

2
LOPENDE ZAKEN

3
COMPETENTIEPROFIEL,
SPIEGEL VAN DE
WERKELIJKHEID

5
PARADOX:
MINDER INHOUD,
MEER RESULTAAT

7
EERST VERBINDEN,
DAN VERANDEREN

PROJECTGERICHT WERKEN
BEGINT MET EINDDOEL

8
GEBOUW ALS STUUR
OP CULTUUR

10
DIVERSITEIT,
OOK OP PLUCHE

11
ALLOCHTONENBELEID:
NIET ROERBAKKEN
MAAR STOVEN

12
RIJKSWATERSTAAT ZET IN
OP BENUTTEN



DENKEN, DURVEN, DOEN

Het winnende idee: een combi van een fysiek en virtueel atelier waar kunstenaars met en zonder handicap elkaar ontmoeten! Het was niet moeilijk om een keuze te maken uit de inzendingen voor de prijsvraag. De wethouder, het afdelingshoofd Zorg en Welzijn, de voorzitters van Young on Wheels en van het regionaal cliëntenplatform zagen het meteen voor zich! Drie jaar later is er géén atelier en wel veel frustratie: het pand waarop gemikt werd had een andere bestemming, de gemeente ligt in een gebied waar nog steeds geen snelle internetverbinding mogelijk is, toen het afdelingshoofd ziek werd was er geen vervanging, en de subsidietitel sloot net niet aan waardoor er eindeloos over compromissen werd gestedd. Een klassiek voorbeeld van wetten en praktische bezwaren tussen droom en daad.

De roep om resultaten en uitvoering van beleid is actueel. Soms schiet het door naar makkelijke spierballentaal en ongenueerde nieuwe flinkheid. Of wordt in de haast om resultaat te scoren afgezien van een link naar het eigenlijke doel, zoals wanneer agenten worden afgerekend op het aantal boetes dat zij uitschrijven in plaats van op hun bijdrage aan veiligheid in de openbare ruimte.

Resultaatgericht werken vraagt niet alleen doen, maar juist ook

denken. Nadenken over het resultaat dat wordt beoogd en over hoe en met wie dat is te bereiken. Aandacht voor het 'tactische gat' tussen visionair denken en concrete uitvoering. Zicht op verschillende rollen. De overheid is maar ten dele uitvoerder van de eigen plannen. Het ontwikkelen van beleid is net zo goed een maatschappelijk nuttig product: het benoemt problemen, brengt het gesprek op gang, nodigt uit tot meedenken, initiatieven en aangaan van strategische allianties. Liever stuurt de overheid goed aan vanuit duidelijke keuzes, en laat ruimte aan anderen om uit te voeren. Wie praat over uitvoeringsgerichtheid komt steeds uit op dezelfde kwaliteiten: denken, durven en doen. Denken over keuzes, over noodzaak, over ervaringen om van te leren; durven knopen door te hakken, initiatief te nemen, onorthodox te werk te gaan. Doen en ruimte voor laten doen volgen dan vanzelf.

Iemand moet het systeem doorbreken en de kluwen van bezwaren ontrafelen.

Als de wethouder of de voorzitter van Young on Wheels zich werkelijk wat gelegen had laten liggen aan het idee voor het atelier, dan was het er al geweest. Denken, durven en doen.

Kunstenaars tevreden, belangenorganisaties van gehandicapten blij en de gemeente had gescoord!



Adviseurs van De Beuk



Rinda den Besten



Feebe Deug



Dick Ernste



Karin Klop



Sytse Koopmans



Arjen Kranendonk



Mamita van Leeuwaarde



Annemiek Meinen



André Mooij



Wilman Ruis



Ron Rutherglen



Lydia Schippers



Dick Termond



Toke Tom



Eduard van Vloten



Dorien de Wit

LOPENDE ZAKEN

- * De Gemeente Papendrecht raadpleegt de bevolking over een nieuwe theatervoorziening. Eduard van Vloten en Rinda den Besten begeleiden het interactieve traject. Ina van Diepen is webmaster voor de digitale discussie.
- * De Stuurgroep A&O Net Utrecht wil een Mobiliteitsnetwerk Welzijn en Jeugdhulpverlening opstarten in de provincie Utrecht. Dick Ernste is kwartiermaker.
- * Het ministerie van VWS heeft een open beleidsproces over medische biotechnologie. Annemiek Meinen organiseert een conferentie over de beleidsagenda van het ministerie.
- * Natuur- en milieueducatiecentrum De Kaardebol in Zutphen ontwikkelt een nieuwe visie en missie. Wilma Ruis en Rinda den Besten faciliteren de organisatie.
- * De ondernemingsraad van de Prinsenvestiging werkt aan professionalisering in de dynamiek van de zorg. Karin Klop coacht de OR.
- * SZW heeft levensloop op de agenda geplaatst. Annemiek Meinen en Rinda den Besten maken een Levensloopspel voor jongeren.
- * Gemeenteraden in het hele land werken aan de ontwikkeling van hun dualistische werkwijze en in het bijzonder aan de vormgeving van hun volksvertegenwoordigende rol. André Mooij, Ron Rutherglen en Toke Tom denken mee en ondersteunen.
- * Ondernemingsraden van onder meer woningbouwcorporaties en ggz-instellingen werken aan thema's als professionalisering, vraaggestuurd werken en fusies. Lydia Schippers, Wilma Ruis, Arjen Kranendonk en Sytse Koopmans staan hen bij.
- * GGD regio IJssel Vecht gaat advies uitbrengen aan de gemeente Zwolle over de integrale aanpak van huiselijk geweld. Toke Tom begeleidt een tweetal voorbereidende besprekingen met alle partijen die hierin een belangrijke rol spelen.
- * De gemeente Tiel heeft een stadspanel ingesteld. Ron Rutherglen is hun voorzitter/coach.
- * Er komt een nieuwe DIVA (DIVersiteitsAudit): Mamita van Leeuwaarde, Dorien de Wit en Annemiek Meinen werken eraan.
- * Admira verzorgt training en organisatieadvies aan hulpverleners van oorlogsgetroffenen en vluchtelingen in voormalig Joegoslavië. Dorien de Wit verricht onderzoek naar de toekomstmogelijkheden van Admira.
- * Het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen coördineert een landelijk project Bewegen in de Buurt. Toke Tom geeft workshops over 'lokale inbedding': sociale en fysieke factoren die mee bepalen of mensen in beweging komen.
- * Een antroposofische gemeenschap voor gehandicapte kinderen vraagt zich met haar medewerkers af: wat bindt ons in deze tijd en hebben we een gemeenschappelijke identiteit. Lydia Schippers en Annemiek Meinen begeleiden dit traject.

TWEE BEUKBOEKEN

Twee Beukboeken verschenen dit jaar: *De Eigenwijze Zender, communicatiestrategie in een wervelende wereld* en *Duaal Lokaal, over hoe maatschappelijke organisaties de duale gemeenten bereiken*.
Bestelwijze: zie www.beuk.nl

Competentieprofiel als spiegel van de werkelijkheid

Het begon omdat de directiesecretaris nieuwe competentieprofielen wilde schrijven. Dat was nodig omdat de organisatie een herschikking achter de rug had: van teams rond een thema naar teams op basis van gedeelde deskundigheid. Die herschikking was het gevolg van de nieuwe visie van de organisatie met als directe doelstelling klantgericht en vooral ook resultaatgericht werken. En dat is een niet geringe omslag voor medewerkers, die jarenlang als expert kennis en vaardigheden op de scholen brachten.

De Besturenraad is een vereniging die werkt voor haar leden, het management en de besturen van christelijke scholen in alle sectoren binnen het onderwijs. De Besturenraad behartigt de belangen van zijn leden en biedt hen dienstverlening. De belangenbehartiging is divers; van het afsluiten van CAO's tot bekostiging, van opkomen voor

een goede basisvorming en leerlinggebonden financiering tot het benadrukken van de belangen van christelijk onderwijs. De dienstverlening bestrijkt een breed terrein. Medewerkers helpen bij juridische geschillen, maar ook wanneer een schoolbestuur en -directie een andere, beleidsmatige koers willen gaan varen.

Nu gaat het er immers om eerst de vraag op te halen... En dat is een andere benadering die om een ander soort competenties vraagt. Van experts moeten de medewerkers van de besturenraad veranderen in consultants, van solisten moeten ze teamworkers zien te worden die met elkaar een product op de markt zetten waar vraag naar is. Directiesecretaris Anne Marie Vetten vroeg Lydia Schippers van De Beuk om samen met haar instrumenten te ontwikkelen ter ondersteuning van het competentie management. "Daarbij stond voorop dat het invoeren en werken met competenties verder moest gaan dan nobele voornemens, er moest iets stevigs komen waarmee leidinggevendenden hun mensen konden coachen en sturen," vertelt Lydia Schippers, "en dat gebeurt vooral als je bij de mensen zelf begint: hoe kun jij bijdragen aan de vraag van onze klant, aan het doel van onze organisatie." Ze ontwikkelde een traject, waarin nadenken over competenties verbonden werd met nadenken over werken vanuit de nieuwe visie. Zo zouden competentieprofielen concreet, bruikbaar en een afspiegeling van de werkelijkheid kunnen worden.

Vetten was enthousiast: "Ik zag vooral de dubbelslag van Lydia's aanpak. Doordat wij met elkaar over competenties gaan praten, denken we na over wat precies ons werk moet inhouden, vanuit welke visie de organisatie wil werken en hoe een en ander op de werkvloer vorm moet krijgen. Zo kom je bij de vraag wat er nodig is om resultaat te bereiken en bij de vraag: en doen we het hier ook zo?"

Met in het verlengde daarvan ook regelmatig: en waarom niet? In

het antwoord daarop ontwikkelt zich de energie om de verandering in de organisatie vorm en inhoud te geven. Teammanager Marien van der Wolf: "Je moet je realiseren dat we hier een organisatie vol experts en deskundigen zijn, die allemaal toch vooral hun eigen ding deden. Met het invoeren van de teams rondom deskundigheid komen ook zaken als samenwerken en kennis delen aan de orde. Natuurlijk moeten we dat doen, zeggen we, maar om het te doen blijken we ons gedrag toch wel een beetje te moeten bijsturen. Dat zijn heel interessante dingen die boven tafel komen in dit traject. Tegelijkertijd is deze manier van werken aan teamcompetenties een oefening in samenwerken en daarmee ook een stukje teambuilding. Je merkt dat het enthousiasme oplevert."

Schippers wijst in dit verband naar de fase van 'teamcompetenties' die ze een centrale plaats in het proces geeft. Ze heeft de teams gevraagd om op basis van de visie van de organisatie de eigen teamopdrachten te formuleren. Wat zijn daarbij de teamdoelen, wat verwachten de klanten van het team en welk gedrag is nodig om tot de teamdoelen te komen. In de volgende fase - en die is net achter de rug - heeft ze de teams gevraagd welke collectieve competenties er in het team aanwezig moeten zijn om de doelen te halen. "In die fase gaat het gesprek ook over de vraag waarom goede voornemens niet uitgevoerd worden. Spreken teamleden er elkaar op aan, is er voldoende vertrouwen en veiligheid om elkaar aan te spreken op gedrag en deskundigheid. Dat zijn belangrijke competenties van een team die resultaatgericht werken mogelijk maken."

In de komende fase worden de teamcompetenties verder uitgewerkt naar individueel niveau en - nog een stap verder - naar ontwikkelplannen. Uiteindelijk komt er een systematiek voor Planning en Evaluatie uit voort, waarmee Vetten handen en voeten aan competentie management kan geven. "Een betrouwbaar instrument", zegt de directiesecretaris, "omdat het van binnen uit de organisatie is ontwikkeld op basis van het alledaagse werk." ■

BEL DE BEUK

0227 59 34 08

- Als u werken met competenties wilt verbinden met de doelen en strategie van uw organisatie.
- Als u nieuwsgierig bent hoe teambuilding versterkt wordt door samen teamcompetenties te ontwikkelen.
- Als u ontwikkelplannen voor uw medewerkers wilt opstellen, gebaseerd op wat de organisatie en de medewerkers nodig hebben.
- Als u eens wilt bespreken wat werken met competenties u en uw organisatie kan opleveren.

BEL DE BEUK

0227 59 34 08

- Als u uitvoeringsgericht en resultaatgericht werken in uw organisatie wilt versterken met behulp van prestatie- en effectindicatoren.
- Als uw medewerkers nieuwe vaardigheden nodig hebben passend bij een nieuwe werkwijze, zoals procesmanagement, netwerken, communicatievaardigheden.
- Als u zich afvraagt hoe te sturen op verandering op zo'n manier dat uw medewerkers enthousiast en gemotiveerd raken.
- Als u zich afvraagt wat in uw geval meer uitvoeringsgericht werken zou kunnen betekenen.



ma t/m vr
06-19h

De paradox van de provincie Zuid-Holland

Minder inhoud, meer resultaat



De Bruin, Borgers, Goumans

Uitvoeringsgericht werken: het betekent een cultuuromslag voor de Directie Groen, Water en Milieu van de Provincie Zuid-Holland. Het lijkt een tegenstelling, maar voor de ingenieurs-directie is het accent op resultaat en uitvoering eerder een kwestie van anders gaan werken, dan van nog meer focus op de inhoud.

Werken aan een zichtbare verbetering van de kwaliteit van de leefomgeving (de inhoudelijke missie) vraagt vooral prioriteiten stellen en daarbij rekening houden met wat de politiek en de maatschappij belangrijk vinden.

Dorien de Wit sprak met Huub Goumans, directeur GWM, Martin de Bruin, adjunct directeur, Saskia Borgers, directiesecretaris, drie gedreven mensen, die zich realiseren welke grote koerswijziging de nieuwe werkwijze met zich meebrengt. Dat ervoeren zij al tijdens de totstandkoming van het nieuwe directieplan.

Huub Goumans: "Het Directieplan GWM is een uitvloeisel van een nieuwe visie op besturen van het provinciebestuur. Die nieuwe visie heeft twee accenten. De eerste is de vraag: wat willen we bereiken, oftewel sturen op resultaat en uitvoering. Het twee-

de accent gaat over je positie als provincie. Wat is je rol en wat is je positie: voer je zelf uit of geef je kaders aan anderen die uitvoeren, zoals gemeentes, recreatieschappen, maatschappelijke organisaties?"

Om de uitvoeringsgerichtheid te versterken, analyseert de directie de interne belemmeringen om tot uitvoering te komen. Ook wordt de blik actief op de buitenwereld gericht: met wie onderhouden we relaties, wat hebben we er te halen en te brengen en kunnen we onze positie ten opzichte van die relaties duidelijk bepalen. Verder staat de ontwikkeling van prestatie- en effectindicatoren op de rol. Onderdeel van het directieplan is ook een strategische agenda, die prioriteiten aangeeft en ruimte maakt voor actief anticiperen en inspelen op de actualiteit.

Positie innemen

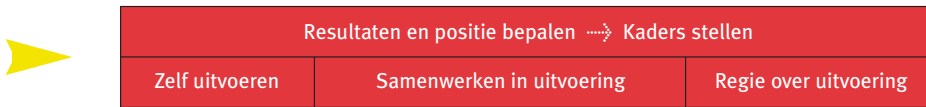
Waarom zoveel nadruk op uitvoeringsgerichtheid?

Goumans: "We stellen nu actief de vraag waar de overheid meer waarde kan leveren. De overheid is er niet meer voor alles, en dat wil je scherper aangeven. We zitten als Zuid Holland niet zomaar aan tafel met veel gemeentes en kaderwetgebieden, maar we

nemen ook positie in.” Borgers vult aan: “Juist bij onze specifieke taken, op het gebied van Groen, Water en Milieu, is het nodig om stil te staan bij de vraag wie wat doet. Juist bij deze taken verwacht men veel van de provincie.” Martin de Bruin: “Er is op dit moment meer politiek bewustzijn, wellicht ook door het dualisme, waardoor we ervan doordrongen zijn dat we als overheid doelen moeten stellen en erop moeten sturen. Bij de afdeling Handhaving zijn we in feite al langer uitvoeringsgericht bezig en nemen we de rol van regisseur ten opzichte van andere overheden. We merken dat er nu meer acceptatie is voor die rol, dat de

Inspirerende werkplek

Niet voor niets is één van de opgaven uit het directieplan het creëren van een inspirerende werkplek. Huub Goumans: “We denken dat dit directieplan inspireert en realiseren ons daarbij dat we een heel cultuurtraject te gaan hebben. Het inspirerende is dat het scherper wordt waar je aan werkt. Je bepaalt: wat willen wij met handhaving in het groene gebied.” De Bruin beaamt: “Het gaat erom dat we stoppen met op de automatische piloot werken, dat we nu steeds eerst nadenken: waaróm gaan we dit doen, verdient het prioriteit en zijn wij als provincie wel de goede



veranderende rol van de provincie je ook legitimeert om nadrukkelijker te kunnen sturen.”

Snijvlak van denken en doen

Uitvoeringsgericht werken betekent een behoorlijke verandering voor de Directie. Die verandering is al ingezet door de manier waarop dit directieplan tot stand is gekomen. Het Managementteam maakte een analyse van kansen en bedreigingen, sterke en zwakke kanten. Met medewerkers die werkzaam zijn op het snijvlak van denken en doen is doorgesproken over de uitvoeringsgerichtheid. Goumans: “Nu ligt er een plan dat sturend is voor de plannen van de zeven afdelingen van de Directie. We vragen de afdelingen binnen die kaders duidelijk hun output te definiëren en prestatie-indicatoren te ontwikkelen. We vragen hen ook na te denken over de vraag: wat voor proces moet ik inrichten om die resultaten te behalen. Dat verschilt per afdeling: uitvoering ziet er anders uit bij een beleidsafdeling als Milieu of Groen of een afdeling Handhaving.”

Boodschap is geland

De Directie houdt zich bezig met complexe vraagstukken, waar bovendien ook vaak andere directies en partijen een bepalende rol in hebben. Goumans vervolgt: “Als je het over Groen hebt, heb je het ook over Blauw, en heb je het over ruimtelijke implicaties. Oftewel: afstemmen met andere directies, waterschappen, gemeenten. Het komt erop aan die processen goed uit te lijnen.” Borgers: “We willen eerst duidelijk hebben wat we hebben in te brengen bij onze relaties en wat we er kunnen halen. In een omgeving met zoveel verschillende partners is soms door de bomen het bos niet meer te zien. Dat willen we niet meer. We willen duidelijkheid over het pad naar het resultaat met de partners die ons daar goed bij kunnen helpen. De ene keer is dat een maatschappelijke partner en de andere keer een kamerlid of een staatssecretaris.” Goumans: “Dit vergt een omslag en andere vaardigheden. We zullen meer sturen op de kwaliteit van de processen, inzetten op projectmanagement. Als managementteam neem je de taak op je om samen met de medewerkers de focus te verleggen van primair gericht op de eigen afdeling naar die bredere sturingsfilosofie, met nadruk op de uitvoering en zichtbare resultaten.” De Bruin: “De boodschap dat het anders moet, is al geland. Nu gaat het erom om samen scherp te krijgen hoe we het voor elkaar te krijgen.”

partij om dit te doen? Het gaat om het inbouwen van reflectie, om vraagtekens zetten.” Goumans: “Een inspirerende werkplek scheppen betekent dat we moeten motiveren en toerusten. Om dit soort denken gedragen te krijgen, moet je er samen tijd voor nemen.”

Zichtbaar resultaat

Een directieplan met deze ambities nodigt uit tot de vraag: wat moet er over vier jaar bereikt zijn? Huub Goumans: “Ik zou het liefst zien dat de organisatie als vanzelfsprekend uitgangspunt voor het eigen gedrag neemt om eerst over doelen en resultaten na te denken en over taakverdeling met anderen, en dat men in staat is er op een zakelijke manier zowel intern als extern over te communiceren.” Martin de Bruin: “Ik zou tevreden zijn als het lukt deze ontwikkeling van de mensen door te zetten en we goed in gesprek zijn met onze omgeving, de partners in de provincie.” Is hier sprake van een paradox? Het motto van het directieplan is zichtbaar resultaat op het gebied van de kwaliteit van de leefomgeving en beide directieleden formuleren het resultaat in termen van een cultuurverandering? De Bruin: “Ja, dat is misschien wel waar, het gaat natuurlijk ook om een leidende rol nemen, ons neerzetten als provincie Zuid Holland, kwaliteitsverbetering, ik zal nog eens nadenken over die paradox.” Goumans, ten slotte, glimlacht in reactie op de vermeende paradox en zegt: “Kom over twee jaar maar terug voor een mezzointerview.” De directiesecretaris legt tegelijk met mij deze uitspraak vast. ■

DORIEN DE WIT



Projectgericht werken begint bij einddoel

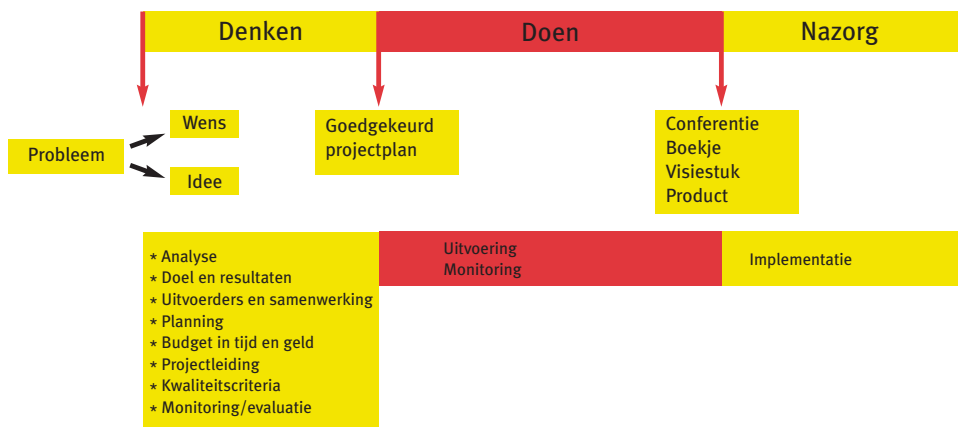
Projectgericht werken betekent vaak een omwenteling in werken. Je gaat namelijk van achteren naar voren werken. Het einddoel - en het daarvan afgeleide (project)resultaat - is richtinggevend. Al het werk wordt voortdurend in dat licht geplaatst: in hoeverre draagt wat ik nu doe bij aan het gewenste resultaat, doen we wel 'het goede' om het resultaat te bereiken, waar zien we eigenlijk aan dat wat we doen helpt?

"Het goede doen", zoals adviseur Annemiek Meinen dat omschrijft in haar trainingen Projectgericht Werken. "Mensen werken hard om hun plan uit te voeren, maar de vraag is of ze

steeds het juiste doel dienen, of wat jij doet ook inderdaad datgene is wat je opdrachtgever voor ogen staat. Die checkmomenten moet je een paar keer inplannen omdat je dan nog kunt bijsturen."

"De planning vind ik zo belangrijk omdat je in je project de ondersteuning van bijvoorbeeld een administratieve afdeling of van PR-mensen nodig hebt en je ervoor moet zorgen dat die mensen ruimte in hun agenda maken. Als je dat onvoldoende of niet goed regelt, dan gaan de projectleiders en - medewerkers al die werkzaamheden zelf doen. Bij ons zijn de projectleiders daar te duur voor, ik wil dat zij hun tijd aan beleid besteden."

HET PROJECT



precies dat doen wat resultaat oplevert. Aan het einde van de rit blijkt bijvoorbeeld dat dat resultaat in relatie tot het uiteindelijke doel tegenvalt. Of er is in verhouding teveel menskracht, tijd of geld in gaan zitten. Een projectmatige aanpak dwingt je heel erg om de vraag te stellen: hoe dragen deze aanpak en activiteiten bij aan het doel dat ik wil bereiken. En dat doel is niet alleen het resultaat van je project - de conferentie of een boekje. Het gaat vooral om de mate waarin het project bijdraagt aan het 'hogere doel' of de *core business* van de organisatie."

Het Landelijk bureau van Groen Links volgde de training Projectgericht Werken van Annemiek Meinen. Directeur Adriënné Nijenhuis stonden daarbij drie doelen voor ogen, de terugkoppeling van projectleiders naar de opdrachtgever, de planning van het project en het bevorderen van samenwerking tussen de medewerkers.

"De terugkoppeling naar de opdrachtgever is essentieel omdat je er alleen op die manier achter komt of je inspanningen nog

"En wat betreft samenwerking, ik geloof dat het een bijna aangeboren neiging van mensen is om een eigen toke te creëren en het werk voor zich te houden. Misschien omdat ze denken dat het eigen idee alleen door henzelf uitgevoerd kan worden, misschien is het een gebrek aan vertrouwen in de kwaliteit van anderen of onvermogen te delegeren. En soms komt het ook alleen door een slechte planning, zodat een projectleider al het werk zelf doet. Je

BEL DE BEUK

0227 59 34 08

- Als u een training projectmatig werken wilt laten verzorgen voor uw medewerkers.
- Als u de samenwerking tussen disciplines en afdelingen in de organisatie wilt verbeteren.
- Als u het resultaatgericht werken in de organisatie wilt versterken.

kunt allerlei verklaringen bedenken, maar desondanks levert samenwerking meerwaarde en moet steeds bevorderd worden.”

Nijenhuis volgde zelf al eerder trainingen projectmanagement, maar deed ook weer mee met de training van De Beuk. “We werken hier op het bureau vaak projectmatig, maar in zo'n training wordt goed zichtbaar waar het in je eigen organisatie nog vastloopt. Wij werken toch nog te veel als eilandjes en zouden een paar grotere projecten dwars door de organisatie moeten doen om samenwerking en planning te verbeteren. En aandacht voor het projectplan: een scherpe definiëring van doel en beoogd resultaat, checkmomenten vastleggen en een goede fasering. Te vaak nog gaan we aan het werk met een plan en kom je bij de evaluatie op punten, die mis gingen omdat je die aan het begin van het project niet voldoende hebt vastgelegd.” ■

Gebruik bij projectmatig werken de 10 Punten Projectlijst (10PP), zie op de achterzijde van dit BeukBlad!



Interview met Anja Jongbloed, FNV Bondgenoten

Eerst verbinden en dan veranderen

“Wie wil veranderen, moet ook kunnen verbinden,” zegt Anja Jongbloed, “wie wil veranderen, moet beginnen bij de zaken waar mensen al mee bezig zijn. Dat is bekend en veilig en van daaruit kunnen nieuwe dingen aan het al bekende toegevoegd worden.”

Jongbloed is hoofdbestuurder van FNV Bondgenoten, coördinator Arbeidsvoorwaarden en Pensioenen. En zij staat samen met haar collega bestuurders voor de opgave om als vakbond in te spelen op de nieuwe situatie, waarin mensen niet langer de belangen van het collectief voorop stellen, maar de eigen individuele belangen. Zonder antwoord zal de bond haar ledental nog verder zien teruglopen. Maar hoe lukt het een bond een aannemelijke behartiger te zijn van zoveel individuele belangen? En hoe voer je die verandering in je organisatie door?

“Het wordt onze uitdaging om wensen en verlangens van individuele mensen te ver-

talen naar collectieve onderhandelings-thema's, te vertalen naar regelingen die als instrumentarium kunnen dienen en daarna weer terug te koppelen naar het persoonlijke belang. Neem als voorbeeld onze Levensloopregeling. Mensen willen zeggenschap hoe zij arbeid, zorg en scholing in hun leven inpassen. De één wil op zijn veertigste een sabbatverlof opnemen, de ander wil op haar zestigste stoppen met werken en een derde persoon heeft behoefte aan zorgverlof. Al die individuele wensen kunnen gerealiseerd worden binnen de kaders van die ene Levensloopregeling. Door op zo'n manier te werken, verbinden we het persoonlijke belang van onze leden aan het collectieve belang van de werknemers in het algemeen.”

“Verbinden,” zegt Jongbloed ook, “dat lukt alleen als je je mensen goed kent. Ik gebruik een Top Drie: ik wil precies weten wat mijn achterban belangrijk vindt in het leven, ik wil weten wat hun mogelijkheden zijn binnen de onderneming waar ze wer-

ken en ik wil weten welke strategische kansen er liggen voor de onderneming om bedrijfsbelangen te verbinden met de belangen van de mensen. Als ik die zaken helder voor ogen heb, kan ik voorstellen bedenken die aansluiten bij de werkelijkheid van onze leden.”

Daarbij is het belangrijk om als organisatie ook eens over je eigen schaduw heen te durven stappen en iets heel nieuws uit te proberen. “Met de schriftelijke raadpleging in oktober hebben we onze leden ook willen laten zien hoe zijzelf met hun individuele lidmaatschap van de FNV invloed konden uitoefenen op het kabinetsbesluit. Dit referendum was een grote verandering in de manier waarop de FNV tot besluiten komt. We hadden er ook ongelooflijk mee onderuit kunnen gaan. Maar sommige dingen moet je ook gewoon durven doen en het risico van mislukken op de koop toenemen. Van zulke fouten kan een organisatie ook leren en er een volgende keer weer haar voordeel mee doen.” ■

Het gebouw als stuur op cultuur

Halverwege de jaren negentig ontstond bij de gemeente 's Hertogenbosch de behoefte om de organisatie ingrijpend te veranderen. Op basis van de managementconcepten van Peter Senge koos het managementteam ervoor een lerende organisatie te zijn, met als kernbegrippen resultaatgericht werken, samenwerken en gedelegeerde verantwoordelijkheid. In 1996 lag er een nieuw bedrijfsconcept op tafel dat richtinggevend werd voor het management van de gemeentelijke organisatie. Al in 1993 had de gemeente besloten om ook alle diensten en balies onder een nieuw dak samen te brengen. Die samenloop leverde een formidabele kans op: het nieuwe stadskantoor zou de fysieke weerslag van het nieuwe bedrijfsconcept worden en zo zou de materiële werkomgeving bijdragen aan de door- en uitvoering van het bedrijfsconcept.

En het gebeurde. Met 'Het Nieuwe Kantoorleven' in het Huis van de Stad, zoals respectievelijk kantoorconcept en nieuwe huisvesting heten. Het Nieuwe Kantoorleven is de meest zichtbare uitwerking van de opdracht die de gemeente zich in de jaren negentig stelde: wij willen een effectieve en efficiënte organisatie zijn, in de ogen van de bevolking, van de bestuurders, maar ook in de ogen van de medewerkers. De organisatie moet bij de medewerkers passen en de medewerkers bij de organisatie en dan verbetert de organisatie haar eigen prestaties.

Het Huis van de Stad staat voor centrale huisvesting, voor een integrale werkwijze, voor een prettige werkomgeving voor de medewerkers. In het Huis van de Stad zijn alle gemeentelijke balies en diensten ondergebracht en vanaf april 2004 werken daar alle 1100 medewerkers in een papierarme, digitale organisatie met elkaar op 750 (!) flexibele werkplekken. Dat betekent voor de mensen afscheid nemen van vertrouwde werkomgevingen in oude panden, afscheid van het eigen bureau met foto's, knuffels en een radiootje, grote opruimingen van eigen papieren archieven en de verhuizing naar een werkomgeving met de cockpit, de loungeplek, de lockers en het eet-werkcafé. En daar begint ieders hart wat sneller te kloppen.

BEL DE BEUK

0227 59 34 08

- Als u ondersteuning zoekt bij een veranderingsproces in uw organisatie.
- Als u uw medewerkers in staat wilt stellen zich te ontwikkelen, bijvoorbeeld via een training persoonlijke effectiviteit of adviesvaardigheden.
- Als u de leidinggevendenden in uw organisatie wilt toerusten voor coachend leidinggeven.
- Als u een gesprekspartner zoekt om na te denken over de vraag hoe uw organisatie een lerende organisatie kan worden.

ALS DE MEDEWERKER LEERT, LEERT OOK DE ORGANISATIE

Een lerende organisatie moet ervoor zorgen dat haar mensen zich kunnen ontwikkelen, want als de medewerkers groeien, groeit ook de organisatie. De gemeente 's Hertogenbosch heeft een traject 'potentiële ontwikkeling bij de gemeente 's Hertogenbosch' uitgezet. Dit traject heeft als doel de talenten van het huidige personeel van de gemeente meer uit te buiten. De Beuk ontwikkelt de trainingen 'persoonlijke effectiviteit' en 'adviesvaardigheden'.

De gemeente 's Hertogenbosch heeft in haar bedrijfsconcept een duidelijke visie op de positie van de ambtenaren in de

organisatie. Van hen wordt verwacht, dat zij gevoeligheid ontwikkelen voor de bestuurlijke kant van het werk.

Uitgangspunt is persoonlijk meesterschap: de medewerkers zijn verantwoordelijk voor de eigen groei en investeren daarin. Zelfinitiatief wordt hoog gewaardeerd. Kortom, de verwachting is dat de ambtenaren richting geven aan hun eigen werkomgeving. Daar past een training 'persoonlijke effectiviteit' goed bij. In deze training staan de deelnemers centraal in hun rol van ambtenaar van de gemeente 's Hertogenbosch.

De training 'adviesvaardigheden' sluit aan bij de belangrijke plaats die in- en externe klantgerichtheid inneemt in het bedrijfsconcept, vaak verward met klantvriendelijkheid. In de cursus zal het begrip klantgerichtheid een belangrijke rode lijn zijn.

Niet alleen de medewerkers leren van de trainingen, De Beuk betreft er ook leidinggevendenden bij. Immers, het gedrag van de direct leidinggevendenden heeft grote invloed op het succes of de mislukking van het ontwikkelingsproces van de deelnemers. In het bedrijfsconcept wordt uitgegaan van een invulling van de rol van leidingge-

Het eet-werkcafé is een absolute topper in Het Nieuwe Kantoorleven. Het heeft de sfeer en uitstraling van een grand café en daar treffen medewerkers elkaar, maken er afspraken met externen voor overleg, bespreking en - zoals in dit geval - een interview. Dit is nieuw. Dit heeft niets meer te maken met een kantine, niets meer met een kantoor, maar wel met werken en elkaar ontmoeten. Het eet-werkcafé genereert enthousiasme, dat blijkt tijdens de rondleidingen door het nieuwe gebouw voor medewerkers die nog niet 'over' zijn. Waar zij zich nog achter het oor krabben vanwege flexplekken en wel heel weinig kastruimte, groeit de welwillendheid ten opzichte van een heel andere werkomgeving tijdens de lunch in het eet-werkcafé.

"Het gebouw doet veel met de mensen," vertelt Ageeth Jooren, beleidsmedewerker Personeel en Organisatie van deze gemeente. "Dat is belangrijk. Want Het Nieuwe Kantoorleven betekent ook dat verschillende groepen mensen die verdeeld over de stad werken, nu allemaal bij elkaar in een groot gebouw terechtkomen. Subculturen moeten tot een gezamenlijke cultuur worden. Deze omgeving ademt die nieuwe cultuur. De ruimtelijke indeling en de doordachte inrichting sluiten precies aan hoe wij in deze organisatie willen werken: open, flexibel, klantgericht, korte lijnen, in samenwerking met anderen. Het bedrijfsconcept is vertaald in een kantoorconcept. Dat is geen eindpunt, maar eerder een soort voorwaarde om de gewenste cultuur ook tussen de oren van de mensen te krijgen. Je moet ermee aan het werk blijven."

"Het Nieuwe Kantoorleven is ingeleid met grote bijeenkomsten in het Theater, met een eigen katern in het bedrijfsblad, met rondleidingen. Om de overstap naar een digitale organisatie te maken hebben we 'spijkerbroekendagen' georganiseerd, dagen waarop alle mensen van een afdeling hun papieren moesten opruimen. Ik geloof dat iedereen maar een meter papier mee mag nemen naar het nieuwe stadskantoor. Dat is een hele grote gebeurtenis. Sommige medewerkers moesten kasten vol papier wegdoen. Mensen moeten ook leren werken volgens het 'clean desk-principe', want op een flex werkplek kun je geen bureau vol paperassen creëren. Dus iedereen heeft een locker, een soort kastje waar

je je werkvoorraad in bewaart. Daar past niet zo heel veel in, dus om maat te houden hebben we allemaal een schoudertas gekregen met dezelfde inhoud als de locker. We proberen mensen vertrouwd te maken met hun eigen nieuwe kantoorleven."

Het Nieuwe Kantoorleven en het Huis van de Stad zijn er uiteraard ook om de organisatie - in haar functie van civil servant - een prima product te laten leveren aan de bevolking. De mensen van P en O en het management werken vaak aan een tweeslag, aan een win-winsituatie: de veranderingen die leiden tot een betere dienstbaarheid aan bestuur en bevolking moeten liefst ook tot voordeel - en in geen geval tot nadeel - van de medewerkers strekken. Jooren: "Als iedereen er wel bij vaart, is het doorvoeren van veranderingen een stuk aangenamer dan wanneer je tegen de stroom inwerkt. Bijvoorbeeld, wij willen de dienstverlening aan de bevolking verbeteren door twee avonden per week open te zijn. Niet alleen de balies, maar - op afroep - alle afdelingen. Daar heb je de medewerking voor nodig van de mensen die moeten overwerken. Daarom is het stadskantoor niet alleen twee avonden open voor de bevolking, maar ook voor de medewerkers. Dat is een verruiming van onze bedrijfstijd. Wij kunnen nu allemaal twee keer per week langer doorwerken. En dan kunnen we naar keuze in vier dagen een fulltime werkweek maken of de overuren in vrije tijd opnemen. Natuurlijk in overleg met collega's. De burgers worden er beter van, de medewerkers hebben een keuze en de organisatie levert een beter product."

Voor nieuwkomers in de organisatie en nieuwkomers in het Huis van de Stad is het nieuwe kantoorleven inderdaad nieuw en zij krijgen een introductiecursus. Werken in een papierarme en hoofdzakelijk digitale omgeving moet je leren. Elke dag opnieuw bekijken op welke stoel aan welk bureau je gaat zitten werken is iets anders dan een eigen kantoor binnenstappen. Je moet de werkomgeving bijvoorbeeld altijd opgeruimd en schoon achterlaten. Zodat een volgend dagdeel of de volgende dag er een collega kan zitten. Een beheerder/handhaver van het concept Het Nieuwe Kantoorleven ondersteunt de medewerkers en voor de het gedrag van alledag zijn er de Gouden Regels. ■

venden, die sterk stimulerend is: management by support, situationeel leidinggeven, verantwoordelijkheid laag in de organisatie. Voor de leidinggevendens biedt dit project een goede gelegenheid om juist aan die aspecten van het management aandacht te geven. Door hen intensief bij dit leertraject te betrekken kunnen zij een stimulerende rol spelen in het leerproces van hun medewerkers en daarbij ook hun eigen managementvaardigheden een extra impuls geven.



DMO wil diversiteit, ook op het pluche

Het verhaal van de directeur:

“Bij DMO werken vrouwen, mannen, jongeren, ouderen, homo’s, lesbische moeders, alleenstaande ouders, kostwinnen-de vrouwen, het enige type dat je hier misschien niet tegenkomt is de alleenverdienende witte man met twee kinderen en zijn vrouw thuis. Ik bedoel, we hebben hier een liberaal klimaat, ook voor allochtone mensen. En toch komen ze niet bij ons binnen.”

De Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling van de gemeente Amsterdam kan niet zonder diversiteit in haar organisatie. De merendeels hoogopgeleide medewerkers bereiden het sociale beleid van Amsterdam voor en nog een deel van de uitvoering ervan. “De bevolking van Amsterdam is heel divers en al die verschillende groepen mensen moeten wij bereiken met ons beleid op het gebied van onderwijs, jeugd, zorg, sport en cultuur. De enige doelgroep voor wie we eigenlijk nooit werken is de gemiddelde witte Nederlander, want die woont niet meer in Amsterdam. Al onze mensen hebben dus iedere dag met diversiteit te maken”, vertelt directeur Dineke Ten Hoorn Boer.

Diversiteit is daarom een belangrijk thema voor de dienst. Vanuit de gedachte dat je het beste beleid maakt als je van binnenuit de buitenwereld kent die je bedient, wil DMO de diversiteit graag in haar personeelssamenstelling terug zien. Wat betreft de man/vrouwverhouding lukt dat goed, de instroom van jonge mensen loopt ook behoorlijk, maar over het aantrekken en vasthouden van allochtone werknemers is Ten Hoorn Boer nog lang niet tevreden. Zelfs het inschakelen van een bureau gespecialiseerd in het werven van allochtone mensen leverde maar twee van de tien gezochte medewerkers op. Waarvan er één het na een jaar toch niet redde. Bovendien is de uitstroom van allochtone mensen uit de organisatie groter dan van autochtonen. Het lukt niet, terwijl de deur openstaat.

Waarom kwamen de jongeren dan wel binnen? En stroomden de vrouwen ook nog door naar de top? DMO heeft een managementteam dat uit drie vrouwen en vier mannen bestaat. Ten Hoorn Boer: “Ik denk dat er op de arbeidsmarkt veel vrouwen zijn die gekwalificeerd zijn voor ons soort werk. Hoogopgeleid op psychologisch, sociologisch of economisch terrein. Dus het aanbod is goed. Bovendien werken hier al veel vrouwen, ook in de top. Dat geeft de dienst een bepaalde uitstraling, blijkbaar biedt DMO een werkomgeving waar vrouwen zich thuis voelen. Dus willen vrouwen het hier wel proberen en bevalt het hen goed genoeg om te blijven.”

Met de jongeren ligt het wat anders. “Het lukt ons wel om jongeren binnen te halen, kennelijk spreekt het werk hen aan. Maar ze verdwijnen weer. Soms al na een jaar of twee, drie. Dat moeten we veranderen. Want ik wil dolgraag jonge mensen in de organisatie. Ze zijn fris, hebben een andere invalshoek en bovendien wil ik graag werken met jonge mensen die binnen DMO door-groeien naar de zwaardere posities. Ik denk dat het én aan de organisatie én aan de jongeren zelf ligt dat ze weer vertrekken. Op het gebied van projectontwikkeling en uitvoering werkt DMO traditioneel nogal bureaucratisch en daar kunnen jongeren slecht tegen. Daar moeten we dus aandacht voor hebben. maar de jongeren zelf zijn ‘eager’, gretig, ze willen graag verder. Als ze twee jaar bij ons hebben gewerkt, denken ze dat ze het wel gezien hebben, willen ze weer verder, een stap omhoog in de organisatie, zwaardere projecten. Bij ons kan dat niet altijd omdat ze nog niet klaar zijn voor onze vaak complexe projecten en de ingewikkelde context. In een andere organisatie met wat eenduidiger projecten lukt het hen wel om een volgend stapje op de ladder te zetten. Dus daar gaan ze. Ze voelen zich nog niet verbonden met DMO. Deze tendens proberen we met een slim opleidingsprogramma te ondervangen. We ontwikkelen korte opleidingen die mensen behoorlijk snel in hun werk kunnen uitproberen, zorgen ervoor dat de mensen van hun werk kunnen leren en gaan ons loopbaanbeleid juist voor deze groep beter uitwerken. Zo vergroten jonge werknemers hun kennis en zien ze hun toekomstperspectief.”

Kennelijk vraagt instroom van allochtone mensen om nog andere maatregelen. Vooral als het om mensen gaat die topfuncties kunnen bekleden. De resultaten van het wervingsbureau geven de indruk dat er geen hoogopgeleide allochtonen beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt. Dat vindt Ten Hoorn Boer een te makkelijke verklaring en ze vroeg De Beuk een onderzoek in te stellen naar oorzaken en aanbevelingen te doen voor een goed allochtonenbeleid. “DMO heeft de afgelopen jaren een omslag gemaakt van subsidiefabriek naar ontwikkelorganisatie en daar hadden we veel nieuwe mensen voor nodig. We hebben wel steeds gezegd dat we ook en vooral wilden zoeken naar allochtonen, maar tegelijkertijd namen we niet-allochtonen aan omdat het werk gewoon gedaan moest worden. Bovendien hebben we als management nooit goed doorgepraat hoe we ons allochtonenbeleid dan precies vorm wilden geven. Misschien hebben we teveel de ambitie beschreven in mooie streefcijfers, hebben we ook echt de intentie, maar hebben we niet gedaan wat nodig is om onze ambitie in werkelijkheid om te zetten.” ■



BEL DE BEUK

0227 59 34 08

- Als uw diversiteitsbeleid stagneert en u handvaten zoekt om daar verandering in te brengen.
- Als u met uw managementteam en/of medewerkers in een conferentie de verbinding wilt maken tussen diversiteit en de strategische doelen van uw afdeling of organisatie.
- Als u de cultuur van uw organisatie wilt doorlichten op kansen voor diversiteit.
- Als u de nieuwe DIVA (DiversiteitsAudit) van de Beuk wilt inzetten in uw veranderingstraject.
- Als u behoefte heeft aan een coachingsgesprek over diversiteitsbeleid vanuit uw managementrol.

Niet roerbakken maar stoven

Het verhaal van de adviseur:

“Niet roerbakken maar stoven” noemde Mamita van Leeuwaarde haar rapport van het onderzoek naar het stagnerend allochtonenbeleid van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling. In de toelichting schrijft ze: “Omdat ik denk dat het binnenhalen en binnenhouden van allochtonen, ook op hogere functieniveaus, een stoofpot van langdurige, structurele en samenhangende inspanningen vereist. Het roerbakken van maatregelen leidt in het geval van DMO niet tot het succes dat men ambieert.

Van Leeuwaarde is adviseur bij De Beuk, onderzoeker en gespecialiseerd in diversiteit. Tijdens haar onderzoek keek zij vanuit vijf invalshoeken naar factoren die de geringe instroom en doorstroom van allochtone mensen bij DMO kunnen verklaren:

- * het aanbod van allochtonen op de arbeidsmarkt en de wervingskracht van DMO,
- * de strategische keuzes en visie op het allochtonenbeleid,
- * de betrokkenheid van de top bij het allochtonenbeleid en de mate waarin DMO in al haar geledingen het besef deelt dat allochtonenbeleid noodzakelijk is en meerwaarde geeft,
- * de organisatiecultuur en de mate waarin DMO bereid is diversiteit te accepteren,
- * de specifieke maatregelen die DMO neemt op het gebied van in- en doorstroom en behoud van allochtonen.

“Juist van een organisatie zoals DMO is,

denk je in eerste instantie dat allochtonenbeleid geen zwaarwegend punt hoeft te zijn”, vertelt Van Leeuwaarde, “er heerst een open en vriendelijke cultuur, er is in principe draagvlak voor diversiteit en de wil om de dienst gekleurerd te maken. En toch is deze intentie gekoppeld aan een aantal maatregelen niet voldoende. Dat is wat ik bedoel met de term ‘roerbakken’. Allochtonenbeleid moet als een stoofpot zijn, waarin de ingrediënten langdurig op elkaar kunnen inwerken waardoor de smaak alleen aan kwaliteit wint. Neem bijvoorbeeld de cultuur. De allochtone medewerkers blijken toch tegen bepaalde cultuurcodes aan te lopen, zoals je zelf profileren, waardoor zij minder makkelijk naar hogere functies doorstromen.”

In haar rapport benadrukt Van Leeuwaarde ook dat het er vooral om gaat hoe inspanningen doorwerken in de organisatie en met elkaar verbonden worden: “Daarvoor is het belangrijk dat er een strategische keuze voor allochtonenbeleid gemaakt wordt. Van hoog tot laag moet iedereen er in de organisatie van overtuigd zijn dat meer allochtonen in dienst een meerwaarde biedt waarmee de organisatie haar doelen beter kan bereiken. Uitsluitend maatschappelijke motieven - kansen bieden aan allochtone mensen - zijn onvoldoende.” Ook moet dit beleid sterker verbonden worden met andere beleidsspooren, die de organisatie uitzet. In het geval van DMO is dat bijvoorbeeld vraag- en resultaatgericht werken.

De strategische keuze voor een allochto-

nenbeleid moet beginnen met een fundamentele discussie in het Managementteam over nut en noodzaak van meer allochtonen binnen de organisatie. “Waarom willen we meer allochtonen in dienst en vinden we dat meer kleur onze organisatie dichterbij onze strategische doelen brengt, dat is de leidende vraag. Het gaat erom de discussie transparant te maken: het gaat niet om politiek correcte standpunten maar om het gezamenlijk zoeken naar antwoorden op de vragen die men over dit strategisch belang heeft. De discussie zou moeten leiden tot een gezamenlijke visie op dat strategische belang. Vertaald naar de situatie van DMO betekent meer diversiteit binnen de afdelingen en teams dat signalen en vragen uit de diverse samenleving beter opgevangen worden. Meer diversiteit maakt ook dat de dienst via verschillende invalshoeken naar deze vragen kan kijken. “Dat bevordert het probleemoplossend vermogen en de wendbaarheid van de dienst, waardoor er beter op de vragen ingespeeld kan worden. Vraaggericht werken komt zo dichterbij. De deskundigheid en wendbaarheid van een afdeling of team wordt groter als verschillende invalshoeken gehanteerd worden en medewerkers tot uitwisseling van verschillende soorten expertise komen. Er kan beter met veranderingen omgegaan worden en er kunnen betere resultaten worden geboekt. Diversiteitsbeleid ondersteunt daarom resultaatgericht werken,” legt Van Leeuwaarde uit, “en bovendien heeft een divers personeelsbestand ook nog een uitstraling en een voorbeeldwerking naar de Amsterdamse gemeenschap.” ■

Rijkswaterstaat zet in op 'benutten'

De prachtige verkeersfoto's waar we dit BeukBlad mee illustreren, maken deel uit van de serie die fotograaf Toon de Wit maakte in opdracht van Rijkswaterstaat voor het boek 'Benutten'.

Het boek is een weergave en beschrijving van alle mogelijke maatregelen en instrumenten die ontwerpers van infrastructuur kunnen inzetten om het bestaande wegennet efficiënter te gebruiken. Om de bereikbaarheid en doorstroming van het verkeer in ons volle land te verbeteren is er een trits van mogelijkheden: Benutten, Bebouwen en Beprijzen. Rijkswaterstaat zet met nadruk in op Benutten ofwel tegen weinig kosten een optimaal gebruik maken van wat er al is. Beprijzen kost veel geld en tegen Bebouwen groeit weerstand: steeds meer mensen zetten vraagtekens bij de aanleg van nieuwe infrastructuur vanwege milieu, natuur, landschap en leefbaarheid.

Een doordacht gebruik van benuttingsmaatregelen biedt soelaas en er zijn er heel veel. Bijvoorbeeld spitsstroken, automatische voertuiggeleiding, route-informatie, vervoersmanagement en verkeerssignalering. Met het boek wil Rijkswaterstaat ontwerpers van infrastructuur de effecten van 'Benutten' laten zien en hen motiveren de mogelijkheden toe te passen en uit te voeren. Benutten in de praktijk. Doen!

Benutten:

*Uitgave van Ministerie van Verkeer en Waterstaat,
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat,
Adviesdienst Verkeer en Vervoer, 2002, Rotterdam,
ISBN 90-3693-615-2.*

Meer informatie www.benutten.nl



Projectmatig werken zie pagina 6/7

10 Punten Projectlijst (10PP)

- 1. opdracht en opdrachtgever**
Wie wil het project? Aan wie leg je verantwoording af? Hoe betrek je de opdrachtgever bij het project?
- 2. doel en resultaat**
Wat is het doel, welk maatschappelijk effect wil je bereiken? Welke resultaten horen bij dit doel? (onderscheid effectdoelstelling, resultaatdoelstelling, activiteit/taakdoelstelling, kwaliteitsdoelstelling, procesdoelstelling).
- 3. ontwerpen aanpak**
Wat ga je doen? Baseren op analyse, en aantoonbaar maken dat deze activiteiten leiden tot het gewenste resultaat.
- 4. betrokken partners en samenwerking**
Wie heb je wanneer nodig voor de uitvoering, wat vraag je ze precies, wat moeten ze weten over het project, welke verantwoordelijkheid krijgen derden?
- 5. tijdsplanning**
Plan van achteren naar voren. Wat moet na elkaar, wat kan tegelijk, wat heb je nodig voor een volgende stap. Denk ook aan planningen van anderen.
- 6. projectmanagement**
Rol van de projectleider (regie, aansturing, verantwoord, kwaliteitsbewaking, presenteren). Wat zijn je taken, wat moet je per se zelf doen en wat kunnen anderen ook (of zelfs beter) doen?
- 7. kwaliteitscriteria**
Waarom meten we af of we op de goede weg zitten? Wat vinden we minimale prestatie-eisen?
- 8. evaluatie en monitoring**
Hoe zien we dat we op de goede weg zitten? Welke meetinstrumenten gebruiken we, en wat meten ze precies? Eindevaluatie: hebben we bereikt wat we wilden bereiken? Welke lessen leren we eruit?
- 9. budget in tijd en geld**
Hoeveel tijd kost het project jou en anderen. Hoeveel geld kost het? Onderscheid personeelskosten en activiteiten kosten. Is er voldoende budget en dekking?
- 10. nazorg**
Hoe zorg je dat je project goed wordt opgepakt?
Denk aan:
* doorgeven (hoe, wat aan wie)
* communiceren over resultaten
* markeren van lessen

ORGANISATIE-ADVIESBUREAU DE BEUK

Koningstraat 1-3

1777 AA Hippolytushoef

Telefoon (0227) 593408

Fax (0227) 592366

E-mail info@beuk.nl

Internet www.beuk.nl

Colofon

BEUKBLAD is een uitgave van organisatie-adviesbureau De Beuk en verschijnt enkele keren per jaar. *Vragen en opmerkingen over dit Beukblad zijn van harte welkom. De redactie is bereikbaar via het secretariaat per post, e-mail, telefoon of www.beuk.nl. Overname van artikelen is toegestaan mits met bronvermelding.*

REDACTIE
Simone Veldboer en
Dorien de Wit
Bijdragen aan dit nummer:
Simone Veldboer,
Dorien de Wit

FOTO'S
Toon de Wit i.o.v.
Rijkswaterstaat Rotterdam;
Provincie Zuidholland

VORMGEVING
Monique Harderwijk, Utrecht

DRUK
Drukkerij Zuidam & Zn. bv
Woerden