

‘OPDRACHTGEVERSCHAP: EEN
VAK APART OF DOE JE HET ERBIJ?’



Jaarcongres 2008
Platform Gemeentelijk
Projectmanagement (PGP)

AMSTERDAM, OKTOBER 2008



Platform Gemeentelijk Projectmanagement (PGP).
Een platform door en voor gemeenten, waarbij kennis-
uitwisseling rond gemeentelijk projectmanagement
en projectmatig werken centraal staat. De 75 grootste
gemeenten zijn lid.

INLEIDING

In dit boekje vindt u het verslag van het Jaarcongres 2008 van het Platform Gemeentelijk Projectmanagement (PGP) dat begin oktober plaatsvond in de Rode Hoed te Amsterdam.

Het thema van dit congres: 'Opdrachtgeverschap een vak apart of doe je het erbij?'

Het PGP telt momenteel ruim 75 deelnemende gemeenten. Onze missie is 'Ondersteuning van kennis- en ervaringsuitwisseling tussen gemeentelijke projectmanagementbureaus op het gebied van projectmanagement en projectmatig werken'. Dit doen we door het organiseren van een veelvoud aan kennis- ervaringsuitwisselingsbijeenkomsten voor hoofden van projectmanagement bureaus, projectleiders en projectondersteuners. Maar ook door middel van collegiale intervisie, een website en een periodieke nieuwsbrief.

Hoogtepunt van het jaar is het jaarcongres met interessante sprekers en workshops. Het jaarcongres is in de loop der jaren uitgegroeid tot een plezierige ontmoetingsplek, waarin inspiratie wordt opgedaan voor het komende jaar.

Dit boekje, dat we voortaan na elk jaarcongres zullen uitgeven, geeft de kern weer van de voordrachten, de workshops en de uitkomst van een mini-enquête.

Ik wens u veel leesplezier!

Namens de stuurgroep PGP,

Carla van Dorp – Emmink



De stuurgroep PGP bestaat uit:

Gerrit Verweij: Gouda

Carla van Dorp – Emmink (voorzitter): Amersfoort

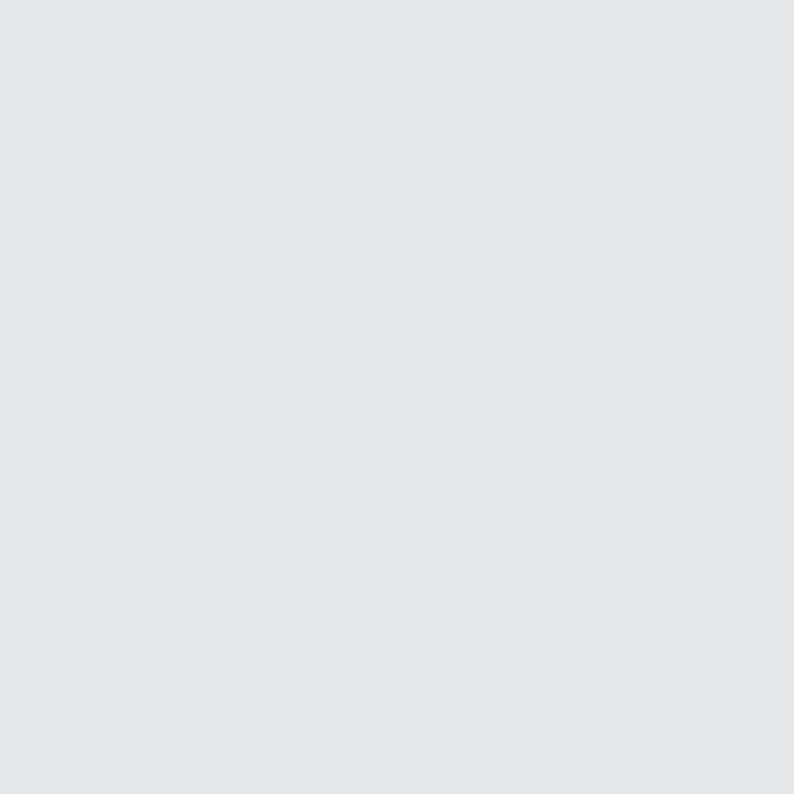
Annemiek Verzijl: Almere

Els van Ittersum: Houten

Ans Leloux: Oosterhout

Monique Esselbrugge: Leiden

Enrico Kraijo: IMN



INHOUDSOPGAVE

SPREKERS

De opdrachtnemer en het succes van Maasvlakte 2 7
Ronald Paul, projectdirecteur

Ambtelijke opdrachtgever succesfactor voor realiseren ambities 8
Leo van der Ree, directeur Dienst Stedelijke Ontwikkeling en Beheer, Enschede

Een goede bestuurlijk opdrachtgever 9
Duco Stadig, oud-wethouder van Amsterdam

Communicatie ambtelijke top en bestuur 10
Rob Oudkerk, voormalig PvdA-Kamerlid en oud-wethouder van Amsterdam

WORKSHOPS

Ambtelijk opdrachtgeverschap en macht 11
Carla van Dorp, kwartiermaker ontwikkelingsbedrijf Amersfoort
Dick Bijlsma, hoofd PMB, Haarlem

Westland 11
Bart Heinz, hoofd PMB, Westland

Vloeken in de kerk 12
Gerrit Verweij, directeur Dienst Stadscentrum en hoofd PMB, Gouda

Professionaliseren 12
Enrico Kraijo, senior adviseur IMN, Langbroek

Fulltime ambtelijk opdrachtgeverschap 13
Henk Berends, ontwikkelingsbedrijf Nijmegen

In de wind 13
Rob Oudkerk, voormalig PvdA-Kamerlid en oud-wethouder van Amsterdam

ENQUÊTE

14

'OPDRACHTGEVERSCHAP:



EEN VAK APART OF DOE JE HET ERBIJ?’

Het vierde Nationale Jaarcongres Projectmanagement van het Platform Gemeentelijk Projectmanagement (PGP) heeft niet voor niets als titel ‘Opdrachtgeverschap’. Veel gemeenten staan aan de start van het professionaliseren van deze belangrijke rol. Enkele gemeenten zijn er al mee begonnen en vertellen over hun ervaringen.

De opdrachtnemer en het succes van Maasvlakte 2

Al in 1997 werd het besluit genomen dat de Rotterdamse haven vergroot moest worden. Dat pas in september de eerste tonnen zand werden gestort, ligt volgens projectdirecteur Ronald Paul aan de complexiteit van het project. “Enerzijds”, zegt hij, “werd ingezet op het uitbreiden van de haven om de capaciteit van de haven te vergroten, met

name voor containerschepen. Anderzijds is er ingezet op het verhogen van de kwaliteit voor de leefomgeving.” Maasvlakte 2, de nieuwe Europese toplocatie voor havenactiviteiten wordt in de Noordzee gecreëerd, direct ten westen van het huidige haven- en industriegebied. Maasvlakte 2 omvat straks netto 1.000 hectare bedrijfsterrein, direct gelegen aan diep vaarwater. Containeroverslag, distributie en chemische industrie krijgen er alle ruimte. Niet alleen

“AMBTELIJK OPDRACHTGEVER
MOET SLAGKRACHT EN LEF TONEN
EN BOVENAL VERTROUWEN VAN
PARTNERS HEBBEN.”

in oppervlak, maar ook qua diepte. Maasvlakte 2 is straks namelijk bereikbaar voor de containerschepen van de toekomst. Met een diepte van 20 meter is de haven toegankelijk voor containerschepen die in andere Europese havens niet kunnen afmeren. Een duurzaam groeiend haven- en industriecomplex aan diep vaarwater is belangrijk voor de regionale en nationale economie van Nederland. Het omvangrijke project heeft een jarenlange aanloopfase (Maasvlakte 2 is pas in 2033 voltooid). “Vanaf het moment dat in 2013 de eerste schepen op Maasvlakte 2 afmeren, is er dus nog een lange weg te gaan”, zegt Paul. “Het is een duurzaam project met jaren van voorbereiding en talloze onderzoeken.”





Ook het najagen van ecologische duurzaamheid werd met een gedegen voorbereiding ingezet. Een 6000 pagina's tellend onderzoeksrapport toont de effecten op verkeer, vervoer, geluid, lucht, externe veiligheid, water, licht, natuur, landschap, recreatief medegebruik, nautische veiligheid en bereikbaarheid, kust en zee, milieukwaliteit, gebruiksfuncties en archeologie.

“Het succes van de aanpak van het Maasvlakte 2 project blijkt uit de mate waarin men binnen de tijdsplanning en begroting is gebleven. Dit is vooral te danken aan het grote voorbereidende werk dat voorafging aan dit project”, aldus de projectdirecteur. Liever langer zeuren over de opdracht dan te snel beginnen, en een gedegen voorbereiding, luidt dan ook de les van Paul bij de aanvang van grote projecten met enorme belangen.

Ambtelijke opdrachtgever succesfactor voor realiseren ambities

Meer dan een eeuw geleden was Enschede, samen met Manchester, een van Europa's meest industriële steden. Tegenwoordig ontwikkelt Enschede zich als kennis- en talentenstad. “Daarbij hoort uiteraard een gepaste stadsinrichting”, zegt Leo van der Ree, directeur DSOB (Dienst Stedelijke Ontwikkeling en Beheer) Enschede. Samenwerking tussen bestuurlijk opdrachtgever, ambtelijk opdrachtgever en projectmanager noemt Van der Ree daarbij onontbeerlijk.

Aangezien de ambtelijk opdrachtgever de productieverantwoordelijke is, wordt er nogal wat van hem geëist. “Binnen de besturingsdriehoek moet hij fungeren als inspirator en klankbord van de projectmanager, en als sparringpartner en adviseur van de bestuurlijk opdrachtgever”, zegt Van der Ree. En hij kan het als winnaar van de ‘Gouden Piramide’ (de prijs voor inspirerend opdrachtgeverschap) weten. “Bovendien moet de ambtelijk opdrachtgever de bestuurlijke afstemming organiseren, onderhandelen met partners en problemen oplossen.” Een goede ambtelijk opdrachtgever

heeft volgens Van der Ree overzicht over alle projecten, over alle partners en op politiek-bestuurlijk niveau.

Hij ziet de ambtelijk opdrachtgever als succesfactor voor het slagvaardig realiseren van ambities. “Daarvoor moet je wel slagkracht en lef tonen en bovenal het vertrouwen van partners hebben.” Hij vindt dan ook dat er iemand moet zijn die zich specifiek op de rol van ambtelijk opdrachtgever toelegt. “Een lijnmanager kan het opdrachtgeverschap er echt niet bij doen.”



“AMBTELIJK OPDRACHTGEVER
MOET SLAGKRACHT EN LEF TONEN
EN BOVENAL VERTROUWEN VAN
PARTNERS HEBBEN.”

Een goede bestuurlijk opdrachtgever

Wat is de rol van een goede bestuurlijke opdrachtgever?

Voor antwoord op die vraag moet je bij oud-wethouder van Amsterdam Duco Stadig zijn. Stadig, die twaalf jaar (van 1994 tot 2006) wethouder Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening was, profileerde zich als gedegen en met een grote dossierkennis. Zijn meest kenmerkende uitspraken werden gebundeld in de ‘Wetjes van Duco’.

Gedegen? Hoe kan het dan dat hij adviseert om de voorbereidingskosten van een project niet door te rekenen, vroegen een aantal congressangers zich verbaasd en hardop af. Stadigs onconventionele antwoord: “Doorrekenen zet het investeringsbesluit slechts onder druk en daardoor worden plannen aangepast. Dat kost alleen maar nog meer geld.”

Op zijn vraag welk percentage van de begroting in een investeringsbesluit onder de post onvoorzien geplaatst zou

moeten worden, kiezen de meeste toehoorders voor 10 tot 20 procent. Maar dat is volgens de oud-wethouder veel te krap: 40 tot 50 procent is zijn advies. Immers, met een lager percentage zouden projectmanagers en ambtelijk opdrachtgevers niet serieus worden genomen door een goede bestuurlijk opdrachtgever.

Wetjes van Duco:

- *Bereid zijn om risico's te nemen en te dragen*
 - *Op de shit afgaan*
 - *Onberispelijk gedragen*
 - *Bereid zijn iets af te dwingen*
 - *Altijd weten wie er haast heeft bij de onderhandelingen*
-

Stadig is als lid van de Commissie Elverding betrokken geweest bij het in mei uitgebrachte advies aan de minister van Verkeer en Waterstaat, dat moet leiden tot het halveren van de doorlooptijd van grote fysieke projecten, heeft één in zijn ogen belangrijk advies: heb geen haast. “Anders ben je in onderhandelingen degene met de zwakkere positie.” Hij



“DEGENE DIE
GEEN HAAST
HEEFT, KAN DEZE
LUXE POSITIE
UITSPELEN.”

herinnert zich een ruimtelijk ontwikkelingsproject waarbij verzekeraars absurde bedragen vroegen om het project te verzekeren. “Omdat ze dachten dat de gemeente Amsterdam niets anders kon dan deze te accepteren.” Maar die besloot het eerste jaar zonder verzekering te starten. Een jaar later waren de verzekeraars een stuk welwillender en werd het project tegen een redelijke prijs verzekerd. “Eigenlijk is het heel simpel”, zegt Stadig: “degene met haast heeft de meeste noodzaak tot het komen tot een oplossing. Degene die geen haast heeft, kan deze luxe positie uitspelen.”

Communicatie ambtelijke top en bestuur

Voormalig PvdA-Kamerlid en oud-wethouder Rob Oudkerk van de gemeente Amsterdam heeft een turbulente periode achter de rug. Via de media kwam hij in 2004 in opspraak en moest hij aftreden als wethouder. Nu is hij weer huisarts en lector aan de Haagse Hogeschool. Niet verbazingwekkend speelde de perceptie en de macht van de media een grote rol in zijn presentatie over het (politieke) krachtenveld. Oudkerk gaf een weerspiegeling van de boodschappen die met name door de media worden gegeven. Het raadplegen van meerdere bronnen noemt hij belangrijk om de context en achtergrond van een statement te achterhalen. “Neem het nieuwsbericht dat mannen met een buikje

langer leven. Er werd niet bij verteld in welke fysieke toestand en waarom dit zo is. Mannen met een buikje blijken inderdaad langer te leven, maar wel vijftien jaar in een slechtere fysieke toestand.”

Houd problemen simpel, is Oudkerks credo. “Projecten leiden onder te veel bemoeienis, verkeerde veronderstellingen en geïnstitutionaliseerd wantrouwen.” Om het slagingspercentage van projecten te verhogen, geeft hij de tip om meer van binnen naar buiten te werken. “Denk niet voor anderen, maar help anderen hun inzichten te formuleren. Gebruik ook uw netwerk: de formele weg is vaak een omweg.” Hij adviseert bovendien de tussenlagen over te slaan. “In grote organisaties ontstaat vanzelf ruis. Perfectionisme is fnuikend, dus werk niet aan de best mogelijke oplossing.” Oudkerks belangrijkste les ten slotte: let op de politieke context van een situatie. Het is van belang uitspraken te timen. Zijn uitspraak “kutmarokkanen” van zes jaar geleden zou, zegt hij, tegenwoordig veel meer geaccepteerd zijn.

“PERFECTIONISME IS FNUIKEND,
DUS WERK NIET AAN DE BEST
MOGELIJKE OPLOSSING.”



WORKSHOPS

Hoe vullen gemeentes de rol van opdrachtgever in? De workshops tijdens het jaarcongres boden een kijkje in de keuken van onder meer Amersfoort, Haarlem en Westland.

Ambtelijk opdrachtgeverschap en macht

Als opdrachtgever moet je voldoende tijd hebben om die rol ook waar te maken - je doet het er niet zomaar even bij. Bovendien moet een opdrachtgever medeauteur zijn van het projectplan, middelen ter beschikking stellen, het resultaat van een project accepteren en sturing geven aan stakeholders.

Het waren de belangrijkste aanbevelingen van de workshop 'Ambtelijk opdrachtgeverschap en macht' van Carla van Dorp en Dick Bijlsma. Beiden hebben het afgelopen jaar intensief gewerkt aan het ambtelijk opdrachtgeverschap binnen hun gemeente. Van Dorp in Amersfoort, waar zij als kwartiermaker vorm heeft gegeven aan een nieuw ontwikkelbedrijf. Bijlsma is als hoofd PMB het afgelopen jaar vrijgemaakt om het ambtelijk opdrachtgeverschap te versterken in Haarlem.

Van Dorp en Bijlsma wijzen op het belang van duidelijkheid. Vooral op het gebied van verantwoordelijkheden. "En ook al is de samenwerking goed, toch moet er tot op zekere hoogte ook ruimte zijn voor macht." Zij noemen cultuur een niet te onderschatten factor in de samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer.



Westland

Maar wat als een gemeente een ambtelijk opdrachtgeverschap in vele varianten kent? Werkt dat wel? Zo komen in de gemeente Westland alle vormen van opdrachtgeverschap tegelijkertijd voor: volledige uitbesteding van projecten waarbij het opdrachtgeverschap in directies van CV/BV/VOF - constructies is opgelost; directie die opdrachtgever is; delegatie naar afdelingshoofden; door delegatie naar teamleiders; gedeeltelijk opdrachtgeverschap (politiek en ambtelijk). Het gemeentebestuur en de directie klagen dat daardoor niet snel genoeg knopen worden doorgehakt. Het opschalen gebeurt teveel via de wethouders die zich op microniveau bemoeien met de projecten. De directie wordt daar niet bij betrokken en vindt daarom dat zij teveel afstand hebben van belangrijke gemeentelijke projecten. Bart Heinz, hoofd PMB in Westland, heeft de afgelopen jaren



geëxperimenteerd met verschillende varianten van ambtelijk opdrachtgeverschap. Zijn ervaring is dat iedere variant zo zijn sterke en zwakke kanten heeft.

Belangrijkste uitkomsten van de workshop: het team projecten moet hoger in de organisatie komen, als een echt Projectmanagementbureau. Dat geeft immers meer status en 'macht' om over de afdelingen heen de projecten te voltooien. Ook veranderingen in de cultuur zijn gewenst. Hiervoor moet men per project afspraken maken over de rol van de participanten met als doel: creëren van een resultaatgerichte werksfeer met een duidelijke rolverdeling. En tot slot: til de twintig belangrijkste projecten op een hoger niveau en schep meer duidelijkheid over de interne rolverdeling.

Vloeken in de kerk

Een opdrachtnemer moet geen opdrachtgeversrol spelen, dat is als vloeken in de kerk, is het uitgangspunt bij veel gemeenten. Het hoofd PMB is immers een hiërarchische baas van de projectleider. "Maar ja, hoe houd je het dan leuk?", stelt Gerrit Verweij hier tegenover. Verweij is directeur Dienst Stadscentrum van de gemeente Gouda en vervult als hoofd PMB ook de rol van ambtelijk opdrachtgever. "Helemaal los van de inhoud raken en POP-gesprekjes voeren is niks voor mij", zegt hij. En hier raakt hij een gevoelig punt dat bij veel hoofden PMB leeft. Ook bij gemeenten die kleiner zijn dan 100.000 inwoners speelt de vraag van de

schaalgrootte natuurlijk ook een rol. Hoe houd je de functie nog interessant als je aan maar aan zes of zeven projectleiders leiding geeft?

Verweij wil een lans breken voor het hoofd PMB als opdrachtgever. Maar zijn ervaring is ook dat aan de combinatie opdrachtgever en opdrachtnemer de nodige nadelen kleven. Hoe ga je met die dilemma's om? Wat zijn de belangrijkste succesfactoren en valkuilen van deze vorm van opdrachtgeverschap? De workshop bood nieuwe inzichten over de rol van en plaats van ambtelijk opdrachtgever binnen de gemeentelijke organisatie.

Professionaliseren

In de ogen van Enrico Kraijo, adviseur bij Informatie Management Nederland (IMN) en schrijver van het boek 'Projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid', is de discussie over ambtelijk opdrachtgeverschap binnen een gemeente gekoppeld aan drie vragen:

1. Welk niveau van opdrachtgeverschap wenst u?
2. Welke vorm van ambtelijk opdrachtgeverschap past hier het beste bij?
3. Welk groeipad moeten ambtelijk opdrachtgevers dan doorlopen?

Voor elk van de drie vragen heeft Kraijo een toetsingskader ontwikkeld. Kraijo, die bij ruim dertig gemeenten het professionaliseren van projectmanagement heeft begeleid en onderzoek heeft gedaan naar de succesfactoren van





ambtelijk opdrachtgeverschap, houdt nu eenmaal van structureren. Niet zozeer als doel, maar om een gemeente te ondersteunen bij het maken van de juiste keuzes zoals hij zelf zegt.

Volgens Kraijo zijn er vier niveaus van ambtelijk opdrachtgeverschap: AOG van projecten binnen een afdeling; AOG van afdeling overschrijdende projecten zonder BOG; AOG van afdeling overschrijdende projecten met BOG; en programmadirecteur. Iedere ambtelijk opdrachtgever moet een aantal kerntaken vervullen, los van de gekozen organisatorische ophanging. De ideale ambtelijk opdrachtgever beschikt over negen kerncompetenties waaronder politiek gevoel en signalering.

Fulltime ambtelijk opdrachtgeverschap

Kan een ambtelijk opdrachtgever zonder een projectleider? Henk Berends, één van de spelers in het Nijmeegse ontwikkelingsbedrijf, zegt van wel. "In Nijmegen", aldus Berends, "heeft de ambtelijk opdrachtgever de leiding over het project zolang het zich in de haalbaarheidsfase bevindt. De ambtelijk opdrachtgever heeft immers de kennis en kunde. Hij kan onderhandelen met marktpartijen en de financiële verantwoordelijkheid op zich nemen. Maar ook - en dat noemt Berends essentieel - de opdrachtverlening duidelijk stellen en krijgen. "Als dat ontbreekt worden vaak cruciale beslissingen op een te laag niveau genomen."

Na de haalbaarheidsfase ontstaat volgens Berends pas een opdrachtgever/opdrachtnemer relatie. "Dit gebeurt uitsluitend op basis van een offertezoek en of opdracht. Pas dan, dus tijdens de uitvoering, wordt de projectleider ingeschakeld." Maar, zo voegt Berends eraan toe, de ambtelijk opdrachtgever is en blijft eindverantwoordelijk. Een van zijn belangrijkste tips: koppel financiën inclusief beheersing aan het product, niet aan een dienst of service.

In de wind

Communicatie tussen ambtelijke top en bestuur, zullen ze elkaar ooit echt begrijpen? Deze vraag stond centraal in de workshop van oud-wethouder Rob Oudkerk. Aan de hand van praktijkvoorbeelden en anekdotes uit zijn politieke leven ging Oudkerk de dialoog aan met de deelnemers. Volgens wie het duale bestel leidt tot een ander soort ambtenaar: meer manager van een ambtelijke dienst of product dan adviseur. Een rol die de kwaliteit van de besluitvorming minder ten goede komt.

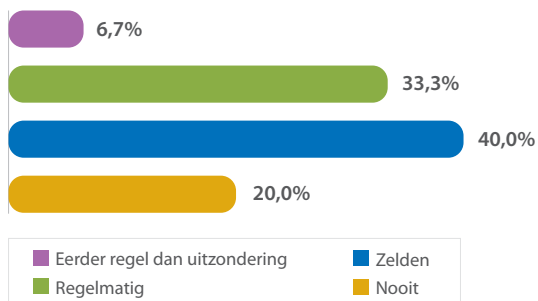
Oudkerk stelt dat in de communicatie tussen ambtenaar en bestuurder, de hoofd- en bijzaken beter en vaker gescheiden moeten worden. "Durf als bestuurder vaker door te verwijzen naar de kundige en inhoudelijke ambtenaar als het over bijzaken gaat." Daarentegen dient de ambtenaar volgens Oudkerk de bestuurder vaker in de wind te zetten als het over hoofdzaken gaat.



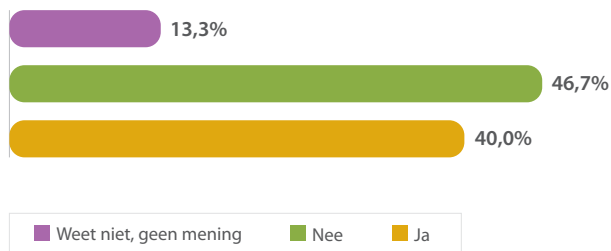
ENQUÊTE

Bij de start van projecten is de opdrachtgever meestal niet bekend en is er geen projectopdracht. Dat is een van de uitkomsten van de mini-enquête die tijdens het congres werd gehouden. Onderwerp: de kwaliteit van projectmatig werken. Als een project eenmaal is gestart, vonden de geënquêteerden, dan vindt er verantwoording plaats en is er goed inzicht in de voortgang en het nog beschikbare budget. Ook vond men dat de projectbesturingsdriehoek nog regelmatig tot problemen leidt, waardoor de kwaliteit van projecten terugloopt.

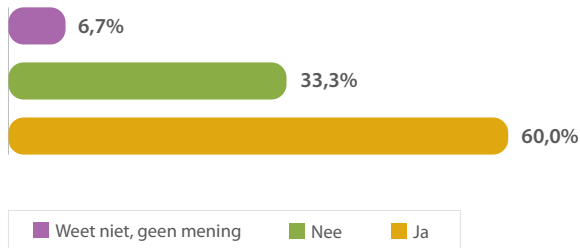
1. Binnen onze gemeente leidt de projectbesturingsdriehoek tot problemen waardoor de kwaliteit (tijd, geld en output) van projecten terugloopt.



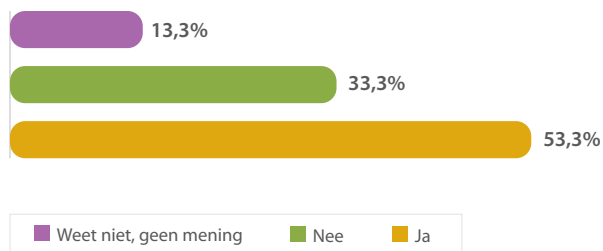
2. Bij mijn/ons project(en) kan een project pas starten als er een - door de opdrachtgever - goedgekeurde projectopdracht is.



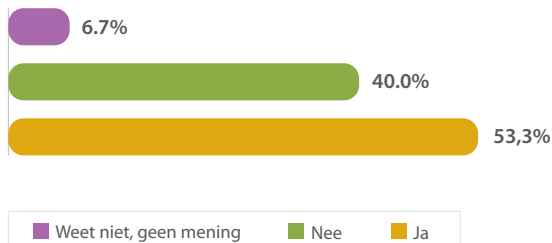
3. Bij mijn/ons project(en) is altijd een duidelijke opdrachtgever bekend en bereikbaar voor overleg.



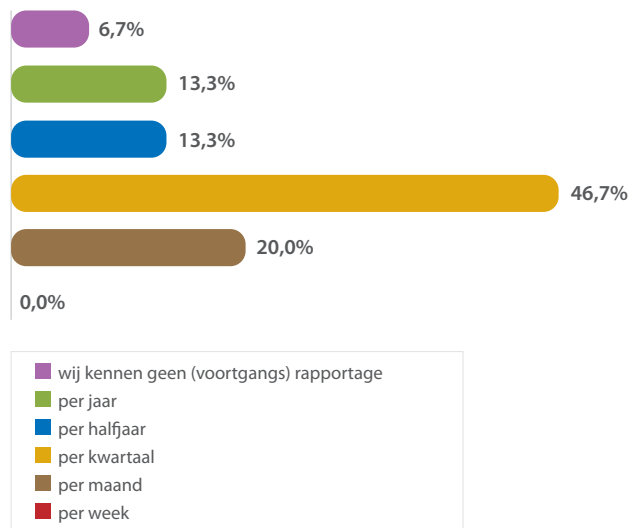
4. Bij onze projecten is te allen tijde actueel inzicht in de voortgang en nog beschikbaar budget.



6. Projecten worden bij ons meer en meer geïntegreerd benaderd (scope, projectorganisatie, benodigde kennis).



5. Bij mijn/ons project(en) wordt periodiek een heldere (voortgangs-) rapportage opgeleverd.



INFORMATIE MANAGEMENT NEDERLAND

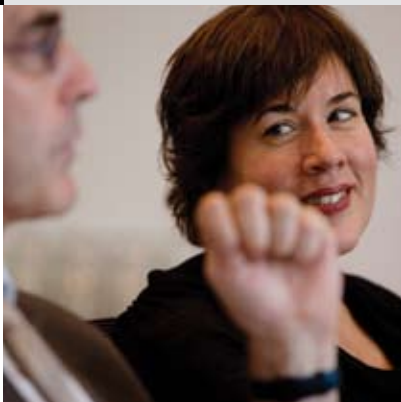
Het Jaarcongres 2008 van het Platform Gemeentelijk Projectmanagement (PGP) is georganiseerd en begeleid door IMN. In opdracht van de stuurgroep PGP faciliteert IMN het platform. Naast de organisatie van het Jaarcongres treedt IMN ook op als procesbegeleider tijdens de diverse bijeenkomsten en bereidt deze inhoudelijk voor, onderhoudt de website en vervult de secretariatsfunctie.

Naast de rol van uitvoerder, draagt IMN het financiële risico van het PGP en brengt kennis in die zij opdoet als begeleider van professionaliseringstrajecten projectmatig werken (PMW).

Wilt u meer weten over hoe IMN u, als vertrouwd en onafhankelijk zakelijk partner, kan helpen bij het vervullen van interim-projectmanagement, interim-projectondersteuning & - assistentie en het professionaliseren van projectmatig werken binnen uw gemeente? Kijk op www.imn.nl, mail naar info@imn.nl en bel met 0343 56 3333.

Platform Gemeentelijk Projectmanagement

Wilt u meer weten over het PGP of lid worden? Op onze website www.pgpm.nl vindt u meer informatie over ons platform. U kunt ook bellen met het PGP secretariaat via 0343 56 21 51 of mailen naar: info@platformgemeentelijkprojectmanagement.nl. In een (telefonisch) gesprek met een lid van de stuurgroep kunnen we gezamenlijk verkennen of lidmaatschap voor uw gemeente zinvol is.



Dit is een uitgave van:
Platform Gemeentelijk Projectmanagement, Langbroek
November 2008
Tekst: PGP
Vormgeving: Niels Eijsbroek
Fotografie: Jeroen Dietz