de toekomstwensen passen, worden meteen de emic verhalen over de impact van de veranderingen opgehaald. Luisteren naar de roddels, naar dat wat niet gezegd wordt. En hiermee gaat het proces weer verder naar emic, etic, strategie bepalen (bijstellen), interventies doorvoeren, et cetera. Het is de bedoeling dat mensen in een organisatie dit proces als het even kan zelf leren doorlopen en faciliteren. Verandering van binnenuit, met af en toe impulsen van buitenaf, zijn nu eenmaal het duurzaamst (Kramer, de corporate tribe, 2015).

3.8 Conceptueel model voor het onderzoek

Het vooronderzoek heeft geleid tot het goedgekeurde projectplan als startpunt van het uiteindelijke onderzoek. In het projectplan is een conceptueel model opgenomen welke is afgeleid van de antropologische cultuur veranderaanpak. Lean, Theorie U en vele andere modellen, theorieën en onderzoeken die de revue passeerden in het gevoerde onderzoek hebben mij geleid tot 'De corporate tribe, organisatielessen uit de antropologie'. In dit boek wordt een procesaanpak beschreven die erg lijkt op het 'oermodel' de kwaliteitscirkel van Demings, de PDCA-cyclus (Demings) wat (ook) het continue verbeteren in zich heeft. De antropologische cultuur-veranderaanpak past goed bij deze opgave omdat het in eerste instantie uitgaat van analyseren van binnenuit. Het ervaren van het probleem en met of liever zelfs door de direct betrokkenen laten oplossen. Het proces van observeren, analyseren, verandering bepalen en ook blijven uitvoeren; het doen. Het gaat uit van het potentieel van de medewerkers. In het procesmodel zie je een rode lijn die naar de kern toe loopt. De rode draad. De rode draad begint met de klantvraag en eindigt met een advies. In het schema worden de fasen netjes opeenvolgend doorlopen. Bij de uitvoering van het onderzoek en het beschrijven daarvan blijkt dat dit proces wel vaker is doorlopen omdat het een continu proces is. Zie figuur 12 voor het opgestelde conceptuele model.

"You have your way, I have my way. As for the right way, the correct way, and the only way, it does not exist." – Friedrich Nietzsche



Figuur 12 Conceptueel model

De keuze voor de antropologische cultuur-veranderaanpak is een pragmatische keuze geweest. Er is geen overwogen afweging geweest tussen het ene en het andere model of aanpak. Het is een afgeleide van het PDCA-model wat is gebaseerd op continue verbeteren.

"Continue verbeteren zit eigenlijk in het leven zelf opgesloten" (Demings). Al vanaf het prille bestaan van het leven zijn er telkens, bewust of bij toeval, nieuwe dingen ontworpen die het leven aangenamer moesten maken. Dat ging gepaard met specialisatie van beroepen, verstedelijking en kennisintensivering. Een ontwikkeling die overigens niet meer is te stoppen.

Een ultiem voorbeeld van het pragmatisch denken is dat ideeën en geloof gelijk werden gesteld aan bijvoorbeeld de hand van een mens. *'Een idee op zich heeft geen grotere waarde dan een vork om soep te eten. Wanneer je merkt dat een vork daarvoor ongeschikt is, heeft het weinig zin om te discussiëren over hoe de vork in de steel steekt of wat de essentie van de soep is om te achterhalen waarom het eten van soep met een vork niet lukt. Je wilt gewoon een lepel'.* Wat werkt wel en wat werkt niet. Daar gaat het om bij het pragmatisch denken.

3.9 Conclusie

- De antropologische cultuurveranderaanpak gaat uit van het ervaren van de problematiek door onderdeel te zijn of worden van de doelgroep. Het procesmodel van de antropologische cultuur veranderaanpak heeft het continue verbeteren in zich en onderdeel daarvan is het uitvoeren of toepassen van verbeteringen. Het gedachtengoed van de antropologische cultuur veranderaanpak is daarmee een goede basis voor het onderzoek. Het conceptuele model voor het onderzoek is hier op gebaseerd.
- De insteek van het onderzoek gaat uit van kansen en mogelijkheden volgens de denkwijze van theorie U. Op deze manier worden medewerkers niet beoordeeld maar wordt er gebruik gemaakt van hun potentieel.
- Faalkosten kunnen worden onderverdeeld in verspillingen (7+1) volgens lean. Er zijn voorbeelden van verspillingen voorhanden uit andere organisaties. Deze indeling met voorbeelden liggen aan de basis van de vraagstelling voor de interviews.
- Projectmatig creëren is een doorontwikkeling van projectmatig werken. Leiderschap, samenwerking en omgeving spelen naast de traditionele systematische beheerkant een belangrijke rol. Daarmee lijkt projectmatig creëren goed aan te sluiten bij de behoefte naar een betere samenwerking bij civiel- en cultuurtechnische projecten en verbetering van de klanttevredenheid.
- Er dient een kloof m.b.t. projectmatig creëren overbrugd te worden. Niet iedereen van de doelgroep is bij aanvang van het onderzoek bekend met projectmatig creëren. Door het verstrekken van literatuur (PMC Compact) en het houden van een workshop wordt de kennis gedeeld.
- Onderdeel van projectmatig creëren is het houden van een projectstart-up. In het kader van verandering doen wordt er in de 1e workshop voorafgaand aan de interviews geoefend met een projectstart-up een tweetal actuele civiel- en cultuurtechnische projecten.
- Voor een succesvol project is het van belang dat zowel de opdrachtgever als de projectleider (-coördinator) zich bewust is van zijn/haar rol en taken en verantwoordelijkheden.
- Er bestaat een spanningsveld tussen reguliere werkzaamheden en projectwerkzaamheden.
- Projecten kunnen worden georganiseerd in een zelfstandige projectstructuur en een coördinatiestructuur en alle denkbare afgeleide tussenvormen met zijn voor- en nadelen.
- Samenwerken is essentieel om doelen te behalen.

4 Resultaten empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de workshops en interviews besproken. De workshops en interviews bouwen voort op het literatuuronderzoek en de opgedane ervaring en informatie vanuit participatieve observatie.

4.1 Workshop projectmatig creëren (PMC)

Her resultaat van de workshop PMC (zie hand-out in bijlage 4) is dat de doelgroep met dezelfde informatie over het strategisch projectenbureau en Projectmatig Creëren beschikt voordat met de interviews wordt gestart. Naast het verstrekken van informatie is ook gekeken hoe de organisatie van projecten beheer-CCT zich verhoudt tot strategische projecten. Ook is er geoefend met een projectstart-up aan de hand van een tweetal actuele projecten van dat moment. Hieronder de resultaten van dit interactieve deel van de workshop.

4.1.1 Projectorganisatie

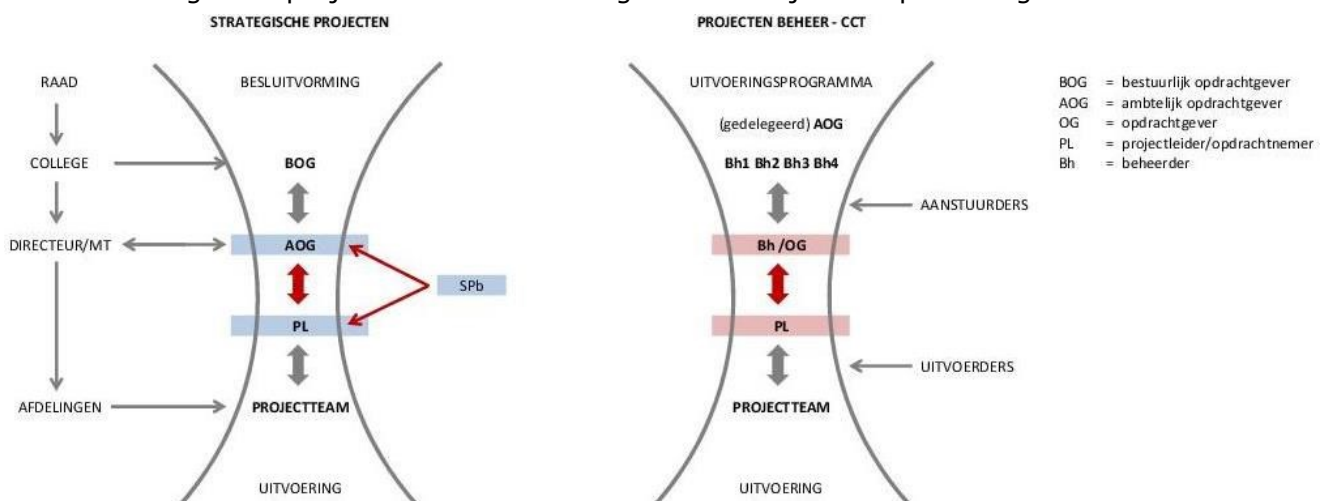
Op basis van Projectmatig Creëren heeft het Strategisch projectenbureau een schema gemaakt van de verschillende rollen in een project en wat daarbij de rol van het Strategisch projectenbureau is. Gezamenlijk hebben we gekeken hoe deze organisatie er bij Beheer-CCT projecten uit ziet.

Bij strategische projecten zie je dat de advisering van het Strategisch projectenbureau in projecten vooral gericht is op de rol van opdrachtgever en projectleider.

Bij projecten van Beheer-CCT staan ook de opdrachtgever en de projectleider centraal in het smalle deel van de trechter. Tussen hen dient de formele informatie gedeeld te worden.

Aan de hand van onderstaande weergave van projecttrechters (figuur 13) hebben we gezamenlijk een aantal constatering gedaan op hoofdlijnen;

- De beheerders hebben in een project verschillende rollen waaronder die van (deel)budgethouder, opdrachtgever maar wat betreft verantwoordelijkheden ook die van projectleider. Soms zijn ze projectteamlid, adviseur en toetser. Dit zorgt voor organisatorische verwarring.
- De Beheerder als opdrachtgever vertegenwoordigt ook de andere beheerdisciplines die ook weer als adviseur voor het projectteam dienen. Dit zorgt voor onduidelijkheid in de aansturing. Meerdere opdrachtgevers?
- De gedeelde opdrachtgevers sparren met elkaar maar daar is de projectleider niet bij aanwezig. Dit zorgt voor miscommunicatie.
- De projectleider heeft niet de bevoegdheden en daarmee de mogelijkheid om (belangrijke) knopen door te hakken.
- Projectteamleden overleggen direct met beheerders en beheerder/opdrachtgever en brengen de projectleider daar vervolgens niet altijd van op de hoogte.



4.1.2 Projectstart-up (PSU)

We hebben met de doelgroep geoefend met een PSU volgens projectmatig creëren en het resultaat daarvan is vrij eenvoudig samen te vatten. "Dit hadden we bij aanvang van de projecten moeten doen!"

De conclusie bij beide voorbeeld projecten was dat de opdrachtgever bij aanvang niet goed heeft nagedacht over het project en de projectomvang.

Projectleider/opdrachtnemer is met een beperkte opdrachtbeschrijving gestart zonder zich voldoende af te vragen of hij de benodigde kennis en achtergrond informatie bezit. Lopende het project is er te weinig afstemming om elkaar op de hoogte te brengen.

De oefening met de projectstart-up leert dat, bij aanvang, de projectbeschrijving van de beide voorbeeld projecten te veel gericht was op de uitvoering. Het proces, de te nemen stappen, blijven onderbelicht. De mogelijkheden, wensen en eisen waren nog niet voldoende duidelijk waardoor er eerst vooronderzoek plaats dient te vinden. Dit had een aparte opdrachtbeschrijving kunnen zijn of een stopmoment/fasering in de opdrachtschrijving.

Ook constateren we dat andere beleidsvelden bij opdracht of aanvang van een project nog niet bevraagd zijn. Hierdoor krijg je per definitie wijzigingen in je project(plan). En die wijzigingen zijn niet zo erg als dit maar goed wordt teruggekoppeld en indien nodig de projectbeschrijving er op aan wordt gepast.

4.1.3 Conclusie

- Men ziet de toegevoegde waarde van Projectmatig Creëren zeker in.
- De naamvoering van de gedefinieerde fasen zorgt voor wat verwarring. Bij civiel en cultuurtechnische projecten is de uitvoeringsfase de daadwerkelijke uitvoering van het werk buiten.
- De projectbeschrijving (contract) is meestal niet in gezamenlijkheid opgesteld. Van een overeenkomst of ondertekening is geen sprake.
- De projectorganisatie (rollen, taken en verantwoordelijkheden) zijn niet afgestemd. Men weet niet wat men van elkaar kan en mag verwachten en welke pet men op heeft.
- Het oefenen met een projectstart-up gaf belangrijke inzichten waar het fout gaat in de samenwerking en afstemming. De meeste winst lijkt te behalen in de voorbereiding van projecten. Met een goede basis is het ook makkelijker om eventueel bij te sturen. Een goede projectorganisatie en communicatie verdienen zeker aandacht bij Beheer-CCT projecten.

4.2 Interviews

Naar aanleiding van de theoriestudie naar faalkosten heb ik de indeling in de 7+1 verspillingen van lean gebruikt als topiclijst voor de interviews. Als aanvulling op dat onderzoek heb ik gekeken naar soortgelijke werkomgevingen wat men daar aan verspillingen tegenkomt (zie paragraaf 3.2.2). De gevonden verspillingen heb ik als voorbeeld meegenomen bij de interviews. Deze voorbeelden waren vooral bedoeld als inspiratie maar in veel van de voorbeelden was er met name herkenning.

De gevonden verspillingen zijn grotendeels van toepassing op (de omgeving van) de projecten van Beheer – CCT.

De opzet van de interviews is te vinden in bijlage 5.

De interview resultaten heb ik gebundeld in drie delen; Beheer, CCT en overige om de anonimiteit te waarborgen. Ook deze zijn te vinden in bijlage 6.

De resultaten van de interviews heb ik samengevat zoals weergegeven in de volgende tabel. Deze opsomming van verspillingen is in de 'workshop verspillingen' teruggekoppeld aan de doelgroep.

1. Burgerparticipatie;
• Te uitgebreid.
• Beperkte ruimte voor inbreng.
• Zorgt niet altijd voor gewenst draagvlak.
• Projectleider heeft geen beslissingsbevoegdheid waardoor lastige, indirecte communicatie.
2. Projectbeschrijving;
• Is niet volledig.
• Stakeholders zijn niet benaderd.
• Vaak eenzijdig opgesteld.
• Wordt niet begrepen door opdrachtnemer.
• Project wordt 'breder' getrokken dan gevraagd.
• Wordt naar eigen inzicht invulling aan gegeven.
• Wordt bij verandering van opgave niet aangepast.
• Is eigenlijk een initiatief beschrijving of startnotitie.
3. Werkproces;
• Is niet afgestemd op projectomvang.
• Te snel naar technische uitwerking en gedetailleerde raming.
• Geen toets op SO, VO (en DO).
• Ontwerp wijzigingen in uitwerking fase.
• geen go/no-go waardoor er maar doorgewerkt wordt.
• Projectmatig veel gedoe, pak het maar ad-hoc op!
• We werken routinematig, is veilig, zijn we gewend.
• Waarom bestek + tekeningen terwijl een schets + werkomschrijving ook volstaat.
• Waan van de dag regeert.
4. (Mis)communicatie
• fysieke afstand.
• Wachten op antwoord.
• Lang wachten op beslissingen.
• Er wordt gevraagd naar de bekende weg.
• De vraagstelling is niet duidelijk en daardoor geen antwoord.
• Voor de ander invullen, niet vragen of het begrepen wordt.
• Mailen i.p.v. bellen of een afspraak inplannen.
• Stukken (tekeningen, projectbeschrijving) opsturen of klaar zetten zonder het te melden.
• Toetsen zonder te bespreken.
• Vergaderen zonder onderwerp te delen of er naar te vragen.
• Kennis wordt niet gedeeld.
5. Rollen, taken en verantwoordelijkheden;
• Zijn niet duidelijk.
• Afspraken worden niet nageleefd.
• Er wordt niet gewerkt op basis van vertrouwen.
• Projectleider is feitelijk geen projectleider van de opgave.
• Beheerder is zowel opdrachtgever als projectleider als projectteamlid.
6. Archivering en versiebeheer;
• Project-map opbouw is omslachtig, veel legen mapjes, geen overzicht.
• Collega's houden er allemaal een andere manier van werken op na.
• Er is geen uniforme manier van bestanden opslaan.
• We moeten het doen met de faciliteiten die we krijgen aangeboden, Join projectmodule?
• Afgeschermd / beveiligde omgeving waardoor informatie niet toegankelijk is.
7. Beheertoets;
• Wordt veel tijd voor uitgetrokken.
• Niet naar gekeken door alle disciplines, integraal beoordeeld.

• Wordt niet iedere fase gedaan.
• Wordt niet besproken.
• Maar ook niet toegelicht.
• Conceptversies worden opgestuurd zonder controle.
• Wie beslist: opdrachtgever of deelbudgethouder.
• Ieder afzonderlijk doet dezelfde toets zonder overleg.
8. Fouten maken en leren;
• Fouten maken mag, is menselijk.
• We leren niet van onze fouten.
• Er is geen (goede)evaluatie van een project.
9. Producten die 'stil' staan;
• Standaard Programma van Eisen.
• Piket dossier.
• Kabels en Leidingen.

Het overzicht biedt alle ingrediënten voor hoge faalkosten, miscommunicatie en rolonduidelijkheid en daarmee een garantie op ongelukken.

4.3 Workshop verspillingen

Het in het vorige hoofdstuk gepresenteerde overzicht naar aanleiding van de interviews dient als basis voor de workshop.

4.3.1 Terugkoppeling verspillingen

Het doel van de workshop was om de opgehaalde verspillingen uit de interviews te bespreken en te onderzoeken welke oplossingsrichtingen er volgens de deelnemers zijn. Voor de belangrijkste verspillingen gaan we per groep uitgebreid in op het 'hoe zouden we het willen' en wat er voor nodig is om dat te bereiken.

Allereerst is in de workshop gevraagd of men zich in de door mij gevonden verspillingen kon vinden. Daar werd instemmend op gereageerd. Wel werd er een aanvulling gevraagd die vervolgens is opgenomen als nr. 10 in de lijst;

10.Revisie
• Vaak onvolledig of niet aangeleverd.
• Project wordt niet goed afgesloten.

4.3.2 Verbeteringen

Vervolgens is plenair gevraagd wat we bij elke gevonden verspilling konden doen om te verbeteren. De resultaten zijn op een whiteboard (zie bijlage 7) geschreven en in onderstaande tabel verwerkt.

1. Burgerparticipatie;
Bij aanvang van het project het participatieniveau aangeven en bespreken met betrokken collega's en (alle) opdrachtgever(s).
2. Projectbeschrijving;
PSU in combinatie met een wandeling/projectbezoek vóór definitieve opdracht/projectbeschrijving.
3. Werkproces;
Omvang; is 'iets' een klus, werk of project? Omvang bepalen en daarbij het werkproces afstemmen.
4. (Mis)communicatie
Verwachtingen delen; wanneer wil je het antwoord? Wanneer de kaders van de opgave helder zijn wordt veel miscommunicatie voorkomen.
5. Rollen, taken en verantwoordelijkheden + bevoegdheden;
Afstemmen bij aanvang aan de hand van het trechterschema PMC. Duidelijkheid verschaffen over hoe de rollen zich verhouden tot de politiek?
6. Archivering en versiebeheer;
Opschonen van mappen Uniforme benaming Alleen hoofdmappen aanmaken Sub mappen alleen aanmaken als deze gevuld worden
7. Beheertoets;
(Vaste) middag voor uittrekken. In combinatie met projectoverleg.
8. Fouten maken en leren;
Evaluatie als startpunt van een nieuw project (bij PSU).
9. Producten die 'stil' staan;
Kabels en Leidingen wordt opgepakt door beheerders.
10.Revisie
Projecten ook echt afsluiten, overdragen.

4.3.3 De ideale situatie

Om nog wat meer diepgang te krijgen in een aantal verspillingen hebben we geturfd welke verspillingen het meest belangrijk werden gevonden. Iedereen mocht er vier van de tien kiezen en de 4 meest gekozen onderwerpen van verspillingen zijn verdeeld in twee groepen en verder uitgewerkt. Er is aan de twee groepen het volgende gevraagd;

Hoe zouden we het willen?

- Rekening houdend met eigen werk, de organisatie en de klant(en)
- Hoe kan het makkelijker en leuker?
- Wat kun je nu meteen al doen?
- Wat houd je tegen om het (meteen) te doen?
- Wie of wat heb je nodig om de ideale situatie te bereiken?

Bovenstaande vragen zijn meegegeven aan de groepen ter inspiratie. Er is niet letterlijk aan de groepen gevraagd antwoord te geven op de antwoorden.

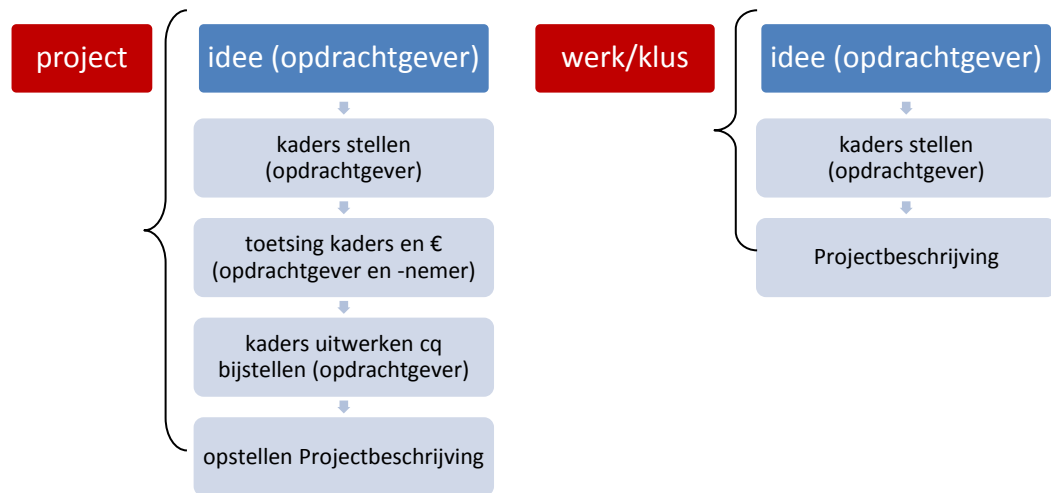
Het resultaat per gekozen verspilling is door de groepen op een whiteboard (zie bijlage 7) beschreven. In de volgende tabel is het resultaat digitaal verwerkt. Hieronder (figuur 14) een foto-impressie van de workshop waarin de resultaten worden gepresenteerd.



Figuur 14 foto-impressie van de workshop

2. Projectbeschrijving;

De groep heeft vooral nagedacht over hoe te komen tot een PB. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen een project en een werk/klus.



3. Werkproces;

De groep heeft een stappenplan voor het werkproces uitgeschreven met aandachtspunten.

- Initiatief tot project.
 - Checken bij andere werkvelden (beheer, beleid en wijkbeheer) om 'aan te haken' (legitimiteit van de opdracht)
- Probleem + mogelijke oplossing!! + € = startnotitie
- Projectleider (en team) zoeken/aanwijzen
- Veldbezoek opdrachtgever, projectleider en uitvoerend team
- Onderzoeksfase
- Samen projectbeschrijving opstellen
- Start uitvoering (voorbereidende fase)
 - Onderzoeksfase -> GO / NO GO (bij NO GO terug naar projectbeschrijving)
- Uitvoering van opdracht zoals beschreven in projectopdracht + informeren van de opdrachtgever
- Realisatie van het project
 - Substantiële wijzigingen afstemmen met projectteam + opdrachtgever
- Controle uitvoering op basis van de projectbeschrijving door projectteam
- Revisie controleren door directievoerder/toezichthouder en aanleveren aan opdrachtgever.

5. Rollen, taken en verantwoordelijkheden + bevoegdheden;

- Opdrachtgever is verantwoordelijk, geeft kaders voor de projectbeschrijving
- Opdrachtnemer is verantwoordelijk voor projectvoorbereiding, uitvoering voorbereiden, toezicht houden.
- Opdrachtgever is verantwoordelijk voor toetsing.

In de discussie is besproken dat de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden ook in de projectbeschrijving besproken en vastgelegd moeten worden

7. Beheertoets;

- Een presentatie van een tussen- of eindproduct.
- Afspraken betreffende beheertoets vastleggen in projectbeschrijving.
Wanneer? SO/VO/DO/TO+bestek
- GO / NO GO vóór aanbesteden

In de evaluatie van de workshop is nog de conclusie getrokken dat veel faalkosten te maken hebben met houding en gedrag van medewerkers. Het lijkt er sterk op dat we wel weten hoe het zou moeten maar door de waan van de dag, het reactieve werken we er niet toe komen om de projecten op de gewenste manier aan te pakken.

4.4 Etic onderzoek

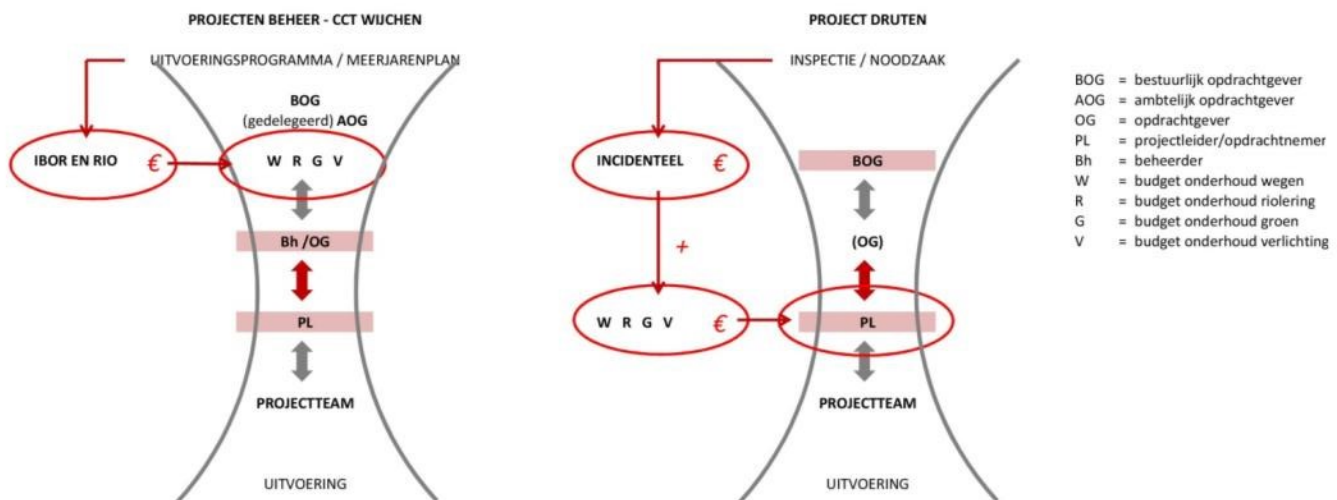
Om de onderzoeksresultaten te toetsen heeft er een interview/gesprek plaatsgevonden met een medewerker van de gemeente Druten.

4.4.1 Interview beleidsmedewerker Druten

Het interview heeft mij inzicht gegeven dat de problematiek bij projecten tussen Beheer en CCT niet uniek zijn. De opgehaalde verspillingen zijn in algemene zin herkenbaar voor Druten. Zoals dat ook al bij andere gemeenten herkenbaar was (zie paragraaf 3.2.2).

Een van de verspillingen was dat de communicatie niet altijd goed verloopt. Een interessant inzicht van de beleidsmedewerker is dat het bij projecten waarbij externen betrokken zijn dit wel goed gebeurt. Ook gaf hij het voorbeeld dat waarbij er in de regio wordt samengewerkt met onder andere medewerkers van zowel Wijchen als Druten dit ook best goed gaat. Waar dit aan ligt is lastig te zeggen.

In het gesprek hebben we ook gekeken hoe een project wordt georganiseerd in Wijchen en hoe dit in Druten gaat. Hierbij is ook de budgetverantwoordelijkheid en de rol van opdrachtgever en projectleider bekeken. Hieronder is dat schematisch uitgewerkt in een 'projecttrechter' (figuur 15).



Figuur 15 'projecttrechter Wijchen versus Druten'

De verschillen zitten het met name er in dat er in Wijchen op basis van een meerjarenplanning en in Druten op basis van inspecties (her)inrichtingsprojecten tot stand komen. Het voordeel van het systeem in Wijchen is dat men redelijk zicht heeft op investeringen in de komende jaren.

Een ander verschil is de verantwoordelijkheid van een project. In Wijchen hadden we eerder al geconstateerd dat deze voornamelijk bij de beheerders ligt. In Druten wordt de projectleider verantwoordelijk gemaakt na het accepteren van de opdracht. Hier sluit de werkwijze van Druten beter aan bij het Projectmatig Creëren.

Hoewel de werkwijze beste ver uit elkaar ligt bij Wijchen en Druten worden er wel dezelfde doelen nagestreefd. In beide gemeenten worden de projectresultaten behaald. De uitdaging voor de nieuwe werkorganisatie is om het beste van beide gemeenten te combineren in een nieuw werkproces. Het lijkt er op dat het simpelweg overnemen van één van beide werkprocessen voor de nieuwe organisatie niet het beste resultaat zal opleveren.

- Geen project of organisatie is hetzelfde. De verschillende werkwijzen en projectorganisatie van Druten en Wijchen hebben beide hun voor en nadelen.

5 Verspillingen en advies

Door aan de hand van de 7+1 verspillingen van lean, de medewerkers te bevragen over het projectmatig samenwerken binnen civiel- en cultuurtechnische projecten tussen Beheer – CCT zijn er thema's naar voren gekomen die voor verbetering vatbaar zijn. In de workshop zijn de thema's met de doelgroep besproken en is er door de doelgroep nagedacht over hoe dit verbeterd kan worden. Voor de belangrijkste thema's (bepaald door de doelgroep) is er in groepsverband nagedacht of het wensbeeld. In dit hoofdstuk wordt er per verspillingsthema, binnen de civiel- en cultuurtechnische projecten;

- het probleem geschetst,
- de aangedragen oplossing weergegeven en
- het advies van de onderzoeker gegeven.

Het advies is een combinatie van de aangedragen oplossing door de doelgroep en de input van de onderzoeker op basis van het (aanvullend) literatuur onderzoek. De principes van Projectmatig Creëren zijn daarvoor leidend.

5.1 Verspillingen

Burgerparticipatie

Probleem; Volgens de doelgroep is burgerparticipatie vaak te uitgebreid en niet doelmatig. Het zorgt niet voor het gewenste draagvlak. Het niveau van burgerparticipatie wordt eenzijdig opgelegd door de opdrachtgever / beheerder. De projectleider heeft geen beslissingsbevoegdheid over de invulling van het projectresultaat en is daardoor al snel een doorgeefluik. Dit is in participatie trajecten erg lastig en zorgt voor faalkosten.

Aangedragen oplossing; Als oplossing is aangedragen door de doelgroep om bij aanvang van het project (in de definitiefase) het gewenste participatie niveau te bespreken.

Advies; In de initiatieffase van een project (paragraaf 3.5.1) wordt er door de opdrachtgever(s) of stuurgroep (paragraaf 3.6.3) nagedacht over het niveau van participatie volgens de participatieladder (bijlage 8). In de projectbrief wordt dit niveau (met onderbouwing) aangegeven. In de definitiefase wordt het uitgebreid met de projectgroep besproken in een project start-up (paragraaf 3.5.2) waarna er in het projectcontract (paragraaf 3.5.3) definitief het participatieniveau (met onderbouwing) wordt beschreven. Het participatieniveau wordt overeengekomen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.

Projectbeschrijving/contract

Probleem; De projectbeschrijving is eenzijdig opgesteld door de beheerder(s). Stakeholders (mede beheerders en beleidsafdeling) zijn vaak niet benaderd en mede opdrachtgevers hebben geen of een slecht beeld van de opgave.

De projectbeschrijving wordt niet (goed) begrepen door de opdrachtnemer. Mede daardoor worden projecten 'breder' getrokken dan gevraagd. Er wordt naar eigen inzicht invulling gegeven aan de opdracht. Als er uitgangspunten of kaders veranderen wordt de projectbeschrijving niet aangepast.

Aangedragen oplossing; Het lijkt de doelgroep verstandig een project start-up te organiseren en deze te combineren met een gezamenlijk projectbezoek. Daarnaast moet er onderscheid gemaakt worden tussen een werk/klus en een project. De omvang bepaalt hoe uitgebreid (het traject tot) een projectbeschrijving dient te zijn.

Advies; Het projectcontract (paragraaf 3.5.3) komt tot stand nadat er een project start-up (paragraaf 3.5.2) heeft plaatsgevonden en het projectgebied gezamenlijk door opdrachtgever en (beoogd) projectleider (en projectteam) is bezocht. Het projectcontract wordt gezamenlijk opgesteld, onder verantwoordelijkheid van de projectleider en ondertekend aan het eind van de definitiefase. Na ondertekening kan het daadwerkelijke project starten. Door het strategisch projectbureau is een format voor

het projectcontract opgesteld. Het format steekt zo in elkaar dat er nog een mate van flexibiliteit in zit zodat het makkelijk toepasbaar blijft voor verschillende projecten. Dit format dient te worden bestempeld als 'standaard' voor de grote civiel- en cultuurtechnische projecten. Voor de kleinere werken en klussen kan (eventueel) worden volstaan met een vereenvoudigde versie daarvan. Dit kun je tussen opdrachtgever (paragraaf 3.6.3) en projectleider (paragraaf 3.6.4) overeenkomen.

Werkproces

Probleem; Het werkproces is niet afgestemd op de projectomvang. Er wordt te snel een technische uitwerking en gedetailleerde raming opgesteld. Er vindt geen toets of go/no-go moment plaats tussen de verschillende (uitvoering)fasen. Daardoor wordt er maar doorgewerkt zonder dat er over het (tussen)resultaat wordt gecommuniceerd.

Projectmatig werken vinden we lastig en daarom pakken we het liever ad-hoc op. Vernieuwing en verbetering in het werkproces worden niet of nauwelijks doorgevoerd met als reden dat we volgens de afgesproken methoden werken; "we doen het zoals we het altijd doen". De waan van de dag regeert.

Aangedragen oplossing; Het werkproces moet worden afgestemd op de omvang van het werk of het project. Daarvoor is er een stappenplan opgesteld (zie tabel op pagina 46)

Advies; Het stappenplan, opgesteld door de doelgroep, heeft goede verbeteringen in zich die passen binnen de methode van projectmatig creëren. Maar het gaat er om dat men zich er ook aan gaat houden. Daarvoor is het van belang om tot een breed gedragen aanpak te komen. In de workshop projectmatig creëren (paragraaf 4.1), waarin de methodiek is toegelicht aan de doelgroep was er herkenning en enthousiasme. Het strategisch projectenbureau werkt volgens projectmatig creëren en kan adviseren en ondersteunen bij projectmatig creëren. Op die manier ontstaat er een methode van projectmatig creëren waarbij er door intensieve afstemming ruimte is om continue te verbeteren. Het is daarbij van belang om vooral aandacht te blijven schenken aan de mens-kant van de lemniscaat (figuur 7). En blijvend het gesprek te voeren. De formats volgen daar vanzelf uit (phaos, 2017).

(Mis)communicatie

Probleem; De fysieke afstand (locatie gemeentekantoor en werf) zorgt voor miscommunicatie. Daardoor zie je elkaar minder, loop je minder makkelijk bij elkaar naar binnen en heb je ook geen praatje op de gang of in de kantine. Directe communicatie wordt vermeden en er wordt oeverloos met elkaar gemaild. Of de vragen op de mail worden niet of na lang wachten beantwoord. Anderzijds wordt aangegeven dat er veel wordt gevraagd naar de bekende weg. Of de vraag is niet duidelijk en daardoor wordt er geen antwoord gegeven.

Stukken (tekeningen, projectbeschrijving) worden op een documentenschijf geplaatst zonder degene waarvoor het bedoeld is te informeren. Stukken worden eenzijdig getoetst zonder dat er een bespreking plaatsvindt waardoor toelichting en gesprek ontbreekt. Er wordt vergaderd zonder een agenda te delen en men vraagt er ook niet naar. Ook bereidt men zich niet voor op een vergadering. Kennis wordt niet gedeeld. Ieder zit op zijn eigen eilandje.

Aangedragen oplossing; Wanneer de kaders voor de opgave helder zijn kan veel miscommunicatie worden voorkomen. Als je een vraag stelt dan moet je laten weten wanneer je een antwoord nodig hebt.

Advies; Het vertrouwen in elkaar is minimaal en er zit veel oud zeer. De aangedragen oplossingen voor dit thema zijn zeer beperkt en gaan niet tot de essentie. Het blijkt een gevoelig punt. Binnen beide teams is de communicatie en samenwerking niet optimaal en tussen de teams al helemaal niet. Wat kan het werken in teams toevoegen?

M.J.E. Rijnbergen heeft voor een onderzoek bij de politie een literatuurstudie gedaan naar de toegevoegde waarde van het werken in teams. Ik citeer uit de inleiding van dit rapport; *In een gedegen aantal onderzoeken is reeds aangetoond dat werkteams in staat zijn kwalitatief beter werk te leveren dan individuen. Teams zijn in staat om betere en meer doordachte besluiten te nemen, bezitten meer kennis en gebruiken deze effectiever*

en zijn in staat om flexibeler en sneller te reageren op veranderingen in de organisatorische omgeving. Hieruit blijkt dat teams de potentie bezitten om het flexibele en creatieve vermogen van een organisatie te verhogen en om de collectieve prestatie boven het individuele resultaat uit te laten stijgen. In de praktijk blijkt dat relatief veel teams de potentie niet weten te benutten. Lage productiviteit en prestaties zijn te wijten aan factoren als ineffectieve omgang met conflicten, te weinig of te veel onderling vertrouwen en ineffectieve samenwerking. Een mogelijke oorzaak voor het niet benutten van het potentiële vermogen van een team wordt door een aantal onderzoekers gezocht in de mate van ontwikkeling en volwassenheid van de groep. Een onderontwikkelde groep besteedt haar energie niet voldoende aan het behalen van de gestelde doelen, maar verliest deze aan problemen in het samenwerkingsproces (Rijnbergen, 2007).

Door eerst aandacht te geven aan het creëren van commitment (paragraaf 3.5) binnen een (project)team kan verspilling in communicatie worden verminderd. Op dit te realiseren is het aan te bevelen om met een aantal pilotprojecten te beginnen onder begeleiding van het strategisch projectenbureau. Volgens (phaos, 2017) ontstaat dan vanzelf het verlangen bij medewerkers om getraind te worden in projectmatig creëren. Door het strategisch projectenbureau dient de methode geborgd te worden. Als dat niet gebeurt bestaat het risico dat opdrachtgevers en projectleiders weer te snel over de initiatief- en definitiefase heen stappen.

Rollen, taken en verantwoordelijkheden + bevoegdheden

Probleem; Het is voor de doelgroep niet altijd duidelijk wat de rollen, taken, verantwoordelijkheid en bevoegdheid zijn. De afspraken (uit het verleden) worden niet nageleefd. Er wordt niet gewerkt op basis van vertrouwen. De projectleider is wat betreft verantwoordelijkheid feitelijk een projectteamlid. De beheerder is zowel opdrachtgever als projectleider als projectteamlid.

Aangedragen oplossing; In de projectbeschrijving dienen de rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden te worden vastgelegd. Uitgangspunt is; De opdrachtgever is hoofdverantwoordelijk, geeft kaders voor de projectbeschrijving en toetst. De projectleider is verantwoordelijk voor de realisatie van het projectresultaat.

Advies; De combinatie van ad-hoc werkzaamheden en beschikbaar zijn als opdrachtgever is voor de beheerders lastig te combineren. Als gedelegeerd opdrachtgever kunnen ze vaak geen beslissingen maken of worden ze teruggefloten door mede beheerders of opdrachtgever. In het vervolg proces zal er in afstemming met de andere (nieuwe) teams gekeken moeten worden waar het 'opdrachtgeverschap' voor de grote integrale civiele projecten het beste kan worden belegd. De rol van projectleider (of projectcoördinator, zie paragraaf 3.6) zal professioneler ingevuld moeten worden.

Het is aan te bevelen om de rollen, taken en verantwoordelijkheden te meten aan de methodische aanpak van projectmatig creëren. Het zal lastig zijn om de bestaande cultuur en bijbehorende structuren en de heilige huisjes te doorbreken. Het is van belang dat de medewerkers uit hun comfort-zone komen. Daar is vastberadenheid voor nodig (paragraaf 6.2).

Archivering en versiebeheer

Probleem; project-map opbouw is omslachtig door de vele lege mapjes. Het is geen overzichtelijk geheel. Mede daardoor houden de verschillende collega's er allemaal een verschillende manier van werken op na. Of er wordt helemaal niet, of niet alles opgeslagen. Belangrijke kennis en informatie is daardoor soms onvindbaar. Daarmee worden we ook niet erg geholpen door de organisatie door de geboden faciliteiten.

Aangedragen oplossing; Zelf projectmappen opschonen. Uniforme benaming kiezen voor de mappen. In plaats van de hele map structuur alleen hoofdmappen aanmaken en naar behoefte volgens afgesproken systeem vullen.

Advies; de aangedragen oplossing zou kunnen werken bij projecten van Openbare Werken maar het is momenteel een gemeente breed probleem. Het advies is om voor de werkorganisatie een systeem af te spreken hoe we met bestandbeheer omgaan. Dit kan zijn afspraken over een map-structuur of bijvoorbeeld de keuze voor een

archiveringsprogramma (Join) met een projectenmodule. Belangrijk aandachtspunt is dat de verschillende medewerkers en teams wel betrokken worden bij de uiteindelijke keuze. De organisatie dient de primaire teams te faciliteren. Dat betekent dat ondersteunende diensten ook ondersteunend en niet bepalend moeten zijn. Dit vraagt om een benodigde cultuuromslag (paragraaf ##).

Beheertoets

Probleem; De doorlooptijd voor de beheertoets is twee weken. De stukken worden niet besproken maar aangeleverd zonder toelichting. Daar wordt ook niet om gevraagd. De toets wordt door de beheerders afzonderlijk gedaan met minimaal onderling overleg. Vaak wordt de toets niet door alle disciplines gedaan. Er worden soms concept versies ter toetsing aangeboden die door de opdrachtnemer zelf nog niet gecontroleerd zijn. Het is niet duidelijk wie uiteindelijk de beslissingen neemt. De opdrachtgever of de deelbudgethouder.

Aangedragen oplossing; Vaste middag voor uittrekken om de beheertoets te doen zodat er ruimte in de agenda voor is. Het zou in combinatie met een projectoverleg georganiseerd kunnen worden.

De afspraken omtrent beheertoets moeten worden vastgelegd in de projectomschrijving zodat het per fase duidelijk is wat er verwacht wordt. Er dient in ieder geval een go/no-go beslissing te zijn voordat het werk wordt aanbesteed.

Advies; De beheertoets is één van de onderdelen waar bij de projectuitwerking rekening mee gehouden dient te worden. Omdat de beheerders aan het eind van het proces zitten en het projectresultaat overgedragen krijgen om het in beheer te nemen, is het van belang dat ze aan de voorkant goed hun programma van eisen (en wensen) meegeven. De toets is een controle of de belangen voldoende behartigd zijn.

Bij aanvang van het project, bij de project start-up (paragraaf 3.5.2), is het noodzakelijk dat de belangrijke onderdelen van het project worden besproken. De beheerbaarheid is daar een belangrijk onderdeel van. Men stemt onderling af welke werkafspraken benodigd zijn en legt dit vast in het projectcontract. In ieder geval wordt er een beheertoets gedaan voordat een werk wordt aanbesteed. Om aanpassingen aan het eind van het traject te voorkomen is het goed om (de vertegenwoordiger van) beheer mee te nemen in de projectuitwerking en indien noodzakelijk een tussentijdse toets te laten doen om een fase af te ronden.

De stukken voor een beheertoets worden verstrekt en vervolgens toegelicht/besproken. De afspraken worden vastgelegd en/of indien noodzakelijk wordt er nog een aanvullende reactie gevraagd van de beheerder(s). Tegenstrijdigheden worden met de betrokkenen besproken en een oplossing dient overeengekomen te worden. (zie ook het advies bij (mis)communicatie).

Fouten maken en leren

Probleem; Er wordt niet geleerd van de gemaakte 'fouten'. We werken volgens procedures die (ver) in het verleden zijn opgedragen. We doen de dingen zoals we het altijd doen.

Aangedragen oplossing; Om van de gemaakte fouten te leren is het idee om als startpunt van een nieuw project te evalueren wat de leerpunten zijn uit eerdere projecten.

Advies; Een organisatie die haar projectcapaciteiten serieus stelselmatig wil opvoeren, zal de evaluatie van projecten serieus ter hand moeten nemen. Het is onbegrijpelijk hoeveel organisaties dagelijks kansen voorbij laten gaan om hun werkwijze te verbeteren. Men besteedt maar weinig tijd om te leren van opgedane ervaringen, zowel bereikte successen als gemaakte fouten (Jo Bos, 2010).

De aangedragen oplossing maakt het niet mogelijk successen te vieren en om bij aanvang van een nieuw project nog even de 'problemen' van andere projecten aan te halen is ook geen fijne start. Vandaar het advies om toch een evaluatie in te plannen aan het eind van het project. Het markeert ook het eind en daardoor suddert een project niet door. Door gebruik te maken van de lemniscaat wordt zowel harde kant (de het-kant) als de zachte kant (ik, wij, zij-kant) geëvalueerd wat weer bijdraagt aan het begrip voor

elkaars standpunt. Om het niet te zwaar te maken kan men natuurlijk ook een feestelijke afsluitende lunch of een koffiemoment met gebak organiseren waarbij iedereen drie 'tops en tips' formuleert.

Producten die 'stil' staan

Probleem; Er is een aantal producten die stil staan. Andere teams ondervinden hier hinder of ongemak van. Een aantal voorbeelden daarvan zijn het standaard programma van eisen (van beheer), het piket-dossier en de coördinatie van kabels en leidingen.

Aangedragen oplossing; Er is aangegeven dat kabels en leidingen wordt opgepakt.

Advies; Producten die niet verbeterd worden en daardoor steeds opnieuw onduidelijkheid, frustratie of verspillingen opleveren moeten opgepakt worden. Als een medewerker de taak heeft om dit te doen of te organiseren dan moet dit prioriteit krijgen. Als blijkt dat het niet past in verband met de aanwezige werklast dan dient de medewerker dit aan te geven zodat er een oplossing gezocht kan worden. Dit vraagt om taakvolwassenheid bij de medewerker. Anderzijds is het van belang om de medewerker op basis van resultaat te gaan beoordelen. Het is aan te bevelen om de genoemde 'producten' projectmatig aan te pakken volgens projectmatig creëren (paragraaf 3.5). De methode van een projectstart-up kan helpen bij het opstellen van een projectcontract. Het doel is commitment verkrijgen over (resultaat) afspraken.

Revisie

Probleem; Het projectresultaat wordt niet compleet overgedragen. Vooral de revisie gegevens ontbreken nog wel eens.

Aangedragen oplossing; De oplossing is om projecten ook echt af te sluiten en over te dragen.

Advies; Het programma van eisen (waar ook de revisie in opgenomen is) dient een update te krijgen. Er is dan vastgelegd waar een revisie aan moet voldoen. Het wordt dan een 'standaard' waarvan bij een project gefundeerd kan worden afgeweken. Dit dient dan in het projectcontract (paragraaf 3.5.3) te worden opgenomen. Daarnaast is het de taak van de projectleider (directievoerder) om tijdig de revisie gegevens op te vragen bij de aannemer.

5.2 Conclusie

Het onderzoek is gestart met de vraag van de toenmalige manager Jan Bakker om inzicht te krijgen in de faalkosten. Door het participatief observeren, de interviews en de workshops hebben we een goed beeld gekregen van de verspillingen die optreden en in belangrijke mate de faalkosten bepalen. In de workshops hebben we ook gekeken naar hoe we het wel zouden willen.

Een aanvullend onderzoek heeft inzicht gegeven in de werkwijze van de Drutense collega's.

Bij aanvang van het onderzoek is er een **probleemstelling** geformuleerd;

Het probleem is dat er momenteel niet goed wordt samengewerkt tussen de verschillende clusters binnen de afdeling en tussen afdelingen onderling. Rollen en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk.

Het onderzoek bevestigt de probleemstelling. De doelgroep werkt niet goed samen en ook vanuit het cluster beleid (OWenV) en andere afdelingen komen deze geluiden. Dit wordt bevestigd door de verspillingen die zijn opgehaald in de interviews.

De rollen en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk. We hebben te maken met opdrachtgevers die verschillende petten op hebben en projectleiders die niet of

nauwelijks verantwoordelijkheden krijgen. De rollen en verantwoordelijkheden worden ook niet vastgelegd (in een projectcontract). Dit zorgt er mede voor dat de problemen (verspillingen) die optreden, onbewust, van te voren worden ingepland.

De **doelstelling** van het onderzoek is;

Gezamenlijk met de doelgroep ontwerpen van een (ver)nieuw(d) werkproces wat aansluit bij de mogelijkheden en het potentieel van de medewerkers en de gestelde kaders van de organisatie.

Wanneer we naar de doelstelling van het onderzoek kijken kan er worden geconcludeerd dat er met de doelgroep onderzocht is hoe een nieuw werkproces er uit kan komen te zien op basis van de mogelijkheden en het potentieel van de medewerkers. Het projectmatig creëren wat als kader is meegegeven is (gedeeltelijk) omarmd maar men heeft nog tijd nodig voor de toepassing van de principes en methodes. Men ziet de toegevoegde waarde er van in en er zijn ideeën hoe projectmatig creëren kan worden aangepast naar de behoefte van de doelgroep.

Het onderzoek heeft op dit moment nog niet geleid tot een nieuw ontwerp voor het werkproces. Maar het helpt de medewerkers en teams wel een stap te maken richting meer verantwoordelijkheid nemen en samenwerken en daarmee op een professionele manier projectmatig samen te werken in de nieuw te vormen teams.

6 Discussie en aanbevelingen

Naar aanleiding van het advies in paragraaf 5.1 heeft er een gesprek met de (nieuwe) opdrachtgever plaatsgevonden. In dat gesprek zijn de opgehaalde verspillingen behandeld. Deze verspillingen waren voor de nieuwe manager confronterend en verhelderend. Vaak zijn de verspillingen (en ontevredenheid) van medewerkers wel bekend door verhalen en ervaringen maar door de opsomming in dit rapport komt het extra binnen. Ook gaf de opdrachtgever aan dat hiermee de noodzaak van verbetering wel inzichtelijk is gemaakt. In die zin is het inzicht in de verspillingen als waardevol ervaren.

De oplossingen die aangedragen zijn door de doelgroep Blijven veelal beperkt tot binnen de comfortzone en bieden op onderdelen nog geen (duurzame) oplossing. Op verzoek van de opdrachtgever wordt er door de onderzoeker bouwstenen aangereikt voor het vervolg om tot een verbeterd werkproces te komen.

6.1 Het oude en het nieuwe werken

De gemeente Wijchen was (bij aanvang van het onderzoek) hiërarchisch georganiseerd volgens het oude werken (Bouwman, 2009). De participerende aanpak van dit onderzoek past beter bij het nieuwe werken en waar de organisatie naar toe wil. Hieronder kenmerken van het oude en nieuwe werken naar een opsomming van Binnenlands Bestuur (Bouwman, 2009). Ik ben er tijdens de uitvoering van het onderzoek van uit gegaan dat de medewerkers wel even 'los' komen van de hiërarchische manier. Maar dat heeft blijkbaar meer tijd nodig. Van de andere kant heeft het onderzoek doormiddel van kleine stapjes bijgedragen aan deze verandering. Om met de woorden van Coolblue-baas Pieter Zwart te spreken; "Het geheim voor groei: gewoon doen en elke dag een beetje beter worden!" .

HET OUDE WERKEN	HET NIEUWE WERKEN
Identificatie met eigen afdeling en dienst	Identificatie met de hele organisatie
Vrijheid op basis van functiegrenzen	Flexibiliteit & vertrouwen
Indekken (bijvoorbeeld iedereen cc'en)	Verantwoordelijkheid nemen
Status door rang	Status door toegevoegde waarde
Inperken professionele vrijheid	Professionele vrijheid & ruimte
Georganiseerd in kokers en taken	Thematisch georganiseerd
Kennis via hiërarchische lijnen	Altijd en overal toegang tot relevante informatie
Polderen, afstemmen	Gericht samenwerken / constructief concurreren
Regie ligt bij leidinggevende	Regie ligt bij medewerker
Beoordeling achter gesloten deuren	Open en transparante beoordelingen
Vaste werkplek	Ontmoetingsplekken
Alleen werken op kantoor van 9 tot 5	Overall werken, verspreid over de dag
Iedere medewerker dezelfde middelen	Middelen op maat: wat heb je nodig?
Proces centraal	Medewerker centraal

Het onderzoek heeft niet direct tot een nieuw werkproces geleidt wat door de medewerkers is ontworpen. Wellicht door de onzekerheid rondom de fusie of gewoon omdat medewerkers er nog niet aan toe waren om hun eigen werk en werkproces in te richten, is dit niet gelukt. Van de andere kant; als het heeft bijgedragen tot een eerste aanzet om wel regie te nemen over eigen werk en werkproces dan is dat al erg mooi. Als ik nu zie dat er al weer meer gesproken wordt over rolverdeling ("wie zou de opdrachtgever moeten zijn?") en ("kunnen we met deze projectbeschrijving starten?") dan heeft het wel degelijk zijn effect gehad.

De noodzaak voor een nieuw werkproces is ingegeven door de vraagstelling van de manager naar faalkosten en dat hij daar vervolgens gericht mee wil verbeteren (paragraaf 1.2). Vervolgens is er door de onderzoeker gekozen voor een bottom-up aanpak zonder dat de drijfveer van deze verandering ook bij de werkvloer aanwezig was. En als deze er al was dan hebben ze in de (oude) hiërarchische structuur de ruimte niet gevoeld om dit te veranderen.

6.2 Bottom-up en top-down

Nu achteraf zie ik veel overeenkomsten tussen het verbeteren van het werkproces van civiele projecten binnen de gemeente Wijchen en de invoering van Lean Six Sigma volgens H. de Koning (de Koning, 2007) en (IBIS UvA Instituut voor Bedrijfs- en Industriële Statistiek, 2014), de wetenschappelijke basis voor de methodologie van lean six sigma. Het IBIS UvA geeft op basis van het rapport van de Koning de voor en nadelen van bottom-up en top-down organiseren van een procesverbetering.

Bottum-up dmv Kaizen, kortcyclisch verbeteren, PDCA, 8D, enz
Gedreven door de werkvloer in korte initiatieven
Voordelen: zorgt voor bewustwording, betrokkenheid en attitudeverandering op de werkvloer
Nadelen: moeilijk om grote ingrijpende veranderingen door te voeren (blijven hangen in een veelheid aan futiliteiten) en moeilijk om heikele punten aan te pakken (verbeteren binnen de comfortzone)

Top-down: business process re-engineering
Gedreven door experts en stafafdelingen in projecten
Voordelen: optimaal proces neerzetten zonder ballast van het verleden; daadkracht en focus op grote ingrijpende veranderingen
Nadelen: moeilijk om acceptatie van de werkvloer te krijgen, en experts zien de weerbarstige complicaties van de alledaagse realiteit niet

Bovenstaande is volgens mij precies wat er afgelopen tijd in de organisatie heeft gespeeld. Mijn onderzoek was met name bottom-up gericht waar ik tegen de benoemde voor- en nadelen aan ben gelopen. De fusie die parallel liep aan het onderzoek was vooral top-down georganiseerd en de benoemde nadelen daarvan ondervinden we momenteel aan den lijve. Daarnaast hebben de negatieve gevolgen van de fusie mijn onderzoek overschaduwed waardoor de betrokkenheid minder werd. Men voelde zich niet (meer) verantwoordelijk en gaf ook aan dat ze eerst de aan de fusie gerelateerde plaatsingsprocedure wilde afwachten. De onzekerheid had een negatieve invloed op de uitvoering, de verandering doen, van het onderzoek.

Het onderzoek heeft concreet aangegeven welke verspillingen er zijn in de projectomgeving van civiel- en cultuurtechnische projecten en de samenwerking tussen de teams stedelijk beheer en civiel- en cultuurtechniek. De vervolgstap, het ontwerpen van het nieuwe werkproces is nog niet van de grond gekomen. Het IBIS (IBIS UvA Instituut voor Bedrijfs- en Industriële Statistiek, 2014) noemt de invoering van lean six

sigma een avontuur. In figuur 16 staat dat avontuur weergegeven. In mijn onderzoek ben ik wat betreft het moreel niet verder gekomen dan de *frustratie* waarin de bestaande structuren en cultuur, de heilige huisjes en niet uit de comfortzone willen (en hoeven) te komen het *succes* in de weg hebben gestaan.

Het devies is vastberadenheid tonen. Achteraf kan geconcludeerd worden dat een nieuw werkproces voor civiel- en cultuurtechnische projecten en daarmee een verbeterde samenwerking tussen teams CCT en beheer een ingrijpende verandering is die niet (alleen) bottom-up te realiseren is.

Zoals het onderzoek van (de Koning, 2007) aangeeft is er ook structuur, daadkracht en/of kaders nodig om dit te kunnen realiseren.



Figuur 16 procesverandering; een avontuur

Door met de doelgroep dit onderzoek te hebben doorlopen maakt dat het komende proces van werk- en taakverdeling tussen teams en medewerkers sneller kan (door)starten. Nu er door de ambtelijke fusie ook nieuwe teams ontstaan is het een kwestie van tijd tot er nieuwe of aangepaste werkprocessen ontstaan waarbij het reeds doorlopen proces vervolgt kan worden of opnieuw kan worden opgestart. Daarvoor zijn in de onderzoek concrete bouwstenen te benoemen die helpen om tot een nieuw werkproces te komen.

6.3 Aanbevelingen voor het vervolg

De ambtelijke organisaties van Wijchen en Druten zijn per 1-1-2018 gefuseerd tot werkorganisatie Druten Wijchen (WDW). De medewerkers moeten nog door een onafhankelijke adviescommissie geplaatst worden. Deze plaatsing zal per 1-5-2018 voorlopig worden vastgesteld voor een jaar waarna er aanpassingen / verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Het is, in het kader van zelforganisatie, aan de nieuwe teams om een verdere invulling geven aan de nieuwe werkprocessen.

Voor (de omgeving van) de civiel- en cultuurtechnische projecten zijn oplossingen aangedragen door de doelgroep met daaraan gekoppeld een advies van de onderzoeker. Uit het gevoerde onderzoek en de discussie hierboven zijn aanbevelingen te doen als bouwstenen voor het nieuwe werkproces.

- **Kies voor projectmatig creëren**

Maak als MT een duidelijke keuze voor de methode van projectmatig creëren voor de hele organisatie. De systematiek wijkt niet veel af van projectmatig werken waar een deel van de organisatie (redelijk) bekend mee is.

- **Er is professionele projectondersteuning, maak daar gebruik van**

Er is mogelijkheid tot professionele en persoonlijke ondersteuning en advisering vanuit het strategisch projectenbureau. Dit kan zijn in de vorm van (thema)workshops of begeleiding bij projecten. Maak dit kenbaar aan de organisatie en teams.

- **Draag zorg voor borging van de methodiek**

Het strategisch projectenbureau heeft formats en instrumentarium voor projectmatig creëren binnen de werkorganisatie. Onderzoek of dit voor civiel- en cultuurtechnische projecten ook kan worden ondergebracht bij het strategisch projectbureau zodat het geborgd is in de methodiek van projectmatig creëren en het voor iedereen beschikbaar is en blijft (om te kunnen verbeteren).

- **Aandacht voor de mens kant, commitment**

Het projectteam (WIJ) creëert de gewenste structuur. Dit doet het projectteam op basis van de gemeenschappelijke ambities (ZIJ), commitment en persoonlijke voorkeuren van de afzonderlijke teamleden (IK). En daarmee gaat het projectteam de samenwerking aan (WIJ) (Bos). Belangrijk hierin is de projectstart-up (PSU) onder begeleiding van een ervaren PSU-begeleider.

- **Start met Pilot projecten**

Een klein gedeelte van de organisatie werkt volgens de methodiek van projectmatig creëren. Begin met een aantal pilot projecten binnen civiel- en cultuurtechniek onder begeleiding van het strategisch projectenbureau (phaos, 2017). Ga de verandering doen! (paragraaf 3.7.4).

- **Blijf vastberaden om de verandering tot een succes te maken**

Je zult soms een lange adem moeten hebben om ingrijpende verandering tot een succes te maken. Blijf vastberaden (zie figuur 16).

7 Reflectie

In dit hoofdstuk reflecteer ik op een aantal onderwerpen mijn thesis traject. Ik ga daarbij in op de vraagstelling, het onderzoek, op de verandering die het te weeg heeft gebracht en op wat ik er zelf van geleerd heb.

7.1 Op de vraagstelling en de organisatie

De vraag van de manager om de faalkosten inzichtelijk te maken was voor mij een vraag die zich vooral in het verleden afspeelt. Wat is er fout gegaan en wat heeft het ons gekost? Dit voelde voor mij niet goed en vandaaruit ben ik opzoek gegaan naar, "hoe gaat het nu?" en, "hoe zouden we willen dat het gaat?". Dus meer kijken naar het heden en naar de toekomst. De gesprekken met de opdrachtgever daarover waren erg waardevol, maar achteraf gezien heb ik lang het gevoel gehad dat ik tegen de stroom in aan het zwemmen was. Mede omdat de rest van de organisatie hierin niet of te weinig meegenomen was.

De onderzoek aanpak sluit goed aan bij de ambitie die de nieuwe organisatie heeft met zelforganiserende teams. Maar het idee van de onderzoeker om bottom-up een nieuw werkproces te ontwerpen met, of eigenlijk door de medewerkers zelf, was wellicht (nog) te ambitieus. Het draagt wel bij aan het continue verbeteren, elke dag iets beter, en het eigenaarschap ligt bij de werkvloer.

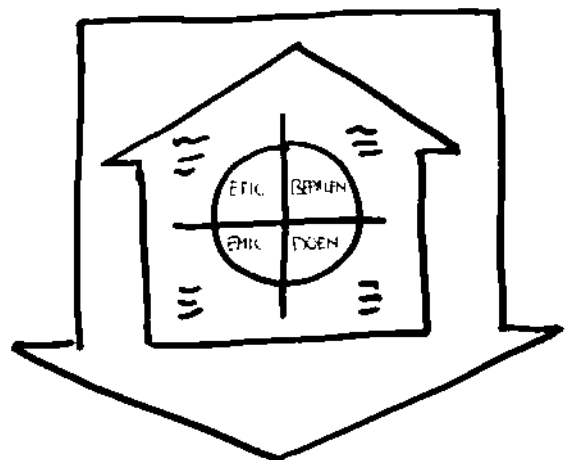
7.2 Op de methode

7.2.1 Antropologische cultuurveranderaanpak, conceptueel model

Als onderzoeker ben ik bij aanvang van het onderzoek net begonnen als medewerker van de organisatie gemeente Wijchen en de afdeling Openbare Werken en Vastgoed. Ik werd senior van het team Civiel- en Cultuurtechniek en ben met de onderzoeksvraag van de manager aan de slag gegaan; het inzichtelijk maken van de faalkosten bij civiel en cultuurtechnische projecten. De antropologische cultuurveranderaanpak sloot erg goed aan bij de situatie. Organisatie leren kennen door inventarisatie en observatie – analyse en duiden van de 'problemen' – gewenste verandering bepalen – verandering doen. Het proces is opgezet om bottom-up verbeteringen door te voeren in dit geval in een specifiek werkproces rondom civiel- en cultuurtechnische projecten, maar wel met de sturing van een teamleider.

Zoals we in paragraaf 6.3 hebben kunnen zien is dat mensen moeilijk los komen van de huidige structuur en cultuur met z'n heilige huisjes en daarbij erg werken vanuit de comfort zone. Dan is het lastig om een ingrijpende verandering tot een succes te maken.

Door in het onderzoek me alleen te richten op twee teams, los van de rest van de organisatie en zijn doelen, sloot de gekozen aanpak niet aan bij de huidige structuur en cultuur; bottom-up benadering versus een top-down organisatie (zie figuur 17). Er was een verandering aanstaande door de ambtelijke fusie met Druten en de ambities waren al duidelijk, maar de medewerkers waren daar op dat moment nog niet in meegenomen. Dat zorgde voor veel onzekerheid. Enerzijds over hun baan en anderzijds hoe het werk georganiseerd zou



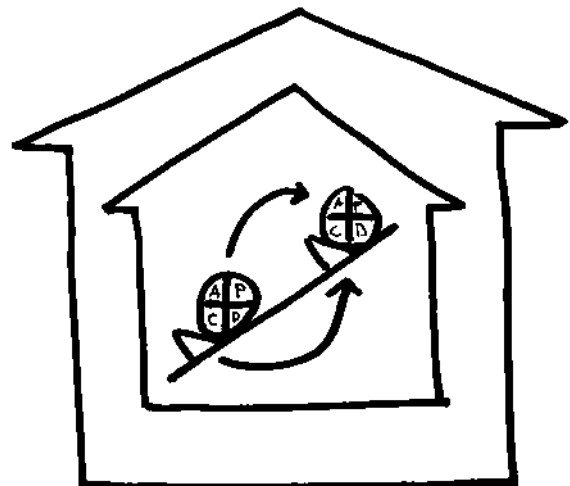
Figuur 17 onderzoekssituatie in hiërarchische omgeving

gaan worden. Het is dan niet gek dat men vasthoudt aan het bekende en zo veel mogelijk in de comfort-zone blijft (zie ook paragraaf 6.2). Door in dit onderzoek (bewust) geen rekening te houden met de onzekerheid rondom de fusie en de ingrijpende organisatieverandering sloot de aanpak (nog) niet aan bij de visie en missie van de organisatie op dat moment. De organisatie was nog erg hiërarchisch volgens het oude werken (paragraaf 6.1) en de doelgroep was veelal afwachtend en voorzichtig bij het nadenken over verbeteringen (zie figuur 17 onderzoekssituatie).

Anderzijds kan ook geconcludeerd worden dat ondanks de roerige tijd er een behoorlijke stap is gezet. De verspillingen zijn inzichtelijk gemaakt en er is, al was het voorzichtig, nagedacht over verbeteringen. Er is veel informatie opgehaald en draagvlak gecreëerd voor een vernieuwde methode in de vorm van projectmatig creëren. Om het succes te kunnen behalen is vastberadenheid en daarmee tijd nodig. Met de aangeleverde bouwstenen zal het voor de teams mogelijk moeten zijn om hun nieuwe werkproces in te richten. Als zal daar wel sturing bij nodig zijn (paragraaf 6.2) en hebben de teams kaders (bouwstenen) nodig.

Hoe zich dat verhoudt tot zelforganisatie zal onderzocht moeten worden. Maar het is denkbaar dat de rol die de onderzoeker heeft gehad in het proces, overgenomen kan worden door de manager door te sturen op resultaat, de adviseurs uit het strategisch projectenbureau voor de inhoudelijke begeleiding en advisering met betrekking tot projectmatig creëren en de teamcoaches die de teams helpen met het zelf-organiserend vermogen.

De antropologische cultuurveranderaanpak blijft op hoofdlijnen toepasbaar maar aangezien het gericht is op leiders, consultants, trainers en veranderaars lijkt het geen model voor zelforganiserende teams om te ontwikkelen en verbeteren. De PDCA-cyclus waar het model op is gebaseerd blijft wel toepasbaar omdat dat zorgt voor continu verbetering (en borging). Ook projectmatig creëren biedt de flexibiliteit en de ruimte om continu te verbeteren door met elkaar in gesprek te blijven. Zoals gezegd is een vervolg onderzoek wat werkzaam is voor de nieuwe organisatie met zelforganiserende teams hiervoor noodzakelijk. Zie figuur 18 hoe het vervolg op dit onderzoek er uit zou kunnen zien.



Figuur 18 bottom-up

7.2.2 7+1 verspillingen volgens lean

De faalkosten inzichtelijk maken, in de vorm van verspillingen (zie paragraaf 3.2.1) met behulp van de 7+1 verspillingen indeling volgens lean, heeft in het onderzoek goed gewerkt. Door deze aanpak krijgt het een oplossingsgericht karakter in plaats van een klaagzang over wat er allemaal niet goed gaat. Een werkproces of samenwerking bekijken vanuit verschillende invalshoeken brengt goed inzichtelijk waar er onderdelen voor verbetering vatbaar zijn. Verschillende personen hebben ook te kennen gegeven de interviews als prettig werden ervaren door de gekozen insteek. Lean is een beproefde methodiek (Koning, 2007) en de 7+1 verspillingen kunnen goed afzonderlijk bijdragen bij de zoektocht naar verspillingen in een (werk)proces.

7.3 Op het empirisch onderzoek

Het conceptueel model (figuur 12) wat voor het onderzoek is gebruikt heeft gewerkt als onderzoeksozet alleen is het geen handig model om een scriptie op te baseren. Het is een continu procesmodel en het onderzoek heeft een begin en een eind. Met die reden heb ik het conceptueel model vertaald naar het onderzoekschema (figuur 5). Het heeft heel wat hoofdbrekens gekost om dit op te stellen maar als het dan staat geeft het ook veel houvast voor het rapport.

7.3.1 Participatief observeren

Bij aanvang van het onderzoek heb ik door participatief observeren veel geleerd over de organisatie en over mijn thesis onderwerp(en). Door veel met mensen te spreken en de roddels te horen krijg je een beeld van de organisatie gebaseerd op interpretatie en intuïtie. Het betreft een indruk validiteit en daarmee is dit een goede methode om een verbetering in een organisatie te starten. Het is lastig vast te leggen maar het heeft wel een basis gelegd voor (de opzet van) het onderzoek.

7.3.2 De interviews

Met de interviews is er tijd genomen om medewerkers individueel te spreken over waar zij tegen aan lopen bij de uitvoering van hun werk (gericht op de gezamenlijke projecten). Dit heb ik gedaan aan de hand van de 7+1 verspillingen van lean. Dit heeft wat mij betreft goed gewerkt omdat het de medewerkers er toe aanzette om echt na te denken vanuit verschillende invalshoeken, waar er verbeteringen denkbaar zouden zijn. Door de antwoorden uit de interviews terug te laten komen in de workshop heeft dit onderzoek in deze omgeving op dit specifieke tijdstip een gevalideerd resultaat opgeleverd. Het betreft een moment opname welke wel veel inzicht geeft in de verspillingen. Met als doel te kijken hoe het beter kan. Verschillende medewerkers hebben aangegeven dat het ook erg fijn was om echt gehoord te worden, en hun kijk op het werk te delen.

7.3.3 De workshops, verandering doen

Voor het onderzoek zijn twee workshops georganiseerd. De eerste was op het kennisniveau met betrekking tot projectmatig creëren gelijk te trekken en om te oefenen met een projectstart-up (PSU). Ondanks dat men zelf heeft ervaren wat met elkaar het gesprek aan te gaan doormiddel van een PSU is dit daarna niet op initiatief van de doelgroep voortgezet. Ook de gemaakte afspraken kregen geen vervolg. Men ging weer over naar de waan van de dag en verviel in oude patronen binnen de comfort-zone (zie paragraaf 6.2).

Na de tweede workshop is er door de doelgroep nagedacht over verbetervoorstellen om de gevonden verspillingen te elimineren. Ook na deze workshop is de verandering nog maar mondjesmaat ingezet. De onzekerheid van de aanstaande fusie er wellicht mede voor gezorgd dat de medewerkers op dit moment geen noodzaak zagen om de verbeteringen daadwerkelijk door te voeren.

7.4 Op mezelf

Het thesis traject is op verschillende vlakken voor mij een leerproces gebleken. Mijn eerste leidinggevende ervaring heb ik opgedaan bij een organisatie waar ik langzaam in die rol ben gegroeid. Dit is mijn eerste ervaring waarbij ik in die rol ben geplaatst.

Als ik er op terug kijk heb ik gedurende het onderzoek me vooral als een coach opgesteld. Ik heb de benodigde kennis ingebracht, mensen gehoord, de samenwerking gefaciliteerd, nieuwe methoden geïntroduceerd. Een van de problemen waar ik tegenaan ben gelopen was dat ik teamleider was van één van de teams. Ondanks dat ik geen partij

heb gekozen is dat wel gewoon een gegeven. Ondanks de voorzorg maatregelen zal dit toch enige invloed hebben gehad.

Het voorgestelde continue verbeterproces en een scriptie schrijven hebben een compleet andere volgorde. Wat een hoofdbrekens heeft het gekost om dit in een scriptie op papier te krijgen. Ook is het voor mij lastig gebleken om de uitwerking van het onderzoek in dit rapport te blijven afbakenen.

Ik heb meer willen doen en willen bereiken dan mij eigenlijk gevraagd is. Waarom zou ik een nieuw werkproces willen als de manager dat eigenlijk niet vraagt en de medewerkers er niet erg hard voor lopen om dit aan te pakken? Op het moment dat ik het graag wil en het tot mijn verantwoordelijkheid maak, kost het enorm veel energie. Als je de verantwoordelijkheid laat daar waar deze hoort, bij de manager (vanuit de kaders) of bij de teams vanuit een wens om op een bepaalde manier samen te werken, dan is dat makkelijker te realiseren. Bij aanvang van mijn onderzoek was de organisatie nog niet rijp voor een veranderend werkproces. En bij de afronding staan we aan het begin van nieuw samen te stellen teams en kan het proces opnieuw worden opgestart.

Voor mezelf betekent de fusie ook een nieuwe rol als teamcoach waarbij ik de opgedane ervaring weer mee kan nemen. Al met al is de opleiding als geheel erg waardevol voor mij geweest. Zowel op persoonlijk als professioneel vlak. In deze periode heb ik naast het volgen van de opleiding, carrière kunnen maken, mijn eigen landgoed ontwerpen en landhuis bouwen en vader mogen worden van twee prachtige dochters. Een intensieve periode in mijn leven maar ook een leuke en leerzame.

Wie weet wat deze volgende stap mij gaat brengen...

Geciteerde werken

- Alma Vermeulen. (2013). *De effecten van lean management op de kwaliteit van arbeid en de organisatie binnen gemeenten*. A+O fonds Gemeenten.
- Bekkers, H. (2018, 03 08). *gemeente vragen onmogelijke van ambtenaar*. Opgehaald van Binnenlands bestuur: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/gemeenten-vragen-onmogelijke-van-ambtenaar.9582938.lynkx>
- Bos, J. (sd). *jo-bos-en-co*. Opgeroepen op 01 30, 2017, van <http://www.jo-bos-en-co.nl/werkveldenactiviteiten-projectmanagement-projectmatigcreerendemethode>
- Bouwman, H. (2009, 11 12). *'t Nieuwe werken*. Opgehaald van binnenlands bestuur: <https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/achtergrond/achtergrond/t-nieuwe-werken.136792.lynkx>
- Caniëls, M. C. (2015). *Haal het meest uit creatief potentieel*. Heerlen: open universiteit nederland.
- Cofey, S. (sd). *De 7 eigenschappen van effectief leiderschap*.
- de Koning, H. (2007). *Scientific grounding of lean six sigma's methodology*. Amsterdam: the library of the University of Amsterdam.
- Demings, W. E. (sd). *de geschiedenis van de PDCA cyclus*. (passionned group) Opgeroepen op 12 27, 2017, van dpcacyclus: <https://www.pdcacyclus.nl/william-edwards-deming/deming-cirkel/geschiedenis-van-de-pdca-cyclus/>
- FNV. (sd). *fusie-en-reorganisatie*. (fnv) Opgeroepen op 03 22, 2017, van fnv.nl: <https://www.fnv.nl/themas/fusie-en-reorganisatie/fusie/>
- Gelder, S. v. (2017, 07 26). *Haal meer uit het potentieel van je werknemers!* Opgehaald van HR Zone: <http://www.hrzone.nl/arbeidsmarkt/arbeidsmarkt-artikelen/entry/haal-meer-uit-het-potentieel-van-je-werknemers>
- GoedeTrainingen. (sd). *Rol opdrachtgever projecten*. (GoedeTrainingen) Opgeroepen op 02 28, 2018, van BeterProjectmanagement: <http://beterprojectmanagement.blogspot.nl/2012/10/rol-opdrachtgever-projecten.html>
- Heijden, R. v. (2017). *Het functioneren van het Integraal Projectmanagement model binnen Rijkswaterstaat*. Arnhem: Rijkswaterstaat.
- Henk Vlaming. (2001, januari 1). *de-10-belangrijkste-managementtheorieen*. (mt.nl) Opgeroepen op november 21, 2016, van www.mt.nl: <http://www.mt.nl/leiderschap/de-10-belangrijkste-managementtheorieen/694>
- heteerstehuis. (2017, 02 8). *probleemgericht-versus-oplossingsgericht-versus-potentieelgericht*. (heteerstehuis.nl) Opgeroepen op 02 17, 2017, van [heteerstehuis.nl](http://www.heteerstehuis.nl): <http://www.heteerstehuis.nl/nl/plus/probleemgericht-versus-oplossingsgericht-versus-potentieelgericht>
- Holwerda, R. (2016, augustus 11). *Bestuur en Organisatie*. Opgeroepen op augustus 11, 2016, van Binnenlands Bestuur: <http://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/kennispartners/bestuursacademie-nederland/de-overheid-in-2025-begint-eer-ge-bezint.9524917.lynkx>
- Hoogen, N. v. (2017). *projectplan Projectmatig samenwerken bij projecten van Openbare Werken*. Wijchen.
- IBIS UvA Instituut voor Bedrijfs- en Industriële Statistiek. (2014). *focuslearningjournings*. Opgehaald van <https://www.focuslearningjourneys.nl/assets/document/handoutfocusrjmmdoes2014.pdf>

- <https://www.focuslearningjourneys.nl/assets/document/handoutfocusrjmmdoes2014.pdf>
- isixsigma. (sd). *8-wastes-of-lean*. Opgehaald van <https://www.isixsigma.com>:
<https://www.isixsigma.com/dictionary/8-wastes-of-lean/>
- Jo Bos, E. H. (2010). *PMC Compact*. Schiedam: Scriptum.
- Joost Siereveld. (2017, januari). *top-down of bottom-up?* (penbimprovement)
 Opgeroepen op 12 20, 2017, van <http://www.penbimprovement.com>:
<http://www.penbimprovement.com/leiderschap/top-down-bottom-up/>
- K.H., A. (2017). *Ketendenken, van vertikaal naar horizontaal*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Keijzer, R. d. (2018). *Samenleving*. Opgehaald van De wijze mens:
<http://www.dewijzemens.nl/samenleving/>
- kenniscentrum, N. (2014, 12 15). *wat is lean bouwen*. Opgehaald van NOA:
<http://www.noa.nl/kenniscentrum/wat-is-lean-bouwen/>
- Koning, H. d. (2007). *Scientific Grounding of Lean Six Sigma's Methodology*. amsterdam: universiteit van amsterdam.
- Koninkrijksrelaties, M. v. (2013, juni). *Trends en Ontwikkelingen*. Opgeroepen op augustus 11, 2016, van kennis openbaarbestuur:
<http://kennisopenbaarbestuur.nl/thema/trends-en-ontwikkelingen/>
- Kor, R. (2013). *Het inrichten van een projectorganisatie*. Amerstfoort: Twynstra Gudde.
- Kramer, D. B. (2015). *academievoororganisatiecultuur*. Opgeroepen op januari 6, 2017, van <http://academievoororganisatiecultuur.nl/onderzoek/onzе-antropologische-veranderaanpak>
- Kramer, D. B. (2015). *de corporate tribe*. Deventer: vakmedianet.
- KWD Resultaatmanagement. (sd). *Project- en Programma- en Agile management*. Opgehaald van kwdrn: <https://www.kwdrn.nl/>
- LeanSixSigma. (sd). *Is Lean van toepassing op projecten?* Opgehaald van sixsigma:
<https://www.sixsigma.nl/artikelen/verspillingen-in-projecten>
- Leij, J. v. (2010). Terugdringen van faalkosten is winst voor cumelabedrijf. *grondig*, 26-27.
- madden, j. (2008, september 30). *hundred rules for project managers*. (nasa)
 Opgeroepen op november 22, 2016, van nasa: <http://llis.nasa.gov/lesson/1956>
- mindset. (2015-2017). (Platform Mindset) Opgeroepen op 01 03, 2018, van
<http://platformmindset.nl>: <http://platformmindset.nl/mindset/>
- Morrison, M. (2012, 08 11). <https://rapidbi.com/swot-and-ppco/>. Opgehaald van <https://rapidbi.com/swot-and-ppco/>: <https://rapidbi.com/swot-and-ppco/>
- phaos. (2017, 10 02). *noaberkracht-pmc-in-actie*. Opgehaald van phaos.nl:
<https://phaos.nl/inspiratie/noaberkracht-pmc-in-actie/>
- Poll, E. (sd). *Herontwerp van bedrijfsprocessen*. Opgeroepen op augustus 2016, van managementboek: <https://www.managementboek.nl/artikel/29>
- Resodihardjo, G. (2010). *Multifunctionele Afbouwteams: Het ontwerpen van een afbouwmethode op basis van het gebruik van multifunctionele afbouwteams en lean thinking*. Delft: TU Delft.
- Rijnbergen. (2007). *Samenwerking in teams*. Utrecht: universiteit Utrecht.
- Rutgers, W. (sd). *5 STAPPEN TOT IMPLEMENTATIE VAN ZELFORGANISERENDE TEAMS*. Opgehaald van <https://www.qconsultzorg.nl/>:
https://www.qconsultzorg.nl/static/upload/raw/9ee40d70-fa7a-4841-8e69-cb672525e548/5_stappen_tot_implementatie_van_Zelforganiserende_teams_+Gors.pdf

Sneller, j. v. (2011). *handboek projecten Gemeente Wijchen, versie 2.0 stroomdiagrammen*. Wijchen: gemeente Wijchen.

teamontwikkeling-tuckman. (sd). (managementmodellensite.nl) Opgeroepen op 03 12, 2018, van managementmodellensite.nl:
<https://managementmodellensite.nl/teamontwikkeling-tuckman/#.WqaZKNKovFI>

theory-u. (2015). *theory u*. (theoryuplein.nl) Opgeroepen op 2 17, 2017, van theoryuplein.nl: <http://www.theoryuplein.nl/theory-u/>

tromp, b. (sd). *8-verspillingen*. Opgehaald van bureautromp.nl:
<https://bureautromp.nl/8-verspillingen/>

vree, J. d. (sd). *faalkosten*. Opgeroepen op 8 31, 2016, van joostdevree:
<http://www.joostdevree.nl/shtmls/faalkosten.shtml>

Vroemen, M. (2017). *handboek teamcoaching, helpen zonder bemoeizucht*. deventer: vakmedianet.

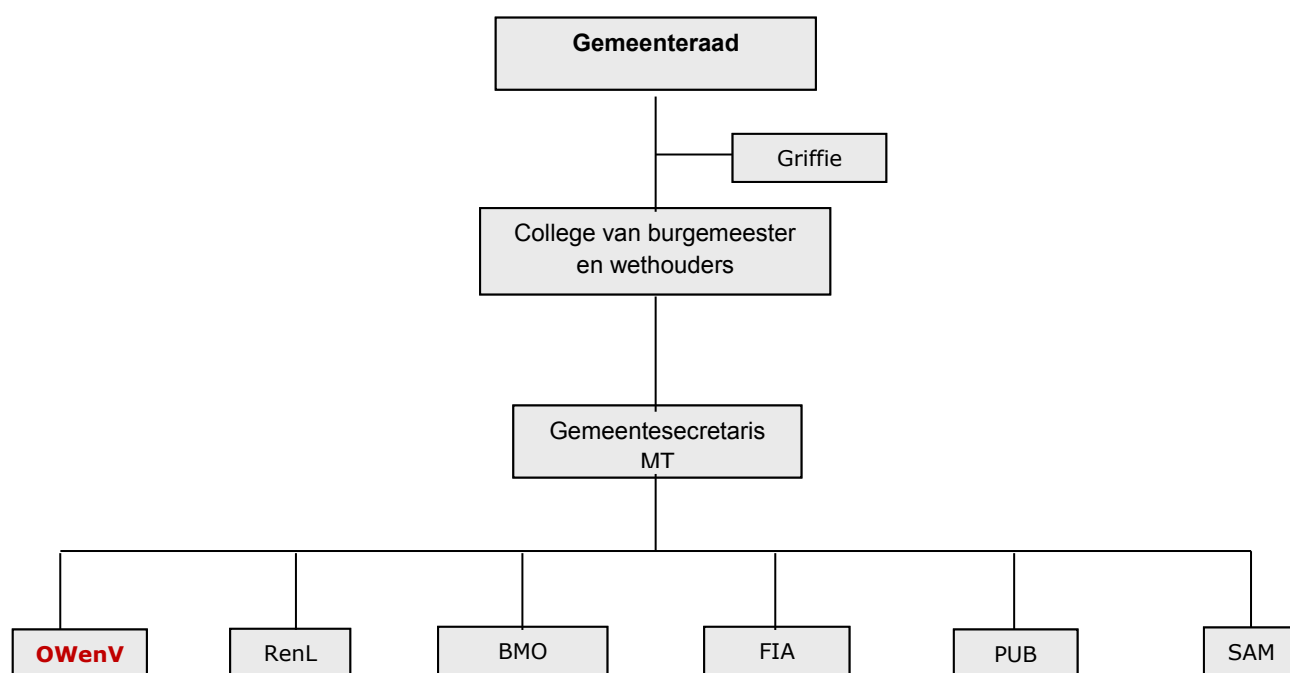
wikipedia. (2014, oktober 21). *wikipedia.org*. (wikipedia) Opgeroepen op november 11, 2016, van Systeembenadering: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Systeembenadering>

wikipedia. (2016, maart 4). *Kaizen*. (wikipedia) Opgeroepen op november 11, 2016, van wikipedia.org: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Kaizen>

Wouter Hart. (2015, november). *verdraaide zelforganisaties*. Opgeroepen op 03 13, 2018, van verdraaide organisaties: <http://verdraaideorganisaties.nl/inspiratie-vo/verdraaide-zelforganisaties-2/>

Bijlagen

Bijlage 1: Organisatieschema Wijchen



Bijlage 2: Achtergrondstukken W21

Leeswijzer achtergrondstukken W21

Door de achtergrondstukken kun je je een goed beeld vormen van Wijchen21. Maar toegegeven; het zijn er wel veel. Je bent van harte welkom om ze allemaal van begin tot eind door te nemen. Wil je eerst wat meer toelichting, dan vind je hier een leeswijzer.

Dienstverleningsconcept:

In het dienstverleningsconcept worden de uitgangspunten van onze dienstverlening op een rij gezet. Onze visie op dienstverlening: *'Wij leveren met onze dienstverlening optimaal toegevoegde waarde aan burgers, bedrijven en instellingen'*. Met als bijbehorend motto: *'Optimale dienstverlening mét en voor onze inwoner'*.

Hierbij gelden de volgende uitgangspunten:

- *Onze dienstverlening is goed geordend*
- *Onze dienstverlening is snel en zeker*
- *Onze dienstverlening is transparant*
- *Onze dienstverlening is regelarm*
- *Onze dienstverlening is duurzaam*

Om hiertoe te komen zijn er een aantal prestaties geformuleerd en die vind je in het Dienstverleningsconcept.

Programmaplan Wijchen21 Werkt en projectplannen Wijchense Dienstverlening en Wijchense Werken

Het programmaplan en de projectplannen zijn vooral bedoeld als startpunt om aan de slag te kunnen. Je kunt hierin lezen hoe het programma "Wijchen21 Werkt" en de projecten zijn georganiseerd. Ook vind je hier zaken terug als risico's, planning en financiën.

Oorspronkelijke raadsstukken

De stukken 13 AZ 298 A en de powerpoint presentatie 'toekomst gemeente 24sept' zijn de stukken waarmee onze gemeenteraad in september 2013 groen licht heeft gegeven voor Wijchen21.

Wijchense waarden

Dit zijn de vier pijlers waar we ons denken en doen op baseren:

Anders: wij durven verschil te maken voor onze inwoners én voor onze collega's;

Denken: wij denken vanuit de opgave en vanuit rollen, dit vraagt rolbewustzijn en rolvastheid;

Samen: wij doen het samen met én voor onze inwoners en collega's vanuit vertrouwen en verbinding;

Doen: wij voegen daden bij woorden en ons handelen kenmerkt zich door ondernemend gedrag.

Masterplan Informatievoorziening en overzicht projecten

Om alle acties op het gebied van informatievoorziening & automatisering, en dat zijn er nogal wat, gecoördineerd te laten verlopen, is het masterplan opgesteld. De versie die je hier ziet, is alweer een herijkte versie, omdat de ontwikkelingen natuurlijk heel snel gaan

en we steeds willen bijblijven. In het masterplan kun je bijvoorbeeld lezen dat de acties ingedeeld zijn in zeven sporen: e-dienstverlening, digitaal werken, transformatie sociale domein, basisregistraties en ruimtelijke informatievoorziening, informatiemanagement, automatisering en bedrijfsvoering. Er zijn 5 plateaus, dit zijn momenten dat een geheel aan projecten wordt opgeleverd. Het bij het masterplan behorende 'overzicht projecten' is een compacte Excel sheet waarin je per spoor en plateau de projecten en klussen terugvindt.

Toespraak en presentatie Wilfred (gemeentesecretaris)

De laatste twee bestanden zijn respectievelijk de toespraak die Wilfred tijdens het nieuwsjaarsontbijt op 4 januari 2016 in de Rabobank heeft uitgesproken en de presentatie die het verhaal over Wijchen21 illustreerde dat hij in het najaar bij diverse afdelingsoverleggen heeft verteld.

Documenten

[Dienstverleningsconcept juni 2015.pdf](#)

[Programmaplan Wijchen21 Werkt.docx](#)

[Projectplan Wijchense dienstverlening.doc](#)

[Projectplan Wijchense Werken.doc](#)

[13 AZ 298 a Wijchen21, Koers van de organisatie, beslisnota.docx](#)

[toekomst gemeente 24sept.pptx](#)

[Wijchense Waarden.pptx](#)

[20150817 Masterplan informatieplanning gemeente Wijchen 2015-2017.docx](#)

[20160112 Overzicht projecten I&A.xlsx](#)

[Nieuwjaarsontbijt WG v05.docx](#)

[Wijchen21 medewerkers nov2015.pptx](#)

[14 AZ 076 b Huisvesting bestuur en organisatie, presentatie.pdf](#)

[15 AZ 116 a Huisvesting bestuur en organisatie, beslisnota.pdf](#)

[15 RZ 083 a Project verbouwing Rabobankkantoor, beslisnota.pdf](#)

[Gemeentekant VO presentatie 09 apr 2015.pdf](#)

[Presentatie Project Verbouw Rabobankkantoor personeel 18 mrt 2015.pdf](#)

[Projectplan Verbouwing Rabobankkantoor B 19 dec 2014.pdf](#)

Bijlage 3: Bedrijfsplan fusie (voorwoord)

Op 30 juni 2016 namen de gemeenteraden van de gemeenten Druten en Wijchen het principebesluit om te komen tot een ambtelijke fusie, per 1 januari 2018. Een samenwerkingsvorm waarbij de beide gemeenten politiek-bestuurlijk volledig zelfstandig blijven. Iedere gemeente houdt daarbij de eigen gemeenteraad, griffie, college van B&W en gemeentesecretaris. De gemeenten blijven ook hun eigen beleid bepalen en de dienstverlening aan de inwoners wordt lokaal verzorgd. Maar voor die dienstverlening kunnen de gemeentebesturen met de ambtelijke fusie een beroep gaan doen op één en dezelfde robuuste uitvoeringsorganisatie, die kwaliteit, efficiency en innovatie hoog in het vaandel heeft staan.

Het principebesluit van de gemeenteraden is genomen op basis van de 'kaderstellende nota samenwerking Druten-Wijchen'. De gemeenteraden gaven daarbij de colleges de opdracht te komen tot een bedrijfsplan, als basis voor definitieve besluitvorming. Voor u ligt dat bedrijfsplan voor de (beoogde) ambtelijke fusieorganisatie tussen de zelfstandige gemeenten Druten en Wijchen, onder de noemer van Werkorganisatie Druten-Wijchen. Dit bedrijfsplan is uitgewerkt binnen de door de gemeenteraden gestelde kaders.

Dit bedrijfsplan biedt inzicht en vertrouwen in de werkorganisatie. In dit bedrijfsplan zijn aspecten als de juridische constructie, de bestuurlijke en ambtelijke aansturing, het organisatiemodel, de dienstverlening, de informatisering en automatisering, de huisvesting en de personele en financiële impact van Werkorganisatie Druten-Wijchen uitgewerkt. Ook maakt de tekst van de Gemeenschappelijke Regeling van Werkorganisatie Druten-Wijchen onderdeel uit van dit bedrijfsplan. Dit is de formele juridische overeenkomst tussen de beide colleges: het juridisch fundament om het werkgeverschap voor de medewerkers goed te regelen en de politiek-bestuurlijke invloed en zeggenschap rondom de samenwerking te waarborgen.

Het bedrijfsplan vormt een belangrijk kader voor de verdere uitwerking en inrichting van Werkorganisatie Druten-Wijchen. In de implementatiefase, die het jaar 2017 zal bestrijken, zal de organisatie in termen van externe dienstverlening en in juridische, personele en financiële zin gereed worden gemaakt voor een zorgvuldige en voortvarende start. Daarbij is een rol voor gemeenteraden en colleges in het vervolgproces weggelegd om te bewaken dat deze uitwerking ook daadwerkelijk binnen de met elkaar afgesproken kaders in dit bedrijfsplan plaats zal vinden.

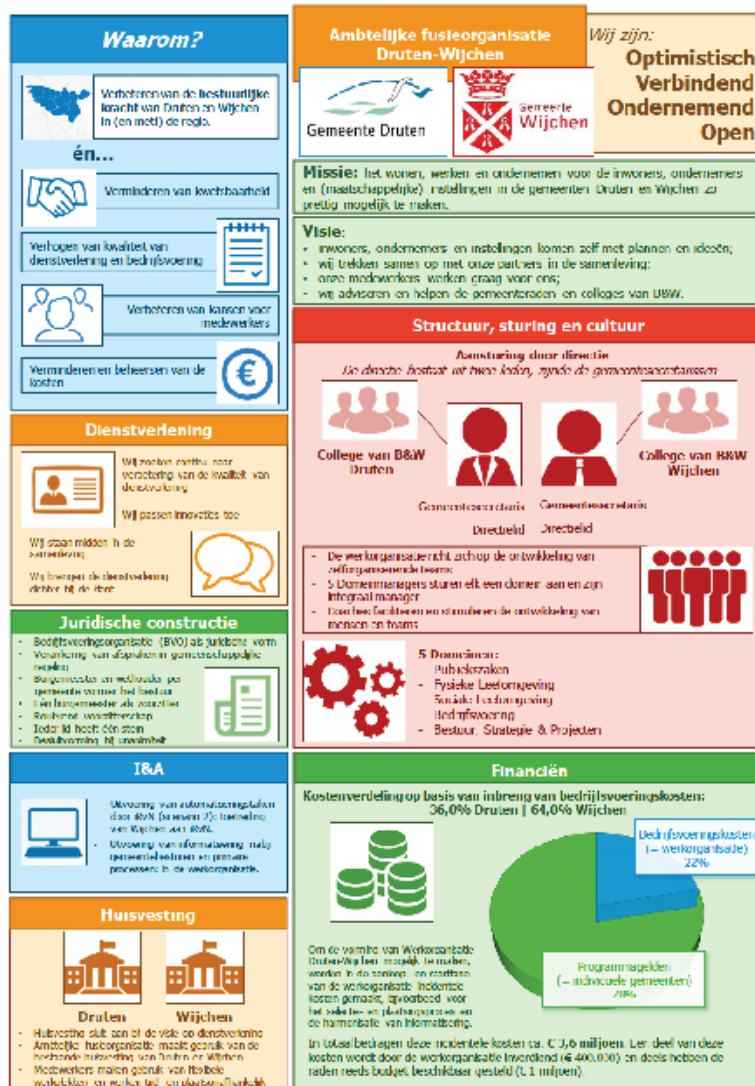
Dit bedrijfsplan is tot stand gekomen door een gezamenlijk, intensief en leerzaam proces. Hieraan hebben de gemeenteraden, colleges en ambtelijke organisaties elk een bijdrage geleverd. Door verschillende projectgroepen is gewerkt aan inhoudelijke thema's, die in voorstellen via de stuurgroep aan de regiegroep zijn voorgelegd. Een afvaardiging van de gemeenteraden van Druten en Wijchen is in een aantal bijeenkomsten van de klankbordgroep geïnformeerd. Zij hebben input gegeven over en richting gegeven aan verschillende onderwerpen die in dit bedrijfsplan terug komen.

Wij zijn van mening dat voorliggend bedrijfsplan een helder en realistisch beeld van de vorming van Werkorganisatie Druten-Wijchen schetst. Het bedrijfsplan is ambitieus en

we verwachten dat de werkorganisatie vanaf 1 januari 2018 nog stappen zet in de (door)ontwikkeling op het gebied van dienstverlening en zelforganisatie.

Wij zetten ons in voor het bereiken van de in dit bedrijfsplan geformuleerde ambities en een continue ontwikkeling van Werkorganisatie Druten-Wijchen: Een organisatie die de bestuurskracht van de twee gemeenten individueel en als collectief in én met de grotere regio versterkt, kwalitatief hoogwaardig en professioneel diensten verleent aan inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) instellingen van de gemeenten en aan het gemeentebestuur, en waar (potentiele) medewerkers graag willen werken. En waaraan het benutten van kansen op het vlak van uniformering van processen, werkwijzen en systemen en het ontdekken van mogelijkheden tot beleidsharmonisatie - met respect voor lokale autonomie en verscheidenheid van de gemeenten Druten en Wijchen - en gezamenlijke positiebepaling van gemeentebesturen richting de regio randvoorwaardelijk zijn. Bestuurlijke regiegroep Druten-Wijchen,

Werkorganisatie Druten- Wijchen in één oogopslag



Bijlage 4: workshop PMC

Hand-outs van de presentatie aangevuld met een samenvatting van het actieve deel van de workshop (laatste drie dia's)

"2018 planning SPb"



1

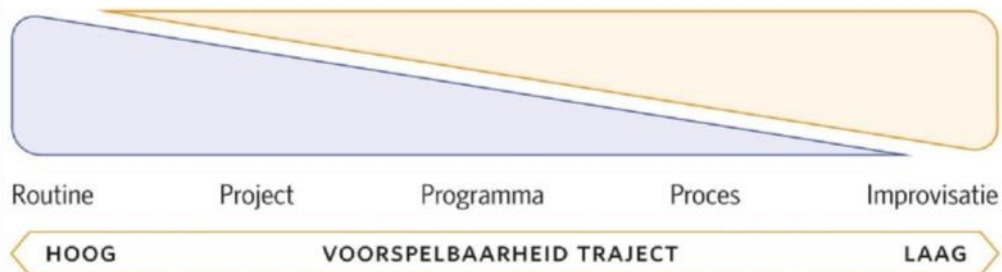
Wat doet het SPb nog meer?



- Advies over projecten heen. Verbanden en raakvlakken, risico's en kansen, programma's.
- Kenniscentrum. Formats en handboek, projectevaluatie en lessen, toegang VPNG.
- Werkwijze - PMC op z'n Wijchens, en straks ook Drutens - uitdragen. Trainingen en workshops, themabijeenkomsten en inloop-spreekuur, PSU's, Wijchipedia.

Strategisch Projectenbureau 21-02-2017

Aanpak kiezen



Een project is...

... een *tijdelijke organisatievorm* voor het leveren van een uniek gedefinieerd *resultaat*, met scherpe afspraken over tijd, budget en kwaliteitsnormen.

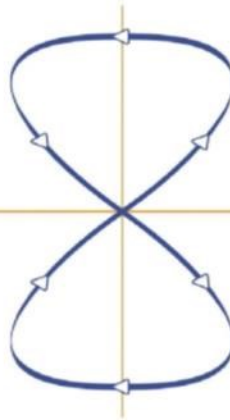


De lemniscaat



Structuur **HET**

- Projectcontract
- Methoden
- Instrumenten
- Procedures



Samenwerking **WIJ**

- Teamontwikkeling
- Communicatie
- Cultuur
- Synergie

Leiderschap **IK**

- Verbeeldingskracht
- Zelf-bewustzijn
- Commitment
- Bezieling

Omgeving **ZIJ**

- Wensen van de klant
- Opdrachtgeverschap
- Bestaansrecht
- Krachtenveld

5, P-PMC-01/2

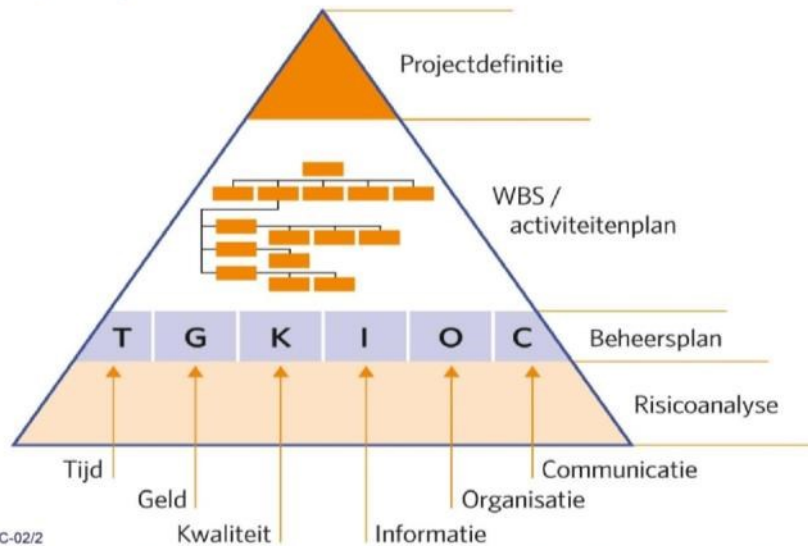
Bezint eer ge begint



Beheerprojecten



Het projectcontract

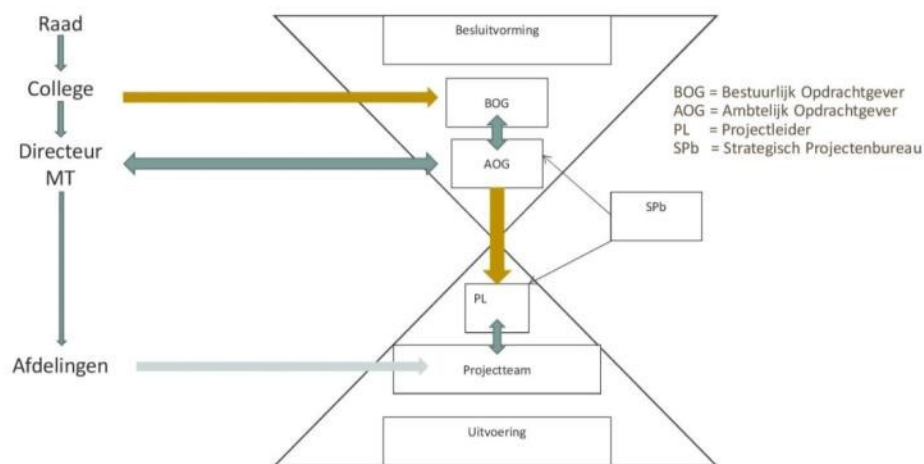


8,P-PMC-02/2

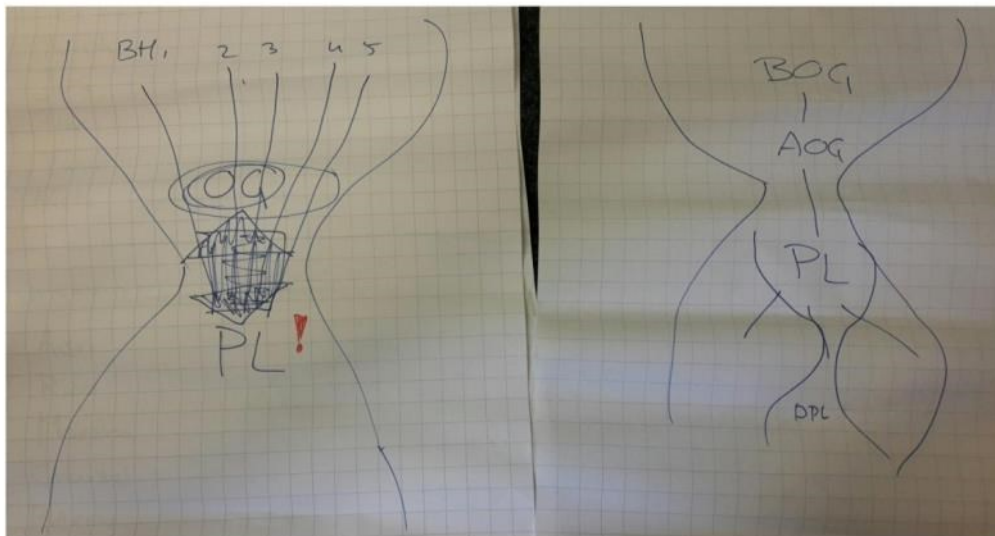
Elementen van de projectdefinitie

- De uitdaging/probleemstelling
- De aanleiding
- De doelstelling
- Het projectresultaat
- De afbakening
- De gebruikers
- De effecten
- De randvoorwaarden
- De relaties met andere projecten

Rollen in projectsturing



Strategisch Projectenbureau 21-02-2017



Oefenen Project Start-Up (PSU)

- Ringlaan
- Hernen

Wanneer doen we een PSU?

- Per project afzonderlijk
- Over de jaarplanning algemeen

Wie betrekken we daarbij?

- ..

Conclusie

- Communicatie / afstemming is belangrijk!
- Goed organiseren.





Voorstel;

- Vanaf heden in orde maken PB's

Hoe organiseren we het overleg?

Vastleggen rollen en verantwoordelijkheden?

Elkaar er op aanspreken?

Bijlage 5: Interview opzet

De opzet van het interview en de voorbeelden van verspilling per topic item (7+1 verspillingen).

Interview

Het interview betreft een semigestructureerd interview als basis voor een kwalitatief onderzoek.

De 7+1 verspillingen volgens LEAN en de projectfasering dienen als een soort van topiclijst.

Introductie

Het onderzoek gaat over faalkosten en hoe deze te minimaliseren bij de projecten tussen beheer en cct. Daarvoor worden de medewerkers van beide clusters, de manager (Jan Bakker), senior Beheer (Rino Vinke) en waarschijnlijk een derde (Oscar Peters) geïnterviewd.

Doel interview

Het doel van het interview is informatie en de verschillende inzichten te verzamelen om in een vervolg workshop gezamenlijk te komen tot verbetervoorstellen.

Het onderzoek doe ik voor mijn opleiding Master Project en Procesmanagement.

Tijdsduur

Het interview zal maximaal een uur duren.

Anonimiteit

Anonimiteit bespreken.

Foute antwoorden bestaan niet!

Goed en fout bestaat niet. Het gaat er om een beeld te vormen wat er daadwerkelijk speelt maar ook wat er leeft bij de verschillende mensen.

Als er iets niet duidelijk is en dus uitleg behoeft dan vraag daar gerust naar.

Opbouw interview:

Het interview is opgebouwd uit twee onderdelen.

Het eerste deel ga ik jullie bevragen over welke verspillingen jullie constateren binnen het werkproces Beheer – CCT (en binnen de organisatie als geheel).

Dit doe ik aan de hand van de 7+1 verspillingen volgens LEAN.

Het tweede deel (**vervallen**) wil ik je input over welke activiteiten er plaatsvinden binnen het werkproces Beheer – CCT. De activiteiten worden uitgesplitst naar fasering binnen een project / proces.



1 Overproductie / Te veel doen

Meer produceren dan waar de klant om vraagt.

Meer uitwerking of meer detail.

Meer (en dus overbodige) informatie verstrekken dan de klant wil.

Notities waar niet om wordt gevraagd.

Te veel elektronische communicatie en dus volle emailboxen.

...

2 Wachten

Verspilde tijd doordat er niet gewerkt wordt aan een product of project.

Collega's die wachten op informatie om verder te kunnen.

E-mails die wachten op antwoord.

Wachten totdat eisen en wensen op voldoende niveau zijn beschreven alvorens te starten met overige projectactiviteiten.

Late besluitvorming van stuurgroep alsmede het stilleggen van een project door deze vertraagde goedkeuring (of "ongedekt" verder gaan).

Teveel betrokken partijen zorgen dat werk op zich laat wachten omdat niet iedereen zijn zegje heeft kunnen doen.

3 *Transport en overdracht*

Producten onnodig afstanden laten afleggen.

Stukken die de organisatie rondgaan terwijl ze in een vergadering in één keer kunnen worden afgestemd.

Projectmedewerkers op verschillende locaties

...

4 *Te goed doen / Processing*

Producten beter maken dan waar de klant om vraagt.

Meer kwaliteit, fraaiere en dus tijdrovender vormgeving dan wordt verlangd.

Dubbele controles in een proces inbouwen omdat de professionals niet aan zelfcontrole doen.

Het (blind) volgen van diverse processtappen en procedures die iedereen maar volgt en niemand begrijpt.

Voor ieder probleem is er wel een persoon of afdeling die tot in de eindfase kan opstaan en het project kan blokkeren.

5 *Voorraad / opslag / zoeken*

Voorraad als verspilling is het stil laten staan van producten, materialen en informatie

Zoeken naar bestanden, documenten, data, kantoormiddelen

Onvoldoende duidelijk wat de gezamenlijke data is, dus overal kopieën en waar is dan het origineel?

6 *Onnodige beweging / nutteloze handeling*

Tijdverlies door verplaatsingen die niet nodig zouden zijn.

Transport: tussen-, eindproducten, medewerkers en soms zelfs klanten worden verplaatst

Onhandige locaties voor dossiers.

Vergaderlocaties die voor de meeste mensen handiger kunnen.

7 *Herstelwerk / fouten*

Producten worden niet volgens de afgesproken klantwaarden gemaakt en moeten worden hersteld.

Aan een product moet voor de tweede keer gewerkt worden omdat er de eerste keer iets fout is gegaan.

8 *Onbenut talent*

Talent als verspilling manifesteert zich in het niet of niet volledig gebruik maken van de kennis en kunde van medewerkers.

Inzetten van mensen op werk dat ze niet leuk vinden, hen niet uitdaagt of waarvoor ze de kennis en vaardigheden missen.

Chaos en reactief werken hebben de overhand.

Specialisten formuleren werkstandaards die door professionals moeten worden toegepast.

Aanpassingen in de werkstructuur zonder gesprek met de professionals over de consequenties voor de kwaliteit van hun werk.

Bijlage 6: Interview resultaat

De resultaten van de interviews verdeeld in medewerkers beheer, CCT en overige. In totaal zijn er 13 interviews afgenomen. De resultaten zijn gecombineerd om enige anonimiteit te waarborgen.

1 Overproductie / Te veel doen

- *Meer produceren dan waar de klant om vraagt.*
 - *Meer uitwerking of meer detail.*
 - *Meer (en dus overbodige) informatie verstrekken dan de klant wil.*
 - *Notities waar niet om wordt gevraagd.*
 - *Te veel elektronische communicatie en dus volle emailboxen.*
-
- Projecten worden al snel omvangrijk en breed getrokken.
 - Kijk goed of iets een klus, werk of daadwerkelijk een project is.
 - Burgerparticipatie wordt niet altijd goed ingestoken. Er is al veel vastgesteld. Geef mensen niet een vals verwachtingspatroon.
 - Het is niet altijd nodig om een bestek te maken. Kan ook eenvoudiger.
 - Processen lijken erg gecompliceerd te worden. Kunnen we dat niet vereenvoudigen?
 - Het werk of activiteit moet wel doelmatig zijn.
 - Er wordt op een hoog detailniveau uitgewerkt. De keerzijde is dat je niet krijgt wat je verwacht. Dit zie je bijvoorbeeld bij projectontwikkelaars.
 - Er wordt al snel bij een opdracht gedacht aan bestek en AutoCAD tekeningen. Het kan veel doelmatiger zijn om een eenvoudige schets met werkomschrijving te maken.
 - Onderzoeken en inmetingen en inspecties zijn soms overbodig. Kijk goed naar de opdracht en of de onderzoeken doelmatig zijn.
 - Wie doet de benodigde inspecties en wanneer? Voor of na opdrachtomschrijving.
 - Aanpassingen in de opdracht waardoor het productiewerk aangepast wordt, overnieuw moet gebeuren.
 - Opdrachten die gecancelled worden door de ontstane vertraging of nieuwe besluiten.
 - Projecten worden al snel te omvangrijk en breed getrokken.
 - Er worden te snel toezeggingen gedaan aan bewoners.
 - De verwachtingen zijn niet goed (genoeg) gedeeld. (Is wel inherent aan een politieke omgeving)
 - Te veel op de mail.
 - In het (stedelijk) ontwerp wordt de beschikbare ruimte niet altijd optimaal ingericht.
 - Er zou vaker gebruik gemaakt moeten worden van meervoudig ruimtegebruik.
 - De voorgangsrapportage wordt niet gelezen.
 - Er wordt te veel gemaïld.
 - Erg veel meldingen meld-desk
 - Door versnippering van kleine projectjes veel dubbele werkzaamheden. Waarom wordt een wijk niet als geheel opgepakt ipv straatje voor straatje.
 - Grotere schaal beheerprojecten oppakken.

Interview verzamel Beheer

2 Wachten

- *Verspilde tijd doordat er niet gewerkt wordt aan een product of project.*
 - *Collega's die wachten op informatie om verder te kunnen.*
 - *E-mails die wachten op antwoord.*
 - *Wachten totdat eisen en wensen op voldoende niveau zijn beschreven alvorens te starten met overige projectactiviteiten.*
 - *Late besluitvorming van stuurgroep alsmede het stilleggen van een project door deze vertraagde goedkeuring (of "ongedekt" verder gaan).*
 - *Teveel betrokken partijen zorgen dat werk op zich laat wachten omdat niet iedereen zijn zegje heeft kunnen doen.*
-
- Wachten heeft ook te maken met verwachten.
 - Communicatie en miscommunicatie.
 - Er wordt vaak naar de bekende weg gevraagd of er wordt onnodig gewacht.
 - Niet bang zijn om fouten te maken, onzeker over het nemen van beslissingen.
 - Verwachtingspatroon van twee kanten zorgt voor wachten (op elkaar).
 - Duidelijke afspraken maken voorkomt (onnodig) wachten.
 - Wachten kan voorkomen worden door halen en brengen, daar is verantwoordelijkheidsgevoel voor nodig.
 - Door miscommunicatie.
 - Soms wordt er gewacht terwijl er al veel wel bekend is.
 - Door onduidelijkheid worden projecten (onnodig) stilgelegd.
 - Na start werkzaamheden verandert de opdracht.
 - Wachten komt mede door onzekerheid
 - Wachten op opdrachtgever(s) (die zouden meer op hoofdlijnen moeten sturen).
 - Wachten op een ander. Wie doet wat?
 - Veel afleiding door ad-hoc werkzaamheden
 - Men is niet duidelijk over wanneer men iets verwacht.
 - De prioriteiten zijn niet altijd bekend.
 - De verschillende projecten en processen zijn moeilijk naast elkaar te managen door verschil in doorlooptijd en intensiteit.
 - Iedereen moet zijn zegje doen.
 - Het doel of andermans visie is er niet of in ieder geval niet duidelijk.
 - Er wordt vooral gewacht op de beheerder.
 - We doen de dingen op een bepaalde manier omdat we het zo al jaren doen!
 - Wachten op computer(programma's) automatisering.

Interview verzamel Beheer

3 *Transport en overdracht*

- *Producten onnodig afstanden laten afleggen.*
 - *Stukken die de organisatie rondgaan terwijl ze in een vergadering in één keer kunnen worden afgestemd.*
 - *Projectmedewerkers op verschillende locaties.*
- De project map structuur dient vereenvoudigd te worden.
 - De fysieke afstand.
 - Bij aangaan opdracht samen buiten kijken is noodzakelijk, zo kan men van elkaar leren.
 - Oplevering van het product en de revisie laat te wensen over. Wordt niet gecontroleerd door opdrachtnemer
 - Het aanleveren van gegevens gaat naar beide kanten niet altijd goed. Opdrachtverstrekking en terugkoppeling.
 - De projectmapstructuur dient vereenvoudigd te worden.
 - De structuur is er wel maar niet iedereen kan (of wil) er mee werken.
 - Overdracht (revisie) is onvolledig.
 - Fysieke afstand is er maar bellen en bij elkaar langs gaan behoort tot de mogelijkheden.
 - Bij opdrachtgever en opdrachtnemer ontbreekt het vaak aan een integraal beeld van de opdracht. Er wordt vaak gestuurd vanuit eigen discipline.
 - Telefonische bereikbaarheid. Voicemail niet handig.
 - Eigenlijk hoeven we het alleen maar te horen als het niet goed gaat. Hoewel ook positieve berichten en de voortgang in algemene zin ook van belang zijn.
 - De lijnen zijn erg lang (door de afstand).
 - Overdracht gaat op alle vlakken slecht. Bij start, bij tussenproducten en bij oplevering en revisie.
 - Verschil in inzicht over opdracht, doel, resultaat, oplossing, enz.
 - De werkdruk voorkomt dat er initiatief wordt genomen.
 - Misschien is het goed om het beheerssysteem een keer toe te lichten.
 - We geven te weinig feedback.
 - Bij overleggen vragen we ons niet (altijd) af wat het doel is en of de juiste mensen aan tafel zitten.
 - Door de veelvoud aan kleine projectjes gaat het met overdracht niet altijd goed.
 - De processen zijn wel goed (vastgelegd) maar door de veelvoud van activiteiten worden ze niet altijd goed nageleefd.
 - Brandjes blussen in plaats van projectmatig aanpakken.
 - Er is geen tijd voor verbeteringen
 - Het overzicht wie er betrokken zijn of moeten worden lijkt er niet altijd te zijn.
 - De fysieke afstand is natuurlijk een aandachtspunt maar zou geen probleem moeten zijn.
 - Er is onvoldoende aandacht / prioriteit voor overdracht van functie.
 - Bij vervanging is dit procedureel goed geregeld. Inhoudelijk laat het nog wel eens te wensen over.

Interview verzamel Beheer

4 Te goed doen / Processing

- *Producten beter maken dan waar de klant om vraagt.*
 - *Meer kwaliteit, fraaiere en dus tijdrovender vormgeving dan wordt verlangd.*
 - *Dubbele controles in een proces inbouwen omdat de professionals niet aan zelfcontrole doen.*
 - *Het (blind) volgen van diverse processtappen en procedures die iedereen maar volgt en niemand begrijpt.*
 - *Voor ieder probleem is er wel een persoon of afdeling die tot in de eindfase kan opstaan en het project kan blokkeren.*
-
- Er is geen duidelijke projectafbakening of go-no go moment.
 - Er komt vaak wat tussendoor aan wensen of eisen (van bewoners of politiek).
 - Stappen in het ontwerpproces worden niet doorlopen.
 - Er wordt snel naar AutoCAD en bestek gegrepen. Praten over een schets is er niet meer bij.
 - Men probeert het (te) goed te doen door onzekerheid of om in te dekken.
 - Er zitten niet altijd de goede mensen aan tafel. Er blijkt nog een beslisser te zijn die alsnog blokkeert.
 - Het proces lijkt soms belangrijker dan het te realiseren doel. In ons geval een goede inrichting van de buitenruimte. Projectvoortgangsrapportage is iets wat door sommige als belasting wordt gezien. Door goede communicatie en afspraken maken en dit schriftelijk vast te leggen is dit te ondervangen.
 - Overkill aan onderzoeken.
 - Tekeningen digitaal en hoog detail niveau terwijl een schets ook kan volstaan.
 - Men werkt volgens eigen bekende systematiek. Komt door onzekerheid of eigenwijsheid.
 - Randon burgerparticipatie wil men het wel eens te goed of uitgebreid doen.
 - Dubbele controle en daardoor geen beeld wie wat controleert.
 - Te goed doen door onzekerheid en/of gebrek aan ervaring. Bang om fouten te maken.
 - Er zijn veel regeltjes en procedures waardoor interne processen tijdrovend zijn (bijvoorbeeld 28 afdelingsmemo's)
 - Van fouten moet je kunnen leren.
 - Soms is een 6je goed genoeg! Soms moet je voor een 8 of hoger gaan. Het moet rendabel (doelmatig zijn).
 - Is het duidelijk wie waarop controleert? Weten we dat van elkaar?
 - Het waarom wordt vaak niet besproken. We leren niet van elkaar.
 - We doen heel veel dingen omdat het 'moet' maar waarom we het doen is niet helemaal duidelijk. Of er wordt niet over nagedacht.
 - Doen we niet te veel / te goed met betrekking tot burgerparticipatie?
 - Bij meldingen OV hebben we veel werk met anonieme meldingen.
 - Er heerst een cultuur dat iedereen zijn zegje moet en wil doen.
 - Er wordt niet gewerkt op basis van vertrouwen; we kunnen niet 'loslaten'.
 - Er is geen verbeterproces ingebouwd.
 - Meldingen gaan via de gemeente naar een gespecialiseerd bedrijf. Kan dat niet direct?

Interview verzamel Beheer

5 Voorraad / opslag / zoeken

- *Voorraad als verspilling is het stil laten staan van producten, materialen en informatie*
 - *Zoeken naar bestanden, documenten, data, kantoormiddelen*
 - *Onvoldoende duidelijk wat de gezamenlijke data is, dus overal kopieën en waar is dan het origineel?*
- Project map structuur kan veel eenvoudiger.
 - Producten die stil staan; Stedebouwkundig Programma van Eisen, Piket-dossier.
 - Project map structuur kan veel eenvoudiger.
 - Laatste versie tekening of bestand is voor anderen vaak niet duidelijk behalve voor de werkvoorbereider. En ze staan op diverse plekken dan de juiste map.
 - Indien niet noodzakelijk bestanden niet als bijlage in de mail maar een link naar de locatie sturen.
 - Door onkunde en onwil wordt snel aan medewerkers gevraagd naar locatie van bestanden en ook omdat bij projecten velen de eigen systematiek hanteert en bestanden niet gevonden kunnen worden.
 - Project map structuur kan veel eenvoudiger.
 - Dezelfde informatie op verschillende formulieren telkens weer invullen.
 - Zoeken naar bestanden.
 - Slaan we niet te veel bestanden op?
 - Het is lastig te vinden.
 - Onvoldoende aan dacht bij overdracht bij functie opvolging. Waar staat alles?

6 Onnodige beweging / nutteloze handeling

- *Tijdverlies door verplaatsingen die niet nodig zouden zijn.*
 - *Transport: tussen-, eindproducten, medewerkers en soms zelfs klanten worden verplaatst*
 - *Onhandige locaties voor dossiers.*
 - *Vergaderlocaties die voor de meeste mensen handiger kunnen.*
- Iedereen moet nog zijn zegje doen over stukken, documenten
 - Op welk moment moet iemand betrokken worden?
 - Beslissers zitten niet aan tafel.
 - Er is niet één iemand die de uiteindelijke knoop doorhakt. Je hebt te maken met meerdere 'stuurmannen'.
 - Nutteloos overleg bij participatie vanwege verkeerde insteek.
 - Goed bedenken of de handeling doelmatig is.
 - Stem goed met elkaar af wat en hoe je de activiteit of het project gaat aanpakken.
 - Wie doet wat en wanneer.
 - Moeten we allemaal opnieuw het wiel uitvinden als we het van elkaar kunnen leren? Kennisoverdracht.

Interview verzamel Beheer

- Meldingen onnodige acties omdat deze niet direct bij de juiste persoon terecht komen.
- De facilitaire ondersteuning (KCC) lijkt bij iedere nieuwe medewerker opnieuw tegen dezelfde problemen aan te lopen en niet te weten wie er benaderd moet worden.
- Door digitale meldingen komen meldingen niet altijd op de goede plek terecht.
- Door de vele meldingen en systemen daardoor vormt de waan van de dag de boventoon.

7 Herstelwerk / fouten

- *Producten worden niet volgens de afgesproken klantwaarden gemaakt en moeten worden hersteld.*
- *Aan een product moet voor de tweede keer gewerkt worden omdat er de eerste keer iets fout is gegaan.*
- Door gebrek aan inzicht (in tekeningen) ontstaan fouten.
- Ruis op de lijn.
- Door gebrek aan betrokkenheid wordt er te weinig initiatief genomen.
- Van fouten maken moet je leren.
- Door intensieve controle / samenwerking worden fouten voorkomen. Bijvoorbeeld verhouding toezichthouder en uitvoerder.
- Geldt wellicht ook bij gezamenlijk werkproces. Goed beschrijven en vastleggen of samenwerken.
- Door onduidelijke of niet begrepen/eigen interpretatie van opdracht.
- Fouten door kennisgebrek.
- Fouten maken is menselijk. Het zou wel fijn zijn als fouten worden erkend. Dat bevordert de samenwerking.
- Er wordt met een werk gestart voordat er (gezamenlijk) buiten wordt gekeken.
- Een startoverleg bij een opgave of project kan veel fouten voorkomen.
- Miscommunicatie.
- Beschrijven van de op te leveren producten kan fouten voorkomen.
- Door gebrek aan inzicht (in het ontwerp en de gedachte er achter) ontstaan fouten.
- Ik ga er altijd vanuit dat er wat hersteld of gewijzigd dient te worden.
- We beginnen met een opgave zonder een beeld van de belangen van anderen.
- We leren niet van onze fouten.
- Soms is het niet van belang wat ik er persoonlijk van vind als het het algemeen belang dient of als iets functioneert.

Interview verzamel Beheer

8 Onbenut talent

- *Talent als verspilling manifesteert zich in het niet of niet volledig gebruik maken van de kennis en kunde van medewerkers.*
 - *Inzetten van mensen op werk dat ze niet leuk vinden, hen niet uitdaagt of waarvoor ze de kennis en vaardigheden missen.*
 - *Chaos en reactief werken hebben de overhand.*
 - *Specialisten formuleren werkstandaards die door professionals moeten worden toegepast.*
 - *Aanpassingen in de werkstructuur zonder gesprek met de professionals over de consequenties voor de kwaliteit van hun werk.*
- Technische mensen worden geacht theoretisch werk te doen.
 - We kijken naar hoe het proces wordt ingevuld maar kijken minder naar het te behalen resultaat. Is het wel doelmatig?
 - Het projectresultaat dient 'heilig' te zijn.
 - De integraliteit van het vak zorgt er voor dat je niet alles tot op detail beheerst.
 - Ben je je bewust van wat je niet weet?
 - Weet wanneer je hulp moet inschakelen van mensen die de kennis hebben.
 - Men denkt nog veel in 'hokjes'. Eigen ego voorop. Successen worden niet gedeeld maar ook niet gegund.
 - Zitten de mensen wel op de juiste plek?
 - Het kennis- en denkniveau van mensen sluit niet altijd aan bij het werk. Of de ervaring ontbreekt en soms de begeleiding om talent te ontwikkelen.
 - Houd je kennis actueel.
 - Medewerkers zijn veelal gespecialiseerd terwijl ze of opdrachtgever of opdrachtnemer zijn van een integrale opgave. Integraal denken niet vergeten als je opdrachtgever of opdrachtnemer bent.
 - Er zitten grote verschillen in de mensen die moeten samenwerken. Qua karakter, aanpak, filosofie, enz.
 - Chaos is niet per definitie slecht.
 - Er heerst niet echt een team gevoel.
 - We zouden meer elkaars talent moeten benutten.
 - Bij projecten wordt vaak niet naar het totaal plaatje gekeken.
 - Er is niet altijd het overzicht wat er bij projecten van bijvoorbeeld R&L wel of niet wordt meegenomen. Dit zal beter bewaakt moeten worden door CCT.
 - Verantwoordelijkheid nemen en geven gebeurt niet (echt).
 - Het vertrouwen in elkaar ontbreekt.
 - De rugdekking ontbreekt nog wel eens (vooral in het verleden).
 - Men maakt misbruik van positie. (om zin door te drijven?)
 - Medewerkers doen alleen nog van wat er 'formeel' van hun wordt verwacht (door hoeveelheid aan werk).
 - Voorheen waren de contacten informeler en werd er werk verdeeld aan de 'koffietafel' op basis van interesse, kennis en kunde.
 - Als onderdelen van je werk je niet liggen wordt er van je verwacht dat je deze je eigen maakt.
 - De werkdruk lijkt onevenredig verdeeld binnen de organisatie.
 - Ondersteuning (in Automatisering) laat nog wel eens te wensen over.
 - Je wordt geacht te werken met applicaties zonder dat er de professionals over te bevragen.

Interview verzamel Beheer

1 Overproductie / Te veel doen

- Meer produceren dan waar de klant om vraagt.
 - Meer uitwerking of meer detail.
 - Meer (en dus overbodige) informatie verstrekken dan de klant wil.
 - Notities waar niet om wordt gevraagd.
 - Te veel elektronische communicatie en dus volle emailboxen.
-
- Veel verslaglegging om in te dekken, achteraf te kunnen verantwoorden.
 - Geen duidelijkheid over projectgrenzen. Soms te veel uitgezocht, ander keer weer te weinig.
 - Bij werkvoorbereiding snel naar routine (tekeningen, bestek en aanbesteding) terwijl er ook snellere, makkelijkere en wellicht betere manieren zijn. Bijv. opdrachtbriefje of aanwijs.
 - Bestek is meest veilig; juridisch best dichtgetimmerd. (Indekken).
 - Gemeente breed; overleggen zonder duidelijk doel en of resultaat(afspraken).
 - Meer uitwerking dan gevraagd. Bijvoorbeeld raming of tekeningen. We kiezen snel de manier die we gewent zijn en waar we ons comfortabel bij voelen.
 - Opdrachtgever weet al wat ze willen maar laten de opdrachtnemer daarover nog in het ongewis.
 - We (denken) dat er geen tijd is om verbeteringen door te voeren. (De houthakker die zijn bijl een keer moet slijpen).
 - We zouden meer werkzaamheden kunnen standaardiseren / afstemmen met collega's.
 - Is burgerparticipatie wel altijd een toegevoegde waarde?
 - Uitwerking vaak te uitgebreid. Kan directer met kortere lijntjes richting uitvoering.
 - Door onzekerheid/gewoonte wordt er tot hoog uitwerkingsniveau gewerkt.
 - Er wordt veel vergaderd, er worden veel knopen doorgehakt, er moeten veel mensen naar kijken / hun zegje over doen.
 - Er wordt veel buiten de deur uitgezet wat betreft beheersactiviteiten. Dit zouden we meer in eigen hand moeten (willen) houden.
 - Er wordt te veel gemaild.
 - Veel informatie waar bewoners niet op zitten te wachten.
 - Te veel overleg. 3-wekelijks overleg leverde niets op.
 - Afdelingsmemo's, procesbeschrijvingen die niet worden gelezen.
 - Te veel email.
 - Te veel uitwerking van tekening, te veel detail. Wordt toch anders uitgevoerd.
 - In plaats van uitvoerige werkvoorbereiding eerder naar uitvoerende partij voor prijsopgave. Bij eenvoudige opgaven.
 - Burgerparticipatie is niet altijd goed in balans. De interesse is er op onderdelen niet altijd bij bewoners, ze hebben vaak de expertise niet,
 - Opdracht is te uitgebreid, kan vaak eenvoudiger.
 - In plaats van bestek en tekeningen op basis van een aanwijs werk aanbesteden.
 - De vraag is niet helder; of te veel doen of eigen invulling.
 - Te veel communicatie (geen goede communicatie).
 - Met betrekking tot burgerparticipatie (verkeerde manier / insteek).
 - Te veel informatie door afdeling communicatie, willen het te mooi/leuk maken.

Interview verzamel CCT

2 Wachten

- *Verspilde tijd doordat er niet gewerkt wordt aan een product of project.*
 - *Collega's die wachten op informatie om verder te kunnen.*
 - *E-mails die wachten op antwoord.*
 - *Wachten totdat eisen en wensen op voldoende niveau zijn beschreven alvorens te starten met overige projectactiviteiten.*
 - *Late besluitvorming van stuurgroep alsmede het stilleggen van een project door deze vertraagde goedkeuring (of "ongedekt" verder gaan).*
 - *Teveel betrokken partijen zorgen dat werk op zich laat wachten omdat niet iedereen zijn zegje heeft kunnen doen.*
-
- Ophalen van informatie bij opdrachtgever en/of beheerder gaat niet soepel, is niet altijd onderling afgestemd.
 - Lang wachten op antwoorden, gedeeltelijk of ontwijkend antwoord of soms meer wedervragen.
 - Twee weken wachten op beheertoets.
 - Opdrachtoomschrijving niet compleet of onduidelijk. Beschrijven blijkt lastig/toelichting ter plaatse gaat vaak beter.
 - In geval geen duidelijkheid of antwoord op vragen wordt er actief uitgevraagd met wisselend resultaat.
 - Door volle agenda's lastig afspraken in te plannen.
 - Starten voordat de opdrachtbeschrijving uitgewerkt is levert extra onderzoek en beslismomenten en daarmee wachten.
 - Wachten op (goede) opdrachten.
 - Wachten op antwoorden. Geen of late reactie.
 - *Gemeente breed* Wachten op ICT stilstand doordat programma's of computer niet (optimaal) werkt.
 - Als iedereen zijn eigen taken zou uitvoeren zou het veel minder moeten zijn.
 - Wachten op reactie.
 - Opdrachten laten lang op zich wachten.
 - Oplossing; in plaats van wachten, advies geven zodat er makkelijker antwoord gegeven kan worden. Proactief handelen.
 - Wachten op automatisering en ondersteuning.
 - Wachten op reactie op mail.
 - Wachten tot dat er een beslissing wordt genomen, knopen doorhakken.
 - Interne procedures zoals de beheertoets.
 - Wachten tot iedereen z'n zegje heeft gedaan.
 - Besluitvorming, niet bekend wat men wil bereiken.
 - In algemene zin duurt het vaak lang voordat er een antwoord komt op een vraag.
 - Besluitvorming, niet bekend wat men wil bereiken.
 - Bij grotere projecten veel stakeholders waardoor iedereen zijn zegje moet doen.
 - Gegevens, input van opdrachtgever.
 - Op een goede opdracht(omschrijving)
 - NUTS partijen
 - Geen of late reactie op email.
 - Maar ook naar de bekende weg vragen en/of geen verantwoordelijkheid willen nemen.
 - Wachten op applicaties of meldingen. Financieel systeem geen melding.
 - We worden niet met de 'beste' programma's gefaciliteerd.

Interview verzamel CCT

3 *Transport en overdracht*

- *Producten onnodig afstanden laten afleggen.*
 - *Stukken die de organisatie rondgaan terwijl ze in een vergadering in één keer kunnen worden afgestemd.*
 - *Projectmedewerkers op verschillende locaties.*
- Overdracht is theoretisch geregeld (bij werkvoorbereiding) maar in de praktijk wel lastig
 - Afstemming met mensen in directe werkomgeving gaat gemakkelijk en goed. Fysieke afstand tot beheerders blijkt lastig. Korte lijntjes ontbreken.
 - Het alternatief; communicatie via mail zorgt nog wel eens voor onduidelijkheid.
 - Het werkproces wordt per projectleider en/of opdrachtgever anders ingevuld, geen eenduidige werkwijze.
 - Het is niet altijd helder wie waar verantwoordelijk voor is.
 - Voor de overdracht van een project is geen helder / eenduidig protocol.
 - In algemene zin ontbreken de uniforme procesafspraken.
 - De overdracht van een opdracht gaat moeizaam.
 - Men weet al wat ze willen maar schrijven dat niet op.
 - Veel gebeurd per mail terwijl even met zijn allen buiten kijken veel zou verduidelijken.
 - Overdracht tussen werkvoorbereiders en toezicht en directie kan beter (gaat nu al iets beter doordat we in dezelfde ruimte zitten).
 - Is de opzet van de beheerstoets wel altijd een toegevoegde waarde. Misschien is bespreken wel beter als mailen.
 - De fysieke afstand zorgt voor minder directe communicatie. Mail ipv fysiek gesprek.
 - Overdracht van projecten kan beter.
 - Bij overdracht wordt vaak de we makkelijkste weg gekozen. Minste weerstand (op dat moment).
 - Geen concrete opdrachten waardoor wijzigingen en dus verspilling.
 - De fysieke afstand.
 - Beheertoets kan (soms) achterwege gelaten worden. In plaats daarvan goede afspraken maken toegespitst op de opdracht over proces, tussen- en eindproduct(en).
 - Pendelen werf-kantoor
 - Beheerstoets.
 - Overdracht ontbreekt vaak, van kennis, projecten, oplevering.
 - Er zijn werkzaamheden die door een specifiek persoon verricht of gecontroleerd moeten worden.
 - Andere communicatie door afstand. Minder direct.
 - Er zijn werkzaamheden die door een specifiek persoon verricht of gecontroleerd moeten worden.
 - Na overdracht volgt er geen directe actie waardoor gegevens verdwijnen of informatie verwaterd.
 - Weinig kennisoverdracht.
 - Opdrachten, en bestanden staan 'klaar' op het systeem zonder mededeling.
 - Men communiceert op een ontwijkende manier, bijvoorbeeld dat de informatie ergens te vinden is zonder de informatie te geven.
 - Beheertoets wordt twee weken voor uitgetrokken maar er wordt niet of op laatste moment naar gekeken.

Interview verzamel CCT

4 Te goed doen / Processing

- *Producten beter maken dan waar de klant om vraagt.*
 - *Meer kwaliteit, fraaiere en dus tijdrovender vormgeving dan wordt verlangd.*
 - *Dubbele controles in een proces inbouwen omdat de professionals niet aan zelfcontrole doen.*
 - *Het (blind) volgen van diverse processtappen en procedures die iedereen maar volgt en niemand begrijpt.*
 - *Voor ieder probleem is er wel een persoon of afdeling die tot in de eindfase kan opstaan en het project kan blokkeren.*
-
- Werkvoorbereiders zijn 'te' perfectionistisch. Als er tijd is dan wordt deze ook genomen.
 - Producten worden door zowel werkvoorbereider, projectleider als beheerder gecontroleerd.
 - Voor de beheertoets wordt per fase twee weken uitgetrokken.
 - Bij aanvang van een project is de scope vaak niet duidelijk. Pas bij het concept bestek worden opmerkingen gemaakt.
 - Niet alle partijen (stakeholders) zijn gehoord voordat de opdrachtschrijving wordt opgesteld. Dit levert vaak later andere inzichten op en scope wijzigingen.
 - Er is vaak onvoldoende tijd voor het goed doorlopen van de verschillende processtappen. Er wordt bijvoorbeeld al een bewonersavond georganiseerd zonder dat er ruimte is voor goede voorbereiding.
 - Een project wordt aangenomen zonder dat er grip of overzicht is op de financiën.
 - Als projectleider geen mogelijkheden om aan de knoppen te draaien van tijd, kwaliteit, geld te kunnen draaien. Opdrachtgever draagt feitelijk geen verantwoordelijkheid over.
 - Het Standaard Programma van Eisen is vaak niet zo standaard er wordt willekeurig van afgeweken.
 - Werkvoorbereiders zijn 'te' perfectionistisch. Als er tijd is dan wordt deze ook genomen.
 - Producten worden door zowel werkvoorbereider, projectleider als beheerder gecontroleerd, met als resultaat dat iedereen denkt dat doet een ander wel.
 - Door eigen werkwijze worden wel eens processtappen overgeslagen.
 - Bij een opdracht worden er snel extra onderzoeken uitgezet omdat daarna de opdracht pas duidelijk wordt.
 - Er worden al afspraken met derden gemaakt over tijd (planning), geld en kwaliteit voordat de opdrachten zijn aanvaard.
 - Ieder opgave uitwerken tot contractstuk
 - Er wordt niet gewerkt op basis van vertrouwen.
 - Opdrachtgever / opdrachtnemer rollen kunnen anders ingevuld worden. Meer werken als (projectteam)team
 - We beheersen het proces met de verschillende processtappen niet (geheel).
 - Beslissingsbevoegdheid over budget en inhoud ligt erg veel bij beheers; vaak verder dan alleen beheer gerelateerde onderwerpen.
 - Er wordt niet altijd een goede integrale opdracht gegeven.
 - Het lijkt te ontbreken aan parate kennis van hoe de situatie er buiten bij ligt.
 - Het lijkt vaak een realisatie opdracht te zijn maar feitelijk betreft het (in eerste instantie) een onderzoeksopgave naar o.a scope.
 - Afspraken worden niet vastgelegd

Interview verzamel CCT

- Kleine werkjes niet aanpakken als een project.
- Niet de juiste mensen betrokken bij project.
- Tekenwerk soms te goed.
- Burgerparticipatie
- Bij kleine werken vaak de uitgebreide projectmatige werkwijze
- Processen zijn te uitgebreid voor kleine werken. (gewoonte, bang om fouten te maken).
- Procedures lijken soms belangrijker dan het resultaat (of effect).
- Procedure voor beheertoets terwijl dit in een vergadering kan worden afgestemd.
- Eén beheerder die de opdrachtgever overruled tijdens voorbereiding van het project.
- Burgerparticipatie. Alles maar doen wat de bewoner wil.
- Beheertoets die niet (goed) wordt gedaan.
- Gedurende de looptijd van het project is er de mogelijkheid om te blokkeren door bestuur, manager of beheerder/opdrachtgever.
- Geen goede uitvraag / opdrachtformulering.

Interview verzamel CCT

5 Voorraad / opslag / zoeken

- *Voorraad als verspillende is het stil laten staan van producten, materialen en informatie*
 - *Zoeken naar bestanden, documenten, data, kantoormiddelen*
 - *Onvoldoende duidelijk wat de gezamenlijke data is, dus overal kopieën en waar is dan het origineel?*
-
- De verschillende medewerkers houden er, wat betreft bestanden beheer, een andere structuur op na.
 - Info / bestanden zijn niet beschikbaar. Blijft bij individuen in de mail hangen.
 - Info / bestanden zijn niet beschikbaar. Staat in een afgeschermd omgeving.
 - De informatie wordt 'gedumpt' in een map.
 - Men kent de structuur niet. Of is gemakzuchtig en vraagt daarom ad-hoc aan andere het bestand beheer te doen.
 - Oude info is niet altijd te vinden. Geen eenduidige archivering.
 - Bij het opslaan van informatie per email is niet helder verantwoordelijk is voor het opslaan van bestanden.
 - Het is onduidelijk wat er wel/niet opgeslagen of gearchiveerd dient te worden.
 - Versie beheer is niet eenduidig.
 - Er is geen duidelijke afgestemde structuur.
 - De verschillende medewerkers houden er, wat betreft bestanden beheer, een andere structuur op na.
 - Veel lege mappen wat het zoeken bemoeilijkt
 - Versiebeheer niet eenduidig
 - Join is soms nog erg omslachtig en werkt niet goed voor de activiteiten die wij verrichten. Offerte aanvragen en bewonersbrieven.
 - Projectenmodule is (nog) niet van de grond gekomen.
 - Het nieuwe digitaal werken moeten we nog aan wennen. Missen soms het fysiek archief.
 - Zoeken naar bestanden.
 - Het beheerprogramma blijkt niet up-to-date te zijn.
 - Er is geen goede gezamenlijke projectstructuur.
 - Is het een idee om een 'eigen' structuur op te zetten.
 - Beperkte bestandsgrootte verzenden
 - De volgorde van de mapjes in de projectmap is niet logisch
 - Veel lege mappen wat het zoeken bemoeilijkt
 - Versiebeheer niet eenduidig
 - Join is soms nog erg omslachtig en werkt niet goed voor de activiteiten die wij verrichten. Offerte aanvragen en bewonersbrieven.
 - Mappen die beveiligd zijn
 - Join en projectmap structuur niet duidelijk
 - Opslag van bomen in depot
 - Opslag van speeltoestellen in depot
 - Niets kunnen vinden om dat de producteigenaar de informatie / map heeft afgeschermd.
 - Men houdt er eigen archiveringssystemen op na.
 - Opslaan van bestanden, onduidelijke naamgeving.
 - Bij scannen geen naam, beschrijving aan een bestand geven.
 - Gemeentebreed wordt er op diverse locaties bestanden opgeslagen.

Interview verzamel CCT

6 Onnodige beweging / nutteloze handeling

- *Tijdverlies door verplaatsingen die niet nodig zouden zijn.*
 - *Transport: tussen-, eindproducten, medewerkers en soms zelfs klanten worden verplaatst*
 - *Onhandige locaties voor dossiers.*
 - *Vergaderlocaties die voor de meeste mensen handiger kunnen.*
- Resultaat en / of doel niet helder gedefinieerd.
 - Projectscope is bij aanvang niet duidelijk waardoor er te veel of te weinig wordt gedaan.
 - Producten worden tot op groot detail uitgewerkt terwijl dat niet altijd wordt gevraagd.
 - Men valt snel in een veilige routine van maken tekeningen en bestek terwijl soms ook een schets en omschrijving volstaat.
 - Gegevens zijn niet (makkelijk) beschikbaar waardoor onnodig zoeken en/of uitvragen.
 - Dossiers zijn niet altijd toegankelijk.
 - Fysieke afstand tot de opdrachtgever / beheerders die op de gemeente werf zitten.
 - Flexwerken. Plek zoeken en werkplek instellen.
 - Collega's zoeken.
 - De fysieke afstand naar de beheerders.
 - Zoeken naar kantoorartikelen voor creatieve (niet digitale) werkzaamheden.
 - Creatieve (ontwerp)processen zijn we niet op ingericht. Kosten meer tijd vanwege dat het geen dagelijkse bezigheid is.
 - De fysieke afstand maakt afspraken maken / organiseren lastiger.
 - Geen beeld van wat nodig of noodzakelijk is om uit te laten voeren.
 - Verandering van gedachten tijdens het proces. En hier vervolgens geen goed afspraken over maken.
 - Naamgeving van vergaderruimte die voor verwarring zorgt door plaatsnamen te gebruiken

7 Herstelwerk / fouten

- *Producten worden niet volgens de afgesproken klantwaarden gemaakt en moeten worden hersteld.*
 - *Aan een product moet voor de tweede keer gewerkt worden omdat er de eerste keer iets fout is gegaan.*
- Pas bij bestek en tekening wordt er inhoudelijk naar projecten gekeken en opmerkingen gemaakt waardoor ontwerpbeslissingen in de voorbereidingsfase moeten worden verwerkt.
 - Bij opdracht zijn de stakeholders vaak nog niet gehoord. Bijvoorbeeld beleidsmedewerkers.
 - Veel herstelwerk door mis communicatie of gebrekkige communicatie. Dit is zowel tussen opdrachtgever en opdrachtnemer als binnen het projectteam aan de orde.
 - Miscommunicatie en gebrekkige afspraken.

Interview verzamel CCT

- Aan de voorkant van het project wordt onvoldoende tijd genomen om de opdracht te doorgronden en/of om de opdracht goed over te dragen.
- Doordat er meerder mensen aangesproken worden verschillende inzichten en daardoor veel onduidelijkheid.
- Rollen en taken zijn niet altijd helder.
- Opdrachtgever is niet eenduidig in zijn opdrachtformulering. Geen goede afstemming.
- Opdrachten veranderen. Scope, areaal, wensen, enz.
- Processtappen worden niet goed besproken en/of teruggekoppeld.
- Verkeerde informatie die wordt aangeleverd.
- Wat gevraagd wordt komt niet overeen met de situatie buiten.
- Wijkbeheer en/of beleid is niet meegenomen bij project opdracht
- Evaluatie ontbreekt en daardoor leren we niet van onze fouten.
- Wordt niet altijd meegenomen in uitvoering waardoor leermoment er niet is.
- Projectopdracht is bij aanvang project niet goed, niet doordacht.
- Kennis wordt niet overgedragen.
- Bij fouten niemand verantwoordelijk en iedereen wijst naar een ander.
- Oude koeien!
- Er wordt veel gefocust op het probleem in plaats van de oplossing.
- Het Standaard Programma van Eisen zit vol met fouten die niet worden verbeterd / hersteld.
- Handboek K&L krijgt al 5 jaar geen update
- Kennis wordt niet overgedragen.
- We leren niet van fouten, geen evaluatie.
- Er wordt geen verantwoordelijkheid gegeven / genomen
- We trekken werkzaamheden naar ons toe die niet tot ons takenpakket behoren.
- We zijn zeer reactief, handelen pas als er een verzoek of klacht is.
- Bij fouten niemand verantwoordelijk en iedereen wijst naar een ander.

8 Onbenut talent

- *Talent als verspilling manifesteert zich in het niet of niet volledig gebruik maken van de kennis en kunde van medewerkers.*
- *Inzetten van mensen op werk dat ze niet leuk vinden, hen niet uitdaagt of waarvoor ze de kennis en vaardigheden missen.*
- *Chaos en reactief werken hebben de overhand.*
- *Specialisten formuleren werkstandaards die door professionals moeten worden toegepast.*
- *Aanpassingen in de werkstructuur zonder gesprek met de professionals over de consequenties voor de kwaliteit van hun werk.*
- Weten we van elkaar welke talenten een ieder heeft?
- Werkvoorbereiders zouden graag mee tijd stoppen in visualisaties (hand of computer) maar omwille van tijd gebeurt het niet.
- Men wordt niet of onvoldoende gefaciliteerd om werk efficiënt te kunnen doen. Voorbeeld usb-stickjes voor digitaal aanbesteden en digitaal werken.
- Rolverdeling niet duidelijk; wie doet wat?
- Bij de opdrachtnemer is het talent voor projectbeheersing aanwezig maar krijgt deze verantwoordelijkheid niet, bijvoorbeeld financiën.

Interview verzamel CCT

- We werken graag reactief. Snel ad-hoc een ander willen helpen.
- Systeembeheer / facilitaire zaken die niet altijd vanuit het perspectief van de professional worden afgestemd.
- Niet ieders talent komt tot z'n recht op de functie die ze bekleden.
- We zetten niet alle mensen in hun kracht.
- De projectleiders meer inzetten; kunnen beter sturen op de integraliteit van de opgave.
- Medewerkers hebben niet altijd de capaciteit om hun functie goed uit te voeren.
- Opdrachten worden helemaal tot op detail voorgekauwd zodat er voor de opdrachtnemer geen speelruimte meer is.
- Of men weet al precies wat men wil maar laat de opdrachtnemer 'zwemmen'.
- Beslissingen worden zonder overleg met de professionals genomen (bijvoorbeeld automatisering).
- Tussenkost van projectleider is niet (altijd) een toegevoegde waarde.
- Facilitaire zaken nemen langzaam de overhand op de daadwerkelijke werkzaamheden.
- Iedereen heeft wel verstand van een onderwerp en worden betrokken bij het werk waardoor knopen doorhakken bemoeilijkt wordt.
- Er zijn collega's met kennis die worden niet gevraagd
- Kennis eilandjes worden in stand gehouden
- Er wordt soms de eigen 'zin' doorgedruwd in plaats van een open gesprek te voeren of samen te sparren.
- De fusie is een (slecht) voorbeeld van onbenut talent. De ervaringsdeskundigen worden niet gevraagd naar hun ideeën en ervaringen.
- Medewerkers worden gedwongen om faciliterende taken (weer) op zich te nemen waardoor minder tijd voor de eigenlijke (inhoudelijke) taken.
- Wij hebben een 'piep-systeem'. We handelen pas als iemand iets roept (politiek gestuurd).
- Er wordt niet gevraagd of programma's werken voor de medewerkers, Join en andere applicaties.
- Niet iedereen doet waar ze goed in zijn of wat ze graag zouden doen.
- Niet iedereen heeft de eigenschappen om een goede projectleider te zijn.
- Niet blind volgen van procedures maar blijven nadenken.

Interview verzamel CCT

1 Overproductie / Te veel doen

- *Meer produceren dan waar de klant om vraagt.*
 - *Meer uitwerking of meer detail.*
 - *Meer (en dus overbodige) informatie verstrekken dan de klant wil.*
 - *Notities waar niet om wordt gevraagd.*
 - *Te veel elektronische communicatie en dus volle emailboxen.*
- Er gaat veel tijd zitten in het schrijven van een projectbeschrijving, vervolgens wordt deze besproken en blijkt het anders te moeten.
 - Er worden veel processtappen doorlopen waarbij er niet altijd wordt afgewogen of deze noodzakelijk zijn. Dit doen we omdat we dat ooit min of meer afgesproken hebben.
 - Men moet volgens een structuur overleggen. Anders gebeurt het niet.
 - Soms misschien te veel controle onderling op producten.
 - Ondanks dat er veel wordt overlegd zie je dat er later in het project toch weer iemand is die het idee of de uitwerking niets vind. Blijkbaar niet iedereen betrokken.
 - We starten zonder dat er vooraf goed is afgestemd.
 - De doelen zijn aan het begin niet helemaal duidelijk (blijkt achteraf).
 - Er wordt al snel te veel (of te weinig) gedaan omdat de scope, kaders uitgangspunten onvoldoende beschreven / benoemd zijn.
 - Het ontbreekt aan een goede opdrachtformulering, definitie
 - Men vult zelf in wat er gedaan moet worden, voldoet niet aan de verwachting van klant of opdrachtgever.
 - (Tussentijds) terugkoppelen gebeurt niet of te weinig. Zowel halen als brengen van info.
 - Gevolg vragen stellen wat niet effectief is en correctie.
 - We vragen ons niet altijd af waarom we iets doen, wat het effect is.
 - Het formuleren van behoefte blijkt lastig.
 - De verhouding / relatie ambtenaar met het bestuur.
 - Er zijn vaak al toezeggingen gedaan voordat de opgave bekeken / onderzocht is.
 - We mailen en praten en doel veel zonder 'echt' te communiceren. Boodschap goed overbrengen versus luisteren wat de ander te zeggen heeft. Begrijpen we elkaar wel? Of willen we elkaar eigenlijk wel begrijpen?
 - We zijn niet direct / zakelijk genoeg.
 - In het algemeen geen repercussie over ons handelen.

Interview verzamel Overig

2 Wachten

- *Verspilde tijd doordat er niet gewerkt wordt aan een product of project.*
 - *Collega's die wachten op informatie om verder te kunnen.*
 - *E-mails die wachten op antwoord.*
 - *Wachten totdat eisen en wensen op voldoende niveau zijn beschreven alvorens te starten met overige projectactiviteiten.*
 - *Late besluitvorming van stuurgroep alsmede het stilleggen van een project door deze vertraagde goedkeuring (of "ongedekt" verder gaan).*
 - *Teveel betrokken partijen zorgen dat werk op zich laat wachten omdat niet iedereen zijn zegje heeft kunnen doen.*
-
- Eerst moet iedereen zijn zegje doen.
 - Soms wachten we ook graag op een ander (verantwoordelijkheid afschuiven).
 - Wachten op input.
 - Opnieuw opstarten van projecten, opnieuw zoeken.
 - Wachten op anderen, verwachten dat een ander aan zet is.
 - Eerst met leidinggevende overleggen ipv met direct betrokkene.
 - Wachten op een ander door verschil in werktempo.
 - Wachten op een ander door verschil in prioriteit.
 - Ad-hoc werkzaamheden gaan voor op het projectmatige werken.
 - Wachten op besluiten of budgetten.
 - Verwachtingspatroon van twee kanten zorgt voor wachten (op elkaar)
 - Prioriteit is niet duidelijk of men verschilt van inzicht daarover.
 - Er is geen capaciteit (kleine organisatie)
 - Wachten op besluitvorming, budget, werkkrediet.
 - Ongedekt verder gaan.
 - Emails die op antwoord wachten.
 - Hoe krijg je mensen gemotiveerd en betrokken?
 - Neem voldoende tijd voor programma en uitgangspunten
 - Positie innemen en daardoor herhalen, spreektijd claimen, zichzelf profileren, politiek statement willen maken.
 - Afspraak is afspraak blijkt nog wel eens niet zo hard te zijn.
 - Vraagstelling die tijdens het proces wordt aangepast.
 - Er wordt gestart met een opgave zonder goed onderzoek of dat al kan.
 - Benodigde beslissingen worden niet genomen.
 - Ieders rol is niet helemaal duidelijk
 - 'Iedereen' moet betrokken worden om een werk uit te kunnen voeren. Of iedereen wil betrokken zijn.
 - Wachten op de mensen met mandaat. Zitten de juiste mensen aan tafel?
 - Soms is het goed om te wachten. Even pas op de plaats.
 - We gunnen ons helaas te vaak onvoldoende de tijd om na te denken. Dit zijn de momenten van 'bezinning' en soms lossen problemen zich daardoor vanzelf op.

Interview verzamel Overig

3 *Transport en overdracht*

- *Producten onnodig afstanden laten afleggen.*
 - *Stukken die de organisatie rondgaan terwijl ze in een vergadering in één keer kunnen worden afgestemd.*
 - *Projectmedewerkers op verschillende locaties.*
-
- Er wordt tijd verspild door nodeloos heen en weer sturen van stukken.
 - Overdracht projecten gebeurt niet goed of half.
 - Dislocatie. Werken vanuit een andere locatie zorgt voor afstand en miscommunicatie.
 - Collega's worden lastiger vindbaar door flexwerken.
 - Bij overdracht ontstaan vaak fouten.
 - Bij bijdrage aan producten van medewerkers wordt informatie beperkt of te laat aangeleverd, bijvoorbeeld bij bestemmingsplannen.
 - Door projectmatig te werken minder risico op beperkte overdracht.
 - Hoe betrokken zijn medewerkers. Meer betrokkenheid betekent meer initiatief nemen.
 - Overdracht of inzetten van capaciteit intern gebeurt soms niet door gebrek aan kennis van andere afdelingen. (bijvoorbeeld de mogelijkheden bij de club GEO).
 - Worden de juiste mensen betrokken bij een project?
 - Versnippering van taakvelden en processen. Hoe meer versnippering, hoe meer transport/overdracht en dus hoe kritischer de afstemming.
 - Er wordt veel overlegd om het overleggen. Geen helder doel of resultaat.
 - Zowel stukken rondsturen als het overleggen wordt vaak niet goed aangevlogen.
 - Ook hier geldt dat het waarom niet duidelijk is.
 - Agenda's zijn soms erg vol waardoor overleg lastig kan zijn.
 - Proces en processtappen worden niet besproken.
 - Men is al met het volgende gestart zonder het vorige af te ronden.
 - Het overzien van 'het proces' schiet te kort.

Interview verzamel Overig

4 Te goed doen / Processing

- *Producten beter maken dan waar de klant om vraagt.*
 - *Meer kwaliteit, fraaiere en dus tijdrovender vormgeving dan wordt verlangd.*
 - *Dubbele controles in een proces inbouwen omdat de professionals niet aan zelfcontrole doen.*
 - *Het (blind) volgen van diverse processtappen en procedures die iedereen maar volgt en niemand begrijpt.*
 - *Voor ieder probleem is er wel een persoon of afdeling die tot in de eindfase kan opstaan en het project kan blokkeren.*
-
- Kanttekening; Eigenlijk kan het niet goed genoeg! We zijn geen productiebedrijf maar dienstverlening.
 - De beeldkwaliteit kan soms te goed (ambitieuw) zijn uitgewerkt.
 - Niveau van werken. Er wordt wel eens langer aan een product gewerkt dan nodig of verwacht.
 - Mensen zijn perfectionistisch (of onzeker).
 - Het is niet altijd nodig om een bestek te maken. Kan soms eenvoudiger door werkschrijving of eenvoudige prijsopgave.
 - Dubbel controleren en/of toetsen.
 - Door onzekerheid wordt er soms te lang doorgewerkt aan een product.
 - Er wordt niet snel hulp of assistentie gevraagd.
 - Het vertrouwen in elkaar ontbreekt. Daardoor geen goede overdracht.
 - We werken volgens onze veilige routine matige manier. We denken wel te weten hoe het allemaal moet.
 - De verkeerde processtappen worden overgeslagen of te snel doorlopen.
 - Het maken van een schets of het uitwisselen van ideeën wordt overgeslagen. We gaan meteen met AutoCAD aan de slag.
 - Men heeft de intentie om het zo goed mogelijk te doen.
 - Iedereen heeft overal zijn mening over en wil van alles wat weten. Beperk je tot wat voor jouw taak van belang is.
 - We willen vaak meer weten dan nodig is om onze eigen taak uit te kunnen voeren. We bemoeien ons te graag en te veel met andermans werk.
 - Focus.
 - Er wordt niet gevraagd wat de kwaliteit moet zijn en of er urgentie of noodzaak is.
 - Te veel en te lang op zoek naar informatie belet het daadwerkelijk starten met een opgave.
 - Er is veel invloed bemoeienis van buitenaf tijdens het proces ipv vooraf. Zowel bestuur als management.
 - Wat is nu eigenlijk de opdracht. Zoek naar helderheid en geef helderheid.
 - Verwachtingsmanagement. Vooringenomenheid. Resultaat is anders dan men voor ogen had.
 - Bij problemen licht het altijd aan een ander. Wat wil je dat iemand wanneer doet?

Interview verzamel Overig

5 Voorraad / opslag / zoeken

- *Voorraad als verspilling is het stil laten staan van producten, materialen en informatie*
 - *Zoeken naar bestanden, documenten, data, kantoormiddelen*
 - *Onvoldoende duidelijk wat de gezamenlijke data is, dus overal kopieën en waar is dan het origineel?*
- Het is niet altijd duidelijk wat de laatste versie is van een bestand.
 - Geen eenduidige opslag van bestanden.
 - De map structuur werkt niet prettig.
 - Benodigde applicaties niet helemaal optimaal. Niet altijd vanuit medewerker benaderd / gekozen.
 - Het opslaan van bestanden is systematisch niet goed georganiseerd. Veel mensen houden er een eigen systeem op na.
 - Projectomgeving is gestandaardiseerd maar wordt niet eenduidig gehanteerd.
 - Opslag van contracten blijkt ook niet (eenduidig) gearchiveerd te zijn.
 - Opslaan en archivering van bestanden schiet te kort. Er bestaan op de afdeling en gemeente breed geen (goede) afspraken over met als gevolg dat iedereen zijn eigen systeem er op na houdt.
 - Niemand wordt probleem eigenaar. (Als die er wel is zal iedereen zich er mee willen bemoeien).
 - Eerst informatiseren, dan pas automatiseren.
 - We moeten het doen met de middelen die we krijgen aangereikt (faciliteren).

6 Onnodige beweging / nutteloze handeling

- *Tijdverlies door verplaatsingen die niet nodig zouden zijn.*
 - *Transport: tussen-, eindproducten, medewerkers en soms zelfs klanten worden verplaatst*
 - *Onhandige locaties voor dossiers.*
 - *Vergaderlocaties die voor de meeste mensen handiger kunnen.*
- De fysieke afstand maakt afspraken maken / organiseren wat lastiger.
 - Controle, indekken en overbodig beschrijven / verslagleggen.
 - Tijdschrijven.
 - Maken van planningen die niet reëel in te schatten zijn, jaarplanning.
 - Mensen die zich bemoeien met andermans werk of project zonder een nuttige bijdrage te leveren.
 - Vergaderen om te vergaderen, zonder doel.
 - Toetsen zonder te beschikken over de juiste documenten.
 - Inbreken in een lopend proces door lijnmanagement en bestuur.
 - Onnodig vergaren van niet relevante informatie.
 - Onnodig informeren met als doel indekken of medeplichtig maken.
 - Rol en verantwoordelijkheid is niet bekend.
 - Snelle conclusies trekken. Voor de ander invullen.

Interview verzamel Overig

7 Herstelwerk / fouten

- *Producten worden niet volgens de afgesproken klantwaarden gemaakt en moeten worden hersteld.*
- *Aan een product moet voor de tweede keer gewerkt worden omdat er de eerste keer iets fout is gegaan.*
- Bij overdracht ontstaan vaak fouten, kennis en informatie wordt niet overgedragen.
- Niet bekend wie de stakeholders zijn.
- Binnen projectmatig werken krijgt ad-hoc werken snel de overhand.
- Er wordt met een project gestart voor dat de scope helemaal duidelijk is.
- Veel herstelwerk fouten ontstaan als gevolg door gebrekkige communicatie.
- Controle momenten zijn onvoldoende vastgelegd.
- Scope en opdracht is niet helemaal duidelijk en het ontbreekt aan toets momenten.
- Beginnen zonder duidelijke opdracht
- Mijlpalen afstemmen / overeenkomen
- Men is vaak inefficiënt bezig.
- Slecht (onvoldoende) bewaken van het proces.
- Opdrachtgever heeft een ander beeld van het resultaat.
- Opdracht is niet sluitend, er wordt tussentijds veranderd.
- Men is vaak inefficiënt bezig.

8 Onbenut talent

- *Talent als verspilling manifesteert zich in het niet of niet volledig gebruik maken van de kennis en kunde van medewerkers.*
- *Inzetten van mensen op werk dat ze niet leuk vinden, hen niet uitdaagt of waarvoor ze de kennis en vaardigheden missen.*
- *Chaos en reactief werken hebben de overhand.*
- *Specialisten formuleren werkstandaards die door professionals moeten worden toegepast.*
- *Aanpassingen in de werkstructuur zonder gesprek met de professionals over de consequenties voor de kwaliteit van hun werk.*
- De laatste tijd wordt er meer met de medewerkers overlegd en worden ze beter gehoord over werkprocessen en organisatie. (rondom de fusie weer wat beperkter).
- Het is niet altijd mogelijk om ieders talent in te zetten. Mensen zitten niet altijd op de plek waar ze het best tot hun recht komen.
- Buitendienst moet vooral productie leveren. Er is niet altijd ruimte om aan een ieders interesse gehoor te geven.
- We moeten ook de tijd nemen om mensen te laten groeien.
- Timing, wanneer is iemand klaar, welke bagage heeft die gene.
- Talent is niet altijd zichtbaar.
- Het is de vraag of je altijd de uitdaging en variëteit kan bieden.
- Het werk bestaat niet alleen uit uitdagingen en variatie.
- Reactief werken voert de boventoon.
- Er zijn wel medewerkers die het projectmatig werken beheersen.

Interview verzamel Overig

- Opdrachtgever en opdrachtnemer hebben niet altijd het totaalbeeld voor ogen. In ieder geval niet hetzelfde totaalbeeld.
- Het eenzijdig opleggen werkt niet. Ideeën moeten gedragen worden.
- Harde sector werkt projectmatig maar zachte sector is hier helemaal niet bekend mee.
- Het constant doorvoeren van verbeteringen.
- Wat moet je kennen en kunnen om je werk te kunnen verrichten.
- Niet voor een ander invullen. Als ik het snap dan moet jij het ook snappen!
- Inzetten op mogelijkheden binnen de organisatie. Maar is dat voldoende?
- Wordt er eigenlijk wel nagegaan hoeveel een taak of activiteit in beslag neemt?
- Doen de mensen wel de dingen die ze zouden moeten doen? Of bewegen ze zich in de richting van alleen de interessante en hoogwaardige klussen?
-

Interview verzamel Overig

Bijlage 7: Workshop verspillingen

De opzet van de workshop verspillingen en de gepresenteerde sheets. Vervolgens de uitwerking van de vier 'belangrijkste' verspillingen.

Workshop verspillingen

Datum 14-11-2017

Deelnemers

Cluster Stedelijk Beheer en CCT

Doel van de workshop

Het doel van de workshop is om de opgehaalde verspillingen uit de interviews te bespreken en te onderzoeken welke oplossingsrichtingen er volgens de deelnemers zijn. Voor de belangrijkste verspillingen gaan we per groep uitgebreid in op het 'hoe zouden we het willen' en wat er voor nodig is om dat te bereiken.

Locatie

Kasteel van Wijchen, kamer 102 (12:30 – 17:00 uur)

Benodigheden

- Laptop en beamer
- Flip-over
- Post-its?
- Stiften
- Camera

Programma van de workshop

Gezamenlijke lunch in de foyer van het kasteel (30 min)

Inleiding (N; 5 min)

Aanleiding is de samenwerking verbeteren tussen beide clusters en daaraan gekoppeld mijn afstudeerthesis waarin ik stel dat er niet optimaal wordt samengewerkt tussen de verschillende clusters binnen de afdeling en tussen afdelingen onderling. Rollen en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk. "Veel van de fouten die gemaakt worden of problemen die optreden zijn vanaf het begin zorgvuldig ingepland".

De doelstelling is het gezamenlijk met de doelgroep ontwerpen en implementeren van een (ver)nieuw(d) werkproces wat aansluit bij de mogelijkheden en het potentieel van de medewerkers en de gestelde kaders van de organisatie.

Belangrijke thema's daarbij zijn;

- Reduceren van faalkosten
- Werktevredenheid vergroten (samenwerking)
- Continue verbeteren (cultuurverandering)

Terugkoppeling workshop en interviews (N; 40 min)

- Projectmatig Creeren
- PSU (projecten Hernen, Ringlaan)
- Startnotitie en/of Project Beschrijving
- Interviews (7+1 verspillingen)
- Voorzet van de belangrijkste verspillingen (aanvullingen door groep)

Deel 1; bespreken en kiezen (C; 40 min)

- Lijst met verspillingen plenair bespreken
- Kiezen van (4?) verspillingen welke het meest relevant zijn en/of het beste (meeste) resultaat opleveren.

Pauze (15 min)

Deel 2; Hoe zouden we het willen (C; 2x30 min)

In twee (of drie) groepen voor twee verspillingen bedenken hoe het zou moeten.

- Hoe zouden we het willen?; rekening houdend met mijn eigen werk, de organisatie en de klant(en)? Hoe kan het beter, makkelijker en/of leuker?
- Wat kun je nu meteen al doen? En wat houd je tegen om het te doen?
- Wie of wat heb je nodig om het te bereiken?

Presenteren van de ideale situatie en discussie (C; 60 min)

De groepen presenteren hun ideale situatie. Er worden vragen gesteld en discussie gevoerd. Er zal een conclusie getrokken worden. Hebben we een gezamenlijk ideaal of verschilt deze (nog).

Afsluiting (N; 15 min)

- Hoe vond men het?
- Rapport schrijven, waarschijnlijk januari concept gereed.
- Vragen / opmerkingen
- Bedankt voor medewerking

Projectmatig samenwerken bij projecten van Openbare Werken



Workshop
14 november 2017
Corian Hugenholtz
Niels van den Hoogen

Programma

Inleiding	5 min
Terugkoppeling workshop en interviews	40 min
Verspillingen en verbeteringen	40 min
<u>Pauze</u>	<u>15 min</u>
Hoe zouden we het willen?	2 x 30 min
Presenteren en discussie	60 min
Afsluiting	15 min

Thesis

Probleemstelling

Het probleem is dat er momenteel niet optimaal wordt samengewerkt tussen de verschillende clusters binnen de afdeling en tussen afdelingen onderling. Rollen en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk.
"Veel van de fouten die gemaakt worden of problemen die optreden zijn vanaf het begin zorgvuldig ingepland".

Thesis

Doelstelling

Gezamenlijk met de doelgroep ontwerpen en implementeren van een (ver)nieuw(d) werkproces wat aansluit bij de mogelijkheden en het potentieel van de medewerkers en de gestelde kaders van de organisatie.

Belangrijke thema's daarbij zijn;

- Reduceren van faalkosten
- Werktevredenheid vergroten (samenwerking)
- Continue verbeteren (cultuurverandering)

Thesis

Resultaat

1. Een advies over (de verdere implementatie van) het nieuwe werkproces
2. En natuurlijk het behalen van het papiertje



Terugkoppeling projectmatig creëren

Een project is...

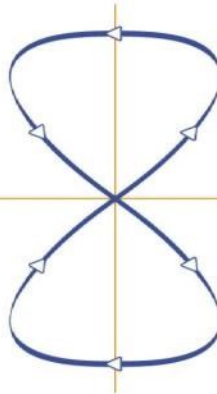
... een *tijdelijke organisatievorm* voor het leveren van een uniek gedefinieerd *resultaat*, met scherpe afspraken over tijd, budget en kwaliteitsnormen.



Terugkoppeling projectmatig creëren

Structuur **HET**

- Projectcontract
- Methoden
- Instrumenten
- Procedures



Samenwerking **WIJ**

- Teamontwikkeling
- Communicatie
- Cultuur
- Synergie

Leiderschap **IK**

- Verbeeldingskracht
- Zelf-bewustzijn
- Commitment
- Bezieling

Omgeving **ZIJ**

- Wensen van de klant
- Opdrachtgeverschap
- Bestaansrecht
- Krachtenveld

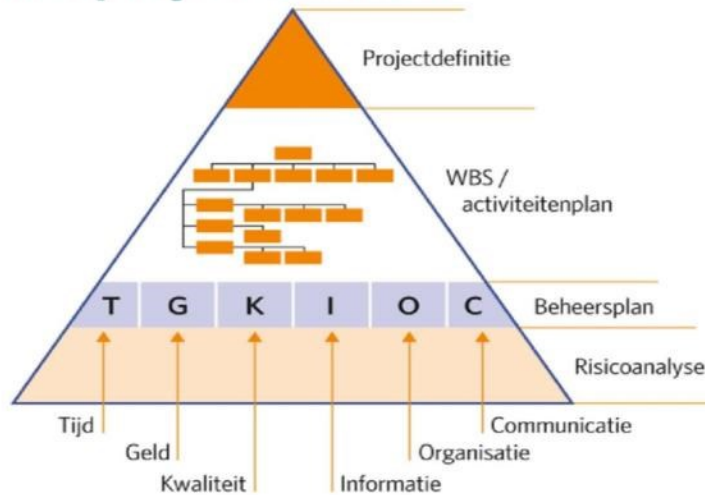
Terugkoppeling projectmatig creëren

Beheerprojecten



Terugkoppeling projectmatig creëren

Het projectcontract



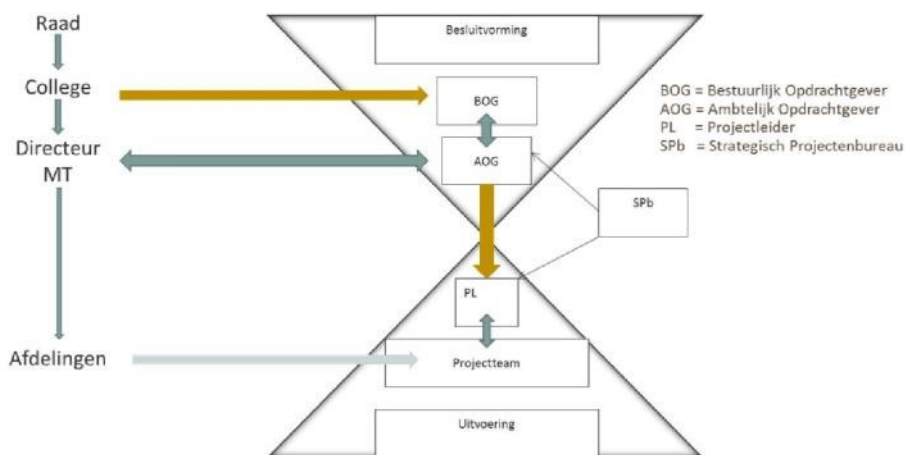
Terugkoppeling projectmatig creëren

Elementen van de projectdefinitie

- De uitdaging/probleemstelling
- De aanleiding
- De doelstelling
- Het projectresultaat
- De afbakening
- De gebruikers
- De effecten
- De randvoorwaarden
- De relaties met andere projecten

Terugkoppeling projectmatig creëren

Rollen in projectsturing

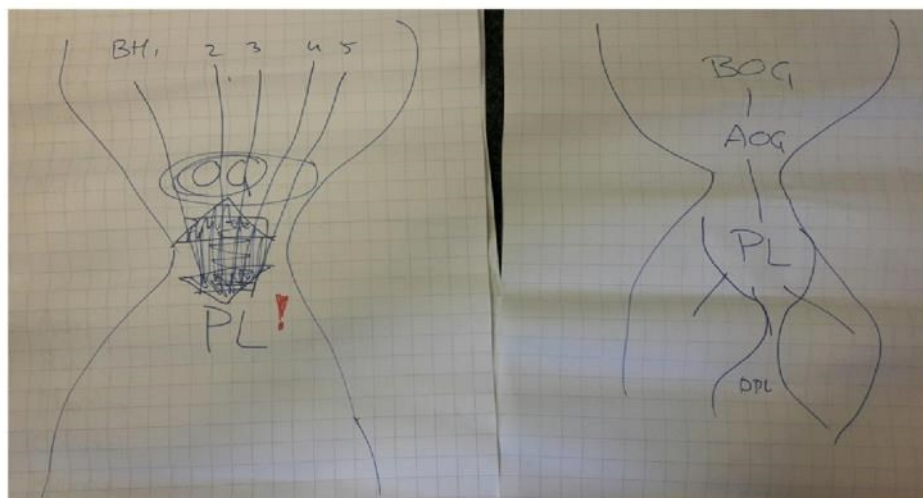


Strategisch Projectenbureau 21-02-2017

Terugkoppeling projectmatig creëren

Rollen in projectsturing bij beheerprojecten

Deelproject



Terugkoppeling interviews

7 +1 verspillingen

 8. Talent	 1. Transport
 7. Fouten en herbevestigingen	 2. Voorraden
 6. Gebrekkige procesinrichting	 3. Beweging
 5. Overproductie	 4. Wachtijd

Project: _____
Team: _____
Datum: _____

Verspillingen

Burgerparticipatie;

- Te uitgebreid
- Beperkte ruimte voor inbreng
- Zorgt niet altijd voor gewenst draagvlak
- Projectleider heeft geen beslissingsbevoegdheid waardoor lastige indirecte communicatie

Verspillingen

Projectbeschrijving;

- Is niet volledig
- Stakeholders zijn niet benaderd
- Vaak eenzijdig opgesteld
- Wordt niet begrepen door opdrachtnemer
- Project wordt 'breder' getrokken dan gevraagd
- Wordt naar eigen inzicht invulling aan gegeven
- Wordt bij verandering van opgave niet aangepast
- Is eigenlijk een initiatief beschrijving of startnotitie

Verspillingen

Werkproces;

- Is niet afgestemd op projectomvang
- Te snel naar technische uitwerking en gedetailleerde raming
- Geen toets op SO, VO (en DO)
- Ontwerp wijzigingen in uitwerking fase
- geen go/no-go waardoor er maar doorgewerkt wordt
- Projectmatig veel gedoe, pak het maar ad-hoc op!
- We werken routinematig, is veilig, zijn we gewent
- Waarom bestek en tekeningen terwijl een schets en werkschrijving ook volstaat
- Waan van de dag regeert

Verspillingen

(Mis)communicatie

- fysieke afstand
- Wachten op antwoord
- Lang wachten op beslissingen
- Er wordt gevraagd naar de bekende weg
- De vraagstelling is niet duidelijk en daardoor geen antwoord
- Voor de ander invullen, niet vragen of het begrepen wordt
- Voor de ander invullen, niet vragen of de ander het begrijpt
- Mailen ipv bellen of een afspraak inplannen
- Stukken (tekeningen, projectbeschrijving) opsturen of klaar zetten zonder het te melden
- Toetsen zonder te bespreken
- Vergaderen zonder onderwerp te delen of er naar te vragen
- Kennis wordt niet gedeeld

Verspillingen

Rollen, taken en verantwoordelijkheden;

- Zijn niet duidelijk,
- Afspraken worden niet nageleefd
- Er wordt niet gewerkt op basis van vertrouwen
- Projectleider is feitelijk geen projectleider van de opgave
- Beheerder is zowel opdrachtgever als projectleider als projectteamlid

Verspillingen

Archivering en versiebeheer;

- Project-map opbouw is omslachtig, veel legen mapjes, geen overzicht
- Collega's houden er allemaal een andere manier van werken op na
- Er is geen uniforme manier van bestanden opslaan
- We moeten het doen met de faciliteiten die we krijgen aangeboden, Join projectmodule?
- Afgeschermd / beveiligde omgeving waardoor info niet toegankelijk is

Verspillingen

Beheertoets;

- Wordt veel tijd voor uitgetrokken
- Niet naar gekeken door alle disciplines, integraal beoordeeld
- Wordt niet iedere fase gedaan
- Wordt niet besproken
- Maar ook niet toegelicht
- Conceptversies worden opgestuurd zonder controle
- Wie beslist opdrachtgever of deelbudgethouder
- Ieder afzonderlijk doet dezelfde toets zonder overleg

Verspillingen

Fouten maken en leren;

- Fouten maken mag, is menselijk
- We leren niet van onze fouten
- Er is geen (goede)evaluatie van een project

Verspillingen

Producten die 'stil' staan;

- Standaard Programma van Eisen
- Piket dossier
- Kabels en Leidingen

Verspillingen

Herkennen we ons in de genoemde verspillingen?

Missen we nog iets?



Verspillingen

1. Burgerparticipatie
2. Projectbeschrijving
3. Werkproces
4. (Mis)communicatie
5. Rollen, taken en verantwoordelijkheden
6. Archivering en versiebeheer
7. Beheertoets
8. Fouten maken en leren
9. Producten die 'stil' staan
- 10.???
- 11.???



Waar zouden we willen verbeteren?

1. Burgerparticipatie
2. Projectbeschrijving
3. Werkproces
4. (Mis)communicatie
5. Rollen, taken en verantwoordelijkheden
6. Archivering en versiebeheer
7. Beheertoets
8. Fouten maken en leren
9. Producten die 'stil' staan
- 10.???
- 11.???



Pauze

De ideale situatie

Hoe zouden we het willen?

- Rekening houdend met eigen werk, de organisatie en de klant(en)
- Hoe kan het makkelijker en leuker?
- Wat kun je nu meteen al doen?
- Wat houdt je tegen om het (meteen) te doen?
- Wie of wat heb je nodig om de ideale situatie te bereiken?

Presentatie ideale situatie



Afsluiting

Hoe vonden jullie het?

Vervolg?

Vragen / opmerkingen



<https://www.youtube.com/watch?v=MFzDaBzBIL0>

Verspillingen

1. Burgerparticipatie

//

* vooraf niveau aangeven en bespreken met (alle) opdrachtgevers
↳ betrekken collega's en

2. Projectbeschrijving

###

* "PSU" / wandeling op locatie, voor definitieve opdracht / Projectbeschrijving

3. Werkproces

###

* omvang → krus, werk af project → memo?!

4. (Mis)communicatie

///

* verwachtingen → kaders!
↳ en wanneer wil je het antwoord?
↳ wanneer wil je antwoord?

5. Rollen, taken en verantwoordelijkheden

###

* politiek + bevoegdheden * zandloper
↳ besluiten

6. Archivering en versiebeheer

//

* alleen hoofdmappen, uniforme namen
vullen als het aan de orde is

7. Beheertoets

###

* middag, interactief, combi met projectoverleg,
vaste middag.
* opschonen

8. Fouten maken en leren

//

evaluatie als startpunt

9. Producten die 'stil' staan

* kabels en leidingen Rino + François

10. Revisie

1

* projecten echt afsluiten.

Projectbeschrijving

- DOE (opdrachtgever)



Kaders



Tuetsing kaders → op de sem

te flinke opdr. naar

kaders uitwerken. eg bijstellen.



opstellen p.v.

opdr. geven

Week/klas

Idee



kan de stellen



Pb.

Rollen, verantwoordelijkheden

Opdrachtgever. - Van antwort de lgt.

(geeft kaders aan.)

(project beschrijving)

Opdrachtgever. ↓

Project coördinator

Verantwoordelijken

Tuetsing kaders.

Opdrachtgever

Tuetsing.



Werkproces

→ Initiatief tot project. bij één werkveld

↳ checken bij andere beheerders/werkvelden om "aan te haken" **Legitimiteit van de opdracht**

Probleem + mogelijke oplossing. % + beschikbare centen. = Startnotitie

↳ projectleider zoeken/aanwijzen
of uitvoerend team

↳ veldbezoek met opdrachtgever en uitvoerend team (lid)

↳ Samen **!** projectbeschrijving opstellen.

Start uitvoering (voorbereidende fase).

↳ onderzoeksfase → Go/No Go

↳ uitvoering projectbeschrijving + informeren opdrachtgever.

Realisatie project.

↳ Substantiële wijzigingen afstemmen met Projectteam.

controle uitvoering projectbeschrijving. door projectteam

Revisie controleren door directievoerder/bezichthouder en aanleveren aan opdrachtgever.

Beheersstoets → presentatie ~~na~~ ontwerp. tussen- of eindproduct.

→ Afspraken omtrent beheersstoets vastleggen in project beschrijving.
So/Vo/Do/To+bestek

→ Go/No Go voor aanbesteden.
↳ presentatie van tussen en eind product.

Bijlage 8; Participatieladder

Bron: (managementmodellensite)



In Wijchen hanteert men de volgende treden:

1. informeren;
2. luisteren;
3. raadplegen en/of adviseren;
4. samenwerken;
5. overdragen

