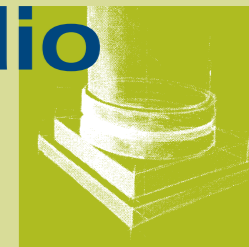


groep

Palladio



advies en interimmanagement

Samenwerking, samenhang en integratie

Jaarboek 2011
Palladio

Jaarboek 2011

Jaarboek **Palladio** 2011

Voorwoord

Voor u ligt het Jaarboek 2011 van Palladio groep. Het geeft een doorkijkje naar de gebieden en onderwerpen waarop we werkzaam zijn. Palladio groep wil zich de komende jaren nog explicieter gaan richten op de besturing en beheersing van organisaties, programma's en projecten in de wereld van groen (natuur), grijs (weg en spoor), rood (woningbouw) en blauw (water). Daarbij draait het naar onze mening meer dan ooit tevoren om samenwerking, samenhang en integratie.

Publieke partijen kunnen hun ambities in de nabije toekomst alleen waarmaken door intensief samen te werken. De samenwerking van overheden in programma's en projecten vraagt in een vroeg stadium om afstemming op de verschillende ambtelijke en bestuurlijke niveaus. Daarbij zal over de eigen schaduw heen moeten worden gesprongen. De vorming van het ministerie van Infrastructuur en Milieu en het ministerie Economische Zaken, Landbouw en Innovatie is daar een goed voorbeeld van. Het borgen van bestuurlijke samenwerkingsvormen tussen publieke partijen zal, zo denken wij, in toenemende mate plaatsvinden en past ook in deze ontwikkeling.

Vraagstukken worden bovendien niet langer sectoraal opgelost. De samenhang en integratie van groene, grijze, rode en blauwe opgaven is van belang. Projecten op het gebied van woningbouw, natuur, water, weg en spoor worden steeds meer in samenhang aangepakt. Dit vereist een andere aanpak dan voorheen. Vanaf de verkenningsfase tot en met de overdracht aan de eindbeheerder zal de sturing en de beheersing van programma's of projecten wezenlijk veranderen. Gebiedsgerichte integraliteit wordt meer en meer een randvoorwaarde voor de verkrijging van schaarse middelen. Daarmee verandert ook de scope en dus de beheersing. Wat voorheen hooguit als een raakvlak- of interfacevraagstuk werd beschouwd, wordt nu een integraal deel van de uit te voeren opdracht. Dit stelt meer eisen aan inhoud, proces en beheersing. Doordat wij de afgelopen jaren ook op een aantal meer

integrale opgaven een rol hebben gespeeld, hebben wij inzicht gekregen in de primaire processen van opdrachtgevers. Daarmee is onze inzetbaarheid op het vlak van besturing en beheersing nog efficiënter en effectiever geworden. Op verzoek van onze opdrachtgevers verrichten wij onze adviezen en ondersteuning dan ook steeds vroeger in het proces.

De samenwerking van overheid en bedrijven gaat een nieuwe fase in, zoals blijkt uit de groeiende aandacht voor publiek private partnerships (zie het regeerakkoord) en alliantievorming. Daarbij blijft de financiering wel een punt van zorg. Wij denken dat de invoering van een meer bedrijfsmatige wijze van begroten en verantwoorden bij de rijksoverheid een bijdrage kan leveren aan de oplossing van de knelpunten in de financiering van infrastructuur. Er zou volgens ons afgeschreven moeten kunnen worden op infrastructuur (bijvoorbeeld wegen, spoor en dijken). Dan hoeft niet ieder jaar de totale investering aan infrastructuur in de rijksbegroting ingepast te worden, maar kan dat via afschrijvingen gebeuren in jaartranches.

Palladio groep is er klaar voor om meer productgericht te werken. Afspraken over producten op het gebied van de beheersing en sturing van organisaties, programma's en projecten willen wij graag leveren tegen vooraf vastgelegde prijzen. Overheden kunnen op deze manier de inhuur van mensen omzetten in de inkoop van concrete producten. Zo kan optimaal gebruik worden gemaakt van de inventiviteit van de markt en onze jarenlange ervaring.

Wij hopen dat u geboeid bent door de inhoud van dit jaarboek en nodigen u van harte uit te reageren.

Namens Palladio groep,

Albert Kraak
Algemeen directeur

Inhoud

■ Interviews	
■ Anita Wouters, TOP Consultant Algemene Bestuursdienst	5
■ Hans Ruijter, Landelijk Tunnelregisseur Rijkswaterstaat	12
■ Herman van de Kaa, Adviseur Palladio groep	18
■ Artikelen	
■ Management Drives: Geef kleur aan uw organisatie!	23
■ De Projectspiegel®: leer uw projectorganisatie (nog) beter kennen!	35
■ Succesvol samenwerken in grote projecten	43
■ Wilt u klant zijn van uw eigen Shared Service Center?	47
■ Over Palladio	52
■ Contactgegevens	54

Interviews

- Anita Wouters, TOP Consultant Algemene Bestuursdienst
- Hans Ruijter, Landelijk Tunnelregisseur Rijkswaterstaat
- Herman van de Kaa, Adviseur Palladio groep



Interview Anita Wouters, TOP Consultant Algemene Bestuursdienst

Anita Wouters was van 2004 tot 2007 plaatsvervangend Directeur Generaal Water bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Daarna bekleedde zij van september 2007 tot december 2010 de functie van Directeur Generaal bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselveiligheid (inmiddels Economie, Landbouw en Innovatie). Sinds 2006 hebben Anita Wouters en Palladio groep een goede en duurzame relatie opgebouwd. Met ingang van 2011 spant Wouters zich in voor de oprichting van een intern en rijksbreed topconsultancybureau. We spreken over het bouwen van bruggen, over projectmatig werken in een politiek-bestuurlijke omgeving en over de toekomst.

Kan je vertellen waarmee je je de afgelopen jaren als DG Natuur bezig hebt gehouden.

Vanaf het allereerste begin heb ik geprobeerd om wat meer lijn en structuur aan te brengen in het natuurdossier. De uitdaging daarbij was met name gelegen in de vertaling van Europese kaders en richtlijnen naar de Nederlandse beleidspraktijk en de spanning die daar omheen zat. Ik heb daarbij altijd aangegeven dat ik geen uitgesproken EHS¹-adept ben, maar dat het wat mij betreft gaat om goed rentmeesterschap, het ondersteunen van doelen en de interactie met de omgeving. Tijdens één van de eerste bezoeken aan een natuurgebied stelde ik de vraag: hoeveel boeren zijn hier actief in de omgeving en hebben ze zicht op opvolging? Dat bleek een atypische vraag te zijn, zeker voor een DG Natuur vond men. Toch denk ik dat het belangrijk is om gebiedsprocessen op een integrale manier te benaderen. Het gaat in dergelijke processen niet uitsluitend om natuurdoelen of economische belangen. Het gaat erom om binnen één gebied zoveel mogelijk functies te accommoderen. Soms lukt dat, maar soms ook niet. Voor het proces is het in ieder geval van groot belang dat er vooraf geen onwrikbare stellingen worden ingenomen. Er leven bij alle betrokken partijen altijd bijzonder interessante ideeën voor de ontwikkeling van een

¹ De Ecologische Hoofdstructuur (EHS) is een netwerk van grote en kleine natuurgebieden waarin de natuur voorrang heeft en wordt beschermd

gebied. Mijn principe is altijd geweest om het maatschappelijk krachtenveld te benutten. Dat lukt niet als je bij voorbaat ideeën en alternatieven uitsluit.

Met betrekking tot dat gebruik maken van het maatschappelijke krachtenveld is het misschien niet zo gek dat LNV en EZ kortgeleden zijn samengevoegd.

Dat is wat mij betreft zeker een logische ontwikkeling. Ik denk dat het belangrijk is om in de uitdagingen waarvoor zowel voormalig LNV als EZ zich gesteld zien de balans te zoeken tussen people, planet en profit. Je moet altijd de meerwaarde zoeken in de confrontatie van economische belangen, ecologische belangen en wat mensen belangrijk vinden. Ook de bijdrage van relevante kennisinstellingen is cruciaal. In het huidige regeerakkoord wordt ook actief aangestuurd op de integratie van kennis- en beleidsonderdelen. Duurzaamheid staat daarbij steeds meer centraal, en duurzaamheid komt niet tot stand als we uitdagingen sectoraal en met een eenzijdige afweging van belangen benaderen.

Levert een dergelijke integrale benadering soms geen frictie op als er vooraf geformuleerde natuurdoelen in het spel zijn?

Op lokaal niveau lijken tegengestelde doelen en belangen inderdaad snel tot een impasse te kunnen leiden. Maar het interessante is dat dergelijke tegenstellingen op wereldschaal vaak veel minder onoverbrugbaar lijken te zijn. Neem het voorbeeld van een grote multinational als Unilever. In het kader van hun eigen grondstoffenbeleid is biodiversiteit voor hen van groot belang. Om deze reden is zo'n bedrijf ook bereid om in natuurwaarden te investeren. Dat wordt nog wel eens over het hoofd gezien. Uiteraard is het een lastig karwei om zo'n brede benadering te vertalen naar de vierkante meter die Nederland is. Verschillen tussen lange en korte termijnvisies vormen soms een barrière, en het verschil tussen strategisch en operationeel denken kan ook problemen opleveren. Dat neemt niet weg dat de benadering van dergelijke grote spelers soms tot het doorbreken van een impasse leidt. Je ziet steeds vaker innovatieve technieken opduiken die gebaseerd zijn op

Je moet altijd de meerwaarde zoeken in de confrontatie van belangen

natuurlijke processen. Dergelijke benaderingen brengen de werelden van de economie en de ecologie steeds dichterbij elkaar, en dat is van belang.

Vinden die innovatieve benaderingen wel weerklink in het politiek-bestuurlijke domein?

Natuurlijk blijft het natuurdossier wel politiek gevoelig. Daarin heeft voor mijzelf ook altijd de grootste uitdaging gelegen. De huidige politiek geeft aan niet te willen tornen aan de kernwaarden van het bestaande natuurbeleid, maar wel de gestelde doelen op een andere manier te willen bereiken. Daarmee is in ieder geval bereikt dat een aantal langlopende discussies wordt teruggebracht tot de kern van de zaak. Dat is soms nodig. In het geval van het natuurdossier doet al jarenlang een aantal verhalen de ronde. Zo zou het dossier zijn gegijzeld door ecologen en juristen. Ik denk dat dit verhaal mede in stand wordt gehouden omdat politici en bestuurders hun vingers niet willen branden aan het natuurdossier. Ze voelen zich er ongemakkelijk bij. Toch moet je vaststellen dat er de afgelopen jaren op een constructieve manier is gezocht naar ecologische en juridische ruimte en flexibiliteit. Dat heeft bijvoorbeeld geresulteerd in het mosselconvenant. Daarin worden zowel de economische belangen van de visserijsector als de belangen van de natuur behartigd, en op een manier die voor alle betrokken partijen bevredigend is. De natuurorganisaties en mosselsector zorgden uiteindelijk voor een belangrijke doorbraak in het Waddendossier. In plaats van de hakken in het zand te zetten, verdiepten zij zich de laatste jaren steeds meer in de bedrijfseconomische ontwikkeling van de sector en hoe die te combineren viel met goed natuurbeheer. Dat heeft uiteindelijk geleid tot een keuze voor meerjarige mosselbanken en gesloten gebieden, waarbij zowel de natuur als de vissers baat hebben. De houding van de betrokken partijen is cruciaal. Je moet niet zeggen: dit kan niet, en dit mag niet. Toch zijn dat nog vaak de sleutelwoorden van de discussies over het natuurbeleid.

Als Directeur Generaal ben ik altijd bruggenhoofd geweest; zowel voor boodschappen binnen de eigen organisatie, als richting de externe omgeving. Daarbij heb ik altijd gezocht naar de ruimte die nodig is om tot goede en duurzame oplossingen te komen. Zo heb ik bijvoorbeeld altijd gezegd dat de EHS geen doel is, maar een middel. Bovendien ben ik

van mening dat natuurbeheer niet per definitie met traditionele beheerders hoeft plaats te vinden. Er zijn schitterende particuliere initiatieven voor het beheer van natuurgebieden. Ik ben van mening dat die initiatieven ook een kans verdienen. Particulieren hebben ook goede en innovatieve ideeën. En het kan ook voorkomen dat sectoren een rol voor zichzelf weggelegd zien in het beheer van een gebied. Zo zien de mosselvisserij zich als beheerders van hun visgebied. Als je dat ontkent, heb je geen gesprek.

Wat is nu typisch een resultaat waarvan je kan zeggen: kijk, dat heb ik bereikt?

Ik denk dat mijn belangrijkste bijdrage bestaat uit het feit dat ik de balans heb gezocht tussen ecologische en economische belangen. Dat kon ik ook goed doen omdat ik eerst alle sectoren binnen het voormalige LNV heb doorlopen, vervolgens als plaatvervangend DG Water bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat heb gewerkt en later weer naar LNV ben teruggekeerd als DG Natuur. Tijdens deze loopbaan heb ik geleerd wat het belang is van goed procesmanagement. In de praktijk blijkt dat uit de behoefte aan bruggenbouwers; voorzitters die over de deelbelangen van partijen heen kijken en zoeken naar een goed en duurzaam samenwerkingsresultaat. Sinds enige jaren zijn bij het voormalige ministerie van LNV de begrippen *people, planet, profit* als uitgangspunt genomen bij de totstandkoming van het beleid. Om dat tot een succes te maken is het niet alleen van belang dat de eigen organisatie die begrippen hoog in het vaandel heeft staan, maar ook dat je als DG Natuur deze begrippen uitdraagt bij het accommoderen van de politieke agenda's. Dat is opgepakt. Op een zeker moment was de situatie zelfs zo dat de buitenwereld het ministerie afrekende op de invulling van de drie p's, en wel in termen van het beleid, de organisatie en de financiën. Het huidige ministerie van EL&I beoogt op dezelfde manier te werken. Of dat lukt is uiteraard afhankelijk van het uitkristalliseren van de politieke situatie van dit moment. Het adagium van LNV luidde lange tijd "Eén aarde is genoeg voor de hele wereld". Dat betekent dat het voortdurend van belang is om te zoeken naar een goede balans tussen *people, planet* en *profit*, zonder uitputting van onze natuurlijke bronnen. Het mestbeleid is een goed voorbeeld van een dossier waarbij uitdrukkelijk met

**Balans zoeken
tussen ecologische
en economische
belangen**

het adagium van LNV en de drie p's is gewerkt. In veel gevallen is het natuurlijk wel een lastige opgave. Je hebt te maken met weerbarstige dossiers en grote politieke tegenstellingen. De bewindspersoon vervult daarbij een essentiële rol. De minister of staatssecretaris moet immers inspelen op de waan van de dag, maar hij of zij moet alles ook in een helder tijdsperspectief zetten. Het zoeken van een goede balans is natuurlijk altijd een goede zaak, maar op ieder moment in de tijd is er altijd één belang dat net iets meer voorkeur geniet dan de andere belangen. Dat is de politieke realiteit.

*Je geeft aan dat de beschreven werkwijze van LNV sinds enige jaren wordt gehanteerd. Betekent dit dat de hele organisatie al denkt in termen van *people, planet* en *profit*?*

We proberen al zeker twee regeerperiodes op deze bewuste manier bij te dragen aan een duurzame samenleving. Op het DG-niveau van zowel het voormalige ministerie van Economische Zaken als het ministerie van LNV wordt de *sense of urgency* dan ook breed gedeeld. Je merkt dat medewerkers op het operationele niveau ook open staan voor deze benadering, maar op sommige thema's moet nog worden gezocht naar de juiste verbindingen. Dat kan op verschillende manieren en het vergt enige tijd. Ik denk dat de risicosessies die Palladio groep heeft verzorgd voor de Programmatische Aanpak Stikstof en de Natura 2000-beheerplannen op een goede manier bijdragen aan de ontwikkeling van de organisatie. Bij het ministerie van Verkeer en Waterstaat is professioneel risicomanagement inmiddels een standaard onderdeel in de sturing en beheersing van projecten. Bij LNV was dat nog niet zo. Er werd ook beduidend minder projectmatig gewerkt. Planning en risicomanagement werden daardoor ook minder expliciet ingevuld. Het lijkt mij wel verstandig dat het nieuwe ministerie van EL&I daar aandacht aan besteed. Uiteindelijk heb je er alleen maar profijt van als je op een systematische manier denkt vanuit projectdoelen en de bijbehorende programmering. Dat maakt het makkelijker om risicogestuurd te werken in een beleidscyclus en op een constructieve manier de interactie met de omgeving vorm te geven. Meer sturingsmogelijkheden zijn noodzakelijk, zeker nu er politieke en financiële druk op de ketel staat. Het is daarbij van groot belang dat je de sturing en beheersing van

**Meer sturings-
mogelijkheden zijn
noodzakelijk**

processen al in een vroeg stadium bepaalt, zodat je goed kan inspelen op de omgeving. Dat is ook de boodschap die Palladio altijd uitdraagt, en die benadering past wel bij mijn persoonlijke managementstijl. Ik vind het altijd de grootste uitdaging om te kijken hoe je zo vroeg mogelijk de route kan bepalen om ergens te komen, zonder daarbij al teveel aan flexibiliteit in te leveren. Daarbij koppel ik het risicomanagement graag aan het maatschappelijk krachtenveld. Dat heeft mij en mijn bewindspersonen altijd veel sturingsmogelijkheden gegeven. De uiteindelijke beslissing over beleidsonderwerpen ligt natuurlijk bij die politieke bewindspersonen. In het natuurdossier is, mede gelet op de Brusselse context, het hebben van sturingsgrip erg belangrijk. De natuur is ontzettend gepolitiseerd. Een bewindspersoon heeft grofweg twee keuzemogelijkheden. Ofwel een uitdrukkelijke eigen koers varen en afwachten of dat beleid de juridische toets van de rechter doorstaat, dan wel zoeken naar draagvlak door het doen van concessies en hopen dat daardoor mensen niet naar de rechter lopen. In het natuurdomein heb je te maken met zoveel verschillende en tegengestelde belangen dat het soms de moeite loont om juist te sturen op tegenstellingen en breuklijnen. Een breuk met het vanzelfsprekende kan erg louterend werken, maar een dergelijke benadering kan ook erg onvruchtbaar blijken.

Op welke manier kan Palladio bijdragen aan de ontwikkeling van een organisatie als het ministerie van EL&I?

Met de inspanningen van Palladio is nu al een werkwijze geïntroduceerd waar de organisatie erg blij mee is. Of het nu gaat om de netwerkplanning van de Programmatische Aanpak Stikstof of de risicosessie voor de Natura 2000-beheerplannen, Palladio heeft gezorgd voor meer overzicht en betere sturingsmogelijkheden. In het verleden ontbrak het aan een goed doordacht instrumentarium. De bijdrage van die instrumenten is evident. Ik ben daarbij van mening dat de creativiteit van de eigen organisatie van EL&I nog verder kan worden aangeboord. Een andere werkwijze kan daar zeker bij helpen.

**Een breuk met het
vanzelfsprekende
kan erg louterend
werken**

Je hebt in december afscheid genomen als Directeur Generaal Natuur. Wat ga je de komende jaren doen en komen we elkaar in de toekomst nog eens tegen?

Inderdaad, op 14 december heb ik officieel afscheid genomen van EL&I. Vanaf 1 januari ga ik samen met enkele collega's een intern en rijksbreed werkend topconsultancybureau opbouwen. Ik ga me dan bezighouden met interim management en adviesklussen op uiteenlopende plaatsen. Ik vind het een enorme uitdaging om na jarenlange ervaring te hebben opgebouwd in het fysieke domein met landbouw, water en natuur, nu eens in mij wat minder bekende domeinen werkzaam te zijn. Na negen jaar "lijndienst" ga ik nu weer als consultant aan de slag. Ik zie dat als een grote kans voor mijn persoonlijke verbreding. Ik sluit zeker niet uit dat ik Palladio in de toekomst nog eens zal benaderen. Mijn ervaringen met Palladio zijn uitstekend, zoals ik hiervoor al aangaf. Onze benaderingen van programma's, projecten en processen komen sterk overeen. Dat heeft steeds tot een goede en succesvolle samenwerking geleid.

Frank Valkenburg
Herman van de Kaa

Interview Hans Ruijter, Landelijk Tunnelregisseur Rijkswaterstaat

We spreken Hans Ruijter. Zijn kamer op de zevende verdieping van de imposante toren Westraven van Rijkswaterstaat (RWS) in Utrecht biedt uitzicht op het Amsterdam-Rijnkanaal. Het is december en de sneeuwvlokken vallen geleidelijk aan naar beneden. Een mooi moment voor een persoonlijk interview met de man die per 1 januari 2010 is aangesteld als Landelijk Tunnelregisseur.

Als Landelijk Tunnelregisseur geeft Hans invulling aan een drievoudige opdracht:

Allereerst moet er een structurele vernieuwing plaatsvinden van het aanlegproces van RWS-wegtunnels door uniformering van eisen en randvoorwaarden en standaardiseren van technische specificaties en oplossingen voor tunneltechnische installaties (TTI). Daarnaast moeten zoveel mogelijk resultaten van de structurele vernieuwing worden ingebracht in de lopende tunnelprojecten. Indien nodig moet er worden bijgestuurd op basis van een pragmatische aanpak. Ten slotte moet de standaardisatie ook in bestaande tunnels worden geïmplementeerd. Tot die tijd moeten er maatregelen worden getroffen waardoor de basisfunctionaliteit (veiligheid en doorstroming) gewaarborgd blijft. Gedurende een periode van ca. 2 jaar zal de Landelijk Tunnelregisseur met een team van professionals aan bovenstaande opdracht invulling geven.

Kun je iets vertellen over je loopbaan en een eventuele doorslaggevende periode daarin?

Ik ben opgeleid als civiel ingenieur. Dit jaar ben ik precies 25 jaar werkzaam in diverse functies bij het ministerie van Infrastructuur en Milieu, het voormalige ministerie van Verkeer en Waterstaat. Ik ben in 1986 begonnen bij Dienst Zeeland. De staart van het project 'Oosterschelde werken' heb ik leren kennen bij het inrichten van het beheer en onderhoud. In 1989 ben ik vervolgens gestart bij de toenmalige Bouwdienst en heb ik zowel in het lijnmanagement als op de grotere projecten gewerkt. Ik ben onder andere afdelingshoofd geweest van de natte sector, heb in 1996 de ISO certificering van de Bouwdienst



vormgegeven en ben directeur van de droge sector geweest. Lijnmanagementfuncties en projecten wisselden elkaar meestal af.

Daarnaast ben ik projectdirecteur geweest van het programma Rekeningrijden en Hoofd Ingenieur-Directeur van het project Maaswerken. En sinds begin 2010 dus de man die Nederland moet verlossen van het inmiddels al bijna spreekwoordelijke "tunnelleed". De kennis en ervaring die ik heb opgedaan tijdens de uitvoering van het programma Rekeningrijden, kan ik goed gebruiken bij de realisatie van het programma van het landelijk tunnel regieteam.

Ik ervaar deze periode ook als zeer bepalend voor mijn verdere loopbaan. Het programma Rekeningrijden speelde zich af in een zeer dynamische en politieke omgeving. Ik heb toen al snel geleerd heeft dat gelijk hebben niet hetzelfde is als gelijk krijgen. Technenuten, waar het departement er terecht veel van heeft, kunnen nog wel eens de neiging hebben om de techniek als basis voor alle handelen te nemen. Maar de omgeving waarin het departement verkeert, vraagt de techniek te zien als middel voor de samenleving en dus ook om breder te kijken. Deze vraag zorgt voor een extra positieve spanning en energie tijdens het werk.

Gelijk hebben is niet hetzelfde als gelijk krijgen

Wat ervaar je in je huidige functie als de grootste uitdaging?

In de aanpak van de tunnelproblematiek speelt standaardisatie en uniformering een grote rol. Een risico is dat betrokkenen deze aanpak alleen als een technische oplossing zien. Standaardisatie en uniformering gaan echter minstens net zoveel over mensen. Het gaat in de eerste plaats om een goede en veilige verkeersdoorstroming voor de weggebruikers, maar bijvoorbeeld ook om uniforme bedrijf- en werkprocessen te kunnen creëren voor werknemers van de RWS, verkeerscentrales en hulpdiensten.

Veel partijen onderschrijven de noodzaak van standaardisatie en uniformering, zolang er ook maar voldoende ruimte blijft voor maatwerk.

Als Landelijk Tunnelregisseur kun je natuurlijk niet standaardisatie en uniformering opleggen aan partijen die ieder ook een eigen verantwoordelijkheid in de realisatie van tun-

neltechnische en verkeerstechnische installaties hebben. Dit betekent veel direct overleg met de omgeving om gezamenlijk de grenzen op te zoeken tussen uitersten. Je probeert eigenlijk met elkaar jezelf en de omgeving te veranderen.

Mijn grootste uitdaging is om zo snel mogelijk met een praktische integrale oplossing te komen voor de tunnelproblematiek in Nederland. Het wiel mag niet steeds weer opnieuw uitgevonden worden. Die tijd hebben we nu wel gehad. De kunst hierbij is om het niet te complex te maken. Het zijn tenslotte maar tunnels, een stuk weg met een dak er bovenop.

De kunst is om het niet te complex te maken

In de contacten met omgevingspartijen bestaat er een zekere spanning tussen doorstroming en veiligheid. RWS krijgt nogal eens het verwijt te eenzijdig naar doorstroming te kijken. Als landelijk tunnelregisseur van RWS heb ik echter niets aan tunnels die prima voor de doorstroming zijn, maar niet veilig. Andersom heeft de samenleving niets aan tunnels die heel veilig zijn, maar waar niet doorheen gereden kan worden.

Waar geniet je het meest van in je werk?

Ik geniet het meest van kleine successen. Bij wijze van voorbeeld een ervaring van vanochtend. Om samen met de marktpartijen voor te bereiden op standaardisatie en uniformering, is er een speciaal traject ingezet met mensen van RWS, ingenieursbureaus en aannemersbedrijven. Vanochtend gaf ik samen met vertegenwoordigers van Bouwend Nederland, NL-Ingenieurs en Uneto-VNI (branchevereniging van installatiebedrijven), een presentatie aan de verzamelde marktpartijen over onze gezamenlijke aanpak van de tunnelproblematiek. Dat geeft gewoon een kick! Ondanks verschillende achtergronden en in sommige gevallen ook verschillende belangen, straalden we gezamenlijk één boodschap uit. Deze gezamenlijke aanpak is onmisbaar in het realiseren van verandering.

Kun je iets vertellen over hoe je jouw teams samenstelt?

Het antwoord op de vraag ligt al deels besloten in de vraag. Het als projectdirecteur zelf kunnen samenstellen van je team is voor mij een eis die ik stel op het moment dat ik voor een project of programma gevraagd word.

Hierbij vind ik het in eerste instantie van belang om te kunnen beschikken over voldoende inhoudelijke expertise. Zonder inhoud geen resultaat! Ik selecteer in tweede instantie op vertrouwen. Ik wil blind op mensen kunnen vertrouwen en in alle openheid met ze kunnen sparren. Of dat vertrouwen er kan komen weet ik meestal al binnen vijf minuten in een gesprek. Het is daarbij nog wel eens balanceren tussen het selecteren van mensen met

wie de chemie gelijk goed is en mensen die complementair zijn. Ook het laatste is van belang om voldoende weerwoord te krijgen. Daar moet ik op blijven letten.

De lopende tunnelprojecten en problemen met tunneltechnische installaties staan in het brandpunt van de politieke belangstelling. Dit zorgt voor een hoge werkdruk op mijn team, met als doel een tijdige realisatie van het programma van de landelijk tunnelregisseur. Zowel het laatste Algemeen Overleg van minister Eurlings als het eerste Algemeen Overleg van minister Schultz van Haegen ging over tunnels.

Mede door deze politieke druk stuur ik ook sterk op het tijdig escaleren van knelpunten door mijn teamleden. Ik wil geen impliciete beslissingen over issues of het te lang weghouden van 'slecht' nieuws. Ik wil tijdig kunnen bijdragen en kunnen ingrijpen om te allen tijde de resultaatgerichtheid te waarborgen.

Zonder inhoud geen resultaat!

Welke ontwikkelingen zie jij op het vlak van bedrijfsvoering binnen RWS?

Ik kan me de periode nog goed herinneren waarin de directie Bedrijfsvoering van RWS het model ontwikkelde dat voorziet in directeuren bedrijfsvoering. Palladio was daar nauw bij betrokken in de persoon van Albert Kraak. Dit model was een goede zet. Naar mijn mening heeft de invoering van dit model sterk bijgedragen aan de informatievoorziening binnen

de hele organisatie. De bedrijfsvoering is sterk geüniformeerd en geprofessionaliseerd waardoor ook de basis van bestuurlijke besluiten is versterkt. Een belangrijke valkuil bij RWS, als grote organisatie, is dat de bedrijfsvoering zo dominant wordt dat er dikke boeken met strakke kaders, regels en procedures ontstaan. Er is destijds voor de certificering van de Bouwdienst een kort maar krachtig handboek samengesteld. Toen ik na vier jaar bij de Bouwdienst terugkwam was het beknopte handboek uitgegroeid tot een fors formaat telefoonboek. Maar wellicht hoort dit ook een beetje bij het functioneren van grote organisaties en is het een steeds terugkerende cirkelbeweging van dikke handboeken naar dunne handboeken en vice versa. Momenteel lijkt RWS weer de beweging te maken naar een toename van regels. Ik denk dat dit te maken heeft met de toenemende zogeheten zakelijke afrekencultuur; een fase waarin zaken die niet goed gaan worden opgelost met het in het leven roepen van een nieuwe regel. Binnen mijn eigen team probeer ik hier voor te waken en stuur ik liever op het gedrag van mensen.

Wat verwacht jij dat de komende jaren het thema zal zijn binnen RWS?

Gezien de financiële situatie van het Rijk zal er nog meer efficiency in de samenleving en in het werk van RWS geëist worden. Daarbij is een belangrijk thema dat veel kunstwerken, wegen, bruggen en sluizen, die onderdeel uitmaken van de infrastructuur in Nederland, het punt van einde levensduur bereiken. Dit heeft alles te maken met de wederopbouw na de oorlog en de veel zwaardere belasting van de infrastructuur dan waar ooit op was gerekend. Dus de vraag die voor RWS centraal staat is 'Hoe houden we onze infrastructuur optimaal beschikbaar in tijden dat veel objecten gerenoveerd of vervangen moeten worden?' Met het maken van deze strategische en ook creatieve keuzes levert RWS een topprestatie, elke dag weer.

Hoe verloopt jouw samenwerking met Palladio?

Ik heb zowel bij het project Maaswerken als nu in het team van de landelijk tunnelregisseur met André Kaneman samengewerkt. André vervult de rol van manager bedrijfsvoe-

**Ik stuur liever
op het gedrag
van mensen**

ring. Al eerder gaf ik aan dat ik inhoudelijke expertise en vertrouwen erg belangrijk vind. Op beide elementen heeft André zich bewezen in de samenwerking: hij 'regelt het' en is betrouwbaar. Afspraak is afspraak.

Ik vind de mensen die voor me werken het meest belangrijk. Ook in de samenwerking met Palladio. Ik wil gewoon goede mensen aangeboden krijgen, en dat lukt Palladio tot nu toe altijd.

Veerle Elzenga

Jeroen Tomassen

Interview Herman van de Kaa, Adviseur Palladio groep

Herman van de Kaa (31) is sinds 2006 werkzaam bij Palladio groep en heeft de afgelopen jaren verschillende rollen vervuld voor uiteenlopende opdrachtgevers. Van interim planner en projectsecretaris tot strategisch adviseur voor sturingsmodellen en governancevraagstukken. Het afgelopen jaar werkte Herman onder andere als adviseur Omgevingsmanagement bij RWS, als adviseur Risicomanagement en Programmamanagement bij het ministerie van EL&I en was hij betrokken bij Management Drives-trajecten en de toepassing van de Projectspiegel®.

Hoe ben je bij Palladio terecht gekomen en wat trok jou aan in Palladio?

Dat ik bij Palladio werk heb ik te danken aan een goede vriend. Die werkte al enige tijd voor Palladio toen ik nog studeerde. Hij bracht me in contact met Albert Kraak. De kennismaking verliep erg positief en we hielden contact. Ik zag Palladio als een uitstekende kans om ervaring op te doen in het publieke domein, de sector die al jaren het onderwerp van mijn studie was. Toen Albert me in 2006 belde met de vraag of ik beschikbaar was, was ik bezig met de afronding van mijn studie politicologie aan de Universiteit van Amsterdam. Ik werkte aan mijn scriptie en was juniordocent Bestuur en Beleid. Ondanks het feit dat de academische wereld me ook wel aantrok, heb ik geen moment getwijfeld om voor Palladio te gaan werken. Wat mij aansprak was het feit dat ik in relatief korte tijd ontzettend veel gevarieerde klussen kon doen. In de jaren die ik nu werkzaam ben, heb ik al erg veel overheidsorganisaties van binnen uit leren kennen. Ik kon me geen betere start wensen. Palladio bestaat uit een groep ervaren en gedreven professionals die korte lijnen met elkaar onderhouden. Dat komt de kwaliteit die Palladio levert zeer ten goede, maar het levert ook een grote bijdrage aan de ontwikkeling van medewerkers als ik. Daar komt bij dat veel opdrachten die Palladio vervult de volledige organisatie van de opdrachtgever doorsnijden, van het strategische tot het operationele niveau, en omgekeerd. Als je dat



**Snel schakelen
tussen theorie en
praktijk, tussen
strategie en
operatie en vice
versa**

als startende adviseur van dichtbij kan meemaken, dan leer je daar in korte tijd ontzettend veel van.

Op welke manier komt jouw studie je van pas bij Palladio?

Ik heb politicologie gestudeerd met een bestuurskundige / beleidsanalytische specialisatie. Door die opleiding ontwikkel je een zekere gevoeligheid voor machtsverhoudingen, zowel in het groot als in het klein. Ook vergroot je uiteraard je analytisch vermogen.

Beide komen me goed van pas in de opdrachten die ik vervul. Ik kan zeggen dat ik me de organisatorische en inhoudelijke situatie van een opdrachtgever relatief snel eigen kan maken. In het begin heb ik wel moeten leren om niet te blijven hangen in abstracte probleemdefinities en theoretische analyses. Het gaat er uiteindelijk om dat je een concrete bijdrage levert aan het werk dat moet gebeuren. Dat betekent dat je snel moet schakelen tussen theorie en praktijk, tussen strategie en operatie en vice versa. Dat heb ik inmiddels geleerd. En het klinkt misschien clichématig, maar de praktijk is wat dat betreft echt de beste leerschool.

Wat is tot nu je leukste klus geweest en waarom?

Ik vind het lastig om één specifieke klus aan te wijzen als de leukste. Zoals gezegd vind ik de combinatie en afwisseling van opdrachten erg interessant. Ik heb inmiddels wel een voorkeur voor strategisch advieswerk omdat ik merk dat ik daarin het beste tot mijn recht kom. Maar van mijn interimklussen heb ik waarschijnlijk het meeste geleerd. Zo ben ik een langere periode projectsecretaris geweest voor het project Ontpoldering Noordwaard (Ruimte voor de Rivier). In die rol raakte ik eigenlijk overal bij betrokken, van projectbeheersing tot omgevingsmanagement en van contractmanagement tot techniek. Dat was ontzettend leuk. Ik heb daar de beginselen van het leidinggeven geleerd en ervaren wat het is om een verbindende schakel te zijn tussen managers en medewerkers. Veel ervaringen uit die periode neem ik mee in mijn huidige werkzaamheden.

Zie je een rode draad in de klussen die je tot nu toe hebt gedaan? Zijn er bijvoorbeeld thema's die vaak terugkomen?

De klussen die ik tot nu toe heb gedaan verschillen nogal van elkaar. Uiteraard hebben bijna alle opdrachten een element van projectbeheersing in zich. Mijn interimopdrachten waren daar ook altijd op geënt. Het afgelopen jaar heb ik me echter steeds vaker beziggehouden met sturingsvraagstukken. Beheersing en sturing hangen natuurlijk nauw met elkaar samen. Toch hebben ze ieder een eigen aanvliegroute. Ik merk dat mijn ervaring met projectbeheersing me goed van pas komt. Maar mijn organisatie- en omgevings sensitiviteit stellen me daarnaast in staat om ook een zinvolle bijdrage te leveren aan meer strategische en tactische opdrachten. Ik vind de Projectspiegel® een mooi voorbeeld van een instrument waarin al die verschillende abstractieniveaus samenkomen. Ik denk dat de rode draad in mijn klussen uiteindelijk bestaat in het verbinden van die verschillende niveaus. Als ik terugkijk op mijn opdrachten van de laatste jaren, dan is dat in ieder geval wel iets waar ik me veel mee bezig heb gehouden.

**Strategische
adviesklussen
liggen me gewoon
het beste**

Wat is jouw ambitie voor 2011 en heb je ook een ambitie op de langere termijn?

In 2011 wil ik vooral doorgaan op het pad dat ik vorig jaar ben ingeslagen. Strategische adviesklussen liggen me gewoon het beste. Ik krijg daar energie van. Binnen Palladio groep wordt dat ook opgemerkt en krijg ik de ruimte om me in deze richting verder te ontwikkelen. Die ontwikkeling moet er op de langere termijn toe leiden dat ik me nog beter en zelfstandiger kan handhaven op grote klussen van een behoorlijk niveau. Ik heb er alle vertrouwen in dat dat gaat lukken.

Wat vind je dat Palladio nog zou kunnen verbeteren?

Ik denk dat die verbetering bestaat uit een verdieping van de diensten die we al aanbieden en een verbreding van het terrein waarop we die diensten kunnen aanbieden. Ik wees

eerder al op de Projectspiegel®. Dat is een instrument dat ontwikkeld is op basis van Palladio's jarenlange ervaring in grote projecten. Die wereld staat niet stil maar je ziet dat we steeds in staat zijn om in te spelen op nieuwe inzichten en te anticiperen op toekomstige ontwikkelingen. Zo kan er inmiddels met behulp van de Projectspiegel® ook worden gekeken naar de invulling van Systeemgerichte Contractbeheersing, is er een heldere koppeling met de uitgangspunten van de Management Drives en hebben we oog voor de specifieke uitdagingen van programmaorganisaties. Palladio groep is een dynamische organisatie met een scherp oog voor ontwikkelingen binnen en buiten het eigen werktein. Met die basisinstelling is verbetering eigenlijk niet meer dan business as usual.

Jeroen Tomassen

Artikelen

- Management Drives: Geef kleur aan uw organisatie!
- Projectspiegel®: Leer uw projectorganisatie (nog) beter kennen!
- Succesvol samenwerken in grote projecten
- Wilt u klant zijn van uw eigen Shared Service Center?

Management Drives: Geef kleur aan uw organisatie!

Steeds meer wordt onderkend dat het succes van een onderneming – een team, een programma of een project – voor een belangrijk deel wordt bepaald door de wijze waarop mensen werken en samenwerken. Goed samenwerken vraagt, naast kennis en ervaring, effectief gedrag; gedrag dat goed aansluit op de taak, de rol en de omgeving waarin iemand opereert. Maar hoe stuur en ontwikkel je gedrag? Kun je gedrag voorspellen en beïnvloeden? Hoe werkt dat in een team, een groep of een afdeling? De methodiek van Management Drives² geeft antwoord op deze vragen en legt de basis voor een krachtige en gerichte aanpak.

Gedrag is de brug tussen wat je kunt en wat je doet

Voor een goede uitoefening van een functie is een juiste combinatie van kennis en competenties essentieel. Competenties, zoals die zichtbaar worden in concreet gedrag, vormen de brug tussen dat wat iemand heeft en kan (talenten, kennis en vaardigheden) en de prestaties. Het beschikken over de juiste kennis en vaardigheden is essentieel; de wijze waarop deze kennis wordt toegepast en ingezet is doorslaggevend.

Gedrag is dus belangrijk, maar wat bepaalt hoe iemand zich gedraagt, kun je dat meten en voorspellen?

Uit het uitgebreide CV en de prima resultaten van het assessment, blijkt dat iemand veel kan. Maar als je hem aanneemt, wat gaat hij dan daadwerkelijk doen? Waarop zal hij zijn energie gaan richten, hoe zal hij zich gedragen en past dat in het team?

² Palladio groep is officieel business partner van Management Drives®

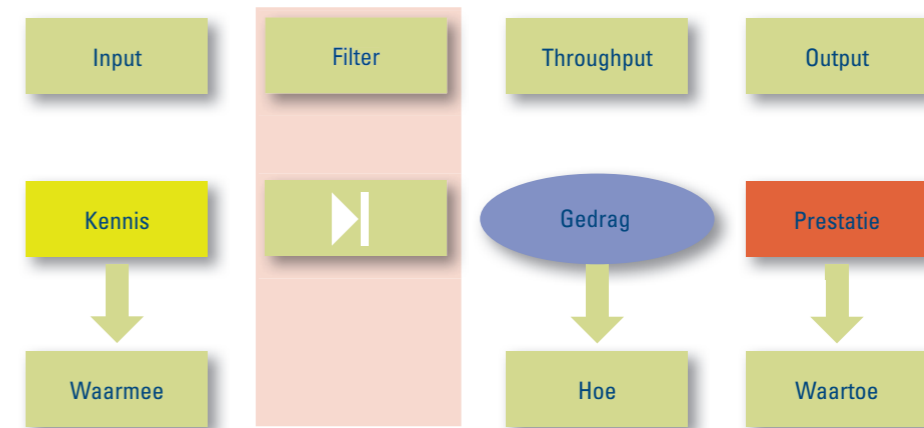
Het antwoord is ja, gedrag is redelijk goed te voorspellen en (onder juiste condities) te ontwikkelen en sturen. Wat daarvoor nodig is, is inzicht in iemands denkpatronen en persoonlijke drijfveren. Met de methodiek en instrumenten van Management Drives (hierna MD) kun je deze drijfveren meten: niet alleen op individueel niveau maar ook van groepen en teams of gehele organisaties.

Management Drives: drijfveren en gedrag in de werksituatie

De wijze waarop mensen waarnemen, denken en handelen wordt bepaald door hoe zij naar de wereld kijken. Mensen hebben verschillende wereldbeelden tegelijk. Zo kan iemand de wereld beschouwen als een plaats met kansen en mogelijkheden voor iedereen, maar waar je je plek wel moet bevechten en beschermen. Een ander bekijkt de wereld als een interessant en complex geheel waar het een chaos wordt zonder regels en goede afspraken. Uit de wereldbeelden die iemand heeft, ontstaat een uniek drijfverenpatroon. Dit patroon kun je met MD meten. Overigens worden met MD alleen drijfveren in de werksituatie gemeten.

Drijfveren vormen een filter tussen dat wat een persoon weet en kan en dat wat iemand daadwerkelijk doet; ze geven richting aan je vermogens.

Afbeelding 1. Relatie tussen talenten, drijfveren en prestatie



Drijfveren bepalen in belangrijke mate hoe een individu of organisatie functioneert. Datgene wat iemand drijft bepaalt namelijk voor een groot deel de waarneming, het gedrag, de motivatie om dingen wel of niet te doen, de zaken waaraan iemand graag energie geeft, de wijze van communiceren en de management- en besluitvormingsstijl.

De drijfveren die met de MD-test worden gemeten, worden in kleurcodes aangeduid:

Afbeelding 2. De Drijfveren



geel

is de drijfveer die wil analyseren, begrijpen en doorgronden



groen

is de drijfveer die mensen en sociale verbanden voorop stelt



oranje

is de drijfveer die vooruitgang, resultaten en prestaties wil laten zien



blauw

is de drijfveer die zekerheid en duidelijkheid wil creëren



rood

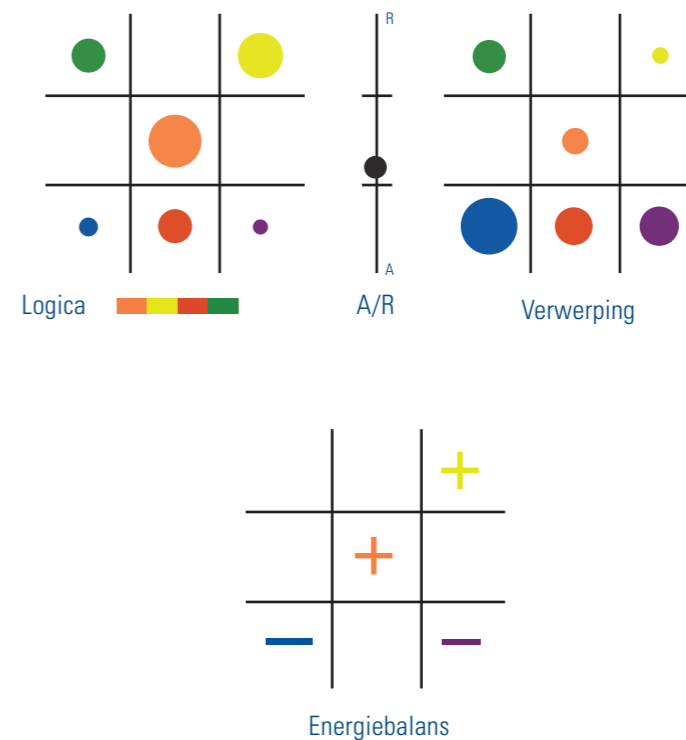
is de drijfveer die staat voor durf, tempo en kracht



paars

is de drijfveer die veiligheid en thuisgevoel zoekt

Afbeelding 3. Een MD-profiel



Het logicapatroon in het drijfverenprofiel (afbeelding 3.) geeft ondermeer inzicht in wat iemands positieve drijfveren zijn en welk gedrag iemand (dus) vaak zal laten zien (hoe groter de cirkel, hoe sterker de drijfveer). Ook geeft het een beeld van de volgorde waarin een persoon denkt en handelt, hoe iemand samenwerkt, leert en communiceert. Uit het profiel kan verder worden opgemaakt waar iemand een hekel aan heeft en wat energie geeft en kost.

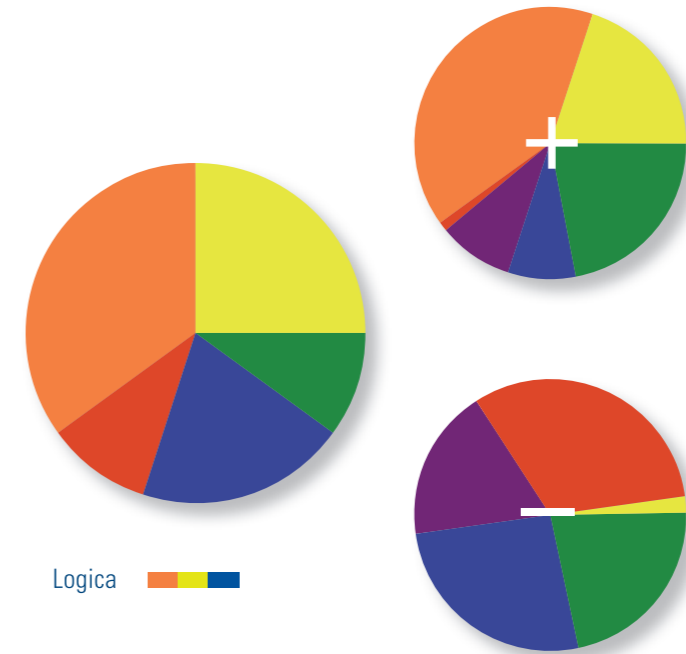
Er is geen sprake van een goed of fout logicaprofiel. Natuurlijk is het wel zo dat voor sommige werkzaamheden een bepaalde volgorde duidelijk beter past dan een andere.

Het is prettig als uw verpleegkundige vooral blauw-groen gedreven is: hij of zij handelt conform het behandelplan, volgt de juiste procedures en heeft aandacht voor de mens achter de patiënt. Voor de vacature op uw R&D afdeling wilt u waarschijnlijk iemand die de blik naar buiten gericht heeft, nieuwe en creatieve ideeën ontwikkelt die ook nog uitvoerbaar en verkoopbaar zijn (geel-oranje).

MD op individueel niveau wordt ondermeer gebruikt bij coaching, persoonlijke ontwikkeling, management development, loopbaantrajecten, en in het kader van werving en selectie.

Met MD kunnen individuele resultaten eenvoudig worden geaggregeerd tot een groepsresultaat. Ook dan zie je de onderlinge verhoudingen tussen de drijfveren, maar nu in de groep of in het team.

Afbeelding 4. Een groepsprofiel met energiebalans



Net als bij het individuele profiel, kun je op basis van de omvang en verdeling van de drijfveren opmaken waar een team op gericht is, hoe men werkt en samenwerkt, hoe er gecommuniceerd wordt en hoe er bijvoorbeeld wordt omgegaan met veranderingen. Afgezet tegen de rol, de taak en de omgeving waarin een groep of team opereert, geeft dit een beeld van de sterke- en eventuele ontwikkelpunten. Inzicht in de groepsverwerpingen en de energiebalans geven vervolgens een indicatie van hoe makkelijk of moeilijk verbeteringen gerealiseerd zullen worden en waar de valkuilen zitten. Hierop kan vervolgens goed worden ingespeeld.

Het is onze ervaring dat inzicht en bewustwording van de eigen drijfveren en dat van de groep- of teamleden, al belangrijke impulsen kunnen zijn voor verbetering van de samenwerking. Begrip voor de drijfveren van anderen en het belang daarvan voor het teamresultaat, vermindert vaak de irritatie en het onbegrip onderling waardoor effectiever en plezieriger kan worden samengewerkt.

MD op groep- en teamniveau wordt bijvoorbeeld ingezet bij teambuilding, teamdesign, teamcoaching en teamdiagnose. Op organisatieniveau bij organisatie- en cultuurontwikkeling, fusies, reorganisaties en overnames.

MD in de praktijk

Palladio groep is al jarenlang actief in ondermeer de besturing en uitvoering van grote projecten en programma's. Ook in de wereld van projecten en programma's, wordt effectieve samenwerking binnen teams steeds meer als belangrijke succesfactor voor het behalen van projectdoelen gezien.

Palladio groep ontwikkelde in dit verband een opleiding- en ontwikkeltraject voor integrale projectmanagement teams. Naast vakinhoudelijke kennisontwikkeling, ligt de nadruk hierbij op gedrag en samenwerking. In dit onderdeel van het ontwikkeltraject wordt gewerkt aan:

1. het verder ontwikkelen van die gedragsvaardigheden die voor een goede invulling van de verschillende projectmanagementrollen van belang zijn, en
2. het optimaliseren van de samenstelling van- en de samenwerking binnen de teams

Het ontwikkeltraject gedrag en samenwerking bestaat uit verschillende modules die, afhankelijk van de vraagstelling van of rond een groep of team op maat kunnen worden gemaakt. De methodiek en instrumenten van MD spelen hierin een centrale rol. MD houdt nadrukkelijk rekening met specifieke ontwikkelingsfase van uw organisatie.

Een traject met MD

Hieronder wordt kort geschetst hoe een gedrag- en samenwerkingstraject met MD er uit kan zien. In dit voorbeeld komen alle vier de modules van het traject aan de orde. Het afgelopen jaar hebben wij deze trajecten bij een groot aantal projectteams uitgevoerd, ondermeer bij Rijkswaterstaat en voor Waterschappen. Naast projectteams, gebruiken we MD ook in ontwikkeltrajecten bij andere onderdelen en organisaties, binnen en buiten de overheid.

1. Inzicht in competenties en context

Om gericht te kunnen werken aan de ontwikkeling van gedragsvaardigheden, is het allereerst van belang om een duidelijk beeld te hebben van wat er van de verschillende projectrollen aan competenties en gedrag wordt verwacht. Met stakeholders en de projecthouders zelf, worden de functieprofielen geconcretiseerd, "van kleur voorzien" en wordt de omgeving in kaart gebracht.

2. Inzicht in het eigen- en het groepsprofiel

Vervolgens vullen de verschillende rolhouders de MD-vragenlijst in en ontvangen een persoonlijke toelichting op hun drijfverenprofiel (hierbij is zonder uitzondering sprake van grote herkenning!). Uit de individuele profielen worden groepsprofielen³ opgesteld. Een groep is hier een verzameling medewerkers met dezelfde projectrol (bijvoorbeeld alle managers projectbeheersing of alle omgevingsmanagers). Per groep van rolhouders wordt een MD-sessie belegd waarin het groepsprofiel samen geanalyseerd wordt. Afgezet tegen het functie- en competentieprofiel, worden conclusies getrokken ten aanzien van sterke punten en ontwikkelpunten van de groep. Op individueel niveau worden deze conclusies vertaald in een persoonlijke (ontwikkel) analyse.

³ Opstellen van een groepsprofiel gebeurt alleen wanneer het een traject betreft met een groot aantal dezelfde rollen of functies. Dit was het geval bij RWS en de Waterschappen. Bij kleinere trajecten, zoals een managementteam of directieteam, wordt na het individuele traject, direct een teamprofiel gemaakt (zie verder module 4.) Eventuele training en/of begeleiding vinden na module 4 plaats.

3. Gedragstraining

Op basis van de analyse van de verschillende groepen wordt, indien nodig, een gedrags-training op maat ontwikkeld. Ten behoeve van de teams die inmiddels een MD-traject hebben doorlopen is bijvoorbeeld gekozen voor een training gericht op Overtuigen en Effectief communiceren; essentieel voor meerdere rollen in het project en een competentie die in bredere zin aandacht vraagt. In de gedragstraining leerden de deelnemers verschillende ‘gekleurde’ stijlen onderkennen en kregen zij meer inzicht in hun eigen voorkeursstijl en valkuilen hierbij. Verder oefenden de deelnemers lastige situaties met een acteur; de eigen ontwikkelpunten waren hierbij leidend.

4. Teamsessie MD

De laatste module is de MD-teamsessie. Ten behoeve van deze sessie worden de individuele profielen van de teamleden ‘opgeteld’ tot een teamprofiel MD. Vanuit een gedeeld beeld over taak, rol en verwachtingen van de omgeving, wordt in de sessies gekeken naar het teamprofiel. Vragen die daarbij aan de orde komen zijn: waar staan we als team? Wat willen we anders en beter? Waarin moeten we investeren? Hoe gaan we dat doen en wat is daarvoor nodig? Op basis van inzicht in het eigen profiel en dat van de teamleden, wordt duidelijk hoe beter gebruik gemaakt kan worden van elkaars positieve drijfveren en talenten en hoe “tekorten” kunnen worden gecompenseerd. De resultaten uit de sessie (waaronder de concrete verbeteracties, wie doet wat en wanneer) worden in een rapportage verwerkt.

Resultaten van het MD-traject

De resultaten van de MD-trajecten zijn zeker positief te noemen:

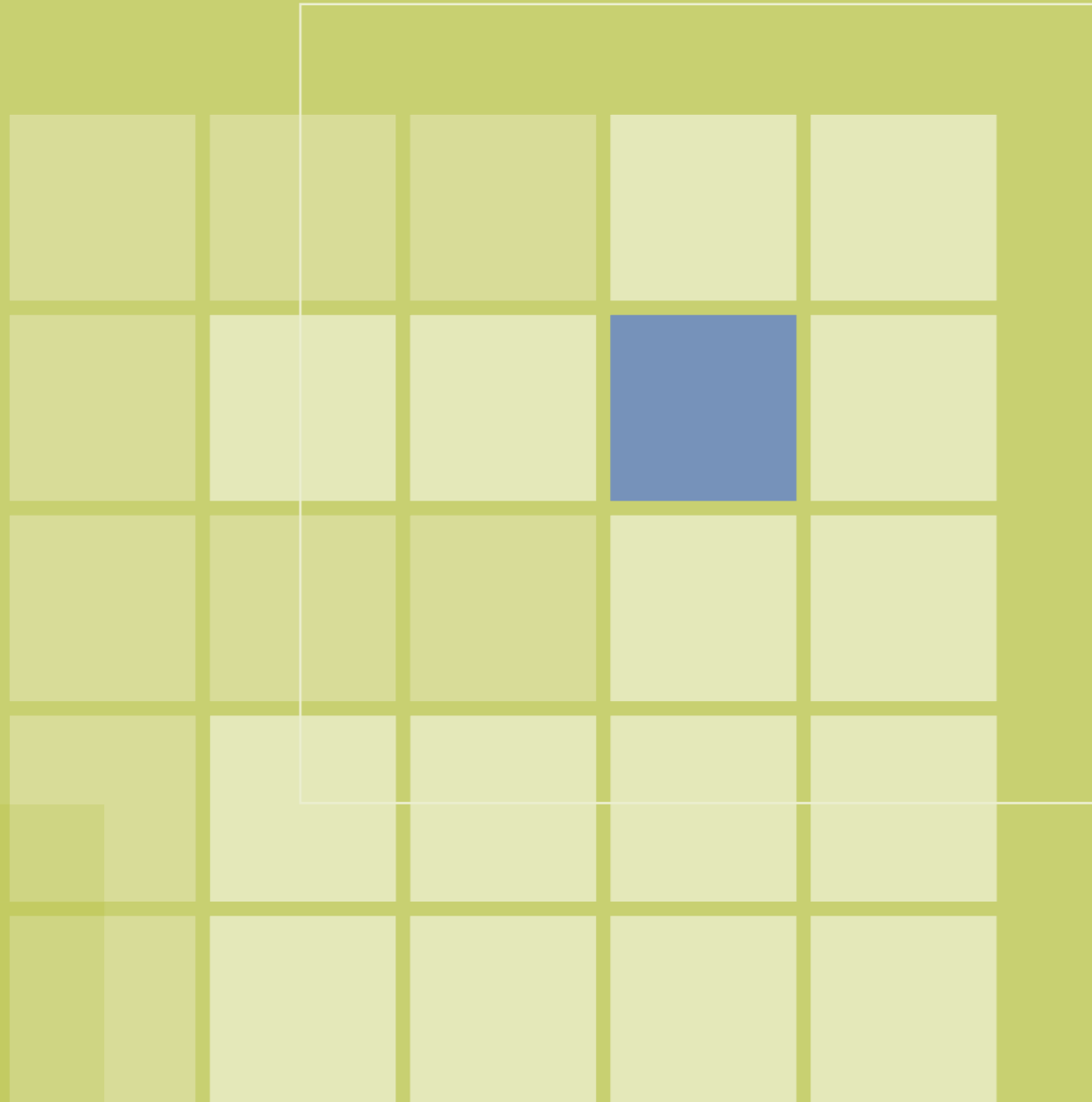
- Veel herkenning en positieve reacties in de verschillende bijeenkomsten en teamsessies;
- MD als methodiek en tool valt goed. Het is een praktische en krachtige interventie; er is snel sprake van een gemeenschappelijk referentiekader en ‘taal’ ;
- Verbetering van de samenwerking. Er is inzicht in de eigen drijfveren, de eigen sterke- en zwakke punten en dat van de teamgenoten. Hierdoor is meer begrip voor elkaars

focus en gedrag en de bijdrage die dit aan de prestaties van het team kan leveren. Teamleden kunnen beter gebruik maken van elkaars talenten en sterke punten en ‘tekorten’ compenseren;

- Teams hebben samen verbeterpunten gesignaleerd en werken samen aan verbeteracties. Hierbij wordt rekening gehouden met de drijfveren van de teamleden;
- De ‘kleuren’ worden nadrukkelijker meegenomen in samenstelling van teams. Bij meerdere teams wordt de MD-test inmiddels als ondersteuning bij werving en selectie;
- De MD-aanpak wordt ook breder binnen de organisaties ingezet.

Mooie resultaten. Maar zoals geldt voor alle investeringen in opleiding en ontwikkeling – en zeker waar het gaat om gedrag – is een eenmalige investering zeker geen garantie voor blijvend effect. Reden om continu aandacht te blijven besteden aan borging, verdieping en begeleiding van de ontwikkeling van mens en organisatie. Palladio kan u daarbij van dienst zijn. Niet enkel door de begeleiding van een MD-traject, maar ook door de toepassing van de Projectspiegel, die inzichten van MD middels het domein Werken en Samenwerken meeneemt in de doorlichting van projecten en programma’s. Hierover kunt u meer lezen in het volgende artikel.

Inge Oppatja



De Projectspiegel®: leer uw projectorganisatie (nog) beter kennen!

Ervaringen in 2010

Sinds enige jaren biedt Palladio de Projectspiegel® aan, een instrument waarmee infrastructurele projecten en programma's in zeer korte tijd kunnen worden doorgelicht. In het vorige jaarboek werd kort stilgestaan bij de uitgangspunten van de Projectspiegel®. In dit artikel wordt vooral ingegaan op de ervaringen die in 2010 zijn opgedaan met de toepassing ervan in een aantal aansprekende projecten en programma's van verschillende opdrachtgevers. Het blijkt dat er een aantal terugkerende problemen en aandachtspunten is.

Zijn de randvoorwaarden vervuld?

De Projectspiegel® houdt er uitdrukkelijk rekening mee dat een project een schakel is in een keten; het gaat om de bestuurlijke ambities, de wijze waarop de randvoorwaarden vanuit de lijnorganisatie zijn vervuld en de (aan)sturing en om beheersing van het project zelf. De toepassing van Projectspiegel® heeft aangetoond dat ambities, doelen, randvoorwaarden en sturingsmiddelen vaak onvoldoende op elkaar aansluiten en soms zelfs tegenstrijdig zijn. Dit kan ertoe leiden dat een geformuleerde strategie, ondanks grote inspanningen, niet kan worden geïmplementeerd. Naar buiten toe leidt dit tot een vergroting van het risicoprofiel van bestuurders. In organisaties kan dit leiden tot concurrentie om de schaarse middelen. Daarmee komt de vervulling van de randvoorwaarden onder druk te staan, waarbij kan worden gedacht aan aspecten als personeel, informatie, organisatie, financiën, facilitaire zaken, automatisering en huisvesting.

Beschikken de mensen over de juiste kennis, vaardigheden, competenties?

Elders in dit Jaarboek, in het artikel over de Management Drives, werd al aangegeven dat een juiste combinatie van kennis en competenties van managers en medewerkers essen-

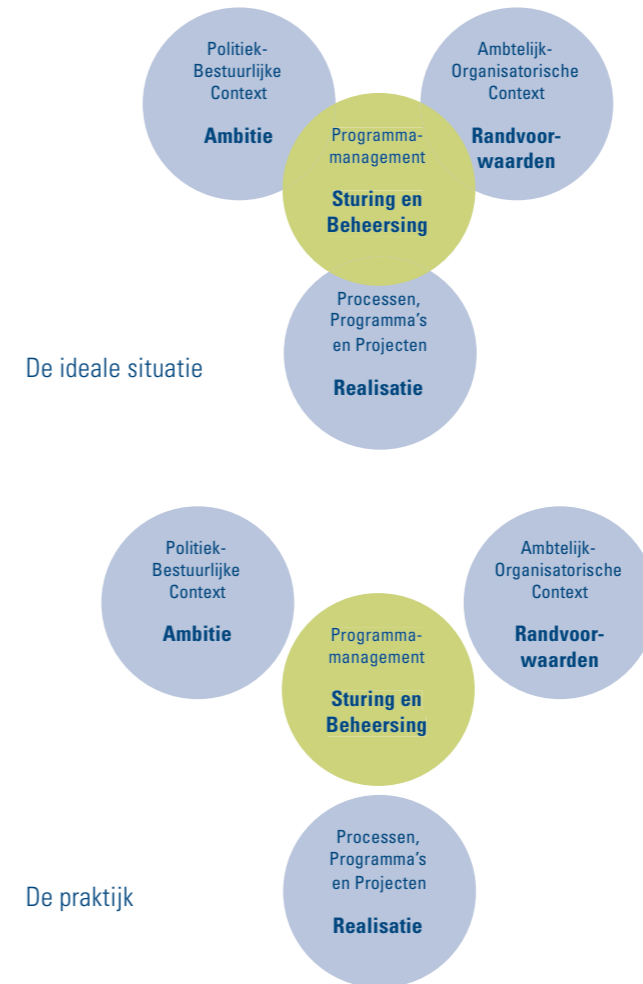
tieel is voor de goede uitoefening van een functie en voor de samenstelling van projectteams. In onze praktijk wordt nog te vaak zichtbaar dat deze match niet altijd zonder meer aanwezig is. Over de samenstelling van teams wordt weliswaar meer en meer gekeken naar de rollen van functionarissen, doch over de mate waarin medewerkers complementair zijn, worden vooraf zelden bewuste keuzes gemaakt; 'Wie beschikbaar is doet mee!' Daarnaast vragen verschillende fasen echt om verschillende vaardigheden en competenties. Meewerken aan een verkenning of planstudie is fundamenteel anders dan de realisatie begeleiden en deze aansturen op basis van gesloten contracten met marktpartijen. Wij ervaren dat organisaties die (in toenemende mate) betrokkenheid krijgen bij en zelfs verantwoordelijk worden voor projecten, het personeelsbeleid hier nog niet op hebben afgestemd. De randvoorwaarden voor projecten, en indirect het resultaat van de moederorganisatie, komen verder onder druk te staan.

Kan programmamanagement verwachtingen waarmaken?

Een programma kan worden gezien als een verzameling projecten en/of processen. In onze praktijk zien we dat er steeds vaker gewerkt wordt met programmamanagement in plaats van de meer traditionele projectsturing. Los van het feit dat de randvoorwaarden moeilijk worden vervuld (zie hiervoor) zien we ook inhoudelijke tegenstellingen. Kijkend naar enkele grote programma's in het publieke domein, maar ook naar de teksten daarover in bijvoorbeeld het Regeerakkoord, zien we dat integrale benaderingen, zoals op het terrein van gebiedsontwikkelingen, steeds belangrijker worden. Vraagstukken op het terrein van de woningbouw, de infrastructuur, de natuur en het water (zowel veiligheid als kwaliteit) kunnen niet meer los van elkaar worden beschouwd. De financiering wordt er mede afhankelijk van gemaakt. In de praktijk zien we echter dat aan de binnenkant van organisaties de programmamanager aanloopt tegen met name de meer traditionele sectorale benaderingen. Hoe goed de zaak in opzet ook georganiseerd is, de werking ervan leidt tot inefficiëntie en ineffectiviteit. De cultuurverandering die ertoe leidt dat publieke organisaties hun externe omgeving op een integrale manier benaderen (en waardoor zij zich kwetsbaar

Verskillende fasen vragen om verschillende competenties

opstellen), dient ook zijn tegenhanger te krijgen in de interne organisatie. Een sectoraal organisatie- en personeelsbeleid en een bijbehorend instrumentarium matcht simpelweg niet met de bestuurlijke ambities op dat punt. Zoals uit onderstaande afbeeldingen blijkt zit de programmamanager met zijn vingers tussen de deur!



Vanuit beheersingsoptiek zien we dat programmamanagement noopt tot het maken van keuzen; ‘wat doe ik centraal en wat niet’. Niet iedere rol hoeft per definitie op projectniveau ingevuld te worden. Wij zien dat met name de domeinen projectbeheersing, contractmanagement en ruimtelijke ordening nog te vaak op projectniveau worden opgetuigd en vervolgens regelt ieder project het voor zich. Het kan verstandig deze taken te verbijzonderen op programmaniveau omdat de goede werking ervan van algemener nut is dan voor slechts één specifiek project. Het programmamanagement verbindt daarmee generieke en specifieke taken. Schaarse kennis wordt daardoor meervoudig bruikbaar. Projecten zouden zich meer moeten onderscheiden op de leiding, de techniek en de eigen specifieke omgeving.

Sluiten lijnorganisatie en programma/project op elkaar aan?

Het antwoord op deze vraag is niet zelden ‘Nee!’ Onze praktijk toont aan dat de aansluiting van een programma- of projectorganisatie op de lijnorganisatie een belangrijk aandachtspunt is. Al eerder zagen we dat er knelpunten waren op het vlak van de randvoorwaarden en de bezetting van projecten. Er blijkt ook een minder expliciet – en wellicht meer cultureel – vraagstuk te zijn. De spanning tussen lijn en project wordt het meest zichtbaar wanneer vanuit het project gevraagd wordt om een bijdrage vanuit een meer reguliere rol van de lijn. Er moeten bijvoorbeeld vergunningen worden afgegeven of beheervraagstukken worden opgelost. Dit leidt tot zeer veel operationele vraagstukken in de praktijk met lange doorlooptijden en de nodige irritaties. Projecten worden meestal apart gepositioneerd, kennen aparte (lees grotere) budgetten, beschikken over aparte huisvesting, etc. Dat roept op de werkvloer wrevel op die wordt versterkt wanneer de oplossing van operationele projectvraagstukken ‘bovenlangs’ afgedwongen worden. Het is onze ervaring dat het helpt wanneer op strategisch niveau vooraf meer doorgrond wordt wat het betekent om binnen de lijn programma’s en projecten te organiseren. Daarbij helpt het ook wanneer de vragen van een project aan de lijn vooraf meer expliciet worden gemaakt en welke kwaliteitseisen bij de beantwoording relevant zijn.

Is beheersing en sturing gericht op de toekomst?

Voor de juiste aansturing van programma’s en projecten is een helder beeld ten aanzien van de financiën, planning en risico’s van groot belang. Toepassing van de Projectspiegel® leert echter dat financiële overzichten vaak retrospectief gebruikt worden. Overzichten dienen meer de verantwoording en dragen slechts in beperkte mate bij aan de sturing door het management.

Een goed opgezet risicomanagement kan helpen de blik van de projectbeheersing meer op de toekomst te richten. Een heldere koppeling van het risicoregister aan de planning biedt het management vervolgens meer concrete en tijdige (bij)sturingsmogelijkheden. Ook het koppelen van gekapitaliseerde risico’s aan de financiële overzichten vergroot de effectiviteit. De Projectspiegel® brengt aan het licht of alle beheersingsaspecten voldoende zijn ingevuld en waar het management de touwtjes nog steviger in handen kan krijgen

Een nieuwe gebruiksvorm in aantocht: het borgen van het In Control Statement

Een In Control Statement is een verklaring van de hoogste (project)leiding dat zij In Control is. Dit wordt gedefinieerd als ‘de wijze van sturen, beheersen en toezicht houden, gericht op een effectieve en efficiënte realisatie van strategische en operationele doelstellingen alsmede het hierover op een open wijze communiceren en verantwoording afleggen ten behoeve van belanghebbenden’.

Het In Control Statement kan worden opgesteld wanneer vastgesteld kan worden wat de voornaamste knelpunten zijn in relatie tot de doelen, de risico’s en de beheersmaatregelen. Uiteraard is het van belang om daarbij tevens de tekortkomingen te vertalen naar concrete en realistische verbeteracties. De Projectspiegel® kan daarbij een essentieel hulpmiddel zijn. Immers, met behulp van de Projectspiegel® wordt door middel van zelfcontrole (in opdracht van de projectorganisatie zelf) in korte tijd in beeld gebracht op welke domeinen bijstelling noodzakelijk is. Daardoor komt aantoonbaar vast te staan dat het In Control Statement al dan niet terecht door de projectleiding is afgegeven. De

uitkomsten van de Projectspiegel® kunnen bijvoorbeeld worden vertaald naar procedurele- en organisatorische wijzigingen, verbeterplannen en auditplannen.

Controlerend accountants kunnen – bijvoorbeeld in het kader van de verplichtingen die voortvloeien uit de Regeling Grote Projecten – bij dit proces worden betrokken door bijvoorbeeld de toetsing en de bewaking van de uitkomsten van de zelfcontrole. Op deze wijze kunnen Auditdiensten vaststellen of het In Control Statement terecht is afgegeven.

Hoe werkt het ook al weer?

De Projectspiegel® is ontwikkeld op basis van jarenlange ervaring met de besturing en beheersing van grote infrastructurele projecten. Op basis van nieuwe ervaringen en inzichten vindt regelmatig bijstelling van het instrument plaats. De Projectspiegel® is bedoeld voor direct belanghebbenden bij infrastructurele projecten en programma's zoals opdrachtgevers, opdrachtnemers, betrokken bestuurders en programma- en projectleiders. Het instrument is zodanig opgezet dat het ook bruikbaar is voor andere (dan infrastructurele) projecten.

De Projectspiegel® kan voor verschillende doeleinden worden gebruikt:

- (Tussentijdse) evaluatie;
- Benchmarking;
- Déchargeverlening;
- Zelfcontrole voorafgaand aan een externe audit;
- In Control Statements.

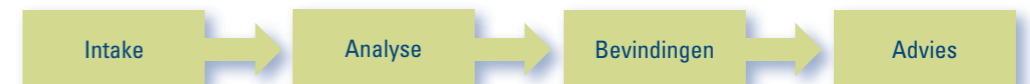
Aan de hand van achttien invalshoeken (domeinen) kan een project tegen het licht worden gehouden. Het is uiteraard ook mogelijk om een project te onderzoeken aan de hand van een beperkt aantal domeinen. Binnen programma's kan een benchmark worden gedaan over meerdere projecten. Ieder domein wordt onderzocht aan de hand van ongeveer vijf-

entwintig gerichte vragen en stellingen. Deze worden samen met de manager die voor het betreffende domein verantwoordelijk is getoetst. Een volledig uitgevoerde Projectspiegel® bestaat daarmee uit honderden vragen en stellingen. Door deze omvang en concreetheid onderscheidt de Projectspiegel® zich op het vlak van sturing en beheersing van projecten.

Domeinen van de Projectspiegel®		
Risicoprofiel	Informatie, Monitoring en Control	Auditing
Strategisch Management	Informatiesystemen	Contractmanagement
Werken en samenwerken	Budgetbeheer	Systeemgerichte Contractbeheersing
Besturing en Organisatie	Scopebeheer	Kwaliteitsborging
Omgevingsmanagement	Risicomanagement	Faseovergang
Fasering en Besluitvorming	Planning	Rapporteren en Archiveren

Heldere fasering, korte doorlooptijd

Ieder onderzoek wordt afgerond met de oplevering van een rapport dat voorziet in SMART aanbevelingen. De ervaring leert dat de toepassing van de Projectspiegel®, inclusief het opleveren van het eindrapport, ongeveer drie weken in beslag neemt. Om ervoor te zorgen dat de opdrachtgever binnen deze periode over het eindrapport kan beschikken, wordt een strakke fasering gehanteerd.



Tijdens de Intake worden de domeinen van de Projectspiegel® bepaald waar het onderzoek zich op zal richten en kan een risicoprofiel worden opgesteld. Daarnaast worden relevante medewerkers geïnterviewd aan de hand van een uitgebreide vragenlijst. Een korte docu-

mentstudie kan eveneens deel uitmaken van het onderzoek. Vervolgens worden de uitkomsten van de Intake geanalyseerd. De vooraf bepaalde wegingsfactor van ieder domein en het expert judgement van Palladio groep resulteert in een conceptrapport dat voorziet in bevindingen en aanbevelingen die aansluiten op de aard en het risicoprofiel van het project of programma. De opdrachtgever ontvangt het conceptrapport, geeft wederhoor en ontvangt ten slotte het eindrapport met concrete en direct te implementeren adviezen.

Ten slotte

Uit het bovenstaande wordt duidelijk dat de jarenlange ervaring van Palladio groep en het expert judgement van onze adviseurs op een zeer effectieve manier samenkomen in de Projectspiegel®. Een gericht onderzoek met een doorlooptijd van enkele weken kan ook u helpen uw project- of programmaorganisatie beter te leren kennen en – waar nodig – te verbeteren.

Frank Valkenburg

Succesvol samenwerken in grote projecten

Een succesvol project vraagt om een goede samenwerking van alle betrokken partijen. Bij de start staat die samenwerking vaak bol van ambitie, maar tegen de tijd dat de resultaten behaald moeten worden, vormen de eigen belangen en beleidsdoelstellingen vaak een struikelblok. Niet zelden verandert de eens zo ambitieuze samenwerking gaandeweg in een stroperige relatie die zorgt voor vertraging en budgetoverschrijding. De reden: de samenwerking is bij de start van het project niet expliciet gemaakt en geborgd op het juiste niveau..

Wat is samenwerking, wanneer moet je samenwerken en hoe organiseer je samenwerking op een manier die ervoor zorgt dat projecten binnen tijd, budget en met oog voor elkaars belangen worden gerealiseerd? In het geval van het project Dijkteruglegging Lent, het grootste project van het programma Ruimte voor de Rivier, is de samenwerking opgezet als een concreet onderdeel van de werkwijze. Vanaf de start van de planstudie was er geen ruimte voor vrijblijvende deelname, maar werden er zakelijke afspraken gemaakt over inzet, planning en samenwerking en de wijze waarop alle partijen gezamenlijk het resultaat moesten bereiken.

Bij de start van het project is met name nagedacht over de risico's die het behalen van het beoogde eindresultaat zouden kunnen verhinderen. De tijd was een potentieel beperkende factor en ook de begroting mocht niet worden overschreden. Hierbij kwam dat de producten die de projectorganisatie moest opleveren de instemming moest krijgen van andere organisaties zoals Rijkswaterstaat, de Programmadirectie Ruimte voor de Rivier, de Provincie Gelderland en de eigen gemeentelijke beleidsorganisatie.

De werkwijze die normaliter in vergelijkbare projecten wordt gehanteerd, is er een waarbij de projectorganisatie zorgt voor productie en de samenwerkende organisaties aan het eind toetsen. Vaak is er in een dergelijke situatie echter sprake van een beperkte inhoudelijke betrokkenheid en bijdrage van de toetsende organisatie. Daardoor is het eerder regel

dan uitzondering dat het eindproduct niet in één keer aan de eisen voldoet. Soms lijkt een tussenresultaat van een projectbureau gaandeweg zo te verschillen van de belangen van andere partijen dat een dreigende overschrijding van tijd en geld serieuze vormen aanneemt. Mede daardoor kan de relatie (in ieder geval tijdelijk) onder spanning staan.

De afspraken over de samenwerkingsvorm dienen op het bestuurlijke niveau van de betrokken organisaties te worden vastgelegd. De reden hiervoor is evident. Op bestuurlijk niveau heeft men het meeste zicht op de (strategische) belangen van de organisatie in relatie tot het project. Daarnaast hebben bestuurders en topmanagers het mandaat om prioriteit te geven aan de inzet van kennis en capaciteit ten behoeve van het project. Hiermee wordt voorkomen dat lijnmanagers hun afdelingsbelang boven het organisatiebelang stellen en daardoor niet de juiste keuzes maken als het gaat om going concern-werkzaamheden en projectwerkzaamheden.

De hierboven beschreven lessen en aandachtspunten zijn bij het project Dijkteruglegging Lent ter harte genomen. In dit project, waarvan de planstudie door de gemeente Nijmegen werd uitgevoerd, waren drie fases van belang: de initiatiefase, de productiefase en de toetsfase.

Tijdens de initiatiefase is intensief gesproken met alle samenwerkende partijen. De projectorganisatie wilde zoveel mogelijk kennis verzamelen, wensen en belangen in het project betrekken en deze al tijdens de productiefase actief onderdeel laten zijn van de werkzaamheden. Van de betrokken partijen werd gevraagd deel te nemen aan het productieproces zonder dat zij het inhoudelijke werk zelf verrichtten. Zodoende konden zij hun toetsende rol blijven vervullen. Bij de start van het project zijn gesprekken gevoerd die moesten leiden tot een commitment voor het leveren van inhoudelijke kennis, het nemen van tijdige besluiten op voorliggende keuzes, en de belangrijkste bijdrage: het leveren van toetscapaciteit "onderweg". Omdat alle organisaties hiertoe bereid waren en bindende

Samenwerking op bestuurlijk niveau vastleggen

afspraken maakten, was op de mijlpaalmomenten iedereen beschikbaar. Door het parallelle toetstraject werden bovendien de besluiten genomen die de tussenresultaten op een consistente manier borgden en ervoor zorgden dat in een vroeg stadium al recht werd gedaan aan ieders belangen. Indien nodig kon tijdig worden bijgestuurd waardoor afwijkingen niet te groot werden.

Samenwerkingsafspraken vormen een belangrijke succesfactor

Bij de aanvang van het project zijn de specificaties van de beoogde (tussen)resultaten opgesteld door de projectorganisatie. Vervolgens zijn deze aan de samenwerkende organisaties voorgelegd en werd hen gevraagd om ze aan te vullen en uiteindelijk goed te keuren. Hierdoor was er al vroeg overeenstemming over het gewenste resultaat. Men ging echter nog één stap verder en heeft ook beschreven (en op de zelfde manier vastgelegd) op welke wijze er zou worden getoetst en met welke criteria rekening gehouden zou worden. Hierdoor was het resultaat vrijwel volledig geborgd. Indien een (tussen)product niet zou voldoen, zou ook gezamenlijk aan een oplossing worden gewerkt. Niet

alleen door de projectorganisatie, maar door alle betrokken partijen.

Tijdens de productiefase werden de toetsende partijen betrokken door hen op de onderdelen mee te laten praten en, in voorkomende gevallen, keuzes voor te leggen die bepalend waren voor de (tussen)resultaten. Hierdoor hadden de toetsende organisatie de mogelijkheid om hun belangen volledig te behartigen en te reageren op voorschrijdend inzicht of kennis aanwenden die onderweg was opgedaan.

Omdat er vooraf afspraken waren gemaakt over de te leveren capaciteit van de toetsende organisaties en de momenten waarop deze capaciteit benodigd was, kon men hier al in een vroeg stadium rekening mee houden. Zo kon ook tijdens vakantieperiodes worden gezorgd voor continuïteit. Het project liep hierdoor geen vertraging op als gevolg van een gebrek aan kennis of capaciteit. De planstudiefase van het project is uiteindelijk afgerond met een doorlooptijd die aantoonbaar korter was dan voor planstudies van een vergelijkbare omvang. Een belangrijke succesfactor hiervoor lag in de samenwerkingsafspraken.

Aan het eind van het project, toen de producten werden opgeleverd, wisten alle betrokken partijen eigenlijk al wat het resultaat was en dat aan ieders belangen tegemoet was gekomen. Bij de integrale beoordeling van de producten konden de laatste inzichten worden verwerkt en kon de planstudie van het project binnen tijd, geld en gestelde eisen worden afgerond.

Nu is het project dat hier is beschreven een project van behoorlijke omvang. De vraag rijst of het de moeite loont om een dergelijk intensieve samenwerking altijd op te zetten. Het antwoord is: waarom niet? Een intensieve samenwerkingsvorm kan veel frustratie besparen, voordelig uitvallen in termen van tijd en geld en zorgt ervoor dat partijen elkaar de tijd en ruimte gunnen om door te werken. Het is niet nodig om elkaar "onderweg" lastig te vallen met vragen die eigenlijk alleen maar gesteld worden om de eigen onzekerheid te managen. Heeft deze samenwerking geleid tot een situatie waarin de toetsers het eigenlijke werk deden? Nee, zeker niet. Maar de samenwerking heeft er wel voor gezorgd dat de projectorganisatie tijdig kon bijsturen. Daardoor konden alle betrokken medewerkers ook plezier houden in het eigen werk.

De bovenstaande beschouwing toont aan dat het altijd loont om vooraf afspraken te maken over de beoogde vorm van samenwerking. Daarbij is het wel van belang om de samenwerkingsvorm op het juiste niveau vast te leggen. In het geval van overheidsorganisaties is dat het bestuurlijke niveau, in het geval van private ondernemingen is dat het directieniveau. Een goede en goed vastgelegde samenwerkingsvorm biedt lijnmanagers voldoende kaders en mogelijkheden om hun taken op een goede manier te prioriteren en delegeren. Hierdoor kunnen projecten binnen tijd, geld en kwaliteitseisen worden afgerond.

Rolf Pot

Wilt u klant zijn van uw eigen Shared Service Center?

De grootste opgave binnen de overheid is de komende jaren ongetwijfeld het realiseren van de forse bezuinigingen die het kabinet Rutte zich heeft voorgenomen. Het inkrimpen van het ambtenarenapparaat is hierbij een van de belangrijkste maatregelen; het moet kleiner en efficiënter. Het organiseren van ondersteunende taken in Shared Service Centers (SSC) wordt daarbij als een van de antwoorden gezien, een trend die de komende jaren weleens verder doorgezet zou kunnen worden. SSC's worden ook wel SuperSlimme Combinaties genoemd. Maar zijn ze wel zo superslim en leidt deze verdere centralisatie wel tot betere dienstverlening? En hoe zit het eigenlijk met de klanten van een SSC?

In dit artikel plaatsen we een aantal kritische kanttekeningen bij de ontwikkeling naar meer SSC's bij de overheid. Ook geven we handreikingen voor het succesvol implementeren van dit concept. Eerst maar eens de ontwikkelingen op het gebied van SSC's op een rij.

De overheid telt steeds meer Shared Service Centers

Na een decentralisatiegolf in de jaren tachtig werd het eind jaren negentig, onder andere door de ontwikkelingen op het gebied van informatietechnologie, weer aantrekkelijk om processen te centraliseren en onder te brengen in zogenoemde Shared Service Centers. De laatste jaren is te zien dat deze ontwikkeling ook is ingezet bij de overheid. Zo zijn er SSC's gevormd op departementaal niveau, bijvoorbeeld bij Justitie en Defensie. Maar ook op interdepartementaal niveau bijvoorbeeld op het gebied van financiën, facilitaire zaken en ICT met organisaties als 3F, 4FM en SSO-ICT. Met de oprichting van het DG Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk wordt momenteel ingezet op een verdere concentratie in rijksbrede SSC's. Voorbeelden hiervan zijn P-Direkt, De Werkmaatschappij en Doc-Direkt.

De taken die in een SSC worden ondergebracht zijn meestal bedrijfsvoeringstaken en vallen onder de zogenaamde PIOFFAH-disciplines: personeel, informatie, organisatie, financiën, facilitaire zaken, automatisering en huisvesting. Deze taken lenen zich bij uitstek voor centralisatie. Door een grotere schaalgrootte en standaardisering van processen en systemen wordt het mogelijk om meer werk met minder mensen te verzetten en de gedachte is dat dit geld oplevert.

SSC's als reactie op bezuinigingen

We constateerden al dat alle overheden de komende jaren fors gaan bezuinigen. Een gevolg is dat zij zoeken naar mogelijkheden meer werk met minder mensen te doen. De trend is (verder) centraliseren en concentreren van werkzaamheden tot interdepartementale en rijksbrede samenwerking. Maar ook tot verdergaande samenwerking of zelfs fusies op het gebied van bedrijfsvoering tussen gemeenten en tussen waterschappen onderling.

Het opzetten en doorontwikkelen van SSC's sluit aan bij deze trend. Maar hierbij is de drijfveer achter SSC's vaak gelegen in het efficiënter uitvoeren van werkzaamheden: meer met minder. SSC's krijgen een bezuinigingsopgave mee en moeten kosten besparen. Dit leidt tot een eenzijdige inrichting, waarbij het SSC wordt aangesproken op kostenefficiëntie en puur gericht is op de bezuinigingsopgave.

Grote afstand tot de klant en dienstverlening onder de maat

Deze eenzijdige invalshoek bij SSC's roept de vraag op of de klant nog wel in beeld is. Het gaat bij een SSC toch ook om een betere kwaliteit van de dienstverlening aan de klant? Hoe gelukkig is de klant eigenlijk met de nieuwe, centrale werkwijze? Had hij zijn vertrouwde adviseur of ondersteuner eerst om de hoek, nu moet hij daarvoor het SSC bellen. Dit alles kan leiden tot klein leed en weerstand tegen SSC's.

SSC's en 'klein leed'

Door centralisatie van dienstverlening in centrale eenheden ontstaat er een grote afstand tot de klanten. Uit de praktijk weten we dat dit kan leiden tot zogenaamd 'klein leed'. Werden vroeger de broodjes bij de plaatselijke bakker besteld, nu wordt dit geregeld vanuit het centrale SSC. En ging men voorheen naar de plaatselijke garage met zijn dienstauto, nu moet men voor het verwisselen van banden naar een van de drie landelijk geselecteerde garagebedrijven. Werd eerst de factuur even snel betaald, nu verdwijnt de factuur in de crediteurenfabriek van het SSC. En werd eerst een USB-stick via internet gekocht voor een paar euro, nu wordt dezelfde stick door het SSC voor een veel hoger bedrag doorbelast aan de klant.

De medewerkers van het SSC komen meestal voort uit de organisatie van de klanten en zijn nu in het SSC op afstand geplaatst. Bestaande communicatie-structuren zijn doorbroken en het gevaar bestaat dat medewerkers van het SSC steeds minder weten over wat er in de rest van de organisatie gaande is. Om dat te compenseren worden allerlei nieuwe procedures opgetuigd en extra afstemmingsoverleggen belegd.

SSC dient meerdere heren

Het komt regelmatig voor dat het SSC wordt gebruikt als een verlengstuk van het hoofdkantoor. Het SSC raakt zo in een spagaat bij conflicterende belangen tussen hoofdkantoor en haar klanten. Het SSC voert het beleid van het hoofdkantoor uit en is zodoende regelmatig de boodschapper van slecht nieuws richting haar klanten. De klant zit meestal niet te wachten op nieuw beleid of aanscherping c.q. uitbreiding van regelgeving.

Niet zelden resulteren deze factoren in spanningen die leiden tot 'verbroken verbindingen' tussen het SSC en haar klanten. En is de deceptie groot, als na enige tijd blijkt dat de kwaliteit achter blijft bij de verwachtingen en omdat de centralisatie in een SSC niet (op korte termijn) tot een besparing heeft geleid.

Wat maakt een SSC dan wel succesvol?

Is het dan alleen maar kommer en kwel met SSC's? Nee, gelukkig niet, maar er zijn wel een aantal voorwaarden verbonden aan het succesvol inrichten van een SSC. En ook dient men zich er van bewust te zijn dat er grenzen zijn aan het centraliseren van werkzaamheden. We geven hier een aantal handreikingen.

1. Stel de klant voorop

Voorop dient te staan dat een SSC altijd beseft dat ze werkt voor haar klanten. Het principe kosten voorop moet worden vervangen door klant voorop. Bij de start van het SSC moet heel helder worden gemaakt welke dienstverlening klanten precies kunnen verwachten van het SSC. Daarbij moet het SSC veel communiceren met haar klanten over de gewenste dienstverlening en moeten er afspraken worden gemaakt over verbetertrajecten.

2. Bepaal met de (toekomstige) klant welke taken in een SSC worden ondergebracht

Het is niet noodzakelijk om alle bedrijfsvoeringstaken centraal in een SSC te bundelen. Processen van organisaties verschillen van elkaar. Om deze processen goed uit te voeren is de juiste ondersteuning noodzakelijk en elke organisatie zal zo zijn eigen eisen stellen aan deze ondersteuning.

Daarom dient voorafgaand aan de inrichting van een SSC onderzocht te worden welke taken in een SSC moeten worden ondergebracht en welke meerwaarde dit voor de klant heeft. Als algemeen principe kan gesteld worden dat bedrijfsvoeringstaken die nauw verbonden zijn met het primaire proces of van strategisch belang zijn voor de klant, het beste dicht bij de klant (decentraal) kunnen worden belegd. Routinematige processen met een uitvoerend karakter kunnen veelal centraal worden gepositioneerd.

3. Handel vragen van de klant snel en correct af

Het is belangrijk dat het SSC beschikt over mensen die zich kunnen verplaatsen in de problematiek van de processen van de klant en ook voldoende kennis hebben op het gebied van bedrijfsvoering. Dit stelt eisen aan de medewerkers van het SSC op het gebied van

persoonlijke vaardigheden en vakkennis. De helpdesk of het klantencontactcentrum is een cruciale spil in het contact met de klant. Zelden worden hier de goede mensen neergezet. De kunst is om veel van de vragen van klanten direct af te handelen. Daarvoor zijn mensen noodzakelijk die overzicht hebben en snel naar juiste personen kunnen doorverwijzen. Ook het accountmanagement naar de klant toe is een belangrijke succesfactor. De accountmanager dient als vaste contactpersoon van het management van de klant voldoende doorzettingsmacht te hebben om wensen en verbeteringen vanuit de klant binnen het SSC op de agenda te plaatsen.

4. Zoek de optimale balans tussen kostenefficiency en klanttevredenheid

De kosten moeten omlaag, maar dit mag niet leiden tot ontevreden klanten. De uitdaging voor een SSC is deze twee wellicht wat tegenstrijdige doelstellingen te realiseren. Hiervoor is een goede strategie nodig, moeten opdrachtgevers ruimte geven en moeten klanten meegenomen worden in de veranderende dienstverlening.

Wilt u klant zijn van uw eigen SSC?

Deze vraag zou elke SSC-manager zich regelmatig moeten stellen. Hij moet zich afvragen of zijn klanten tevreden zijn en of de dienstverlening aan de verwachtingen voldoet. Hoewel besparingen een belangrijke drijfveer zijn voor het inrichten van SSC's, wordt het echte succes bepaald door de kwaliteit van de dienstverlening en de tevredenheid van de klanten. SSC's die met deze insteek zijn opgezet blijken uiteindelijk succesvol te zijn. De besparingen volgen dan als het ware van zelf.

We eindigen dit artikel met het advies zelf eens te beleven wat de klant van uw SSC ervaart. Bel of mail eens als mystery guest met uw eigen SSC en ervaar hoe u wordt geholpen en op welke wijze uw vragen worden beantwoord. Het zal uw ogen openen en u zult veel ideeën opdoen voor het verbeteren van de dienstverlening. En u kunt zelf bepalen of u klant wilt zijn van uw eigen SSC.

Marcus Blom
Jeroen Kip

Over Palladio groep

Palladio groep is een eigentijds advies- en managementbureau op het gebied van de besturing en bedrijfsvoering.

De focus van Palladio groep is besturing en beheersing van organisaties, programma's en projecten. Onze aanpak kenmerkt zich door een integrale visie op de bedrijfsvoering en projectbeheersing, waarbij het gaat om de verbinding van de volgende gebieden:

- Bedrijfsvoering
 - Informatiemanagement
 - Facility Management
 - Inkoop
 - Financieel Management
 - Personeel & Organisatie

- Programma's en projecten
 - Projectbeheersing
 - Contractmanagement
 - Risicomanagement
 - Planning

De verbeteringsopdrachten die we uitvoeren, richten zich op een van de disciplines en tevens op de integratie van de kennisgebieden. Dit maakt Palladio groep uniek in verhouding met andere bureaus die vooral op een kennisgebied werkzaam zijn of die de verschillende disciplines ver van elkaar weg hebben georganiseerd. Deze deskundigheid bieden we aan in combinatie met de expertise over uiteenlopende sectoren van het private en publieke domein.

Wij geven advies én doen tijdelijk management (zowel programma- en projectmanagement als interim management). Bij het tijdelijk management gaat het om implementatie van adviezen, de verankering van veranderingen en het "achterlaten" van kennis. Wij (be)denken graag maar helpen ook graag bij de implementatie van veranderingen. Daardoor zijn onze adviezen ook altijd toegepast en implementatierijp.

Onze interimmanagers zijn werkzaam op directie- en afdelingsniveau óf het niveau daar net onder. Bij de selectie van interimmanagers gaan wij uit van enige overkwalificatie. Alleen dat maakt volgens ons het behalen van resultaten in korte tijd realistisch. 'Mensen als merk' is het adagium van Palladio. Het zijn de mensen die het maken dat opdrachtgevers tevreden zijn. Onze adviseurs en interimmanagers worden vaak 'op naam' gevraagd.

Contact

Voor meer informatie verwijzen wij u naar onderstaande contactgegevens.

Palladio groep bv
Kneuterdijk 2
2514 EN Den Haag
Tel (070) 365 60 63
Fax (070) 365 60 47
post@palladio.nl
www.palladio.nl



