

# PROCESMANAGEMENT

## Inhoud

Kennis over procesmatig managen van de aanpak van  
publieksagressie

## 1 INLEIDING

Het implementeren van de aanpak van agressie en geweld is een flinke klus voor iedere gemeente. Het werk dat daarvoor verzet moet worden valt uiteen in verschillende onderdelen en vergt ook betrokkenheid van verschillende mensen in de organisatie.

De coördinator agressie en geweld (CAG)/preventiemedewerker met taakaccent veilige publieke dienstverlening heeft daarbij vaak een regisseursrol. Coördinatoren krijgen daardoor te maken met de vraag hoe zij deze opgave, samen met betrokkenen binnen en buiten de organisatie, gaan aanpakken.

Dit document over procesmanagement is dan ook bedoeld voor mensen in een organisatie die een regisseursfunctie hebben op het gebied van de aanpak van agressie en geweld. Er leven veel vragen, zoals:

- Hoe krijg je het MT en de bestuurders enthousiast of meer bewust van nut en noodzaak van het werken aan het voorkomen en aanpakken van agressie en geweld?
- Hoe kom je in de positie om gevraagd en ongevraagd het MT van advies te kunnen dienen en de implementatie van het beleid op het gebied van agressie en geweld ook daadwerkelijk tot stand te kunnen brengen?
- Hoe krijg je bij medewerkers draagvlak voor dit thema?

Deze vragen hebben vooral te maken met de manier waarop je het vraagstuk aanpakt, en staan los van de inhoud. Er zijn verschillende aanpakken denkbaar, maar niet elke aanpak is geschikt voor de vragen hierboven. Een bewuste keuze voor een bepaalde aanpak kan enorm helpen om grip te krijgen op de opgave waar de CAG voor staat. Tegelijkertijd is er geen blauwdruk te bedenken, want de precieze opgave en ook de mensen die betrokken zijn bij de aanpak verschillen telkens weer.

Bij de implementatie van de aanpak van agressie en geweld wordt door betrokkenen vaak gedacht een 'project' onder handen te hebben. Bij nader inzien blijkt een projectmatige aanpak helemaal niet te werken, bijvoorbeeld doordat er geen duidelijke opdracht is verstrekt en het gewenste resultaat niet helder is.

De ervaring leert dat veel taken van een CAG een procesmatige aanpak vergen: de CAG moet in veel gevallen beginnen met draagvlak creëren én zorgen voor de haalbaarheid van de aanpak van agressie en geweld. Vaak gaan deze processtappen vooraf aan het uitvoeren van een project. Zonder draagvlak voor een idee, opgave of kwestie, en zonder duidelijkheid over de vraag of het idee wel uitvoerbaar is, is een project gedoemd tot mislukken.

Draagvlak is noodzaak om uiteindelijk mensen te verbinden aan het idee, zodat het ook tot uitvoering komt en mensen enthousiast en betrokken blijven. Maar het moet ook haalbaar zijn om het idee te realiseren: bijvoorbeeld in technisch, juridisch of financieel opzicht. De balans vinden tussen draagvlak en haalbaarheid is een kunst. Maar die kunst is wel degelijk te leren!

In dit document laten we zien hoe je te weten kunt komen wanneer je voor een procesaanpak moet kiezen, en wat het verschil is tussen een procesaanpak en een projectmatige aanpak. Daarbij geven we praktische handreikingen en ervaringen uit best practices weer.

We illustreren alle te zetten stappen aan de hand van een praktijkvoorbeeld, namelijk de stappen die je kunt zetten om meldgedrag positief te beïnvloeden. In veel gemeenten wordt gewerkt met het registratiesysteem GIR, maar wordt het nog niet optimaal gebruikt, omdat medewerkers niet alle incidenten melden.

Het gaat om een continu leerproces binnen organisaties om uiteindelijk agressie en geweld tegen medewerkers te voorkomen en/of terug te dringen. Dat is het uiteindelijke doel. Het leerproces om tot resultaten te komen wordt steeds verbeterd en aangescherpt.

## 2 BEWUST KIEZEN VOOR EEN BEPAALDE AANPAK

Om te weten welke aanpak het meest geschikt is, is het belangrijk om goed te begrijpen wat de opgave is waar je voor staat. Het helpt dan om jezelf drie vragen te stellen:

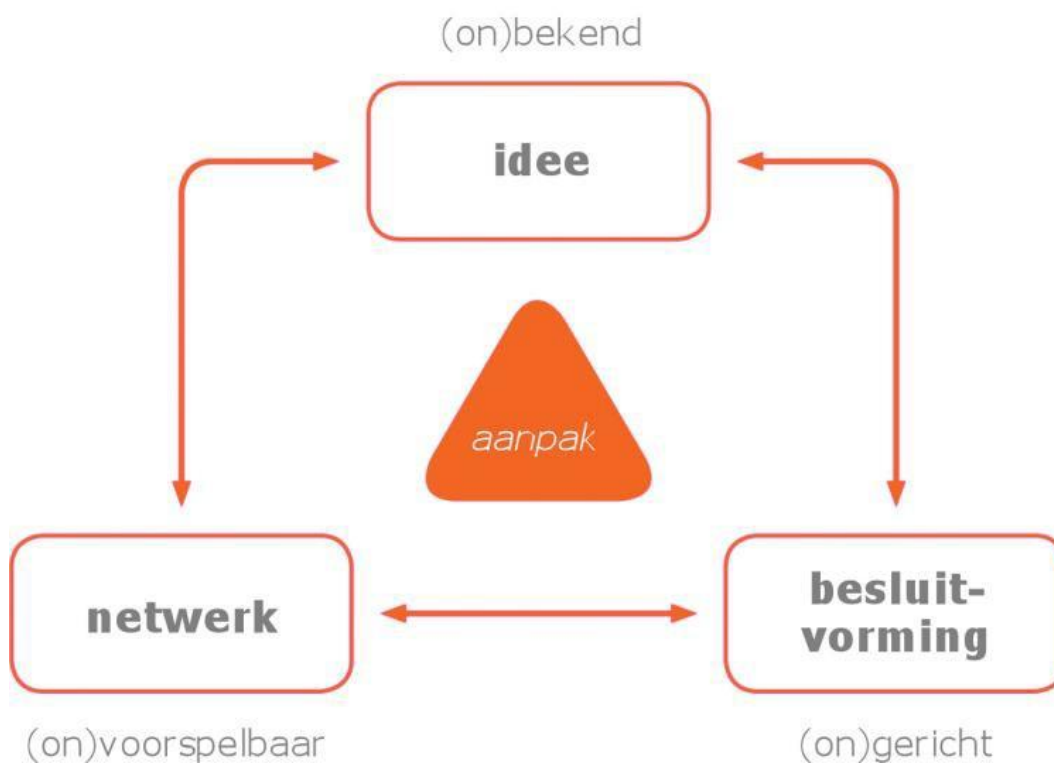
- 1 In hoeverre is bekend wat de bedoeling is en weet je globaal of heel precies wat het gewenste resultaat is? Hoe onduidelijker de opgave, hoe meer tijd en energie er nodig zijn om samen met anderen in de organisatie te bepalen wat de opgave precies is, en hoe de invulling er in de praktijk uit zou zien.
- 2 Wie zijn de mensen die ermee te maken krijgen en weet je hoe zij denken over de opgave?
- 3 Hoe komt besluitvorming tot stand over de kwestie die centraal staat? Weet je wie voor jouw opgave de opdrachtgever is? Weet je wie er wanneer over gaat beslissen en in welk overleg en met welk doel?

Geef op onderstaande lijnen met een kruisje aan waar jouw opgave zich bevindt:

Bekend	Opgave/initiatief	Onbekend
Je kunt precies formuleren wat het resultaat moet zijn	-----	Je hebt het gevoel welke kant het op moet, maar nog vaag
	Netwerk van mensen	
100% bekend welke mensen op dit initiatief zullen reageren	-----	Geen idee wie er gaan reageren
	Reacties van mensen op het initiatief	
Volledig bekend hoe mensen gaan reageren op het initiatief	-----	Geen idee hoe mensen zullen reageren
	Besluitvorming	
Duidelijk wie wanneer hoe beslist	-----	Onduidelijk wie wanneer hoe beslist

Hoe meer naar rechts je je bevindt op deze lijnen, hoe meer een procesmatige aanpak past bij je opgave. Bevind je opgave zich vooral helemaal links op de lijn, dan past een projectmatige aanpak waarschijnlijk beter.

## SCHEMA 1 AANPAK VAN EEN IDEE



In de volgende paragrafen gaan we hier nader op in.

### 3 PROCESMATIGE AANPAK

#### 3.1 Wat is het?

Een proces komt neer op een gezamenlijke zoektocht, waarin een initiatief verder wordt onderzocht en ontwikkeld. De zoektocht start als iemand een initiatief lanceert, een specifieke kwestie wil aanpakken of zich voor een nieuwe opgave gesteld ziet waarbij hij nog niet weet welke kant het op moet of welke mensen betrokken moeten worden.

De zoektocht eindigt met het kunnen benoemen van een gewenst resultaat, dat door invloedrijke partijen wordt omarmd. Van tevoren weet je niet hoelang die zoektocht duurt, wat de uitkomst zal zijn en welke partijen dan (nog) aangehaakt zijn. En toch kun je dit proces sturen.

#### Praktijkvoorbeeld

Het A+O fonds Gemeenten biedt het GIR als agressieregistratiesysteem aan. De gemeente waarin je werkt heeft enkele jaren geleden het GIR ingevoerd en het draait. Helaas wordt er ondanks de trainingen aan alle medewerkers en herhaaldelijke oproepen nog maar zeer weinig gemeld. Dit terwijl uit medewerkerstevredenheidsonderzoek is gebleken dat 40 procent van de medewerkers regelmatig te maken heeft met burgers die normoverschrijdend gedrag vertonen. Samen met je leidinggevende wil je hier verandering in brengen. Je hebt het idee opgevat om een organisatiebrede campagne te ontwikkelen om dit thema te agenderen.

In deze situatie hebben we te maken met:

Een **redelijk onbekende opgave**: je wilt graag dat er beter wordt gemeld in het GIR en denkt dat een organisatiebrede campagne gaat helpen, maar het is nog niet duidelijk wat voor een campagne precies. Een **redelijk onbekend en onvoorspelbaar netwerk** van mensen en hun mogelijke reacties op het idee: je hebt nog geen gelegenheid gehad om te onderzoeken welke mensen in de organisatie geïnteresseerd zijn en mee willen doen en je weet ook nog niet of mensen positief of negatief gaan reageren op het idee. Ook de **besluitvorming** is nog **onduidelijk**; je bent immers alleen nog gevraagd door je leidinggevende om dit op te zetten. Van concrete besluitvorming die leidt tot implementatie is dan nog geen sprake.

Kortom, een procesmatige aanpak is hier nodig.

### 3.2 Hoe werkt het?

Een proces komt op gang als er bij het initiatief mensen worden betrokken en zij meningen, inzichten en feiten/cijfers met elkaar gaan uitwisselen. Samen met de mensen in het proces ga je onderzoeken wat haalbaar is en waarvoor draagvlak te vinden is.

Het sturen van een proces doe je door steeds stap voor stap te bekijken welke thema's voor de aangehaakte partijen belangrijk zijn. Voor elk thema verken je gezamenlijk alle mogelijkheden die te maken hebben met het initiatief.

Vervolgens vallen er mogelijkheden af vanwege weinig draagvlak onder de partijen of vanwege een slechte haalbaarheid. Dan ga je met de overgebleven mogelijkheden verder. Van daaruit ga je kijken naar alle mogelijkheden op een volgend thema. Argumenten op basis van feiten/cijfers worden in het proces tegelijk met beleving/meningen van partijen besproken, en niet gescheiden behandeld.

Zo ontstaat ruimte om nieuwe inzichten op te doen, nieuwe feiten te verzamelen om daarna uit die nieuwe inzichten conclusies te trekken (in te dikken, te convergeren, ruimte in te vullen). Deze werkwijze noemen we 'wyberen', naar het dropje, als symbool voor het ruimte scheppen en ruimte invullen (divergeren en convergeren), dat meerdere keren achter elkaar kan plaatsvinden.

Centraal bij het wyberen staat de ontwikkeling van het initiatief. Je beweegt ook voortdurend tussen draagvlak bij mensen in het proces en de feiten/cijfers die nodig zijn om het ook haalbaar te maken.

Draagvlak is een indicator voor de mate waarin mensen of partijen het initiatief ook echt willen realiseren, terwijl haalbaarheid iets zegt over de mate waarin het initiatief op basis van feiten gerealiseerd kan worden (is er geld, kennis, menskracht, et cetera).

#### SCHEMA 2 DRAAGVLAK EN HAALBAARHEID



Draagvlak voor het melden in GIR wordt bepaald door een aantal factoren, zoals:

- Aangetoond nut/noodzaak
- Houding en gedrag van collega's/ leidinggevenden in de organisatie ten opzichte van dit thema
- Opvolging en nazorg
- Ervaren gebruiksgemak van het systeem

Door mogelijkheden te verkennen, maar vervolgens ook te verwerpen, kan het oorspronkelijke initiatief veranderen. Dat is ook best logisch, want iedere aangehaakte partij heeft immers zijn eigen ideeën en wensen.

Met het verder ontwikkelen en veranderen van het oorspronkelijke idee kunnen partijen afhaken of juist nieuwe partijen aanhaken.

Dat is soms lastig, maar hoort allemaal bij het proces. Uiteindelijk blijft er een idee over dat zover is onderzocht en ontwikkeld dat het door aangehaakte partijen als een concreet, realistisch en gewenst resultaat kan worden omschreven. Op dat moment kan voor de daadwerkelijke realisatie van het uiteindelijke initiatief een project worden gestart.

### 3.3 Praktische handreikingen

#### **Actoren- en krachtenveldanalyse**

Een actoren- en krachtenveldanalyse helpt je om partijen en mensen binnen de organisatie in kaart te brengen die mogelijk van belang kunnen zijn voor jouw idee/kwestie/opgave.

Door te kijken naar hun bedoeling, hun belang bij de ontwikkeling van het idee en de mogelijke bijdrage die ze hieraan kunnen leveren krijg je een aardig beeld van het zogeheten 'krachtenveld'. Door in gesprek te gaan met actoren waarvan je inschat dat ze invloedrijk zijn, wordt duidelijk wat hun ideeën en wensen zijn en op welke thema's de opgave verder verkend moet worden.

Bepaal welke partijen en personen een hoofdrol (zullen) spelen bij de opgave die je zelf hebt geformuleerd.

Denk na over de volgende vragen:

- Wie heb ik nodig om de gewenste resultaten te bereiken?
- Wie heeft welke invloed op het proces?
- Wie heeft welke belangen bij het proces of het gewenste resultaat?
- Wie wordt beïnvloed door het proces of het gewenste resultaat?

#### **Bedoelingen, belangen en bijdragen**

Mensen en de organisaties waar ze werken worden gedreven door bedoelingen en belangen. Door de bedoelingen en belangen van mensen in je netwerk in kaart te brengen, kun je inschatten welke bijdrage ze wel of niet aan jouw initiatief gaan leveren. Bedoelingen zijn de vaak dieper liggende redenen waarom een organisatie bestaat. Dit is vaak geformuleerd in een missie of in statuten. Bij personen zijn dit de persoonlijke idealen en dromen of concrete doelstellingen die iemand heeft in zijn carrière of in de levensfase waarin hij zit.

Bedoelingen zijn er altijd, ze veranderen niet zo snel en mensen houden daar graag aan vast.

**Voorbeeld 1:** Bedoeling van een gemeente

Een gemeente heeft in haar visie staan dat zij een veilig en aantrekkelijk werkklimaat voor haar werknemers wil creëren.

**Voorbeeld 2:** Bedoeling van een medewerker

Een medewerker wil zich blijven ontwikkelen in het vakgebied waar hij/zij in opereert.

Een belang ontstaat pas als er een opgave/initiatief is dat deze bedoeling ergens raakt. De belangen die mensen of partijen hebben bij een initiatief ontwikkelen zich vanwege te behalen voordelen, of vanwege het vermijden van nadelen.

**Voorbeeld 1:** Belang van een MT-lid

Aansluitend bij de bovengenoemde bedoeling zou een verbetering van meldgedrag in het GIR het volgende belang voor een hoofd P&O (tevens MT-lid) kunnen hebben: Door via het GIR beter zicht te krijgen op het vóórkomen van incidenten, wordt inzichtelijk welke afdelingen het meeste 'risico' lopen. Confrontatie van medewerkers met agressie en geweld kan leiden tot verminderde arbeidsmotivatie, psychische klachten en gezondheidsschade. Verzuim en verminderde inzetbaarheid kunnen een gevolg zijn. Goed werkgeverschap en zorg voor de eigen mensen is een belang waar dit MT-lid op aangesproken kan worden.

**Voorbeeld 2:** Belang van de gemeentesecretaris

Aansluitend bij de bovengenoemde bedoeling zou een verbetering van het meldgedrag in het GIR het volgende belang voor een gemeentesecretaris kunnen hebben: Dienstverlening en handhaving onder druk van agressie kan de besluitvorming beïnvloeden. Hierdoor wordt de integriteit van het functioneren van de overheid aangetast. Door agressie vindt mogelijk dwang en manipulatie plaats, waardoor regels die gelden voor alle burgers mogelijk worden losgelaten. Daarnaast kan agressie leiden tot vermijdingsgedrag van ambtenaren. Beter melden in het GIR geeft inzicht in waar dit voorkomt in de organisatie en geeft handvatten om gericht maatregelen te nemen, zodat het dienstverleningsconcept en de professionele uitstraling van de gemeentelijke organisatie worden verbeterd.

Pas als mensen een belang hebben bij een bepaald initiatief, zullen ze bereid zijn om een bijdrage te leveren in het realiseren van dat initiatief. Dat kan zijn door menskracht ter beschikking te stellen, kennis te leveren, geld of materialen ter beschikking te stellen, maar ook door besluitvorming te vergemakkelijken of protesten te organiseren.

Door je bewust te zijn van wat de bijdrage van een bepaalde persoon of partij kan zijn, kun je gericht mensen betrekken.



**Voorbeeld 1:** bijdrage van het MT

Aansluitend bij het voorbeeld hierboven, heeft het MT een belang om snel zicht te krijgen op het aantal incidenten en zal zij wellicht menskracht en geld ter beschikking willen stellen. Een belangrijke bijdrage voor het realiseren van de opgave.

**Voorbeeld 2:** bijdrage van de gemeentesecretaris

Aansluitend bij het voorbeeld hierboven heeft de gemeentesecretaris een belang om regelmatig op de hoogte te worden gesteld van het aantal incidenten, de oorzaak/gevolgen ervan en maatregelen die dit helpen voorkomen. Hij/zij is bereid om dit thema halfjaarlijks op de agenda te zetten en hier in de organisatie aandacht voor te vragen.

Je analyse kan er dan als volgt uitzien (zie tabel 1).

**TABEL 1 VOORBEELD: ANALYSE VAN BEDOELINGEN, BELANGEN EN BIJDRAGEN**

Persoon	Bedoeling	Belang	Bijdrage
Voorzitter OR	Preventietaak ten aanzien van verzuim, veilig werkklimaat voor alle werknemers bewaken en hierover gevraagd en ongevraagd advies verlenen aan MT	Voor medewerkers zichtbaar maken dat de OR hun veiligheid en welzijn actief ondersteunt door directie hierop aan te spreken	Dit thema actief agenderen bij OR-directieoverleg en vragen om regelmatige rapportages van stand van zaken; mogelijk ongevraagd advies indienen voor follow-up van rapportage-uitkomst
Gemeentesecretaris	Professionele dienstverlening en bestuurlijke/ambtelijke integriteit van de gemeentelijke organisatie waarborgen	Regelmatig inzicht in voorkomen van incidenten in de hele organisatie om na te kunnen gaan wat de invloed is op dienstverlening en integriteit	Het thema halfjaarlijks actief agenderen bij de directie en in college B&W; direct contact met CAG onderhouden; waar nodig tijd/middelen ter beschikking stellen
Afdelingshoofd P&O	Goed werkgeverschap vormgeven in de organisatie: medewerkers voelen zich op allerlei manieren gesteund door hun werkgever	Inzicht in risico's in het werk voor verschillende functiegroepen ten behoeve van risicomanagement, competentieprofielen en benodigde trainingen	Actieve steun en lobby bij andere MT-leden voor voorstel verbetering meldingen in GIR in MT; geld reserveren voor gerichte training, geld en tijd voor benodigde uitkomsten van het proces: bijvoorbeeld een bedrijfsopvang team (BOT)
Teamleider publieksbalie	Veilig, prettig en professioneel functionerend werkklimaat medewerkers publieksbalie	Medewerkers die lekker in hun vel zitten, zich buiten gedragen als visitekaartje van de organisatie, zich in het team naar elkaar durven uitspreken, elkaar aanspreken op melden/niet melden en met plezier naar hun werk gaan. Kortom een professioneel optimaal presterend team leiden, wat in de organisatie ook afstraalt op de teamleider zelf	Menskracht inzetten om bij de inrichting van GIR aandacht voor risicosituaties aan de publieksbalie te borgen; actief met team aan de slag te gaan om normoverschrijdend gedrag door burgers (publieksagressie) bespreekbaar te maken, follow-up van voorkomende incidenten voor zijn rekening te nemen
Teamleden publieksbalie	Prettig werken in een omgeving waar zorgvuldig met mij wordt omgegaan en waar ik mezelf kan blijven ontwikkelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ beter zicht op risico's van het vak;</li> <li>▪ prettig werken in teamverband;</li> <li>▪ collega's ondersteunen;</li> <li>▪ duidelijkheid over omgang met incidenten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tijd</li> <li>▪ Kennis</li> <li>▪ Houding om ook voor collega's te willen melden</li> </ul>

Het kan handig zijn om in een plaatje weer te geven hoe mensen aankijken tegen jouw initiatief en in hoeverre zij invloed hebben op het realiseren van jouw idee. Ook dit kun je op verschillende manieren doen.

Kies een manier die het best past bij jouw opgave, voor een voorbeeld zie schema 3.

### SCHEMA 3 FICTIEF VOORBEELD: KRACHTENVELDANALYSE

	Tegengesteld belang	Gelijkgericht belang
veel invloed op initiatief	<b>Afdelingshoofd Communicatie</b>  <b>Afdelingshoofd P&amp;O</b>	<b>Gemeentesecretaris</b>  <b>Voorzitter OR</b>  <b>Secretaris OR</b>
weinig invloed op initiatief	<b>Vertrouwenspersoon</b>  <b>Medewerker publieksbalie 3</b>	<b>Bedrijfsarts</b>  <b>Medewerker publieksbalie 1</b> <b>Medewerker publieksbalie 2</b>  <b>Gebiedsmentor</b>

#### Hoe houd je de regie? De zeven T's

Aan de hand van de actorenanalyse en de aangedragen thema's kun je bepalen wie toegang krijgt voor welke bijeenkomst en welke thema's er dan op de agenda moeten staan. Naast toegang en thema zijn er nog vijf items met een 'T' aan de hand waarvan je bedenkt hoe de volgende stap in je aanpak eruit gaat zien. In totaal dus zeven T's, te weten:

- Toegang:** wie nodig je wanneer uit?
- Thema:** wat staat er op de agenda?
- Toneel:** waar vindt de bijeenkomst plaats?
- Toon:** hoe wil je de genodigden benaderen/beïnvloeden?
- Tol:** wat kost het de betrokken persoon om mee te doen?
- Timing:** wat is het juiste moment voor deze bijeenkomst?
- Tempo:** hoe snel laat je stappen elkaar opvolgen?

## Voorbeeld

**Toegang:** Na een paar gerichte gesprekken met mensen dwars door de hele organisatie nodig je leidinggevendenden van afdelingen met publiekscontact uit.

**Thema:** Je bespreekt met deze leidinggevendenden de volgende thema's die mogelijk een onderdeel zijn bij het maar beperkt melden in het GIR, bijvoorbeeld:

- Normstelling: welke norm hanteren we?
- Wat zijn redenen bij medewerkers om niet te melden?
- Toegang tot het GIR: wie registreert/wie heeft inzicht?
- Rolverdeling: wie doet wat (van registreren tot aangifte, nazorg et cetera)
- Het systeem GIR: internetapplicatie, werkt het goed? Weet iedereen hoe het werkt?

**Toneel:** Om de leidinggevendenden 'warm' te maken voor het onderwerp, organiseer je het eerste deel van de bijeenkomst in de publiekshal van het gemeentehuis en laat je de leidinggevende van de afdeling publiekshal kort iets vertellen over recent voorgevallen situaties. Daarna verplaatst je het overleg naar een vergaderzaal om concreet de discussie aan te gaan.

**Toon:** In de uitnodiging leg je de nadruk op het belang van de praktijkervaring van de genodigden.

**Tol:** Je vraagt de leidinggevendenden vooraf in kaart te brengen hoeveel incidenten er het afgelopen jaar zijn geweest. Je vraagt tijd van hen om bij het overleg aanwezig te zijn en tijdens de bijeenkomst zorg je ervoor dat samen met de groep duidelijker wordt wat hun bijdrage tot de volgende stap in het proces zal zijn.

**Timing:** Je plant deze bijeenkomst na een principebesluit van het MT om het ziekteverzuim met prioriteit aan te pakken.

**Tempo:** Je spreekt met de groep een vervolgbijeenkomst twee weken na de eerste, om het momentum warm te houden.

## Een procesplan

Anders dan bij een project is het verloop lastig op voorhand te voorspellen. Je weet immers niet welke mogelijkheden en aanvullende ideeën er tijdens het proces op tafel komen, wie er aanhaken en aangehaakt blijven. Dat betekent dat je op voorhand slechts op hoofdlijnen in een soort 'procesplan' een aantal thema's kunt benoemen waarvan je verwacht dat je hierover met elkaar om de tafel zal moeten. Dit kan echter tijdens het proces wijzigen, want uiteindelijk kun je maar een stap/bijeenkomst vooruit plannen en is de rest afhankelijk van de uitkomst van deze stap.

Je kunt wel voor jezelf een doorkijkje maken in grote lijnen van deze stappen, maar wees je ervan bewust dat je onderweg steeds zal moeten bijstellen.

## Hoe verder? Tips en tools?

Als procesbegeleider is het handig als je over specifieke vaardigheden beschikt en weet welke middelen je kunt inzetten om een proces goed te laten verlopen. Voorbeelden van vaardigheden zijn: actief luisteren, beïnvloedingsstijlen variëren en gericht inzetten, conflicthantering, onderhandelen, voorzitten. Voorbeelden van instrumenten die je kunt gebruiken zijn creativiteitstechnieken om ideeën te genereren of veranderingen te zoeken, gebruiken van verschillende werkvormen om mensen met elkaar in gesprek te laten gaan of multicriteria-analyse inzetten om afgewogen keuzes te maken.

## 4 PROJECTMATIGE AANPAK

### 4.1 Wat is een project?

Een project is:

Een aantal activiteiten, gefaseerd in de tijd, met een begin en eind, die leiden tot een uniek vooraf gedefinieerd resultaat, en uitgevoerd door een tijdelijk team van mensen.

Belangrijk in deze definitie is het resultaat. Bij de start van een project is vooraf voor alle betrokkenen helder wat het resultaat moet zijn. Dat is specifiek geformuleerd en aan het eind is er een tastbaar resultaat. Een project heeft daarom ook een duidelijk begin en eind en de betrokkenen werken er tijdelijk aan.

Voorbeeld resultaatomschrijving: een voor alle werknemers duidelijke afspraak over welke incidenten moeten worden gemeld in het GIR, zodat de resultaten die de gemeente uit het GIR haalt een betrouwbaar overzicht biedt voor MT-leden.

### 4.2 Hoe werkt het?

Een projectmatige aanpak begint met een goede definiëring van het doel (waarom doen we dit project?), het resultaat (wat realiseren we?) en de scope (de afbakening van het project). Vervolgens deel je het project op in stukken in de tijd, die we fases noemen. Dan gaat het erom te bedenken welke inhoudelijke activiteiten er gedaan moeten worden om het gewenste resultaat te realiseren. Deze activiteiten zijn voor elk project anders, afhankelijk van wat je precies wilt bereiken. Vandaar dat elk project een andere teamsamenstelling heeft, met de voor dat project benodigde expertise.

Om het project vervolgens beheerst te laten verlopen, zijn er zogeheten managementactiviteiten nodig. De projectmanager is daar verantwoordelijk voor.

### 4.3 Praktische handreikingen

#### **Projectplan**

Alle managementactiviteiten worden vooraf vastgelegd in een projectplan.

De volgende onderdelen moeten daar minimaal in terugkomen:

- de achtergrond / inleiding
- de context waarin het project zich bevindt
- de aanleiding om het project te starten
- de projectdefinitie
- de projectdoelstellingen
- het beoogde resultaat en de scope van het project
- de randvoorwaarden
- de relaties met andere projecten
- de bijdrage(n) van de resultaten van het project aan de strategie van de organisatie
- de acceptatiecriteria
- onderkende risico's.

Ook legt de projectmanager in het projectplan bij de start van het project de norm vast voor de volgende (beheers)aspecten:

- **Geld:** wat mag het project kosten?
- **Organisatie:** wie gaan het werk doen/wie beslist er?
- **Tijd:** wanneer moet het project klaar zijn?
- **Informatie/communicatie:** wie moet wanneer, wat van het project weten?
- **Kwaliteit:** hoe goed moet het resultaat zijn?
- **Risico's:** wat kan er misgaan?

### Voorbeeld

Nu het MT de opdracht heeft gegeven om het GIR te implementeren, krijg je als CAG de rol van projectleider. Als eerste maak je een projectplan.

Daarin staan onder andere de beheersaspecten:

- **Geld:** aan het gebruik van het GIR zijn geen kosten verbonden. Wel is het belangrijk om de tijd die collega's samen met jou besteden aan de implementatie van GIR te begroten en op te nemen als kostenpost. Ook de kosten voor eventuele trainingen die nodig zijn, voor communicatiemomenten en -middelen en voor onderhoud van het systeem moeten vooraf in beeld worden gebracht.
- **Organisatie:** onder leiding van de CAG wordt een projectteam ingericht waarin een leidinggevende, twee medewerkers van publieksgerichte afdelingen, een medewerker van de afdeling communicatie en iemand van de ICT-afdeling zitten. Deze mensen zijn door hun eigen leidinggevendens voor een vooraf bepaald aantal uren van hun tijd vrijgesteld om in dit projectteam hun bijdrage te leveren en werk te kunnen verzetten dat nodig is om het resultaat te bereiken.
- **Tijd:** de afspraak is gemaakt dat het GIR binnen drie maanden is geïmplementeerd. Deze tijd deel je op in fases: definitiefase, ontwerpfase, voorbereidingsfase, uitvoeringsfase, evaluatie. Je bepaalt ook wat er in welke fase moet gebeuren, welk tussenresultaat er ligt aan het eind van deze fase en je zorgt ervoor dat de opdrachtgever besluiten neemt over de tussenresultaten.
- **Informatie/communicatie:** leidinggevendens die niet in de werkgroep zitten, worden aan de start en gedurende de loop van het project geïnformeerd. Ook de OR krijgt aan de start en gedurende de looptijd informatie over het projectplan. Als de technische implementatie van het GIR gereed is, worden de medewerkers van de publieksgerichte afdelingen geïnformeerd en geïnstrueerd over het gebruik van GIR.
- **Kwaliteit:** het GIR moet simpel in te vullen zijn (een melding van een incident mag niet meer tijd kosten dan 5 minuten). Alle medewerkers met publiekscontacten moeten zelf een melding kunnen doen, die wordt opgevolgd door de eigen leidinggevende. Voor medewerkers zonder publiekscontacten zijn de leidinggevendens geïnstrueerd om eventuele incidenten te melden in het GIR en op te volgen.
- **Risico's:** beschikbare tijd van de werkgroepleden om in een kort tijdsbestek het GIR te kunnen implementeren; er staat ook een ander project op de rol, dat op korte termijn de aandacht vraagt van enkele werkgroepleden.

### **Rollen: Opdrachtgever - opdrachtnemer**

Het projectplan wordt voorgelegd aan de opdrachtgever en door hem goedgekeurd. De opdrachtgever staat voor het doel van het project en verdedigt het project in de organisatie en daarbuiten voor zover nodig. Zorg ervoor dat er één duidelijke opdrachtgever is: één persoon die aanspreekpunt is voor de projectleider. Een heel MT of een stuurgroep is niet aanspreekbaar.

De projectmanager zorgt binnen de afgesproken kaders van het projectplan voor het resultaat. De leden van het projectteam worden aangestuurd door de projectleider en zorgen voor het opleveren van hun aandeel tijdens het project.

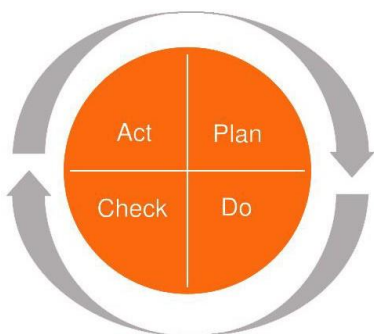
### **Hoe verder? Tips/tools?**

Hoewel het beoogde resultaat van een project als het goed is gedurende het project niet wijzigt, kunnen zaken wel anders lopen dan gedacht.

De projectmanager doorloopt gedurende het project voor elk beheersaspect daarom continu de volgende stappen:

- Plan (de norm afspreken),
- Do (lekker aan de slag met de activiteiten),
- Check (loopt alles nog volgens plan),
- Act (hoe bijsturen als er afwijkingen zijn). Dat betekent soms ook dat de afgesproken norm opnieuw moeten worden vastgesteld. Dit wordt door de projectleider dan altijd voorgelegd aan de opdrachtgever, die wijzigingen moet goedkeuren.

### **SCHEMA 4 PLAN-DO-CHECK-ACT-CIRKEL**



De cirkel in schema 4 is erop gericht om continu te evalueren, van de resultaten te leren en weer verbeteringen aan te brengen.

## 5 ROUTINE EN BORGING

Als een product of dienst zo goed werkt dat het telkens weer uitgevoerd wordt en herhaald wordt, dan is er sprake van routine: een gestandaardiseerd werkproces dat heel betrouwbaar is in de zin van de doorlooptijd, waarvan bekend is hoeveel geld of andere middelen nodig zijn en dat een voorspelbaar resultaat heeft. Kortom: iedereen weet wat hij moet doen, hoe lang het duurt en hoeveel geld/middelen nodig zijn om het vertrouwde resultaat te krijgen.

Voorbeelden van routineprocessen in een gemeente zijn: klachtenprocedures, afhandeling van paspoortaanvragen of afhandeling van een VOG- aanvraag.

Het invoeren van het GIR zelf is geen routine en zal dat ook nooit worden, omdat je niet elk jaar een GIR-systeem zult invoeren. Wat wel routine moet worden, is het melden van incidenten in het GIR en de bijbehorende vervolgstappen na een melding.

Routinematig werken vergt tijd en aandacht voor de handelingen, zodat het uiteindelijk geen vraag meer is of en hoe meldingen plaatsvinden. Pas dan is sprake van borging in de organisatie. Soms krijgt een persoon in de organisatie nog wel de taak om te monitoren. Als er later veel in de omgeving of in de organisatie zelf verandert, dan kan een bepaalde routine plotseling niet meer werken. Het vergt dan wellicht opnieuw een procesmatige aanpak om tot een nieuwe werkwijze te komen die wel aansluit bij de nieuwe situatie.

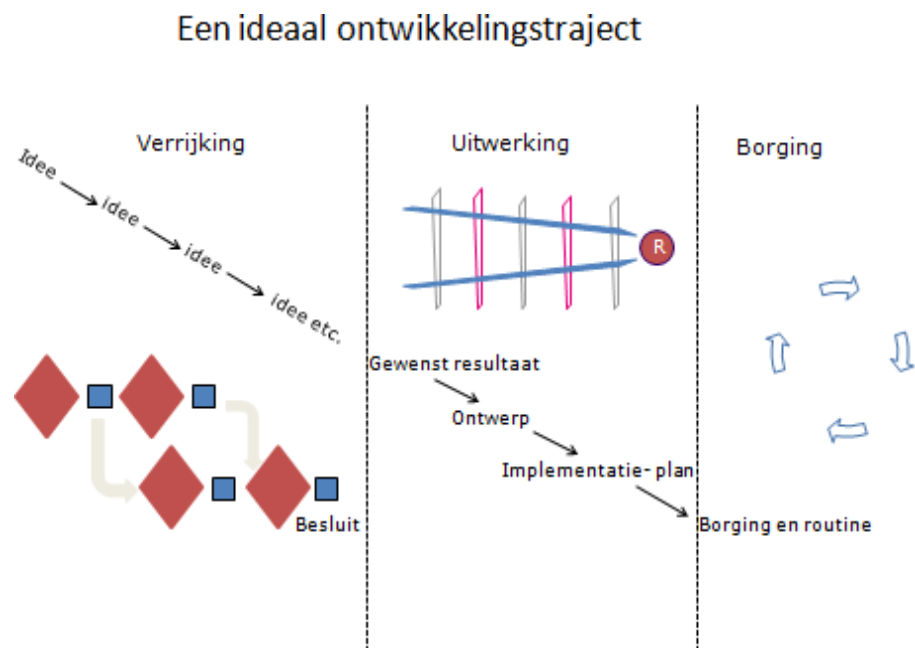


## 6 WAAR STA JE NU?

De meest ideale volgorde om een idee/opgave uit te werken en uiteindelijk te realiseren, is:

- 1 Procesmatige aanpak om draagvlak en haalbaarheid van het initiatief te vergroten, het zo ver te ontwikkelen dat voor alle betrokkenen een duidelijk doel en beoogd resultaat beschreven kan worden, waar draagvlak voor is.
- 2 Projectmatige aanpak: het beoogde resultaat realiseren door een projectplan uit te voeren met een projectteam, geaccordeerd door een opdrachtgever.
- 3 Routine: de activiteiten en resultaten zijn onderdeel van de normale routine geworden.
- 4 Borging: resultaten worden herhaaldelijk geëvalueerd en waar nodig worden verbeterinitiatieven genomen.

### SCHEMA 5 VOORBEELD VAN EEN IDEEAAL ONTWIKKELINGSTRAJECT



In de praktijk loopt het natuurlijk wel eens anders. Je bent misschien vol enthousiasme begonnen aan een klus waarvan je dacht dat het een project was. Tijdens de loop van het project blijkt er helemaal geen draagvlak te zijn, en ook loop je mogelijk aan tegen het feit dat de beloofde menskracht of het geld helemaal niet beschikbaar is. Het kan ook zijn dat je in een proces blijft hangen en maar niet tot een volgende stap komt door gebrek aan draagvlak. Wat te doen?

Daar is geen blauwdruk voor te geven, maar in het plaatje in schema 5 kun je natuurlijk altijd weer een stapje terug doen en opnieuw kijken naar de benodigde aanpak op dat moment.

### Een aantal tips:

- Maak voor jezelf een analyse van wat er aan de hand is. Een nieuwe krachtenveldanalyse kan daarbij mogelijk ook helpen.
- Ga in gesprek met je leidinggevende en/of je opdrachtgever.
- Ga in gesprek met je (project)team.
- Stel samen met team en opdrachtgever vast wat er aan de hand is en bedenk mogelijke alternatieven. Dat kan van alles zijn, bijvoorbeeld: het project stilleggen en eerst via procesaanpak werken aan draagvlak; bij opdrachtgever en leidinggevende van teamleden strakker projectmanagement 'afdwingen'; consequenties van uitstel in beeld brengen en bij MT neerleggen; de opdracht teruggeven; wachten totdat timing gunstiger is en je door tijdgeest of toeval laten helpen om iets wel te kunnen agenderen.
- Advies: neem niet zonder meer de verantwoordelijkheid op je. Ga in gesprek met mensen die je mogelijk kunnen helpen (zie je krachtenveldanalyse) vanwege een gelijkgericht belang, hun bijdrage of deskundigheid.