

K5 gemeenten

Erasmus
Erasmus Universiteit Rotterdam



Managementtoepassingen bij strategische ruimtelijke ordeningsprojecten

*Een casestudie naar de toepassing van project- en
procesmanagement door de projectleider van de
K5-gemeenten bij strategische ruimtelijke orde-
ningsprojecten*

Juli 2008
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Master Publiek management



K5 gemeenten



Managementtoepassingen bij strategische ruimtelijke ordeningsprojecten

*Een casestudie naar de toepassing van project- en procesmanagement door de projectleider
van de K5-gemeenten bij strategische ruimtelijke ordeningsprojecten*

Afstudeerscriptie / Masterthesis

Mirjam van Houwelingen
Studentnummer 291.931

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Opleiding Bestuurskunde
Master Publiek Management

Eerste lezer / scriptiebegeleider : dr. J. Edelenbos
Tweede lezer : dr. S.G. Nooteboom

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Samenvatting.....	5
1 Introductie	10
1.1 Inleiding	10
1.2 De casus: strategische projecten K5	11
1.3 Probleemstelling en vraagstelling	12
1.4 Hoofdstukindeling.....	14
2 Casusbeschrijving: de K5-projecten	15
2.1 Inleiding.....	15
2.2 De projecten nader belicht	15
2.3 Selectie van cases: welke projecten worden onderzocht?	18
3 Theoretisch kader	19
3.1 Het begrip netwerk	19
3.2 Project- en procesmanagement.....	22
3.2.1 Projectmanagement	22
3.2.2 Procesmanagement	23
3.2.3 Op zoek naar een balans	24
3.3 Naar een onderzoeksmodel	26
3.3.1 De belangrijkste concepten	26
3.3.2 Onderzoeksmodel voor netwerkbeschrijving en managementanalyse.....	27
3.3.3 De indicatoren	28
3.4 Methodologische verantwoording	32
3.4.1 Methoden en technieken	32
3.4.2 Betrouwbaarheid en validiteit	35
4 Netwerkomschrijving.....	36
4.1 Inleiding	36
4.2 Netwerkomschrijving per project.....	36
4.2.1 Evaluatie en actualisatie Handhavingsnota	36
4.2.2 Leefbaarheidsplan & Voorzieningentrap	37
4.2.3 Huisvestingsverordening	38
4.2.4 Structuurvisie.....	40
4.2.5 Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme	41
4.3 Schematische weergave beknopte netwerkomschrijving	42

5	Managementomschrijving.....	43
5.1	Inleiding.....	43
5.2	Managementtoepassingen bij strategische K5-projecten	45
5.2.1	Evaluatie en actualisatie Handhavingsnota	45
5.2.2	Leefbaarheidsplan & Voorzieningentrap	46
5.2.3	Huisvestingsverordening	51
5.2.4	Structuurvisie.....	55
5.2.5	Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme	58
6	Managementanalyse.....	63
6.1	Inleiding.....	63
6.2	Schematische weergave managementomschrijving.....	63
6.3	Managementtoepassingen nader belicht	65
6.3.1	Relatie tussen netwerk en managementtoepassing	65
6.3.2	Managementanalyse per categorie.....	66
6.4	Schakelen, combinaties of spanningsvelden?	71
7	Conclusies en aanbevelingen.....	75
7.1	Inleiding.....	75
7.2	Beknopte beantwoording deelvragen	75
7.3	Conclusies.....	77
7.4	Aanbevelingen	80
	Bronvermelding	83

Voorwoord

Bergambacht, 12 juli 2008

Het schrijven van een voorwoord is vaak een moment van terugkijken op een periode die geweest is. In 2004 begon mijn studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Een keuze die, als ik er goed over na denk, geen weloverwogen keuze betrof, maar meer een *lucky guess* was. Het bleek, achteraf gezien, een goede keuze geweest te zijn. Met name de combinatie tussen parttime werk voor de K5-gemeenten en de voltijd studie Bestuurskunde was een voltreffer; vulden elkaar goed aan, zorgden voor een kritische blik en botsten af en toe ook, zoals dat af en toe te doen gebruikelijk is tussen theorie en praktijk.

Onlangs ontving ik een mail van de griffier van een van de K5-gemeenten: *“Ben je klaar met de studie? En heb je een andere job? Ik was gewoon benieuwd. Ik zie je nog binnenkomen bij Sylvia van der Ruit toentertijd om stage te lopen hier in Bergambacht.”* De betreffende stage, welke in het tweede bachelor jaar plaatsvond, dateert van begin 2006. Inmiddels is het juli 2008 en kan ik terugkijken op vier drukke, hectische, maar vooral boeiende studiejaren.

Met trots kan ik u deze masterthesis, de afrondende scriptie, voor de master Publiek Management van de opleiding Bestuurskunde aanbieden. Deze masterthesis gaat over twee managementstijlen, project- en procesmanagement, en hoe deze managementstijlen in de praktijk worden toegepast.

Om ‘de praktijk’ te kunnen observeren heeft de projectleider Strategische Taken K5, mevrouw mr. drs. Steenvoorden mij van januari tot en met april 2008 de gelegenheid gegeven haar werkzaamheden op de voet te volgen. Het was een nauwe en zeer prettige samenwerking waarin ik de mogelijkheid gekregen heb ‘de praktijk’ te observeren en het wel en wee van de strategische K5-projecten onder de loep te nemen. Ik heb gekozen voor een diepgaand, misschien wel antropologisch onderzoek. Het feit dat de projectleider K5 deze kans bood is prijzenswaardig. Het gaat immers vrij ver: meer dan een kwartaal lang iemand aan je zijde die erg veel ‘waarom-vragen’ stelt, die argumentatie vraagt voor gemaakte keuzen. Daarom ben ik mevrouw Steenvoorden enorm dankbaar voor haar openheid, tijd, beantwoordingen en tevens de begeleiding gedurende de stageperiode.

Tevens wil ik de heer dr. Edelenbos hartelijk danken voor zijn begeleiding als eerste lezer. Uw analytische blik, kritiek, het aandragen van oplossingsrichtingen en de steun in de aanvangsfase toen deze intensieve, antropologische – maar daardoor ook beperkt generaliseerbare – studie werd bekritiseerd heb ik als zeer prettig ervaren. De tweede lezer, de heer dr. Nooteboom, wil ik ook hartelijk danken voor zijn aangedragen suggesties en aandachtspunten.

Aan alles komt een eind, zo ook aan een zeer boeiende en fijne studieperiode.

Veel leesplezier gewenst.

Mirjam van Houwelingen

Samenvatting

Ter afsluiting van de masteropleiding Publiek Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam is onderzoek gedaan naar de toepassing van projectmanagement en procesmanagement in de praktijk.

De onderzoeker heeft van januari tot en met april 2008 stage gelopen bij de projectleider K5. De K5 is een intergemeentelijk samenwerkingsverband tussen vijf gemeenten in de Krimpenerwaard. De projectleider K5 voert de regie over de strategische projecten die worden uitgevoerd.

Het doel van dit onderzoek is: inzicht te verkrijgen in de toepassing van project- en procesmanagement in de praktijk, door na te gaan of en zo ja hoe wordt geschakeld tussen project- en procesmanagement en of en zo ja hoe beide managementstijlen gecombineerd worden.

De onderzoeksvraag

De volgende onderzoeksvraag staat centraal:

In welke situaties en op welke wijzen wordt de proces- of projectmanagementstijl toegepast bij de ontwikkeling en uitvoering van de strategische (ruimtelijke ordenings)projecten binnen de K5-samenwerking en hoe wordt in de praktijk geschakeld tussen beide managementstijlen?

De onderzoeksvraag is beantwoord aan de hand van een vijftal deelvragen.

Deze deelvragen gaan in op;

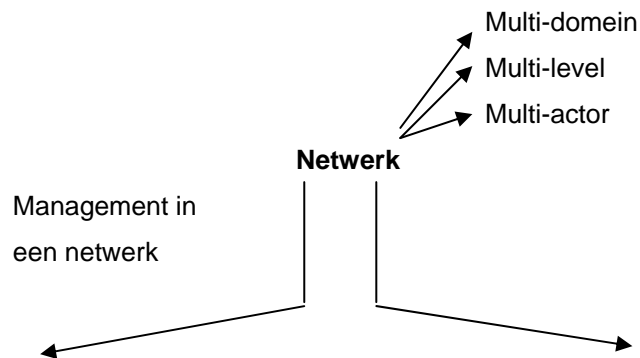
- de projecten die voortvloeien uit het Strategisch Werkprogramma K5 (deelvraag 1);
- de theorie van de belangrijkste onderzoeksbegrippen zoals netwerken, projectmanagement en procesmanagement (deelvraag 2);
- de netwerken die ontstaan bij de verschillende K5-projecten (deelvraag 3)
- wanneer welke projectmanagement- en procesmanagementaspecten worden toegepast door de projectleider strategische taken K5 (deelvraag 4) en;
- hoe in de praktijk wordt geschakeld, of er sprake is van een spanningsveld wanneer beide managementstijlen gecombineerd worden en hoe dit eventuele spanningsveld kan worden omschreven (deelvraag 5).

De theorie

De theoretische basis van dit onderzoek bestaat uit een globale omschrijving van netwerktheorieën (ten behoeve van een descriptieve deelvraag aangaande de netwerken) en een verdergaand inzicht in de achtergronden van project- en procesmanagement.

De onderzoeksmethoden

Ten behoeve van de netwerkschrijving, maar voornamelijk voor de managementanalyse, is het volgende onderzoeksmodel toegepast:



Projectmanagement

Typering en essentie

- Sturing op inhoud
- Doelrealisatie
- Intern gericht
- Reactief

Strategische oriëntatie

- Daadkracht
- Conflicteren
- Onderzoek als stand-alone proces
- Interactie o.b.v. contracten

Omgang met partijen

- Beheersbaarheid
- Verticale verhoudingen
- Geslotenheid
- Commitment

Procesmanagement

Typering en essentie

- Sturing op proces
- Doelzoekend
- Extern gericht
- Proactief

Strategische oriëntatie

- Draagvlak
- Communiceren
- Onderzoek als joint factfinding
- Interactie o.b.v. vertrouwen

Omgang met partijen

- Betrokkenheid en ontwikkeling
- Horizontale verhoudingen
- Openheid
- Bewegingsvrijheid

Bovenstaand onderzoeksmodel is gebaseerd op Klijn e.a. (2006).

De concepten per managementcategorie zijn nader omschreven, om vervolgens te komen tot de operationalisering.

In het kader van dit onderzoek zijn een vijftal strategische K5-projecten gevolgd: de evaluatie en actualisatie van de Handhavingsnota, het Leefbaarheidsplan & Voorzieningentrap, de Huisvestingsverordening, de Structuurvisie en het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme.

Conclusies

“In welke situaties en op welke wijzen wordt de proces- of projectmanagementstijl toegepast bij de ontwikkeling en uitvoering van de strategische (ruimtelijke ordenings)projecten binnen de K5-samenwerking...”

Door middel van de observaties en interviews is een managementomschrijving gegeven. Op basis daarvan kan geconcludeerd worden dat de situatie waarin en de wijze waarop project- of procesmanagement door de projectleider wordt toegepast, samenhangt met: 1) de aan- of afwezigheid van een extern adviesbureau, 2) de fase waarin een project zich bevindt, 3) de wensen van de projectgroep en 4) het kwaliteitsniveau dat de projectgroepleden hanteren of nastreven.

Ten eerste is uit de managementbeschrijving van de projecten Leefbaarheidsplan en Structuurvisie extrapoleerbaar dat de projectmanagementaspecten overheersen wanneer het externe adviesbureau nog niet is ingehuurd. Wanneer de externe ondersteuning een feit is, overheersen de procesmatige managementaspecten die worden toegepast door de projectleider. Dit heeft met name te maken met het gegeven dat het extern adviesbureau bij een tweetal projecten zorg droeg voor de (aansturing van) inhoudelijke producten.

Ten tweede blijkt de fase waarin een project zich bevindt van belang voor de managementtoepassingen door de projectleider. Uit de analyses per managementcategorie blijkt dat toepassing van projectmanagement continue geschiedt, maar hoofdzakelijk zichtbaar is in de aanvangsfase van projecten (met name de categorie typering en essentie). Bij alle onderzochte strategische K5-projecten speelt inhoudsturing, een projectmanagementconcept, in de aanvangsfase een significante rol. De projectgroepen lijken ‘inhoudelijk aangeslingerd’ te moeten worden. Bij drie van de vijf projecten hangt dit samen met een beperkte hoeveelheid ervaring van de projectgroepleden in intergemeentelijke en/of strategische projecten. In de fasen na de start ligt de nadruk op procesmanagement. De managementcategorieën strategische oriëntatie en omgang met partijen zijn dan zowel projectmatig als procesmatig gemanaged door de projectleider, maar de nadruk verschuift van projectmanagement (tijdens de start) naar procesmanagement.

Ten derde kan worden aangegeven dat de benadrukking van projectmanagement ten tijde van de aanvangsfase samenhangt met de wensen van de projectgroepleden. Bij zowel het project Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap als bij het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme is door de projectgroep gevraagd om een inhoudelijke aansturing door en bijdrage van de projectleider.

Tenslotte speelt het kwaliteitsniveau dat de projectgroep heeft of nastreeft een rol bij de toepassing van project- of procesmanagement. Uit dit onderzoek blijkt dat een ‘zoekende’ of ‘kwalitatief voor verbetering vatbare’ projectgroep een benadrukking van projectmanagement genereert.

“...en hoe wordt in de praktijk geschakeld tussen beide managementstijlen?”

Het combineren van project- en procesmanagement was een continue aangelegenheid. Van een duidelijke afwisseling van cq. schakelen tussen beide managementstijlen was geen sprake. Echter, gedurende de onderzoeksperiode is aan de hand van observatie en de daaruit voortvloeiende analyses eveneens het volgende overallbeeld zichtbaar geworden:

- Bij aanvang van een proces is veelal sprake van een nadrukkelijke projectmatige insteek. De projectmatige insteek wordt door de projectgroepleden verlangd, is noodzakelijk om het kwaliteitsniveau te kunnen verhogen of overheerst aangezien er nog geen externe ondersteuning is.
- De strategische oriëntatie en omgang met partijen - de categorieën die meer van toepassing zijn indien het project eenmaal loopt - worden zowel projectmatig als procesmatig gemanaged, maar er is zeer duidelijk een overheersende rol weggelegd voor procesmanagement. Het projectmatige kenmerk daadkracht uit de 'strategische-oriëntatie-categorie' speelt echter bij het overgrote deel van de K5-projecten – als enige 'projectmanagementaspect' – een belangrijke rol.

In de praktijk blijkt sprake van een gelijktijdige toepassing van twee theoretisch tegengestelde managementkenmerken. De combinatie van beide managementstijlen leverde echter in een beperkt aantal gevallen een spanningsveld op.

De toepassing van zowel daadkracht als draagvlak als managementaspecten betrof het meest in het oog springende spanningsveld. Het genereren van draagvlak vereist informatie- en klankbordgroepbijeenkomsten, zeker wanneer het project geïmplementeerd zal worden door of in samenwerking met externe partijen of wanneer de huidige situatie, knelpunten en wensen met name bekend zijn bij externen betrokkenen. Daardoor kan de planning soms in het gedrang komen, wat de daadkracht niet ten goede komt.

Aanbevelingen

Naar aanleiding van dit onderzoek, zijn een vijftal aanbevelingen geformuleerd.

- *Een combinatie van beide managementstijlen is onontbeerlijk*

Uit dit onderzoek is gebleken dat zowel project- als procesmanagement worden toegepast bij strategische ruimtelijke ordeningsprojecten binnen de K5. De observaties en interviews hebben duidelijk gemaakt dat de combinatie van de project- en procesmanagementstijl zijn vruchten afwerpt. Beide managementstijlen zijn benodigd om in bepaalde fasen een verdiepingsslag te bewerkstelligen of juist de voortgang te bewaken. In de onderzochte projecten blijkt de combinatie van managementstijlen bij te dragen aan de snelheid en kwaliteit van het project. Daarom kan – in ieder geval wat betreft strategische ruimtelijke ordeningsprojecten - worden aangeraden beide managementstijlen toe te passen.

- Het inschakelen van een extern adviesbureau is van toegevoegde waarde

De ervaringen met het betrekken van een extern adviesbureau bij de opstelling van strategische K5-documenten zijn positief. Ten eerste levert het externe bureau een inhoudelijke en deskundige bijdrage wat het kwaliteitsniveau van het op te stellen plan ten goede komt. Ten tweede blijkt uit de observaties dat “intergemeentelijk strategisch denken” veelal voor het eerst van projectgroepleden wordt verlangd. De projectgroepleden zijn allen gemeenteambtenaren en bij sommige projecten ontbrak of was de “intergemeentelijke of regionale bril” niet automatisch aanwezig. Een extern adviesbureau kan met zijn kennis en ervaringen sturen en begeleiden. Het intergemeentelijke aspect komt daardoor meer aan bod en daarnaast blijft de projectleider gevrijwaard van grootschalige inhoudelijke sturing.

- Zowel procesmatige als inhoudelijke sturing is noodzakelijk

In de praktijk verlangen de rollen ‘kwaliteitsbewaker’ en ‘bestuursverantwoording’ dat de projectleider een nadrukkelijker inhoudelijke kennis van zaken heeft. Daarnaast blijkt uit observaties dat het kwaliteitsniveau van sommige door de projectgroep afgeleverde producten aandacht verdient. De kwaliteitsbewaking vraagt daarom eveneens inhoudelijke kennis van zaken om vervolgens inhoudelijk te kunnen sturen.

Het is wenselijk dat de projectleider, naast de toegepaste project- en procesmanagement, de (formatie)ruimte krijgt om meer aandacht te schenken aan de inhoud van het project of dat er een extern adviesbureau wordt aangetrokken bij het merendeel van de projecten zodat de inhoudelijke rol van de projectleider wordt verkleind.

- De aanlevering van ambtenaren versnellen

De vertraagde start van een strategisch K5-project kan worden verminderd wanneer de formatie aanlevering versneld. Het is derhalve raadzaam dat de gemeentelijke organisaties sneller ambtelijke medewerkers aanwijst en feitelijk beschikbaar stelt.

- Beperkte generaliseerbaarheid, meer onderzoek is wenselijk

De generaliseerbaarheid van de uitkomsten en conclusies van dit onderzoek is beperkt. Dit onderzoek dient gezien te worden als een eerste verkenning naar de toepassing van project- en procesmanagement en de combinatie van beide stijlen in de praktijk. Om generaliseerbare uitspraken te kunnen doen, is meer onderzoek gewenst.

1 **Introductie**

1.1 **Inleiding**

De complexiteit binnen ruimtelijke ordeningsprojecten neemt toe. Klijn e.a. (2006) gaan in op ruimtelijke ontwikkelingsprojecten en het toenemend belang van publiek private samenwerking. Hoewel ruimtelijke ontwikkelingsprojecten (zoals de projecten A6-A9, Delftse Poort en Rotterdam Centraal Station) verschillen van meer strategische, ruimtelijke ordeningsnotities (RO-notities), zijn er wel degelijk overeenkomsten. *“Ruimtelijke ontwikkelingsprojecten vragen om een aanpak die ruimte laat voor de inbreng en betrokkenheid van vele partijen. ... De inzet van overheden alleen is zelden of nooit afdoende om tot een adequate oplossing van de problemen te komen.”* (Klijn e.a., 2006:9). De overeenkomst met strategische RO-notities richt zich mede op het belang van coproductie; het betrekken van meerdere belanghebbende partijen bij de realisatie van een bepaald project. Ook de verschillende invalshoeken, met accentverschillen en diverse probleem- en oplossingsdefiniëringen, zijn een kenmerk van ruimtelijke ontwikkelingsprojecten en het opstellen van strategische RO-notities. Wat betreft de formulering van het probleem kan hierbij gedacht worden aan de dilemma's tussen snelheid en zorgvuldigheid en solidariteit en prestatiegerichtheid.

Ruimtelijke ontwikkelingsprojecten hebben daarnaast een ambigu karakter; de probleem- en oplossingsrichting kan veranderen, omdat de voorkeuren of verlangens veranderen (Klijn e.a., 2006:10). Dit is ook het geval bij de opstelling van strategische ruimtelijke ordeningsnotities (RO-notities). Bijvoorbeeld bij een woonvisie wordt uitgegaan van een bepaalde woningbehoefte. Deze woningbehoefte kan echter aan verandering onderhevig zijn door onvoorziene ontwikkelingen.

Een laatste overeenkomst is de mate van vervlechting tussen projecten. Het ene project hangt samen met het andere. *“De keuze voor een bepaald tracé van een spoorlijn of de keuze om de spoorlijn te ondertunnelen of niet, beïnvloedt de mogelijkheden voor ontwikkeling van woningbouw en kantoren in de omgeving”* (Klijn e.a., 2006:10). Wat betreft RO-projecten kan gedacht worden aan de samenhang tussen bijvoorbeeld een woonvisie en een huisvestingsverordening. Wanneer uitgegaan wordt van een bepaalde woningbehoefte, welke is onderbouwd in een woonvisie, dient bij de opstelling van een huisvestingsverordening rekening te worden gehouden met de eerder geaccordeerde uitgangspunten. Een ander voorbeeld is de relatie tussen een structuurvisie en andere documenten, zoals een woonvisie en een leefbaarheidsplan.

Gezien de overeenkomsten tussen de ruimtelijke ontwikkelingsvraagstukken en RO-projecten, kan worden verondersteld dat de noodzaak van goed management bij ruimtelijke ontwikkelingsvraagstukken eveneens geldt voor ruimtelijke ordeningsprojecten.

Vanwege deze complexiteit die beide soorten projecten kennen, is een goede sturing van groot belang. Diezelfde meerledige complexiteit leidt echter ook tot het feit dat het management van dergelijke projecten niet eenvoudig is. In dit onderzoek staat het management bij strategische ruimtelijke orderingsprojecten centraal en zal aan de hand van een casestudie inzicht worden gegeven in de keuzes die de projectleider dient te maken inzake de te hanteren managementstijl.

1.2 De casus: strategische projecten K5

De K5-samenwerking is een samenwerkingsverband tussen de gemeenten Bergambacht, Nederlek, Ouderkerk, Schoonhoven en Vlist. Dit samenwerkingsverband is functioneel sinds 2001 met de bedoeling onder andere efficiënter en effectiever te werken en een verbeterde dienstverlening richting de inwoners van de K5-gemeenten te realiseren (www.k5-gemeenten.nl, 2007).

In 2005 hebben de gemeenteraden besloten om een Krimpenerwaardvisie op te stellen, die de toekomstige samenwerkingsactiviteiten in kaart moest brengen. De "Toekomstvisie K5; perspectieven voor de Krimpenerwaard" gaat in op strategische aangelegenheden. Daarnaast is er een uitwerkingsprogramma opgesteld, waarin de – uit de toekomstvisie voortvloeiende – taken zijn gespecificeerd. De centrale doelstelling van de Krimpenerwaardgemeenten is: *"een uitgebalanceerde en vitale samenleving, waar de menselijke schaal en maat centraal staan, ingebed in een karakteristieke natuurlijke en landschappelijke omgeving waarvan diversiteit en kleinschaligheid de kenmerken zijn."* (Toekomstvisie K5 Basisdocument, 2006:6). In de visie zijn een vijftal contexten benoemd die als uitwerkingsrichting dienen. Het omgevingsperspectief: *"gericht op het in standhouden en versterken van het karakteristieke omgevingsprofiel van kleinschalige en verzorgd cultuurlandschap met verweving van functies en gevarieerde en vitale gemeenschappen"*. Het economisch perspectief: *"gericht op de versterking van de economische structuur en versterking van de werkgelegenheid in de Krimpenerwaard"*. Het demografisch perspectief: *"gericht op het realiseren van een uitgebalanceerde bevolkingsopbouw die de gemeenschappen versterkt"*. Het ruimtelijk-functioneel perspectief: *"gericht op een goede afweging van ruimtelijke ontwikkelingen van wonen, werken in het gehele gebied, mede in relatie tot een goede benutting en versterking van de infrastructuur."* Het leefbaarheidperspectief: *"gericht op behoud en waar mogelijk versterking van het voorzieningenniveau in het gebied en de ontwikkeling van de veiligheid"* (Toekomstvisie K5 Basisdocument, 2006:7).

Voor al deze K5-projecten is een projectleider aangesteld die procesverantwoordelijk is. Het mag duidelijk zijn dat de projectleider zeer diverse projecten onder haar hoede heeft, variërend van het opstellen van een leefbaarheidplan en voorzieningentrap tot het opstellen van een regionale woonvisie K5. Bij het merendeel van de projecten dient een groot aantal actoren betrokken te worden. Het begrip 'netwerk' komt derhalve al snel om de hoek kijken.

In de hiermee samenhangende netwerkbenadering wordt het belang van management verwoord, waarbij de managementstijlen project- en procesmanagement de hoofdtoon voeren. Over beide managementstijlen is voldoende literatuur beschikbaar, maar een onderzoek in de praktijk blijkt zelden te zijn toegepast.

1.3 Probleemstelling en vraagstelling

Zoals door De Bruijn e.a. (2004) wordt aangegeven worden er steeds meer eisen gesteld aan ruimte en de invulling daarvan: *“Dit programma van eisen wordt niet verwoord door één enkele actor. Noch de rijksoverheid, noch de provincies, noch de gemeenten zijn in staat om het geheel van maatschappelijke preferenties aangaande ruimtelijke ontwikkelingen te kennen, laat staan te verdisconteren tot hoogwaardige voorstellen”*. Coproductie is een noodzakelijk goed; meerdere (publieke en private) actoren dienen betrokken te worden om te kunnen komen tot een kwalitatief en duurzaam voorstel aangaande ruimtelijke ontwikkeling (De Bruijn e.a., 2004:15).

Naast de complexiteit bij het integreren van maatschappelijke preferenties in voorstellen, is eveneens sprake van complexiteit vanwege het gegeven dat bij ruimtelijke ordeningsvraagstukken meerdere beleidsterreinen een rol spelen. Om deze meerledige complexiteit het hoofd te bieden is een goed management onontbeerlijk. In dit onderzoek zijn het inzichtelijk maken van de gekozen managementstijl en de praktische toepassing van (combinaties) van project- en procesmanagement de belangrijkste pijlers.

Kortom, dit onderzoek heeft tot doel; inzicht te verkrijgen in de toepassing van project- en procesmanagement in de praktijk, door na te gaan of en zo ja hoe wordt geschakeld tussen project- en procesmanagement en of en zo ja hoe beide managementstijlen gecombineerd worden.

De volgende onderzoeksvraag staat derhalve centraal:

In welke situaties en op welke wijzen wordt de proces- of projectmanagementstijl toegepast bij de ontwikkeling en uitvoering van de strategische (ruimtelijke ordenings)projecten binnen de K5-samenwerking en hoe wordt in de praktijk geschakeld tussen beide managementstijlen?

Alvorens tot beantwoording van de onderzoeksvraag kan worden overgegaan, zullen eerst de volgende deelvragen worden behandeld:

1) Wat zijn de projecten, voortvloeiend uit het Strategisch Werkprogramma K5, die in 2008 worden uitgevoerd en wat houden deze projecten in?

Ad 1) Deze deelvraag kan worden getypeerd als casusbeschrijvend. De projecten die in 2008 worden uitgevoerd worden omschreven en er zal een selectie worden gemaakt van de projecten die zullen worden onderzocht. Deze selectie is gebaseerd op het gegeven of een project al dan niet betrekking heeft op ruimtelijke ordening.

2) Wat zijn de kenmerken van netwerken, projectmanagement en procesmanagement, welke principes typeren de managementstijlen project- en procesmanagement en hoe kunnen deze managementstijlen worden geoperationaliseerd?

Ad 2) Deze deelvraag gaat in op de theorie en de operationalisering. De termen netwerken, project- en procesmanagement worden beschreven aan de hand van beschikbare literatuur. Vervolgens wordt een selectie gemaakt van de sleutelbegrippen van de drie termen en zal de operationalisering volgen.

3) Hoe zien – op basis van de netwerkkenmerken multi-domein, multi-level en multi-actor – de netwerken bij de K5-projecten eruit?

Ad 3) Deze deelvraag heeft tot doel de netwerken die ontstaan per project te kunnen beschrijven. De termen multi-domein, multi-level en multi-actor zijn de kenmerken die als basis dienen voor de omschrijving van de netwerken.

4) Welke projectmanagement- en procesmanagementaspecten worden wanneer toegepast door de projectleider strategische taken K5, bij de projecten die voortvloeien uit het Strategisch Werkprogramma K5?

Ad 4) Aan de hand van de indicatoren die bij de operationalisering zijn geformuleerd, zal bij de beantwoording van deze deelvraag aangegeven worden wanneer welke managementstijl wordt gekozen en of combinaties van managementstijlen worden toegepast. Ervan uitgaande dat de keuze voor project- en/of procesmanagement niet enkel wordt gemaakt door de projectleider, maar tevens wordt ingegeven door de situatie of door invloeden/druk vanuit de omgeving (binnen of buiten het netwerk), kan duidelijk worden of bepaalde situaties automatisch leiden tot de hantering van de project- en/of procesmanagementstijl. Met project- en/of procesmanagement wordt bedoeld dat er een drietal mogelijke toepassingen worden verondersteld: toepassen van projectmanagement, procesmanagement of een combinatie van beide managementstijlen.

5) *Hoe wordt in de praktijk geschakeld en is er sprake van een spanningsveld bij het gecombineerd toepassen van beide managementstijlen, zo ja: hoe kan het spanningsveld worden omschreven en in welke situatie(s) doet dit zich voor?*

Ad 5) Met een spanningsveld wordt bedoeld dat tegelijkertijd zowel 'gevraagd' wordt om een projectmatige als procesmatige insteek. Een voorbeeld hiervan is wanneer zowel waarde gehecht wordt aan het behalen van een vooraf gestelde deadline en eveneens vanuit de politieke omgeving gevraagd wordt om coproductie, zodat vanuit meerdere (belanghebbende) sectoren draagvlak kan ontstaan voor de gekozen richting. Met de beantwoording van deze deelvraag is het de bedoeling dat situaties kunnen worden geschetst waarin een combinatie van beide managementstijlen wordt verlangd.

1.4 Hoofdstukindeling

De hoofdstukindeling van dit onderzoek hangt samen met hiervoor genoemde deelvragen en onderzoeksvraag. In hoofdstuk 2 komt de casusbeschrijving aan bod. De strategische K5-projecten worden in dit hoofdstuk omschreven en er is een selectie gemaakt van de projecten die binnen dit onderzoek worden onderzocht.

Hoofdstuk 3 staat in het teken van de theoretische afbakening en de operationalisering. De termen netwerken, projectmanagement en procesmanagement worden omschreven, waarna vervolgens een onderzoeksmodel wordt gepresenteerd. Tevens zijn de concepten aan de hand van indicatoren uitgewerkt.

Hoofdstuk 4 gaat in op de verschillende netwerken die ontstaan bij de uitvoering van de strategische projecten. Deze netwerken worden getypeerd met behulp van de termen multi-domein, multi-level en multi-actor.

In hoofdstuk 5 staat de vierde deelvraag centraal. In dit hoofdstuk vindt de omschrijving van de managementtoepassingen in de praktijk plaats.

Hoofdstuk 6 heeft betrekking op de vijfde en laatste deelvraag; de koppeling van de netwerk- en managementomschrijving alsmede de analyse van de managementtoepassingen wordt in dit hoofdstuk weergegeven. Daarnaast wordt nagegaan of er spanningsvelden zijn; situaties zijn waarbij zowel 'gevraagd' wordt om een projectmatige als een procesmatige insteek.

Tenslotte zijn in hoofdstuk 7 de conclusies en aanbevelingen verwoord. De onderzoeksvraag is meerledig en bestaat uit de deelvraagaspecten. Daarom is bij de beantwoording van de hoofdvraag de gegenereerde data uit de eerdere hoofdstukken meegenomen.

2 Casusbeschrijving: de K5-projecten

Deelvraag 1: Wat zijn de projecten, voortvloeiend uit het Strategisch Werkprogramma K5, die in 2008 worden uitgevoerd en wat houden deze projecten in?

2.1 Inleiding

In paragraaf 1.2 is globaal ingegaan op de strategische projecten binnen de K5. In 2005 hebben de gemeenteraden besloten om een strategische visie op te stellen, de "Toekomstvisie K5; perspectieven voor de Krimpenerwaard". Een en ander is geconcretiseerd in het Strategisch Werkprogramma 2006-2010.

Voor 2008 staan een drietal producten in de planning. Ten eerste het opstellen van een detailhandelsvisie. Deze visie zal een uitwerking inhouden van de bestaande ISMH-visie detailhandel en leisure. ISMH staat voor Intergemeentelijk Samenwerkingsverband Midden Holland, een samenwerkingsverband waar onder andere de K5-gemeenten aan deelnemen. Met het opstellen van de detailhandelsvisie K5 wordt in het 4^e kwartaal van 2008 gestart (Strategisch Werkprogramma 2006-2010, 2006:10-11).

Het tweede project betreft de evaluatie en actualisatie van de Handhavingsnota. Het achterliggende doel van een herziene Handhavingsnota is een verhoging van de ruimtelijke kwaliteit door een eensluidende handhaving middels (pro-)actief en stringent handhavingsbeleid (Bestuursopdracht Handhavingsnota, 2008:1). Dit project is januari 2008 ter hand genomen.

Het derde project houdt in dat een Leefbaarheidsplan en een Voorzieningentrap worden opgesteld. Het beoogde maatschappelijke effect van dit op te stellen beleid is dat de leefbaarheid en veiligheid in de dorpskernen van de K5-gemeenten behouden blijft of wordt versterkt. Dit project is januari 2008 ter hand genomen.

Drie projecten uit 2007 lopen door in 2008, te weten het opstellen van een Huisvestingsverordening, de Structuurvisie en het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme worden, hoewel ze gepland stonden voor 2007, eveneens uitgevoerd in 2008. Het opstellen van de huisvestingsverordening is in een redelijk gevorderd stadium. Het eerste concept is ter bespreking aan de orde geweest in de Krimpenerwaardraadvergadering in januari 2008. De projecten inzake het opstellen van de Structuurvisie en het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme waren tijdens de onderzoeksfase (januari t/m april 2008) in de beginfase. De bestuursopdrachten (startnotities) zijn in januari 2008 geaccordeerd door de Krimperwaardraad, zodat vervolgens gestart kon worden met het opstellen van de visies.

2.2 De projecten nader belicht

In deze paragraaf zal dieper ingegaan worden op wat de K5-projecten inhouden. Daarnaast wordt per project aangegeven in welke fase het project zich bevindt, wat het tijdpad is en worden de verschillende stappen naar realisatie van het project weergegeven.

Detailhandelsvisie

Omdat met het opstellen van de Detailhandelsvisie in het 4^e kwartaal van 2008 wordt gestart, valt deze buiten dit onderzoek (Strategisch Werkprogramma 2006-2010, 2006:10-11).

Evaluatie en actualisatie Handhavingsnota

Dit project houdt in dat de Uitvoeringsnota Handhaving K5-gemeenten uit 2006 wordt geëvalueerd en geactualiseerd. Begin 2008 is de concept bestuursopdracht door de projectleider en de inhoudelijk trekker opgesteld. Deze bestuursopdracht is in april 2008 in de Krimpenerwaardraad behandeld. Verwacht werd dat de evaluatie en actualisatie van de Handhavingsnota in oktober 2008 zou worden afgerond. Voor de evaluatie zouden een aantal adviesbureaus, waaronder het bureau dat de versie uit 2006 heeft geschreven, worden gevraagd offerte uit te brengen voor de evaluatie en actualisatie. Mede afhankelijk van het geoffreerde bedrag, zou vervolgens enkel specifieke deskundigheid worden ingehuurd voor het opstellen van de startformats van de evaluatie of zou verdergaande ondersteuning van het project worden ingehuurd. Daarnaast had de projectgroep behoefte aan een uitgebreide begeleiding (Concept Bestuursopdracht Handhavingsnota, 2008:1-5). De uitvoering van het project evaluatie en actualisatie van de Handhavingsnota is echter ten tijde van de onderzoeksperiode stilgezet. Op verzoek van de portefeuillehouders Ruimte is het project uitgesteld. De Krimpenerwaardraad heeft het advies van het PO Ruimte – uitstellen van ter hand nemen van evaluatie en actualisatie Handhavingsnota –overgenomen in de Krimpenerwaardraadvergadering van 3 april 2008.

Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap

Het opstellen van een Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap is in de beginfase. In januari 2008 is de bestuursopdracht geaccordeerd en zijn vervolgens de kaders uitgezet voor dit project. De bedoeling was dat in april 2008 een hoofdlijnennotitie zou worden voorgelegd aan de Krimpenerwaardraad. Dit is niet haalbaar gebleken. In juli 2008 zal een (al dan niet gehele) conceptversie worden besproken, zodat in oktober 2008 overgegaan kan worden tot besluitvorming: tot vaststelling van het Leefbaarheidsplan en de Voorzieningentrap (Bestuursopdracht, 2007:1-5).

Huisvestingsverordening

Het opstellen van de Huisvestingsverordening is in een verder stadium dan de voorgaand genoemde projecten. De bestuursopdracht is eind 2006 opgesteld en in het bestuurlijk gremium behandeld en vervolgens in de Krimpenerwaardraadvergadering van 8 maart 2007 geaccordeerd. De start van dit project was afhankelijk van de keuzes die gemaakt moesten worden in de Woonvisie.

Daarom kon met de invulling van dit project in medio / eind 2007 gestart worden. Een uitgangspuntennotitie is vervolgens opgesteld en in september 2007 bestuurlijk geaccordeerd. Deze

uitgangspuntennotitie is in de Krimpenerwaardraadvergadering van 4 oktober 2007 vastgesteld. Vanaf oktober 2007 kon gestart worden met het opstellen van de Huisvestingsverordening. Een eerste concept is in januari 2008 ter bespreking voorgelegd aan de Krimpenerwaardraad. De inbreng van de raadsleden is verwerkt en er wordt tevens een aantal bijbehorende stukken opgesteld, zoals een convenant met de woningbouwcorporaties en een mandaatregeling (Bestuursopdracht Huisvestingsverordening, 2006:1,4). De Huisvestingsverordening zelf is geaccordeerd in de Krimpenerwaardraadvergadering in april 2008.

Structuurvisie

Het traject van de Structuurvisie is in december 2007 gestart. De bestuursopdracht is opgesteld door de projectleider en de inhoudelijk trekker en na accordering door de bestuurlijke gremia uiteindelijk voorgelegd aan de Krimpenerwaardraad. Nadat de bestuursopdracht formeel was vastgesteld (d.d. 24-1-2008) kon begonnen worden met het offertetraject. Voor het opstellen van de Structuurvisie is namelijk een extern bureau aangetrokken dat het specialisme voor het opstellen van een (regionale) structuurvisie in huis heeft. Dit project kent een langdurig traject. Vanaf januari 2008 wordt via diverse tussenstappen uiteindelijk gekomen worden tot vaststelling van de Structuurvisie in april 2009. Echter, voor dit traject dient ook een inspraakprocedure te worden doorlopen. Dit houdt in dat na vaststelling de Structuurvisie ter inzage worden gelegd bij de vijf gemeenten. De inzagenreacties dienen vervolgens te worden bestudeerd en zo nodig te worden verwerkt in de Structuurvisie. De uiteindelijke vaststelling van de Structuurvisie zal waarschijnlijk plaatsvinden in juli 2009.

Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme

De opstelling van de visie Recreatie en Toerisme houdt praktisch in dat er een compacte visie en een uitvoeringsprogramma worden opgesteld. Inmiddels is een visie Recreatie en Toerisme opgesteld door het Natuur- en Recreatieschap Krimpenerwaard.

Dit hangt samen met het in 2005 opgestelde Veenweidepact, een bovenlokale visie waarin de ambitie is uitgesproken om tot duurzame inrichting van de Krimpenerwaard te komen, waarin aandacht is voor landbouw, water, natuur en recreatie. De Provincie Zuid-Holland heeft het Dienst Landelijk Gebied in 2007 opdracht gegeven te starten met de opstelling van het Integraal Inrichtingsplan Krimpenerwaard. De Visie Recreatie Krimpenerwaard van het Natuur- en Recreatieschap dient als input voor dit Integraal Inrichtingsplan Krimpenerwaard. Aangezien de visie die is opgesteld door het Natuur- en Recreatieschap ingaat op de gehele Krimpenerwaard (incl. Krimpen aan den IJssel) en het Zuid-Hollandse deel van de Lopikerwaard, is binnen de K5 de wens geuit om een uitvoeringsprogramma en een globale visie voor enkel de K5-gemeenten te formuleren.

Op 4 oktober 2007 is de bestuursopdracht inzake het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme geaccordeerd door de Krimpenerwaardraad.

Vervolgens is in januari 2008 een startnotitie voorgelegd aan de Krimpenerwaardraad, waarin is aangegeven dat de visie bestaat uit de reeds opgestelde recreatievisie en een nog op te stellen uitvoeringsprogramma voor de K5. Daarna kon worden gestart met de opstelling van het Uitvoeringsprogramma. Het betreft een kortdurend traject (tot circa juli 2008), waarin door ieder projectgroeplid (elke K5-gemeenten levert een projectgroeplid) een gedeelte van het opstellen van het Uitvoeringsprogramma ter hand wordt genomen. In dit traject zijn ook twee Klankbordgroepbijeenkomsten georganiseerd. De Klankbordgroep bestaat uit belangenorganisaties, die raakvlak hebben met recreatie en toerisme en actief zijn in de Krimpenerwaard (Bestuursopdracht Visie Recreatie en Toerisme, 2007:1) (Startnotitie Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme, 2008:1-2).

2.3 Selectie van cases: welke projecten worden onderzocht?

De selectie van de projecten, die in het kader van dit onderzoek worden gevolgd, vindt plaats op basis van het criterium of projecten al dan niet samenhangen met ruimtelijke ordening. De link tussen ruimtelijke ordening en de projecten evaluatie en actualisatie Handhavingsnota, Huisvestingsverordening en de Structuurvisie is zeer duidelijk. Het project Leefbaarheidsplan & Voorzieningentrap is in eerste instantie een welzijnsaangelegenheid. Echter, bij de definiëring van leefbaarheid wordt ook de buitenruimte en de (gewenste) ontwikkeling ervan in ogenschouw genomen. Bij het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme is eveneens een verband met ruimtelijke ordening, omdat voor recreanten aanpassing van de ruimte gewenst kan zijn. Ruimtelijke ordening speelt bij de opstelling, maar met name bij de uitvoering van het project recreatie en toerisme een grote rol.

Aangezien alle projecten in meer of mindere mate samenhangen met ruimtelijke ordening en de onderzoeksperiode vrij kort is (januari t/m april 2008), zullen alle lopende projecten worden gevolgd.

De volgende projecten zullen derhalve worden onderzocht:

- Evaluatie en actualisatie Handhavingsnota
De projectfase tijdens het onderzoek: opstellen bestuursopdracht, offertetraject en opstellingsfase (NB. Gezien het besluit in april 2008 - uitstellen van de uitvoering - is enkel het opstellen van de bestuursopdracht uitgevoerd ten tijde van de onderzoeksperiode).
- Leefbaarheidsplan & Voorzieningentrap
De projectfase tijdens het onderzoek: voorbereiding, bestuursopdracht en hoofdlijnennotitie.
- Huisvestingsverordening
De projectfase tijdens het onderzoek: eindfase, implementatie, geaccordeerde huisvestingsverordening die als basis dient voor convenanten en mandaten.
- Structuurvisie
De projectfase tijdens het onderzoek: voorbereiding: bestuursopdracht, offertetraject;
- Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme
De projectfase tijdens het onderzoek: voorbereiding en opstellen van visie.

3 Theoretisch kader

Deelvraag 2: Wat zijn de kenmerken van netwerken, projectmanagement en procesmanagement, welke principes typeren de managementstijlen en hoe kunnen deze managementstijlen worden geoperationaliseerd?

3.1 Het begrip netwerk

Het 'netwerk' is een veelgebruikt begrip, een begrip dat steeds vaker gebruikt wordt om de praktijk van (besluitvormings)processen te typeren. Netwerkdelen is in opkomst en dit heeft de traditionele, hiërarchische manier van denken in de publieke sector vervangen. Bij dit vervangingsproces zijn een tweetal ontwikkelingen van belang. Ten eerste is sprake van een toenemende specialisatie, professionalisering, decentralisering, individualisering en informatisering. Deze ontwikkelingen leiden ertoe dat in een toenemend aantal gevallen meerdere organisaties en personen beslissingen nemen, wat fragmentatie van de besluitvormingsprocessen tot gevolg heeft. Een andere ontwikkeling is dat de interdependentie, de wederzijdse afhankelijkheid tussen belanghebbenden, toeneemt. Elke actor heeft middelen (knowhow, financiën of macht) en kan deze inzetten bij een besluitvormingsproces. Beslissingen zijn daarom alleen mogelijk wanneer meerdere actoren daarbij betrokken zijn, zodat meerdere middelen samenkomen. Hierdoor ontstaan horizontale relaties en netwerken (Koppenjan en Klijn, 2004:3).

Het toenemende belang van netwerken leidt ertoe dat overheden afhankelijk zijn geworden van diverse actoren, met elk hun eigen doelen, percepties en belangen. De rol van overheden is eveneens aan verandering onderhevig. Een puur hiërarchische, dirigerende handelingswijze werkt niet in de huidige situatie, waarbij meerdere actoren in processen betrokken dienen te worden. Daarom is er een omslag van een 'dirigerende overheid' naar een 'onderhandelende overheid'. Een onderhandelende overheid houdt in dat het betrekken van en overleggen met belanghebbende actoren uiteindelijk leidt tot onderhandelingen, die nodig zijn voor het boeken van resultaten (Koffijberg, 2005:56).

Het beschrijven versus het 'ontleden' van het netwerk

Om een netwerk inzichtelijk te maken zijn er twee verschillende opzetten toepasbaar. Ten eerste kan het netwerk worden omschreven aan de hand van globale kenmerken van een netwerk. Rotmans (2003) biedt hier een handvat voor. Een andere methode is een meer *in-depth* onderzoek, waarbij de verbindingen tussen actoren en de uitwerking daarvan worden onderzocht.

Beschrijven

Rotmans (2003) gaat in op het 'beyond-network principe' transitie management. Netwerksturing is immers niet de enige vorm van sturing. Het type sturing dat gehanteerd dient te worden, hangt samen met het type probleem. Zo vraagt een technisch probleem om een imperatieve sturingsvorm, waarbij uitgegaan wordt van een centrale (publieke) actor. Deze actor stuurt op een hiërarchische wijze middels klassieke wet- en regelgeving. Een marktgerelateerd probleem is het best te managen middels een multi-actor of een responsieve benadering, waarbij één actor de sturende rol vervult en met andere betrokken partijen samenwerkt. Netwerksturing is het best toepasbaar bij een multi-actor probleem. Hierbij is in theorie sprake van een gezamenlijke sturing van alle betrokken actoren in het netwerk. In de praktijk is er echter meer sprake van sturing door één organisatie.

Hardnekkige problemen vragen aldus Rotmans (2003) om een transitiesturingsprincipe. Transitiesturing is een mengvorm van verschillende sturingsvormen. *“Op een hoog strategisch niveau is transitie management een combinatie van netwerksturing en zelfsturing. Op een lager operationeel niveau kan transitie management ook responsieve sturing of multi-actor sturing betekenen”* (Rotmans, 2003:36).

Bovenstaande geeft aan dat er met name tussen netwerksturing en transitie management sprake is van overlap. Beide principes gaan uit van de benodigdheid van gezamenlijke sturing en betrokkenheid van meerdere actoren. Onder meer het begrip zelfsturing is hetgeen dat het verschil tussen beide aangeeft. De overlap is bijvoorbeeld zichtbaar in de kenmerken van transitie- en netwerkmanagement. Rotmans (2003) geeft aan dat transitiesturing een integraal karakter heeft en oog heeft voor het multi-domein, multi-level en een multi-actor karakter van complexe vraagstukken. Multi-domein houdt in dat bij maatschappelijke vraagstukken meerdere beleidsdomeinen een rol spelen. Bijvoorbeeld Ruimtelijke Ordeningsvraagstukken (RO) hebben niet enkel een RO-karakter, ook beleidsterreinen als verkeer, milieu, economie, welzijn, werkgelegenheid en veiligheid kunnen een belangrijke rol spelen. Het multi-level karakter geeft aan dat er meerdere bestuurlijke niveaus betrokken worden. Ook kunnen nieuwe bestuurlijke niveaus worden gecreëerd om een (grensoverschrijdend) vraagstuk het hoofd te bieden. Het gaat hierbij dus niet enkel om de lokale, regionale en nationale bestuurslaag, maar ook om intergemeentelijke of andere bestuurslagen die worden gecreëerd om gezamenlijk een bepaald vraagstuk aan te pakken. Met het multi-actor karakter wordt bedoeld dat steeds meer actoren betrokken (dienen te) worden bij complexe beleidsprocessen. Publieke actoren, maar ook private actoren worden bij vraagstukken betrokken (Rotmans, 2003:22, 61-66) (Poorter, 2005:8-9).

Ontleden

Naast de globale beschrijvingsmogelijkheid van een netwerk, kan ook een meer diepgaande netwerkanalyse worden uitgevoerd. Bij een dergelijke analyse worden met name karaktereigenschappen van actoren en de relaties tussen actoren in beeld gebracht.

Netwerkdelen wordt onder meer gekenmerkt door pluriformiteit, zelf-referentialiteit, interdependentie en dynamiek (Kickert et al., 1997: 55 e.v., 122-123). Pluriformiteit binnen een netwerk geeft aan wat de mate van verscheidenheid is in soorten betrokken partijen binnen een netwerk.

Een actoranalyse, waarbij de percepties en waarden van een betrokkenen worden weergegeven, kan als basis dienen voor het inzichtelijk maken van de pluriformiteit. Zelf-referentialiteit, ook wel 'autopoiesis' genaamd, gaat in op de autonomie van actoren en het enigszins gesloten karakter. Iedere actor heeft een eigen (intern) referentiekader, waarmee signalen worden vergeleken. Interdependentie heeft te maken met de wederzijdse afhankelijkheid waardoor een netwerk wordt gekenmerkt. Actoren zijn van elkaar afhankelijk, omdat iedere actor een middel heeft dat van belang is (kennis, financiën, macht, etc.). Dynamiek, tenslotte, geeft aan dat netwerken continue veranderen. Dit komt omdat de pluriformiteit, zelf-referentialiteit en interdependentie geen constante factoren betreffen, maar juist aan verandering onderhevig zijn (Kickert et al., 1997: 55 e.v., 122-123) (Van Houwelingen en Morlog, 2007:13).

Koppenjan en Klijn (2004) bieden, net als Kickert et al. (1997), concepten aan voor een meer inhoudelijke analyse van een netwerk. Met hun overzicht kunnen de achtergronden van de verschillende actoren inzichtelijk worden gemaakt. Hierbij is, ten eerste, aandacht voor het inventariseren van de interactiepatronen. Deze interacties kunnen op kwantitatieve (actor A en B hebben 2 maal per maand overleg) of op kwalitatieve wijze (actor A en B hebben frequent overleg) worden weergegeven. Het tweede concept gaat in op de institutionele context van het netwerk. Hierbij wordt ingegaan op een tweetal typen regels, die gelden in een netwerk: de interactieregels (de toegang tot en de interactie binnen een beleidsnetwerk) en arenaregels (regels die het onderscheid tussen hoofd- en bijzaken aangeven) (Koppenjan en Klijn, 2004:151-159).

3.2 Project- en procesmanagement

3.2.1 Projectmanagement

Projecten kunnen als volgt worden omschreven: *“unique process, consisting of a set of co-ordinated and controlled activities with start and finish dates, undertaken to achieve an objective conforming to specific requirements including the constraints of time, cost and resources”* (ISO 9000, 2000 in: Lockyer & Gordon, 2005:1). Projecten vragen om projectmanagement wanneer de veranderingsgraad dermate stijgt dat de middelen niet meer toereikend zijn of wanneer de veranderingen samenhangen met meerdere functies of vakgebieden.

Aldus Lockyer & Gordon (2005) zijn bij projectmanagement verschillende zaken van belang, zoals planning, kwaliteit en betrouwbaarheid en het verkrijgen van middelen. Aangezien een project uit vier fasen bestaat: de start, de ontwikkeling, de realisatie en de afronding, kunnen per fase activiteiten worden omschreven die door het projectmanagement moeten worden uitgevoerd.

In de aanvangsfase zijn een achttal werkzaamheden te onderscheiden: het bepalen van de projectdoelen, het vaststellen van criteria (tijd, kosten en middelen), het aanstellen van een projectmanager, een begin maken met een logboek (het logboek kan bij toekomstige projecten handvatten bieden), het aanstellen van een projectteam, het betrekken van de projectmanager en het projectteam bij het opstellen van het projectdesign, planning technieken opstellen en het verkrijgen van faciliteiten (Lockyer & Gordon, 2005:3-7, 206-207).

In de ontwikkelingsfase zijn de volgende activiteiten van belang: het gespecificeerde projectdesign voorleggen aan de opdrachtgever, het verwerven van middelen, alle plannen moeten worden geda-teerd (zodat voor eenieder duidelijk is wat de meest recente stand van zaken is), het voorbereiden van netwerkplannen (dit is een dynamisch aspect, omdat de netwerksamenstelling nog niet vast staat in deze fase), voorbereidende planning middels verschillende technieken (Lockyer & Gordon, 2005:210-211).

Bij de realisering van een bepaald project zijn onder meer van belang: het toezien op een goede informatieverspreiding (binnen het projectnetwerk en daarbuiten), behouden van flexibiliteit (om te reageren op veranderingen), indien nodig de voorspelbaarheid van een netwerk gebruiken ('wat als'-scenario's zijn immers uitgewerkt en kunnen derhalve worden toegepast), het rapporteren van de vooruitgang, het houden van voortgangsgesprekken met het projectteam en het bijhouden van een logboek (Lockyer & Gordon, 2005:211-212).

Ten slotte dient bij de eindfase van een project een evaluatie te worden gehouden van bijvoorbeeld de verhouding tussen daadwerkelijk ingezette tijd en de vooraf geraamde tijd, het gebruikte netwerk moet worden onderhouden zodat het bij een toekomstig project kan worden gebruikt en het logboek dient te worden geconverteerd naar aanbevelingen voor toekomstige projecten (Lockyer & Gordon, 2005:212).

3.2.2 Procesmanagement

De belangstelling voor procesmanagement hangt mede samen met het onderscheid tussen inhoudelijke en procesmatige aspecten. Aldus De Bruijn e.a. (2002) wordt steeds meer *“geconstateerd dat de inhoudelijke aspecten van verandering dermate complex zijn, dat een uitdrukkelijke en gerichte aandacht voor de procesaspecten noodzakelijk is om een veranderingsproces met succes te kunnen doorlopen”*. Inhoudelijke aspecten hangen samen met welke veranderingen het betreft en procesmatige aspecten gaan in op de manier waarop de veranderingen worden getypeerd en uitgevoerd (De Bruijn e.a., 2002:13).

Procesmanagement houdt in dat het (veranderings)verloop wordt gemanaged. Bij procesmanagement in complexe processen van bijvoorbeeld ruimtelijke ontwikkeling dient aldus De Bruijn e.a. (2004) besluitvorming *“het resultaat te zijn van een proces van interactie tussen overheden onderling en met partijen in hun omgeving. ... De aandacht verschuift van organisatie en project naar proces.”* De *maakbaarheidsgedachte* wordt hierbij niet onmogelijk, maar door een proces te ontwerpen, valt dit vervolgens te sturen middels procesmanagement (De Bruijn e.a., 2004:27).

Door De Bruijn e.a. (2002) wordt ingegaan op wat procesmanagement inhoudt en daarbij zijn de vier belangrijkste thema's: openheid van de besluitvorming, bescherming van de core values van actoren, voortgang van de besluitvorming en de inhoud van de besluitvorming.

Ten eerste, is een belangrijke rol weggelegd voor de procesmanager bij het verkrijgen van openheid van de besluitvorming. Hierbij valt te denken aan het betrekken van alle relevante partijen bij de besluitvorming, het omzetten van inhoudelijke beslissingen naar procesmatige afspraken. Bij laatstgenoemde is het van belang dat het aantal inhoudelijke keuzes voorafgaand aan het proces wordt verminderd en dat er meerdere keuzemomenten in het proces worden opgenomen. Tevens is transparantie van het proces van belang bij het verkrijgen van een open (besluitvormings)proces (De Bruijn e.a., 2002:56,98 e.v.).

Het tweede thema houdt de bescherming van de *core values* in. De betrokken partijen mogen door het proces niet aangetast worden in hun kernwaarden. Dit gevaar is aanwezig, omdat er in een proces (tevens) gestreefd wordt naar openheid van de besluitvorming. Daarom is het van belang dat actoren zich niet aan de uitkomst, maar zich aan het proces an sich committeren. Een andere mogelijkheid voor de bescherming van de *core values* is dat betrokken actoren zich niet volledig hoeven te verbinden aan tussentijds gemaakte afspraken. Een bijkomstigheid is dat een volledig commitment aan tussentijdse afspraken vroegtijdige beëindiging van betrokkenheid van een actor in de hand zou werken (De Bruijn e.a., 2005:126,136).

Ten derde, heeft de procesmanager een belangrijke rol in het bewaken van de voortgang van het proces. De voortgang hangt mede af van de hoeveelheid agendapunten die actoren opvoeren en de aard en hoeveelheid van de core values van de betrokken partijen.

Om de voortgang van het proces te bewerkstelligen en/of te behouden kan de procesmanager prikkels inbouwen die coöperatief gedrag tot gevolg hebben.

Hierbij kan gedacht worden aan de vormgeving van de agenda (een multi-issue agenda is uitnodigend tot het inzetten van de productiemachten van een actor), het plannen van activiteiten, interventies door derden en actoren een kans geven hun belangen te realiseren. Tevens kan de personele bezetting van het proces van belang zijn. Wanneer de belangrijkste betrokkenen zelf ageren in het proces, en dit niet over laten aan een afgezant vanuit hun organisatie, levert dit winstmogelijkheden (mogelijkheid tot package deals met een win-win karakter) en prikkels tot coöperatief gedrag. Een derde optie is het toepassen van omgevingsmanagement, door het betrekken van niet-betrokken actoren die wel belang hebben bij het proces en de uitkomsten. De vormgeving van de procesorganisatie houdt eveneens verband met de voortgang van het proces (conflicten moeten weggehouden worden van de besluitvormingsarena, omdat deze arena een gering conflictverwerkend potentieel heeft). Ten slotte kan de managementstijl *command and control* in sommige situaties in het proces uitkomst bieden om de voortgang te handhaven (De Bruijn e.a., 2002:148-163).

Het vierde en laatste thema dat bij procesmanagement van belang is, is de inhoud van besluitvorming. Een juiste balans dient te worden gevonden in de hoeveelheid aandacht die de procesmanager schenkt aan de inhoud: inhoud mag het proces niet overschaduwen, maar enige aandacht voor inhoud is eveneens onontbeerlijk om het proces in goede banen te leiden. De kwaliteit van de inhoud van de besluitvorming, kan op twee manieren door de procesmanager worden bewaakt. Ten eerste is een scheiding van de rollen van experts en belanghebbenden wenselijk, mét juist wel een vervlechting van de activiteiten van beide groepen. Op deze wijze wordt het contact van experts en belanghebbenden met de grilligheid van het proces vergroot, hebben de uitkomsten meer gezag en worden de experts niet inhoudelijk beïnvloedt door de belanghebbenden. Ten tweede dient een procesverloop van variëteit naar selectie te worden doorgemaakt. Dit houdt in dat alle scenario's (oplossingsalternatieven) allereerst in beschouwing worden genomen, waarna vervolgens een selectie wordt gemaakt. Hierdoor zal deze selectie meer overzicht genereren (De Bruijn e.a., 2002:169, 185) (Van Houwelingen, 2007:4-5).

3.2.3 Op zoek naar een balans

“Projecten en processen bevinden zich – ideaaltypisch bezien – elk aan de andere zijde van een continuüm. Een projectmatige managementbenadering ligt het meest voor de hand als de situatie helder is, als het vraagstuk vastligt, als de organisatie de vorm heeft van een hiërarchie en als sturing van bovenaf denkbaar is. Werken in projecten ligt ook voor de hand als het gaat om doelrealisatie en voortgang kan worden bewerkstelligd door het uitdenken van een besluit dat op zichzelf weer de vorm heeft van een conclusie. Een procesmatige invulling van management daarentegen ligt meer voor de hand wanneer de situatie ambigu is, het vraagstuk steeds verschuift, organisaties de vorm hebben van een netwerk van onderling afhankelijke partijen en sturing vooral vorm moet krijgen via onderhandelen.” (Klijn e.a., 2006:22-23).

De twee managementstijlen kunnen aldus Klijn e.a. (2006) worden onderscheiden op drie aspecten: *wat is de focus, hoe en waar wordt steun gezocht en wat is de essentie van management in beide?*

	Projectmanagement	Procesmanagement
Focus	Goede inhoudelijke onderbouwing, realisatie vastgestelde doelen	Opvatting, positie en netwerk van afhankelijkheden tussen partijen
Steun	Kwaliteit voorstellen, overtuigingskracht	Goede weging van belangen
Managementessentie	Doelgerichte realisatie	Koppelen van belangen

Tabel 1 (Bron: Klijn e.a., 2006:23)

Hoewel project- en procesmanagement zeer verschillen in hun uitgangspunten, is het van belang dat beide managementstijlen worden toegepast bij complexe (ruimtelijke orderings)projecten. De Bruijn e.a. (2004) concluderen naar aanleiding van een onderzoek over projecten aangaande meervoudig ruimtegebruik in Nederland dat project- en procesmanagement elkaar aanvullen. Projectmanagement is gericht op realisatie, terwijl procesmanagement zich meer richt op verrijking. Het combineren van beide managementstijlen wordt door De Bruijn e.a. (2004) getypeerd als een kernvraagstuk. Het is lastig uitleggen aan betrokkenen dat op het ene moment zeer veel ruimte is voor verrijking en er sprake is van een ruim domein, terwijl in een vervolgfase juist gedacht moet worden aan de realisatie van een project (De Bruijn e.a., 2004:416).

In het onderzoek van Klijn e.a. (2006) naar het management van complexe ruimtelijke publiekprivate samenwerkingsprojecten (PPS-projecten) is eveneens aandacht voor de noodzakelijkheid van de toepassing project- en procesmanagement en de daaruit voortvloeiende dilemma's. Deze dilemma's worden veroorzaakt doordat de kernprincipes van de managementstijlen verschillen wat betreft omgang met partijen, strategische oriëntatie, de stijl van de projectleiding en de procesdynamica.

Deze kernprincipes zullen een belangrijk onderdeel vormen van de theoretische uitwerking van de concepten project- en procesmanagement in dit onderzoek. Onderstaand volgt derhalve een overzicht van de concepten per managementstijl.

	Projectmanagement	Procesmanagement
Omgang met partijen	Beheersbaarheid	Betrokkenheid
	Representativiteit	Variëteit
	Verticale verhoudingen	Horizontale verhoudingen
	Geslotenheid	Openheid
Strategische oriëntatie	Daadkracht	Draagvlak
	Conflicteren	Communiceren
	Onderzoek als stand-alone proces	Onderzoek als joint factfinding
	Contracten	Vertrouwen
Stijl van de projectleiding	Resultaatgericht	Interactiegericht
	Intern gericht	Extern gericht
	Reactief	Proactief
	Vasthoudend	Flexibel
Procesdynamica	Sturing op inhoud	Sturing op proces
	Doelrealisatie	Doelzoekend
	Ontwerpen	Ontwikkelen
	Commitment	Bewegingsvrijheid

Tabel 2 (Bron: Klijn e.a, 2006:139-140)

3.3 Naar een onderzoeksmodel

3.3.1 De belangrijkste concepten

Netwerken; multi-domein, multi-level en multi-actor

Aangezien de concepten aangaande het netwerk zullen dienen als handvat bij een descriptieve deelvraag, volstaat een korte omschrijving van het netwerk. Daarom is gekozen voor de beperkte, beschrijvende variant: de drie concepten multi-domein, multi-level en multi-actor. In het theoretisch kader is deze conceptenomschrijving weergegeven. Samenvattend, zal met behulp van het concept multi-domein de omschrijving van de verschillende beleidsdomeinen die een rol spelen binnen de projecten plaatsvinden. Het concept multi-level dient om de bestuurlijke niveaus die betrokken zijn bij de projecten inzichtelijk te maken. Met het multi-actor concept zal per project inzicht worden gegeven in de actoren die bij een project betrokken zijn.

Project- en procesmanagement

Bij de theoretische omschrijving van project- en procesmanagement is geëindigd met een tweetal indelingen van beide managementstijlen. Op basis van deze indelingen is gekomen tot een categorisering die in dit onderzoek wordt toegepast. Een aantal concepten zijn verwijderd, omdat er sprake was van overlap.

	Projectmanagement	Procesmanagement
Typering en essentie van de managementstijl	Sturing op inhoud	Sturing op proces
	Doelrealisatie	Doelzoekend
	Intern gericht	Extern gericht
	Reactief	Proactief

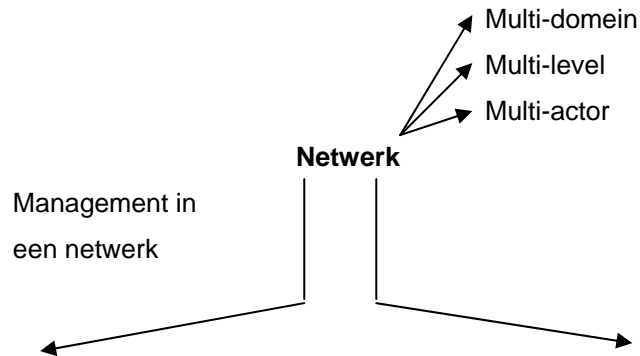
	Projectmanagement	Procesmanagement
Strategische oriëntatie van het management	Daadkracht	Draagvlak
	Conflicteren	Communiceren
	Onderzoek als stand-alone proces	Onderzoek als joint factfinding
	Interactie o.b.v. contracten	Interactie o.b.v. vertrouwen

	Projectmanagement	Procesmanagement
Omgang met partijen	Beheersbaarheid	Betrokkenheid en ontwikkeling
	Verticale verhoudingen	Horizontale verhoudingen
	Geslotenheid	Openheid
	Commitment	Bewegingsvrijheid

Tabel 3 (Gebaseerd op: Klijn e.a., 2006:23, 139-140 & Edelenbos d.d. 9-11-2007)

3.3.2 Onderzoeksmodel voor netwerkbeschrijving en managementanalyse

Op basis van de theoretische omschrijving en de daaruit voortvloeiende concepten kan het onderzoeksmodel als volgt schematisch worden weergegeven.



Projectmanagement

Typering en essentie

- Sturing op inhoud
- Doelrealisatie
- Intern gericht
- Reactief

Strategische oriëntatie

- Daadkracht
- Conflicteren
- Onderzoek als stand-alone proces
- Interactie o.b.v. contracten

Omgang met partijen

- Beheersbaarheid
- Verticale verhoudingen
- Geslotenheid
- Commitment

Procesmanagement

Typering en essentie

- Sturing op proces
- Doelzoekend
- Extern gericht
- Proactief

Strategische oriëntatie

- Draagvlak
- Communiceren
- Onderzoek als joint factfinding
- Interactie o.b.v. vertrouwen

Omgang met partijen

- Betrokkenheid en ontwikkeling
- Horizontale verhoudingen
- Openheid
- Bewegingsvrijheid

3.3.3 De indicatoren

De concepten van zowel project- als procesmanagement zullen in deze paragraaf nader worden omschreven, met als doel dat de begrippen zichtbaar worden in 'de praktijk'. In de theorie en het daaruit voortvloeiende onderzoeksmodel zijn immers vele theoretische termen gebruikt. In deze paragraaf zullen schematisch de belangrijkste begrippen voor de managementanalyse worden beschreven (conceptualisering). In de derde kolom van het schema is de operationalisering van de begrippen weergegeven. Klijn e.a. (2006) dient hiervoor als basis.

Tabel 4 – typering en essentie

Concepten en indicatoren t.b.v. managementanalyse (project- en procesmanagement)		
Concepten m.b.t. typering en essentie	Omschrijving	Indicatoren
Sturing op inhoud	Veel aandacht voor het (intern) op orde hebben van de projectorganisatie. Het vroegtijdig bepalen en vastleggen van inhoudelijke aspecten.	<ul style="list-style-type: none"> - Georganiseerde en/of vastgelegde projectorganisatie - Inhoudelijke afspraken, uitgangspunten, visies etc. vastleggen - Projectleider geeft suggesties, draagt inhoudelijke oplossingen aan
Sturing op proces	Veel aandacht voor een goede organisatie van contacten met de omgeving. Het vroegtijdig nagaan en vastleggen van belangen van actoren.	<ul style="list-style-type: none"> - (Georganiseerde) contacten met externe partijen - (Frequente) interacties met wisselende externe partijen - Vastleggen van procesmatige aspecten (inbreng, verwachtingen, procesregels, participatie, belangen) - Bij elkaar brengen van tegengestelde belangen ten tijde van stagnatie
Doelrealisatie	Doelen van project worden vroegtijdig en nauwkeurig vastgelegd. Vasthouden aan eerder geformuleerde doelen.	<ul style="list-style-type: none"> - Vroegtijdig formuleren van doelen - Vasthouden aan geformuleerde doelen en subdoelen - Wijziging in wensen van actoren is lastig
Doelzoekend	Doelen worden duidelijk tijdens het proces (niet vooraf). Doelen kunnen tijdens het proces aangepast worden.	<ul style="list-style-type: none"> - Meerdere alternatieven en wensen zijn onder de aandacht - Integratie van meerdere alternatieven en wensen is mogelijk - (Sub)doelstelling wordt gedurende het proces geformuleerd / aangepast
Intern gericht	Projectleiding is intern georiënteerd. Transparantie en duidelijke taakverdeling zijn hierbij het belangrijkste.	<ul style="list-style-type: none"> - Projectleiding besteedt veel aandacht aan duidelijke taakverdeling - (Regels voor) coördinatie van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers
Extern gericht	Projectleiding is extern georiënteerd. Standpunten en belangen en percepties van externe partijen zijn van belang.	<ul style="list-style-type: none"> - Projectleiding besteedt veel aandacht aan inzichtelijkheid van belangen, percepties en standpunten van betrokken externe partijen - Aandacht voor (oorzaak van bepaalde) relaties tussen partijen

Vervolg tabel 4

Concepten m.b.t. typering en essentie	Omschrijving	Indicatoren
Reactief	Projectleiding neemt niet het voortouw in het ontwikkelingstraject, maar reageert op acties van medewerkers en betrokken actoren.	<ul style="list-style-type: none"> - Naleven van regels - Projectleiding reageert op acties / verzoeken van anderen
Proactief	Projectleiding neemt het initiatief in het ontwikkelingstraject, draagt initiatiefvoorstellen aan en kan zelfstandig realiseren.	<ul style="list-style-type: none"> - Acties en producten worden door projectleiding geïnitieerd - Projectleiding handelt zelfstandig

Tabel 4 (Gebaseerd op: Klijn e.a., 2006:38-50, 167-181 & Edelenbos, d.d. 9-11-2007)

Tabel 5 – strategische oriëntatie

Concepten en indicatoren t.b.v. managementanalyse (project- en procesmanagement)

Concepten m.b.t. strategische oriëntatie	Omschrijving	Indicatoren
Daadkracht	Boeken van voortgang wordt door projectleiding bereikt door aandacht voor tempo van realisering.	<ul style="list-style-type: none"> - Vasthoudendheid aan planning - Geen streven naar unanieme steun voor keuze - Projectleiding benadrukt boeken van voortgang
Draagvlak	Boeken van voorgang wordt door projectleiding gezien als creëren van draagvlak. Het vergaren van steun voor een beslissing.	<ul style="list-style-type: none"> - Tijd voor verwerven van steun van belanghebbenden - Nadruk op gezamenlijk maken van keuzes / streven naar unanimititeit - Geen/weinig verzet van betrokken actoren
Conflicteren	Omgang met betrokkenen door bewust 'in conflict te gaan' om eigen belang te kunnen inbrengen en nastreven.	<ul style="list-style-type: none"> - Doordrukken van eigen belangen - Aandacht voor afhankelijkheden, winstkansen en onderhandelingspositie - Belangentegenstellingen worden niet opgelost, maar slechts enkele belangen worden meegenomen
Communiceren	Omgang met betrokkenen door communicatie, het eigen belang is niet doorslaggevend	<ul style="list-style-type: none"> - Belangentegenstellingen trachten te verminderen - Uitwisseling van standpunten - Niet doordrukken van eigen belangen

Vervolg tabel 5

Concepten m.b.t. strategische oriëntatie	Omschrijving	Indicatoren
Onderzoek als stand-alone proces	Feiten worden vastgesteld middels inbreng van 'eigen' informatie en 'eigen' afweging van wat van belang is.	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek wordt niet gezamenlijk geïnitieerd en uitgevoerd - Partijen verzamelen 'eigen' informatie en bepalen zelf welke informatie benodigd is. - Informatie als strategisch middel voor eigen belang
Onderzoek als joint factfinding	Feiten worden vastgesteld middels ontwikkelen en vastleggen van gezamenlijke informatiebehoefte. Onderzoeken worden gezamenlijk geregeld en uitgevoerd.	<ul style="list-style-type: none"> - Wederzijdse uitwisseling van informatie - Opstellen en vaststellen van gezamenlijke uitgangspunten en informatiebehoefte
Interactie o.b.v. contracten	Vastleggen van (proces)-afspraken middels contracten. Welwillendheid tot inbrengen van middelen hangt samen met schriftelijke vastlegging.	<ul style="list-style-type: none"> - Aanwezigheid van contracten / vastgelegde (proces)afspraken - Inbreng van middelen is vastgelegd in contracten
Interactie o.b.v. vertrouwen	(Proces)afspraken worden niet continue vastgelegd. Partijen vertrouwen elkaar, gaan uit van goede intenties van de betrokkenen en inbreng van middelen hangt niet samen met schriftelijke vastlegging.	<ul style="list-style-type: none"> - Bij niet verwacht / ongewenst gedrag wordt 'voordeel van de twijfel' gegeven - Uitgaan van goede intenties van andere partijen

Tabel 5 (Gebaseerd op: Klijn e.a., 2006:45-48, 167-181)

Tabel 6 – omgang met partijen

Concepten en indicatoren t.b.v. managementanalyse (project- en procesmanagement)		
Concepten m.b.t. omgang met partijen	Omschrijving	Indicatoren
Beheersbaarheid	Continue aandacht voor financiële en materiële grenzen (binnen het budget en planning blijven). Meetbare afspraken worden gemaakt over inzetbare middelen (financiën, tijd, kennis).	<ul style="list-style-type: none"> - Aanwezigheid van beheersbaarheidsmaatregelen: faseringen, planningen, taakomschrijvingen - Betrekken van actoren hangt samen met behouden van beheersbaarheid van het project - Continue check of initiatieven passen binnen financiële en materiële grenzen.
Betrokkenheid en ontwikkeling	De financiële en materiële grenzen zijn rekbaar en groeien mee gedurende het proces. Procesafspraken over participatie van actoren, hun rol en de algemene aanpak.	<ul style="list-style-type: none"> - Belanghebbenden zijn betrokken via overlegvormen - Binden van zoveel mogelijk belanghebbenden middels het houden van overleggen - Bij onduidelijkheid betreft projectleiding overigen

Vervolg tabel 6

Concepten m.b.t. omgang met partijen	Omschrijving	Indicatoren
Verticale verhoudingen (interne organisatie)	Verhoudingen binnen projectorganisatie zijn verticaal (tussen projectleiding en medewerkers). Hiërarchische aansturing en eenzijdige communicatie.	<ul style="list-style-type: none"> - Hiërarchische structuur van projectorganisatie - Projectleiding bepaalt wat medewerkers doen, "eenrichtingsverkeer"
Horizontale verhoudingen (interne organisatie)	Verhoudingen binnen projectorganisatie zijn horizontaal (tussen projectleiding en medewerkers). Gezamenlijke besluitvorming en tweezijdige communicatie.	<ul style="list-style-type: none"> - Platte structuur van de projectorganisatie - Projectleiding consulteert de medewerkers en betreft hen bij besluitvorming - Streven naar consensus, gezamenlijke besluitvorming
Geslotenheid	Bepaalde mate van toegankelijkheid voor externe partijen, indien netwerkarena bepaald is.	<ul style="list-style-type: none"> - Projectleiding bepaalt welke partijen behoren tot netwerkarena - Onmogelijk voor nieuwe partijen om te participeren in project (instap gedurende proces is onmogelijk)
Openheid	Grote mate van toegankelijkheid voor externe partijen. Tevens is informatieverstrekking aan betrokkenen en geïnteresseerden groot.	<ul style="list-style-type: none"> - Transparantie indien selectie van partijen plaats dient te vinden - Geen voorwaarden verbonden aan participeren (en meebeslissen) in proces - Nieuwe partijen worden aangetrokken gedurende de verschillende fasen
Commitment	Projectleiding maakt vroegtijdig afspraken met actoren, bindt de actoren aan het proces. Actoren worden geacht het gehele proces deel te nemen.	<ul style="list-style-type: none"> - Betrokken partijen worden gebonden aan het proces m.b.v. (vroegtijdig gemaakte)afspraken - Uittreden van partijen is niet mogelijk
Bewegingsvrijheid	Gedurende het proces worden actoren gebonden (niet vooraf). Indien <i>core values</i> van actoren worden aangetast, is uittreding mogelijk.	<ul style="list-style-type: none"> - Betrokken partijen mogen anders handelen dan is afgesproken - Afspraken zijn ruim geformuleerd - Uittreden van betrokken partijen is mogelijk

Tabel 6 (Gebaseerd op: Klijn e.a., 2006:41-45, 167-181 & Edelenbos, d.d. 9-11-2007)

3.4 Methodologische verantwoording

Dit onderzoek heeft tot doel inzicht te verkrijgen in de toepassing van project- en procesmanagement in de praktijk, of en zo ja hoe wordt geschakeld tussen project- en procesmanagement en of en zo ja hoe beide managementstijlen gecombineerd worden.

In deze paragraaf zal worden onderbouwd welke methoden en technieken worden toegepast bij de analyses. Daarnaast zal ingegaan worden op de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek.

3.4.1 Methoden en technieken

Alvorens inzicht wordt gegeven in de methoden en technieken, zal eerst ingegaan worden op het van toepassing zijnde paradigma, design en strategie. Tezamen met de methoden en technieken vormen dit immers de vijf niveaus van een onderzoek.

Paradigma

Het paradigma betreft de wetenschapsopvatting die aan de gekozen onderzoeksmethode ten grondslag ligt. Binnen de bestuurskunde zijn twee belangrijkste paradigma's te onderkennen; de empirisch-analytische opvatting (positivisme) en de interpretatieve opvatting (relativisme) (Robson, 2002:19-32). Dit onderzoek valt met name te scharen onder laatstgenoemde opvatting, aangezien er aandacht is voor belangen en interacties, er gebruik wordt gemaakt van kwalitatieve methoden en technieken (zoals interviews en observatie) en er aandacht is voor individuen en netwerken (Van Thiel, d.d. 8-9-2007) (Robson, 2002:19-32). Echter, dit onderzoek is niet willens en wetens gestoeld op één paradigma. De casestudy is gekozen op basis van pragmatische argumenten en de keuze voor de onderzoeksmethoden hangt samen met de praktische haalbaarheid en de bijdrage die de methoden leveren aan de betrouwbaarheid en validiteit.

Design

Het design houdt in dat er een hoge mate van compatibiliteit is tussen de onderzoeksvraag enerzijds en de onderzoeksdoelen, de theorie en de methoden en technieken anderzijds. Globaal gezien bestaan er twee designs, het fixed design en het flexible design. Bij een fixed design zijn de onderzoeksvraag, onderzoeksdoelen, theorie en methoden en technieken duidelijk, alvorens wordt overgegaan tot de analyse. Bij het flexible design hoeven genoemde onderdelen nog niet uitgewerkt te zijn, maar worden deze duidelijk gedurende de analyse (Robson, 2002:84). Dit onderzoek valt niet gemakkelijk onder te brengen bij één van de designvormen. De volgorde van onderzoek valt het meest binnen een fixed design, omdat bij dit onderzoek alle genoemde onderzoeksdelen vóór de analyse waren opgesteld. Voorafgaand aan de analyse is een theoretisch kader opgesteld, waarbinnen concepten werden geselecteerd en aan de hand van de daaruit voortvloeiende operationalisering is vervolgens de analyse verricht.

Echter, er zijn gedurende de analyse wijzigingen doorgevoerd in onderdelen van het theoretisch kader (enkele indicatoren zijn bijvoorbeeld uitgebreider omschreven), wat samenhangt met een keuze voor een flexible design. Op basis van voortschrijdend inzicht, zijn aspecten aangescherpt, gewijzigd, verwijderd of juist toegevoegd. Het overall beeld van dit onderzoek past eveneens het meest binnen een flexible design; dit onderzoek betreft een casestudie, waarbij wordt gewerkt met descriptieve en verkennende onderzoeks- en deelvragen, meerdere onderzoeksmethoden worden gebruikt en er is sprake van een beperkt aantal eenheden van onderzoek (cases) (Van Hulst, d.d. 11-9-2007) (Robson, 2002:89).

Strategie

De strategie die in dit onderzoek is gekozen, betreft een casestudie. Een casestudie houdt in dat gedetailleerde kennis wordt vergaard over een casus of over een aantal gerelateerde cases. Typische kenmerken van een casestudie zijn de selectie van een casus of enkele cases (personen, groepen, activiteiten), dat de casus wordt bestudeerd in de eigen context. De informatieverzameling vindt bij een casestudie doorgaans plaats met behulp van observatie, interviews en documentanalyse (Robson, 2002:89). Het onderzoeksobject van dit onderzoek (met name de toepassing van- en combinatie tussen project- en procesmanagement) valt niet in zijn geheel onder de loep te nemen. Derhalve is gekozen om een aantal projecten (cases) binnen het samenwerkingsverband K5 te analyseren.

Methoden

De onderzoeksmethode is de manier van dataverzameling welke wordt toegepast. Binnen dit onderzoek valt een tweedeling te maken in de gekozen onderzoeksmethodiek. Bij de beantwoording van deelvraag 1 (de casusbeschrijving) en deelvraag 2 (theoretisch kader) is gebruik gemaakt van bestaand materiaal. Deelvraag 1 betreft een meta-analyse, omdat het bestaande materiaal wordt gebruikt om inzicht te verkrijgen in de K5-projecten aangaande ruimtelijke ordening, die in 2008 worden uitgevoerd (Robson, 2002:368). Ditzelfde geldt voor deelvraag 2, waarbij een overzicht van beschikbare relevante literatuur wordt gegeven. Bestaand materiaal speelt eveneens een (maar beperktere) rol bij de beantwoording van de deelvragen 3, 4 en 5. Bij de deelvragen 3, maar met name 4 en 5, is hoofdzakelijk gebruik gemaakt van observatie en interviews. De handelingswijze van de projectleiding, alsmede de gang van zaken in de diverse overleggen ten behoeve van de projecten zijn geobserveerd. Observatie bij dit onderzoek is mogelijk, omdat de stagebegeleider (de projectleider Strategische Taken K5) daar ruimte toe biedt. Observatie dient als basis voor de input voor de analyse van welke managementstijl wordt toegepast en wanneer en op welke wijze dit is gebeurd. Interviews zijn zeer wenselijk en zijn daarom gehouden om observaties te kunnen verifiëren bij overige aanwezigen of om achterliggende informatie over een handelingswijze te achterhalen. Naast observatie en interviews, is tevens een focusgroep samengesteld die eveneens dient als basis voor verifiëring van geconstateerde toepassingen van een managementstijl of handelingswijze van de projectleider of projectgroepleden.

Technieken

De onderzoekstechnieken gaan meer specifiek in op de uitvoering van de analysemethoden. Wat betreft bestaand materiaal ten behoeve van beantwoording van deelvraag 1, is gebruik gemaakt van beleidsnotities over de strategische projecten, notulen van portefeuillehoudersoverleggen, Krimpenwaardraadvergaderingen en projectgroepoverleggen (zie bronvermelding). Voor de beantwoording van deelvraag 2 is gebruik gemaakt van beschikbare literatuur inzake netwerken, project- en procesmanagement (zie bronvermelding). Daarnaast is bij deelvraag 2 ook gebruik gemaakt van overige schriftelijke bronnen, te weten de hoorcollegepresentaties van docenten van de betreffende vakken voor de bacheloropleiding Bestuurskunde en de masteropleiding Publiek Management aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Voor de deelvragen 3, 4 en 5 is, naast bestaand materiaal, gebruik gemaakt van interviews. Deze hadden een half gestructureerd of open karakter. Halfgestructureerd houdt in dat vragen vooraf zijn opgesteld, maar dat tijdens het gesprek onderdelen van het interview kunnen worden aangepast (inzoomen, uitbreiden, verwijderen). Ook zijn er interviews gehouden met een open karakter. Met name nabesprekingen tussen de onderzoeker en de projectleider na afloop van een bepaald overleg of bepaalde gebeurtenis hebben dit open karakter, dat inhoudt dat het gesprek geen vooraf opgestelde structuur kent en informeel van aard was (Babbie, 2004:263, 299-302) (Robson, 2005:270-272). Daarnaast is voor de laatste drie deelvragen observatie benut om te achterhalen welke managementstijl wanneer werd toegepast en wanneer sprake was van een combinatie van managementstijlen. De observatie heeft hoofdzakelijk een semi-participerend karakter. De observant was aanwezig bij diverse overleggen en officiële vergaderingen, maar had geen inbreng. Voor deze observatievorm is gekozen, omdat dit onderzoek anders een action research-karakter zou verkrijgen, maar dat - gezien de korte tijdspanne waarin dit onderzoek is uitgevoerd - niet zinvol is. Veranderingen naar aanleiding van input van de onderzoeker zijn immers niet binnen deze tijdspanne zichtbaar.

Ten slotte is gebruik gemaakt van een focusgroep. Deze techniek genereert een hogere validiteit, leidt spoedig tot resultaten (bruikbare input voor het onderzoek) en verlangt weinig financiële middelen (Robson, 2002:284-289, 370) (Babbie, 2004:302-303). De focusgroep bestaat uit de vier ambtelijk inhoudelijk trekkers van de onderzochte projecten. Voor het Huisvestingsverorderingsproject is één van de projectgroepleden opgenomen in de focusgroep, omdat er een wissel heeft plaatsgevonden in het ambtelijk trekkerschap. De focusgroep is niet gebruikt voor het vergaren van nieuwe data voor het onderzoek, maar heeft een belangrijke rol gespeeld bij de verifiëring van observaties en de daaruit voortvloeiende constatering. De gehele concept managementomschrijving met daarin de bestemming van de managementstijl en voorbeelden per constatering is voorgelegd aan de ambtelijk inhoudelijk trekker van de betreffende projectgroep. Aan de hand van de reacties van de inhoudelijk trekkers is vervolgens de managementomschrijving enigszins aangepast.

3.4.2 Betrouwbaarheid en validiteit

De betrouwbaarheid, de consistentie en stabiliteit van de uitkomsten, wordt bevorderd door toepassing van juiste en meerdere onderzoeksmethoden en –technieken. Middels het toepassen van onderzoeksmethoden kan worden bewezen dat constatering en daaruit voortvloeiende conclusies betrouwbaar zijn. Dit bewijs wordt geleverd door datatriangulatie; het toepassen van meerdere onderzoeksmethoden en – technieken. Hierdoor verminderen de diverse validiteitsrisico's: *reactivity*, *researcher bias* en *respondent bias* (Robson, 2002:93, 106, 174). Dit is bewerkstelligd door het gebruik van observatie en bestaand materiaal. Om de observaties te kunnen verifiëren en constatering te kunnen aanvullen met waarnemingen van andere betrokkenen zijn interviews gehouden en is een focusgroep ingesteld.

De betrouwbaarheid wordt eveneens vergroot door een nauwkeurige en gespecificeerde verslaglegging van de onderzoekshandelingen en een onderbouwing te geven van gemaakte keuzen (Babbie, 2004:143). Hiervoor is uitgebreid aandacht geweest in voorgaande paragraaf 3.4.1. Daarnaast zal in de analysehoofdstukken nauwgezet worden vermeld waar, wanneer en hoe bepaalde constatering zijn verkregen.

Bij dit onderzoek is – net als in ieder ander onderzoek – aandacht voor de validiteit onontbeerlijk. Echter, aangezien in dit onderzoek gebruik is gemaakt van observatie, ontstaan er validiteitsrisico's die aandacht verdienen. Een nadeel van observatie is dat de observant de situatie kan beïnvloeden, mede gezien bekend was dat dit onderzoek werd uitgevoerd. Daarnaast is een situatie multi-interpretabel, waardoor een observatie van één persoon niet optimaal betrouwbaar is (Robson, 2002:309) (Babbie, 2004:285). Laatstgenoemd nadeel kan worden verminderd door de typering van een situatie op basis van vaste kenmerken te doen. Hiervoor dient de operationalisering met daarin de concepten en indicatoren van de managementstijlen project- en procesmanagement. Met name het gebruik van een focusgroep is zeer wenselijk. De focusgroep heeft tot doel constatering van de onderzoeker (inzake handelingswijze van de projectleider of van de projectgroep in zijn geheel) te verifiëren, zodat de uitspraken met betrekking tot deze casestudie betrouwbaarder en meer valide worden.

Eén kanttekening moet echter worden geplaatst. Dit onderzoek heeft een beperkte scope, omdat het onderzoeksobject (met name project- en procesmanagement in de praktijk) wordt onderzocht in één setting: de ruimtelijke ordeningsprojecten die in begin 2008 ter hand zijn genomen door de projectorganisatie van de K5-samenwerking. De generaliseerbaarheid van de uitkomsten is daarom beperkt. Dit onderzoek dient gezien te worden als een eerste verkenning naar de toepassing van project- en procesmanagement en de combinatie van beide stijlen in de praktijk. Om generaliseerbare uitspraken te kunnen doen, is derhalve meer onderzoek gewenst.

4 Netwerksomschrijving

Deelvraag 3 : Hoe zien – op basis van de netwerkenmerken multi-domein, multi-level en multi-actor – de netwerken bij de K5-projecten eruit?

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de beschrijving van de netwerken welke ontstaan bij de uitvoering van K5-projecten plaatsvinden. De typering van de netwerken vindt plaats aan de hand van de drietal kenmerken, multi-domein, multi-level en multi-actor, die voortkomen uit de theorieomschrijving (zie paragraaf 3.3.1).

4.2 Netwerksomschrijving per project

In de hierna volgende subparagrafen worden de volgende K5-projecten omschreven: evaluatie en actualisatie Handhavingsnota, Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap, Huisvestingsverordening, Structuurvisie en Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme.

4.2.1 Evaluatie en actualisatie Handhavingsnota

Multi-domein

Dit project valt onder het ruimtelijk-functioneel perspectief (Strategisch Werkprogramma, 2006). Meer afstemming van welstand- en handhavingsbeleid heeft tot doel de ruimtelijke kwaliteit in de Krimperwaard te vergroten. De Handhavingsnota dient te worden geactualiseerd, omdat er in het kader van de nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening veranderingen plaatsvinden in de verantwoording en taken worden toegevoegd aan college van B&W wat betreft de handhaving. De voorbereidingsfase begon in januari 2008 met het opstellen van de bestuursopdracht. Dit project valt met name in het domein van het bouw- en woningtoezicht. Daarnaast heeft de brandweer ook een rol bij het verstrekken en handhaven van gebruiksvergunningen (I.M. Steenvoorden, d.d. 19-2-2008).

Multi-level

De K5-organisatie (projectleider K5) voert tezamen met de gemeenten (inhoudelijk trekker en overige ambtenaren) het project uit. De formele besluitvorming vindt plaats in K5-verband. Dit houdt in dat het portefeuillehoudersoverleg Ruimte (PO Ruimte) dient als adviserend orgaan voor het K5-bestuur. Wanneer het K5-bestuur akkoord is, dan wordt de evaluatie en actualisatie van de Handhavingsnota ter besluitvorming voorgelegd aan de Krimperwaardraad.

De formele besluitvorming vindt plaats op K5-niveau, maar voor afstemming zijn eveneens de individuele gemeenten van belang.

Daarnaast speelt het regionale (bovenlokaal en provinciaal) en nationale niveau een rol in de kaderstellende sfeer. Diverse beleidsnota's zijn immers kaderstellend voor de mogelijkheden bij de uitvoering van dit project. Hierbij kan worden gedacht aan de 1) Toekomstvisie K5 en Strategisch Werkprogramma 2006-2010 (K5 / regionaal), 2) de Integrale regiovisie Midden-Holland (ISMH / regionaal), 3) het Streekplan Provincie Zuid-Holland (provinciaal) en 4) de Rijksnota Ruimte. Bovendien is nationale wetgeving – zoals de Wet op de ruimtelijke ordening, de Algemene Wet Bestuursrecht, de Wet algemene bepalingen omgevingsvergunning (Wabo) en de Woningwet – kaderstellend (Bestuursopdracht, 2007:2).

Multi-actor

Bij de evaluatie en actualisatie van de Handhavingsnota zullen verschillende gemeentelijke afdelingen worden betrokken. Hierbij kan gedacht worden aan de afdeling VROM (specifiek bouw- en woningtoezicht), maar ook aan de afdeling Brandweer, gezien hun grote rol bij de handhaving van gebruiksvergunningen (I.M. Steenvoorden, d.d. 19-2-2008).

4.2.2 Leefbaarheidsplan & Voorzieningentrap

Multi-domein

Dit project valt onder het leefbaarheidsperspectief en is gestart in januari 2008 (Strategisch Werkprogramma, 2006). Doordat – net als bij de Handhavingsnota - er nog geen projectgroep was, is de bestuursopdracht opgesteld door de projectleider en inhoudelijk trekker. Dit project valt met name samen met het domein welzijn. Daarnaast zijn ook onderwijs (voorzieningen), economie (detailhandel) en ruimte (bouwen en mogelijkheden) verbonden met dit project (I.M. Steenvoorden, d.d. 19-2-2008).

Multi-level

De K5-organisatie (projectleider K5) voert tezamen met de gemeenten (inhoudelijk trekker en overige ambtenaren) het project uit. De formele besluitvorming vindt plaats in K5-verband. Dit houdt in dat het portefeuillehoudersoverleg Sociale Zaken, Onderwijs en Welzijn (PO SOW) dient als adviserend orgaan voor het K5-bestuur. Daarnaast worden in het PO Ruimte ter kennisname de stukken en adviezen ingebracht die in PO SOW worden behandeld cq. geformuleerd. Wanneer het K5-bestuur akkoord is, wordt het Leefbaarheidsplan en de Voorzieningentrap ter besluitvorming voorgelegd aan de Krimperwaardraad.

In dit project spelen de regio en nationale overheid een kaderstellende rol middels beleid en wetgeving. Wat betreft beleid kan worden gedacht aan het Uitvoeringsprogramma Het Groene Hart, het Veenweidepact en het Streekplan van de provincie Zuid-Holland.

De kaderstellende rol van wetgeving is met name aanwezig door de Wet Maatschappelijke Ondersteuning en de Wet op de Ruimtelijke Ordening (Bestuursopdracht, 2007:1-3).

Multi-actor

De uitvoering van dit project is in handen van de projectleider K5 en vijf gemeenteambtenaren (één ambtenaar per gemeente). Naast deze gemeentelijke vertegenwoordiging, zal in een later stadium ook een klankbordgroep een rol spelen. Aangezien dit een strategisch project betreft wordt dit plan later in lokale uitvoeringsplannen geconcretiseerd en is voorgesteld burgers bij het opstellen van de lokale uitvoeringsplannen te betrekken.

Om de wensen en knelpunten te inventariseren worden eerst de leden van de WMO-raden individueel benaderd om inbreng te leveren. Aan de WMO-raden wordt de nog op te stellen conceptversie van het Leefbaarheidsplan en de Voorzieningentrap voorgelegd. Daarnaast wordt een klankbordgroep ingesteld waarin de betrokken regionale organisaties (zoals horeca, jeugd- en jongerenwerk) hun inbreng kunnen leveren. Tevens levert een extern adviesbureau een ondersteunende bijdrage aan dit project (I.M. Steenvoorden, d.d. 19-2-2008).

4.2.3 Huisvestingsverordening

Multi-domein

Het demografisch perspectief van het Strategisch Werkprogramma omvat onder meer het opstellen van een Huisvestingsverordening (Strategisch Werkprogramma, 2006). Voor het opstellen van de Huisvestingsverordening is met name de Volkshuisvestingsafdeling van de gemeenten betrokken. Naast het VROM-karakter heeft dit project eveneens een juridische strekking. Derhalve is voor het opstellen van de huisvestingsverordening een externe jurist om advies gevraagd. Doel van de Huisvestingsverordening is toewijzing van woningen mogelijk te maken, zodat sturing kan worden gegeven aan de volkshuisvestelijke belangen binnen de Krimpenerwaard. De sturing gaat in op woningen in het goedkopere segment; binnen dat segment is sprake van schaarste binnen de Krimpenerwaard (I.M. Steenvoorden, d.d. 19-2-2008).

Multi-level

De besluitvorming inzake dit project is drieledig. Ten eerste dient de Huisvestingsverordening via de K5-gremia (PO Ruimte en K5-bestuur) door de Krimpenerwaardraad te worden vastgesteld. Daarnaast dient als juridische formaliteit, ná vaststelling van de Huisvestingsverordening, door de individuele gemeenteraden te worden besloten dat de bestaande Huisvestingsverordening wordt ingetrokken en de Huisvestingsverordening in werking zal treden. Ten derde is in de Huisvestingsverordening aangegeven dat de K5-gemeenten een subregionale status wensen. Anders geformuleerd: om maatschappelijk-economische binding van huurders aan de Krimpenerwaard te kunnen eisen, is een subregionale status van belang. Dit houdt in dat wordt aangetoond dat de Krimpenerwaard een apart (woon)marktsegment kent.

In de Woonvisie K5 (opgesteld en geaccordeerd in 2007) wordt de argumentatie voor het verkrijgen van een subregionale status gegeven: een subregionale status is benodigd om het voorgestelde migratiesaldo nul te kunnen toepassen (d.w.z. evenwicht tussen vestiging en vertrek van inwoners) en de schaarse goedkope woonruimten evenwichtig en rechtvaardig te kunnen verdelen.

Aangezien de Huisvestingsverordening uitgaat van maatschappelijk-economische binding en een huisvestingsvergunning wil toepassen bij koopwoningen onder de kooprijsgrens, is sprake van een beperking van de vrije vestiging, dat als uitgangspunt van de Huisvestingswet geldt. Alleen wanneer sprake is van schaarste, kunnen vestigingsbeperkende regels worden opgesteld. Dit toepassingsprincipe dient te worden goedgekeurd door Gedeputeerde Staten van provincie Zuid-Holland (Concept Huisvestingsverordening, 2008:1) (Bestuursopdracht, 2006)

Multi-actor

Bij het opstellen van de Huisvestingsverordening is een indirecte bottom up inspraak methode toegepast. Betrokkenen vanuit het werkveld; de woningbouwcorporaties en huurders(belangen)-verenigingen, maar ook makelaars en particuliere (ver)huurders zijn uitgenodigd voor bijeenkomsten waarop zijn hun inbreng konden geven in het kader van de in 2007 opgestelde Woonvisie K5. Bij de opstelling van de Huisvestingsverordening is deze inbreng meegenomen. Daarnaast is de Federatie van Woningbouwcorporaties opgenomen in de ambtelijke projectgroep en wordt de huurdersbelangenvereniging bij dit proces betrokken doordat conceptversies ter becommentariëring worden voorgelegd.

Er is een inspraakprocedure van toepassing. Dit houdt in dat na vaststelling van de Ontwerp-Huisvestingsverordening, de verordening bij de K5-gemeenten ter inzage wordt gelegd. Nadat de inspraakreacties zijn bestudeerd en zo nodig verwerkt, wordt de definitieve Huisvestingsverordening vastgesteld door de Krimpenerwaardraad.

Daarnaast dient dit project te worden afgestemd met het ISMH, aangezien in ISMH-verband een Huisvestingsverordening Midden-Holland wordt opgesteld. De Huisvestingsverordening heeft een beschermende werking voor mensen met binding (middels huisvestingsvergunningen worden woonruimten aangewezen) en behoeft daarom goedkeuring van Gedeputeerde Staten. Aangezien het provinciale beleid de wens uitstraalt van regionaal beleid en regionale regelingen, is overleg in ISMH-verband noodzakelijk om van Gedeputeerde Staten goedkeuring te krijgen voor stellen van bindings-eisen aan het gebied van de K5-gemeenten (Bestuursopdracht, 2006:2).

4.2.4 Structuurvisie

Multi-domein

In de Structuurvisie, welke valt onder het ruimtelijk functioneel perspectief, worden afwegingen gemaakt om te komen tot een gewenste ruimtelijke strategische ontwikkeling en worden de noodzakelijke maatregelen inzichtelijk gemaakt. Dit document heeft tot doel de leefbaarheid in de Krimpenerwaard te bevorderen: diverse aspecten zoals woningbouw, ontwikkeling van bedrijventerreinen, infrastructuur en het omgaan met cultuurhistorische en landschappelijke waarden worden meegenomen in de Structuurvisie (Bestuursopdracht, 2007:2).

In eerste instantie is de Structuurvisie een RO-aangelegenheid, maar aangezien mede wordt ingegaan op het langetermijnperspectief van de gemeenten, worden eveneens andere beleidsterreinen betrokken. Hierbij kan worden gedacht een Volkshuisvesting / Wonen, Welzijn (leefbaarheid), Recreatie en Toerisme (I.M. Steenvoorden, d.d. 19-2-2008).

Multi-level

De besluitvorming omtrent de Structuurvisie is een K5-aangelegenheid. Na accordering van de concept Structuurvisie door het PO Ruimte en het K5-bestuur, wordt de concept Structuurvisie ter besluitvorming voorgelegd aan de Krimpenerwaardraad. Daarna wordt een inspraakprocedure gestart, waarbij de Ontwerp-Structuurvisie ter inzage ligt bij de K5-gemeenten. Vervolgens worden de inspraakreacties bestudeerd en zo nodig verwerkt en wordt een definitieve Structuurvisie ter vaststelling geagendeerd voor de Krimpenerwaardraad.

In dit project speelt de regio Midden-Holland en de nationale overheid een kaderstellende rol middels beleid en wetgeving. De Structuurvisie van het ISMH (intergemeentelijk samenwerkingsverband Midden-Holland) is beleid dat als kaderstellend kan worden aangemerkt, evenals het Streekplan van de Provincie Zuid-Holland en de Integrale regiovisie Midden-Holland. Wat betreft kaderstellende wetgeving kan worden gedacht aan de Wet ruimtelijke ordening, Besluit ruimtelijk ordening, Praktijkrichtlijn structuurvisies 2006 en de Woningwet en Huisvestingswet (Bestuursopdracht, 2007:1-3).

Multi-actor

De projectuitvoering wordt opgepakt door de projectleider K5 en een ambtenaar per K5-gemeente. Omdat het opstellen van een Structuurvisie specialistische kennis vereist, is besloten om – ter ondersteuning van de projectgroep – een extern adviesbureau in te huren. De voorzitter van PO Ruimte heeft bij de behandeling van de bestuursopdracht in de Krimpenerwaardraad (d.d. 24-1-2007) aangegeven dat een bottom-up-benadering niet de voorkeur geniet, vanwege het hoge abstractieniveau waardoor een Structuurvisie voor de hele Krimpenerwaard wordt gekenmerkt. Daarentegen wordt een klankbordgroep ingesteld, waarin diverse (regionale) belangenorganisaties zijn vertegenwoordigd. Het voornemen is de input 'vanuit het veld' naar een abstracter (visie)niveau te tillen. De inspraak van burgers is uiteraard mogelijk bij de ter inzagenlegging van de Structuurvisie (Verslag Krimpenerwaardraadvergadering, d.d. 24-01-2008), (Bestuursopdracht, 2007:1-5).

4.2.5 Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme

Multi-domein

Het uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme, valt onder het economisch perspectief. In 2007 is door het Natuur- en Recreatieschap de visie Recreatie Krimpenerwaard opgesteld. Het uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme, betreft een verdere uitwerking van de visie Krimpenerwaard voor het gebied van de K5-gemeenten (excl. onder meer Gouda, Krimpen aan den IJssel en het Zuid-Hollandse gedeelte van de Lopikerwaard). Recreatie en Toerisme gaan in op diverse beleidsdomeinen. Derhalve kenmerken de projectgroepleden zich door de diversiteit in achtergronden (economie & recreatie, welzijn, economische zaken & toerisme, VROM). Daarnaast is een vertegenwoordiger van het Natuur- en Recreatieschap betrokken bij dit project. Hij neemt eveneens zitting in de projectgroep en schrijft mee aan het uitvoeringsprogramma voor het K5-gebied (I.M. Steenvoorden, d.d. 19-2-2008).

Multi-level

Het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme is een K5-aangelegenheid, wat inhoudt dat de visie aan de eerder genoemde gremia wordt voorgelegd: PO Ruimte (ter advisering aan het K5-bestuur), K5-bestuur (ter advisering aan de Krimpenerwaardraad), Krimpenerwaardraad (ter besluitvorming). Naast dit formele besluitvormingstraject, is het Natuur- en Recreatieschap nauw betrokken bij de opstelling van de visie, zodat deze K5-visie cq. dit uitvoeringsprogramma goed aansluit op de eerder opgestelde visie Recreatie Krimpenerwaard. Regionaal beleid (Uitvoeringsprogramma Het Groene Hart, Veenweidepact) en provinciaal beleid (Streekplan provincie Zuid-Holland) vormen de kaders waarbinnen uitwerkingsopties kunnen worden aangedragen. Daarnaast speelt nationale wetgeving een grensstellende rol. Hierbij kan bijvoorbeeld worden gedacht aan het besluit horeca-, sport- en recreatie-inrichtingen milieubeheer (Bestuursopdracht, 2007:1-2). De visie Recreatie en het uitvoeringsprogramma vormen de inbreng van de K5-gemeenten in het (provinciale) Integrale Inrichtingsplan. Dit plan wordt opgesteld als nieuw 'raamplan' voor de (herinrichting van de) gehele Krimpenerwaard in het kader van het Veenweidepact.

Multi-actor

Het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme wordt opgesteld door de ambtelijke projectgroep. Voor het inventariseren van de bestaande situatie (wat is er aan beleid en activiteiten) en het in kaart brengen van nieuwe ideeën en mogelijke knelpunten, is een Klankbordgroep opgericht. In deze Klankbordgroep nemen verschillende belangenorganisaties zitting. Per subonderdeel van het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme (Infrastructuur/Netwerken, Verblijf en Voorzieningen, Agrotoerisme & Nieuwe groengebieden en Cultuur & Historie) zijn de Klankbordgroepleden onderverdeeld. Een integraal beeld blijft behouden, doordat Klankbordgroepleden van een subonderdeel ook inbreng kunnen leveren voor de andere subonderdelen van het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme.

4.3 Schematische weergave beknopte netwerkomschrijving

Tabel 7 – weergave beknopte netwerkomschrijving

Project	Multi-domein	Multi-level	Multi-actor
Handhavingsnota	Bouw- en Woningtoezicht, Brandweer	<ul style="list-style-type: none"> - K5-niveau (PO Ruimte, K5-bestuur, Kr.w.raad) - Regionaal (K5 / ISMH), provinciaal en nationaal kaderstellend m.b.t. beleid. - Nationaal kaderstellend m.b.t. wetgeving 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambtenaren K5 - gemeenten - projectleider K5 - afdelingen VROM (specifiek bouw- en woningtoezicht)
Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap	Welzijn, maar ook onderwijs (voorzieningen), economie (detailhandel) ruimte (bouwen en mogelijkheden)	<ul style="list-style-type: none"> - K5-niveau (PO SOW, K5-bestuur, Kr.w.raad) - Regionaal (K5 / ISMH / Veenweidepact) en provinciaal kaderstellend m.b.t. beleid. - Nationaal kaderstellend m.b.t. wetgeving 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambtenaren K5 - gemeenten, - projectleider K5 - mensen uit WMO-raden - WMO-raden - Klankbordgroep - extern adviesbureau
Huisvestingsverordening	VROM, maar ook nadrukkelijk een juridisch domein	<ul style="list-style-type: none"> - K5-niveau (PO Ruimte, K5-bestuur, Kr.w.raad) - Individuele gemeenteraden (intrekken van huidige Huisvestingsverordening) - Regionaal (K5, ISMH, provincie) en nationaal kaderstellend m.b.t. beleid. - Nationaal kaderstellend m.b.t. wetgeving - Provinciaal bepalend inzake vestigingsbepalende regels (goedkeuring door Gedeputeerde Staten) 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambtenaren K5 - gemeenten - projectleider K5 - Federatie van Woningcorporaties in projectgroep - Klankbordgroep inbreng van Klankbordgroep Woonvisie K5 - Huurdersbelangenvereniging (inbreng n.a.v. conceptversie) - ISMH - Gedeputeerde Staten (goedkeuring)
Structuurvisie	Ruimtelijke Ordening, Volkshuisvesting / Wonen, Welzijn (leefbaarheid), Recreatie en Toerisme	<ul style="list-style-type: none"> - K5-niveau (PO Ruimte, K5-bestuur, Kr.w.raad) - Individuele gemeenteraden (ter inzage leggen) - Regionaal (K5, ISMH, provincie) kaderstellend beleid - Nationaal kaderstellende wetgeving 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambtenaren K5 - gemeenten - projectleider K5 - Klankbordgroep van belangenorganisaties - extern adviesbureau
Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme	Welzijn, Economie, VROM, Recreatie en Toerisme	<ul style="list-style-type: none"> - K5-niveau (PO Ruimte, K5-bestuur, Kr.w.raad) - Natuur- en Recreatieschap Krimpenerwaard (incl. Krimpen ad IJssel): kaderstellende huidige recreatievisie 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambtenaren K5-gemeenten - projectleider K5 - Klankbordgroep met belangenorganisaties

5 Managementomschrijving

Deelvraag 4 : Welke projectmanagement- en procesmanagementaspecten worden wanneer toegepast door de projectleider strategische taken K5 bij de projecten die voortvloeien uit het Strategisch Werkprogramma K5?

5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk staat in het teken van de managementomschrijving: aan de hand van verschillende indicatoren wordt per project nagegaan of projectmanagement, procesmanagement of een combinatie van beide managementstijlen wordt toegepast. Gekozen is voor een hoofdstukindeling aan de hand van de K5-projecten en tevens onderscheid te maken tussen de indicatorengroepen (typering & essentie, strategische oriëntatie en omgang met partijen).

Om de managementtoepassingen beter te kunnen duiden, wordt onderstaand in tabelvorm kort weergegeven wat de voorgeschiedenis, de stappen ten tijde van de onderzoeksperiode (januari t/m april 2008) en de toekomstige acties inhouden. Deze tabel is gebaseerd op de casusbeschrijving (hoofdstuk 2) en de netwerksomschrijving (hoofdstuk 4).

Tabel 8 – belangrijkste momenten / besluitvorming

Tijdindicatie	Belangrijkste acties / beslissingen
Evaluatie en actualisatie Handhavingsnota	
Voorgeschiedenis	Geen
Onderzoeksperiode	Januari 2008 Start project / schrijven bestuursopdracht April 2008 Besluit Krimpenerwaardraad (Kr.w.raad) tijdelijk uitstellen van project
Toekomstige acties	Gezien besluit in februari 2008 in medio 2008 advies omtrent al dan niet hervatten project voorleggen aan PO Ruimte, K5-bestuur en Kr.w.raad
Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap	
Voorgeschiedenis	November / december 2007 Start project / schrijven bestuursopdracht
Onderzoeksperiode	Januari 2008 bestuursopdracht vastgesteld door Kr.w.raad Februari t/m april 2008 inventarisatiefase t.b.v. opstellen Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap
Toekomstige acties	Juli 2008 gedeeltelijke conceptversie gereed en agenderen voor Kr.w.raad Oktober 2008 Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap gereed en voorleggen aan Kr.w.raad

Tijdindicatie	Belangrijkste acties / beslissingen
Huisvestingsverordening	
Voorgeschiedenis	Eind 2006 start project / schrijven bestuursopdracht Maart 2007 bestuursopdracht geaccordeerd door Kr.w.raad Oktober 2007 uitgangspuntennotitie geaccordeerd door Kr.w.raad
Onderzoekperiode	Januari 2008 eerste concept Huisvestingsverordening behandeld in Kr.w.raad April 2008 Ontwerp-Huisvestingsverordening geaccordeerd door Kr.w.raad April 2008 opstellen mandaatbesluit en modelverordening
Toekomstige acties	Mei 2008 start inzagenperiode Medio 2008 afstemmen met ISMH (op verzoek van Ged. Staten) Oktober 2008 vaststellen Huisvestingsverordening, mandaatbesluit en modelverordening door Kr.w.raad (incl. ter inzage legging) Oktober / november 2008 goedkeuring aan Ged. Staten vragen Eind 2008 / Begin 2009 vaststelling Huisvestingsverordening door vijf gemeenteraden en intrekken van huidige verordening.
Structuurvisie	
Voorgeschiedenis	December 2007 start project / schrijven bestuursopdracht
Onderzoekperiode	Januari 2008 vaststellen bestuursopdracht door Kr.w.raad April 2008 (na offertetraject) opdrachtgunning door Kr.w.raad April 2008 inventarisatiefase t.b.v. opstellen Structuurvisie
Toekomstige acties	Juli 2008 voortgangsrapportage aan Kr.w.raad Oktober 2008 kadernota behandelen in Kr.w.raad Januari 2009 in Kr.w.raad behandelen van concept Structuurvisie April 2009 vaststelling Ontwerp-Structuurvisie Mei / juni 2009 ter inzage legging Structuurvisie Juli 2009 definitieve vaststelling Structuurvisie
Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme	
Voorgeschiedenis	2005 'Veenweidepact' (bovenlokale visie inzake inrichting van Kr.waard) 2007 provincie geeft DLG (Dienst Landelijk Gebied) opdracht te komen tot een Integraal Inrichtingsplan Krimpenerwaard Juni 2007 Vaststelling Recreatievisie Krimpenerwaard door het natuur- en recreatieschap (deze visie dient als input voor Integraal Inrichtingsplan Krimpenerwaard) Oktober 2007 vaststellen bestuursopdracht door Kr.w.raad inzake Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme
Onderzoekperiode	Januari 2008 startnotitie behandeld in Kr.w.raad Februari t/m april 2008 opstellen van Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme, klankbordgroepbijeenkomsten
Toekomstige acties	Juli 2008 vaststellen Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme door Kr.w.raad Na juli 2008 Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme inbrengen bij het opstellen van het Integraal Inrichtingsplan Krimpenerwaard Na juli 2008 start uitvoering

5.2 Managementtoepassingen bij strategische K5-projecten

In de hierna volgende subparagrafen worden de managementtoepassingen per project en per managementcategorie omschreven.

5.2.1 Evaluatie en actualisatie Handhavingsnota

Typering en Essentie

Over het project evaluatie en actualisatie van de Handhavingsnota valt slechts gedeeltelijk een analyse te geven van de managementtoepassingen. Dit project is namelijk, op verzoek van de portefeuillehouders Ruimte, uitgesteld. Eén van de achterliggende redenen is dat de huidige Handhavingsnota pas sinds twee jaar geldt en nog niet volledig is geïmplementeerd. De Krimpenerwaardraad heeft het advies van het PO Ruimte – uitstellen van ter hand nemen van evaluatie en actualisatie Handhavingsnota – overgenomen in de Krimpenerwaardraadvergadering van 3 april 2008.

Over het voortraject – van januari 2008 tot en met februari 2008 – zijn met betrekking tot de typering en essentie van het management de volgende opvallendheden te benoemen. In de aanvangsfase, waarin de bestuursopdracht is opgesteld, is sprake van sturing op inhoud. De projectleider gaf inhoudelijke suggesties aan de ambtelijk trekker die deze bestuursopdracht opstelde. De doelen van dit project (evalueren en actualiseren van Handhavingsnota) liggen vast en daarom was de managementstijl met name gericht op doelrealisatie. De contacten waren volledig intern gericht, wat met name verband houdt met de aanvangsfase waarin dit project verkeerde: er was nog geen geaccordeerde bestuursopdracht en nog geen ambtelijke projectgroep samengesteld. De projectleider had een proactieve houding in de aanvangsfase, aangezien zij op eigen gelegenheid contact heeft gezocht met de inhoudelijk trekker ten behoeve van het opstellen van de bestuursopdracht. Daarnaast is op proactieve wijze de afdeling Brandweer K5 benaderd, om te melden dat dit project aanving. De afdeling Brandweer heeft een grote rol wat betreft de handhaving van gebruiksvergunningen. De proactieve houding van de projectleider wordt eveneens duidelijk aan de hand van een door haar aangedragen vervolgactie. Deze actie houdt in dat het project in mei 2008 opnieuw dient te worden ingebracht. De projectleider geeft aan dat sinds het door de Krimpenerwaardraad genomen besluit (d.d. 3-4-2008) de argumentatie niet is gewijzigd: *"de formatieproblemen gelden nog steeds"*. Daardoor is de projectleider voornemens het Handhavingsproject opnieuw in het PO Ruimte te agenderen, zodat de bestuursopdracht in de Krimpenerwaardraadvergadering in oktober 2008 kan worden vastgesteld. Hierdoor kunnen voorbereidende activiteiten (instellen van een projectgroep) eind 2008 ter hand worden genomen, waardoor per januari 2009 daadwerkelijk gestart kan worden.

Strategische oriëntatie

De vier managementaspecten inzake strategische oriëntatie zijn in de aanvangsfase van dit project onvoldoende van toepassing. Derhalve is een uitspraak over de strategische oriëntatie van het management niet mogelijk.

Omgang met partijen

Gezien het gegeven dat dit project zich in de aanvangsfase bevond (opstellen van bestuursopdracht), had het management een gesloten karakter. De projectleider had nog geen ambtelijke projectgroep samengesteld en de extern betrokkenen konden nog niet worden benaderd, aangezien de bestuursopdracht nog niet was vastgesteld (formele opdrachtverstrekking). De projectleider heeft in een interview kenbaar gemaakt dat de langzame start voor het instellen van een projectgroep niet enkel lag aan het ontbreken van een formele opdracht. *“Voor zowel het project Leefbaarheidsplan & Voorzieningentrap als het project evaluatie en actualisatie Handhavingsnota geldt dat ik sinds november 2007 aan de gemeentesecretarissen kenbaar heb gemaakt dat er ambtelijke formatie beschikbaar moest worden gesteld voor de K5-projecten. De gemeentesecretarissen gaven aan dat door werkdruk in ‘hun’ gemeente de door de K5 gevraagde ambtelijke formatie zeer moeilijk geleverd kon worden. In januari 2008 was door drie van de vijf gemeenten nog geen formatie geleverd.”* (I.M. Steenvoorden d.d. 3-4-2008) In het PO Ruimte van 19 februari 2008 is vervolgens besloten het Handhavingsproject uit te stellen. Derhalve is er geen projectgroep samengesteld. De drie overige managementaspecten inzake omgang met partijen zijn in de aanvangsfase van dit project onvoldoende van toepassing. Derhalve is een uitspraak over deze aspecten niet mogelijk.

5.2.2 Leefbaarheidsplan & Voorzieningentrap

Typering en Essentie

De managementactiviteiten bij het project Leefbaarheidsplan & Voorzieningentrap zijn zowel gericht op inhoudsturing als processturing. Van sturing op inhoud was sprake bij het opstellen van de bestuursopdracht. De inhoudelijk trekker heeft inhoudelijke suggesties gekregen van de projectleider K5. Tevens werd door de projectgroep gevraagd om kaders voor het op te stellen Leefbaarheidsplan. Vervolgens is door de projectleider en de inhoudelijk trekker een format opgesteld dat dient als basis voor de gegevensinventarisatie binnen de K5-gemeenten. Daarnaast is een format opgesteld ter beoordeling van de offertes (een viertal bureaus hebben geoffreerd ten behoeve van ondersteuning van dit project). Opvallend is dat de projectgroepleden in de aanvangsfase inkadering (*“welke voorzieningen moeten wij omschrijven en hoe”*) en inhoudelijke sturing wensten. Met betrekking tot laatstgenoemde heeft de projectleider aangegeven welke nota's en documenten relevant zijn ten behoeve van de voorzieningeninventarisatie (bijv. de Woonvisie K5 en de gemeentegidsen). Daarom is de managementstijl, mede op verzoek van de projectgroepleden, met name gericht op inhoudsturing. De procesmatige managementstijl is af te leiden uit het vastleggen van de participatiemethoden en (bij aanvang) het verduidelijken wat van wie verwacht wordt.

De managementstijl kan tevens worden omschreven als doelzoekend. De projectleider heeft bijvoorbeeld bij het item extern draagvlak (participatievorm) de projectgroep laten brainstormen over hoe dit traject vormgegeven moet worden: wat het doel is van participatie (input of ook advisering) en hoe dit vormgegeven wordt.

De projectleider is met name extern gericht. Aanvankelijk werd door de meeste projectgroepleden voorgesteld om de WMO-raden niet te betrekken, aangezien deze raden sinds kort operationeel zijn en een verzoek tot inbreng met betrekking tot dit project redelijk wat tijd en inzet vergt.

Uiteindelijk is gekozen voor een driedelige inspraakprocedure (leden van de WMO-raden individueel benaderen voor inbreng, conceptversie voorleggen aan de WMO-raden, klankbordgroep instellen met betrokken regionale organisaties).

Door een besluit van de portefeuillehouders Sociale Zaken, Onderwijs en Welzijn (SOW) wordt een nog meer extern gerichte en draagvlak genererende managementstijl verlangd. Naar aanleiding van een schriftelijke mededeling inzake dit project aan de portefeuillehouders SOW (d.d. 8-4-2008) hebben de PO-leden namelijk besloten dat de WMO-raden niet worden geraadpleegd, maar om een formeel advies zal worden gevraagd over het gehele Leefbaarheidsplan (incl. voorzieningentrap). Tevens dienen de WMO-raden gedurende de opstellingsfase te worden betrokken en dient de Klankbordgroep te worden samengesteld. De projectleider reageerde (d.d. 9-4-2008) met de mededeling de keuze van het PO SOW te begrijpen. Daarnaast vraagt deze keuze een strakke naleving van de planning, aangezien een formele adviesaanvraag (en daarvoor staande reactieperiode) dient te worden gedaan.

Het management voor dit project heeft in deze fase een reactief karakter. Bovenstaand voorbeeld over het besluit van het PO SOW inzake de WMO-raden geeft het reactieve karakter weer. Daarnaast wordt de reactieve houding van de projectleider, ingegeven door de vroegtijdige vraag van de projectgroep om kaders en formats. De projectleider verwacht na de inventarisatiefase weer een proactieve houding te vervullen; *“in de hierop volgende fase is namelijk het aansturen en coördineren van het externe adviesbureau en de projectgroepleden weer mijn voornaamste bezigheid”* (I.M. Steenvoorden, d.d. 16-4-2008).

Strategische oriëntatie

De projectleider voert zowel daadkracht- als draagvlakgenererende activiteiten uit. Daadkracht is met name zichtbaar in het belang dat de projectleider hecht aan het halen van de in de bestuurskracht vermelde (en daarom geaccordeerde) planning. Met name in de eerste projectgroepbijeenkomsten (d.d. 5-2-2008 en 18-2-2008) heeft de projectleider meerdere malen data en planningen ter sprake gebracht en het belang van het halen van de planning verwoord.

De projectleider gaf aan *“dat het belang van de planning meermalen onder de aandacht moest worden gebracht, aangezien de eerste projectgroepbijeenkomsten door de leden ‘waarschuwingssignalen’ werden gegeven. De gemeentelijke hoge werkdruk zou aldus de projectgroepleden ertoe leiden dat het K5-project vertraging opliep.”*

De projectleider gaf vervolgens aan *“dat door het K5-bestuur is geaccordeerd dat 600 uur per jaar (per gemeente) aan ambtelijke capaciteit wordt vrijgemaakt ten behoeve van strategische K5-projecten. De daadwerkelijke start van het project liet echter op zich wachten, omdat sommige gemeenten pas laat ambtelijke formatie leverden.”*

Streven naar unanimiteit is erg belangrijk en geeft de draagvlakzijde van het (proces)management weer. Binnen de projectgroep werd aanvankelijk één participatieactie (raadplegen van WMO-raden) voorgesteld. Het voorstel van de projectleider – een drietal draagvlakgenererende activiteiten – is na een korte discussie unaniem geaccordeerd door de projectgroep. Dit voorbeeld geeft aan dat de projectleider het genereren van draagvlak erg belangrijk vindt.

De projectleider geeft aan dat *“leefbaarheid zeer nauw samenhangt met de beleving van inwoners van de kernen. Daarom is het bij het opstellen van een dergelijk plan erg belangrijk om middels klankborden en andere inbrengactiviteiten (voor externen) de leefbaarheidsknelpunten en mogelijke oplossingen te vernemen.”*

Het draagvlak aspect is eveneens van belang vanwege een praktisch aspect. Voor het opstellen van het Leefbaarheidsplan is “Leadersubsidie” ontvangen. Om in aanmerking te komen voor deze subsidie dient het betreffende plan op een interactieve, bottom-up methode te worden opgesteld.

Van conflicteren (doordrukken van eigen belang) is geen sprake, ook niet bij het hiervoor genoemde punt inzake participatie. Na een uitvoerige uitwisseling van voors en tegens waren de projectgroepleden uiteindelijk unaniem voor de door de projectleider voorgestelde participatiestrategie. Deze werkwijze (uitwisseling van standpunten, niet doordrukken van het eigen belang) geeft aan dat communicatie belangrijk is binnen het managen van dit project.

Door de projectleider wordt onderzoek gezien als een gezamenlijk proces, waarin een ieder zijn of haar inbreng heeft. De praktijk geeft toepassing van deze managementstijl duidelijk weer: er vindt wederzijdse informatie-uitwisseling plaats, de gezamenlijke uitgangspunten en de informatiebehoefte worden in kaart gebracht. Met name de inventarisatiefase geeft duidelijk weer dat onderzoek als een gezamenlijk proces wordt opgepakt: middels een inventarisatieformat dat – op verzoek van de projectgroep – door de projectleider is opgesteld, zijn de bestaande situatie, knelpunten en wensen inzake leefbaarheid in kaart gebracht. Eenieder mailde zijn/haar inventarisatie naar de overige projectgroepleden, waarna de inventarisaties vervolgens integraal werden besproken in een projectgroeptbijeenkomst (d.d. 21-4-2008). De projectleider heeft kenbaar gemaakt de ondersteuning door een extern bureau positief te vinden ten behoeve van de gezamenlijkheid: het leggen van verbanden, het integrale karakter van de inventarisatie en het daaruit voortvloeiende Leefbaarheidsplan zal meer worden benadrukt door de expertise van het ingehuurde bureau. De projectleider heeft aangegeven dat bij het opstellen van een dergelijk plan zonder extern bureau meer acties van haar worden verwacht om een ‘eilanden-visie’ te voorkomen. Daarnaast hebben de K5-gemeenten niet de specifieke kennis, expertise en menskracht in huis om een dergelijk plan individueel op te stellen.

Het belang van het inhuren van een extern bureau heeft zich, aldus de projectleider, bewezen ten tijde van het opstellen van de Woonvisie K5.

De interactie met de projectgroep is enigszins gebaseerd op contracten, of beter gezegd: afspraken. De (bestuurlijk) geaccordeerde planning fungeert als leidraad tijdens het proces: hetgeen besproken wordt in de projectgroeptbijeenkomst, valt veelal één op één af te leiden uit de planning.

Daarnaast vraagt de projectleider aan ieder projectgroeplid zijn urenbesteding ten behoeve van het project nauwkeurig bij te houden. Deze belangrijke maatstaven zijn aldus de projectleider van belang voor het geval verantwoording dient te worden afgelegd aan het bestuur. De 'dagelijkse omgang' met de projectgroepleden wordt echter niet overschaduwd door het belang van afspraken. Uitspraken van projectgroepleden worden niet argwanend in ontvangst genomen, noch worden argumentaties voor het niet halen van deadlines geverifieerd. Daarom vindt de interactie met name plaats op basis van vertrouwen.

De projectleider geeft in een gesprek (d.d. 16-4-2008) aan dat *“de deadlines veelal gehaald worden. Een voorbeeld wanneer het ‘minder liep’ was toen één van de projectgroepleden aangaf dat de inventarisatieactie niet door hem/haar zelf, maar door een extern bureau zou worden uitgevoerd. De terugkoppeling van het externe bureau aan de ambtenaar voldeed niet aan zijn/haar verwachtingen, waardoor vertraging ontstond in de aanlevering van de inventarisatie. De inventarisatie werd echter zo spoedig mogelijk aangeleverd, in ieder geval voor het verlopen van de bestuurlijke deadline”*. De projectleider nam, aldus haarzelf: *“natuurlijk genoeg met die argumentatie”* (I.M. Steenvoorden, d.d. 16-4-2008). De projectleider meldde eveneens: *“je hebt te maken met beleidsambtenaren, die je moet en kunt vertrouwen. Als ik zou gaan nabellen als een ‘politieagente’ beschaam je het vertrouwen van de beleidsmedewerkers en daarnaast kost het ook redelijk wat tijd. Ik ben van mening dat je moet managen, coördineren en aansturen, maar dat je niet alles moet gaan controleren. Dat zou een onwerkbare situatie zijn. Het dient wel te gaan om incidenten. Dan kan ik via algemene mails eenieder attenderen op deadlines. Als één persoon regelmatig zijn/haar bijdrage niet levert, dan wordt er wel actie door mij onder nomen.”*

De contacten met de geoffreerde bureaus en het bureau waaraan de opdracht vervolgens gegund is (K5-bestuursvergadering, d.d. 1-4-2008) zijn logischerwijs grotendeels gebaseerd op contracten. De specifieke aanvullende eisen (naast de bestuursopdracht) die in het begeleidend schrijven zijn vermeld, geven aan dat de contacten met het externe bureau in de aanvangsfase met name gericht zijn op basis van het contract.

Omgang met partijen

De omgang met interne partijen kenmerkt zich vooral door horizontale verhoudingen (streven naar consensus binnen projectgroep en de projectleider heeft binnen projectgroep geen doorslaggevende stem wat betreft inhoudelijke aangelegenheden).

Echter, van verticale verhoudingen is tevens sprake: de projectleider bewaakt het behalen van de deadlines en op dat moment is er sprake van een hiërarchische relatie tussen de projectleider en de projectgroepleden. Opvallend is dat één van de respondenten (projectgroepleden) van mening is dat de projectleider niet gemachtigd is tot verticale aansturing: *“ik denk dat er niet sprake is van hiërarchie omdat je met verschillende organisaties te maken hebt. Mochten er knelpunten zijn, dan kan de projectleider ongetwijfeld de ambtenaar aanspreken en proberen om er uit te komen. Mocht er echt een knelpunt ontstaan dan kan de projectleider de ambtenaar geen opdracht geven.”*

Deze opvatting geeft – net als de observatie van de onderzoeker - op zijn minst aan dat de leidinggevende activiteiten van de projectleider niet erg nadrukkelijk naar voren komen, noch de sfeer in de projectgroepbijeenkomsten significant beïnvloeden. De projectleider meldt naar aanleiding van de opmerking van het projectgroeplid: *“in mijn functiebeschrijving, als ook uit de praktijk, blijkt wel degelijk dat er sprake is van management en leidinggeven. Ik stuur de ambtenaren aan en geef opdrachten. Natuurlijk heeft dit betrekking op zaken binnen een project en sta ik niet in de lijn. Toch is het zo dat wanneer er knopen moeten worden doorgehakt met betrekking tot een project of opdrachten moeten worden uitgezet ik deze acties oppak.”* (I.M. Steenvoorden, 12-5-2008)

Van omgang met externe partijen is in de onderzoeksperiode nog beperkt sprake, het participatietraject is nog niet gestart. Het offertetraject is echter wel doorlopen. Opvallend hierbij is dat in de projectgroep de intentie werd uitgesproken de begeleidende offertebrief beperkt te houden, omdat een aangepaste bestuursopdracht werd meegezonden. Na de bespreking in de projectgroep van zaken die in het begeleidend schrijven moesten worden opgenomen, was er toch sprake van een redelijk beheersend karakter, gezien de uitgebreidheid van de uiteindelijke brief.

De projectleider heeft het belang van het betrekken van verschillende partijen meermalen ter sprake gebracht in de projectgroepbijeenkomsten. Uiteindelijk is gekozen voor een driedelige participatie van WMO-raadsleden, een klankbordgroep en advisering (aanvankelijk raadpleging) van de WMO-raden. Derhalve is de managementstijl gekenmerkt door openheid. Dankzij de visie van de projectleider is het in een later stadium voor meer partijen mogelijk om te participeren. De bewegingsvrijheid wordt echter met enige mate ingeperkt. Met name de WMO-raden worden gedurende het gehele traject betrokken. De projectleider is tezamen met de portefeuillehouders van mening dat een interactief traject een ongeschreven commitment genereert van de WMO-raden. Anders geformuleerd: wanneer de WMO-raden gedurende de opstellingsfase worden betrokken, zal een snel en waarschijnlijk positief advies voor de hand liggen.

5.2.3 Huisvestingsverordening

Typering en essentie

Het project Huisvestingsverordening is, in tegenstelling tot de projecten Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap en Structuurvisie, in een vergevorderd stadium. De conceptverordening is besproken in de Krimpenerwaardraad van 24 januari 2008. Tijdens de onderzoeksperiode is de verordening aangepast naar aanleiding van de inbreng van de Krimpenerwaardraadsleden en zijn de uitgangspunten voor het mandaatbesluit en modelconvenant opgesteld. De rol van de projectleider in deze fase is met name coördinerend en bewakend van aard.

Ze stuurt zowel op inhoud (controle van aangeleverde stukken blijkt soms noodzakelijk) als op proces (projectleider is contactpersoon voor externe partijen zoals de Federatie van Woningbouwcorporaties, de huurdersvereniging Samen Wonen en het intergemeentelijk samenwerkingsverband Midden Holland).

In deze fase is met name sprake van doelrealisatie, aangezien de opdrachtformulering en startnotitie (met daarin de uitwerkingskaders) reeds zijn geaccordeerd door de Krimpenerwaardraad.

De contacten zijn zowel intern als extern gericht. Hierbij is sprake van intern gericht management, doordat de projectleider de ambtelijke projectgroep aanstuurt, bijvoorbeeld bij de opstelling van het modelconvenant en het mandaatbesluit.

Het extern gerichte element is bijvoorbeeld zichtbaar in het gegeven dat bij de opstelling van de Huisvestingsverordening de Federatie van Woningbouwcorporaties en de huurderbelangenvereniging nauw betrokken zijn. De betrokkenheid van deze externe partijen is mede op verzoek van de projectleider gerealiseerd. De reden tot het betrekken van de eerstgenoemde partij was juridisch van aard: *“Op basis van art. 3 van de Huisvestingswet dient het college van B&W te overleggen met woningbouwcorporaties bij het wijzigen van een Huisvestingsverordening. In dat kader zit de Federatie in onze projectgroep, zodat ze zeer nauw betrokken worden. Daarnaast heeft de Federatie expertise, ze zijn immers een vakspecialist. Ook speelt de Federatie in het kader van de uitvoering van de Huisvestingsverordening een belangrijke rol.”* (I.M. Steenvoorden, d.d. 16-4-2008).

De projectleider heeft de huurdersbelangenvereniging betrokken in het Woonvisie-project. Destijds heeft een vertegenwoordiger van deze vereniging aan de projectleider kenbaar gemaakt het Huisvestingsverordening-project eveneens interessant te vinden en is de afspraak gemaakt dat de huurdersbelangenvereniging de conceptteksten zou ontvangen zodat zij suggesties konden geven.

De projectleider heeft deze keuze eveneens gemaakt vanwege het commitment dat daardoor wordt verkregen: *“de huurdersbelangenvereniging zal, aangezien ze betrokken zijn bij de opstelling, tijdens de ter inzage legging van de Huisvestingsverordening, hoogstwaarschijnlijk geen bezwaar aantekenen tegen de Huisvestingsverordening.”*

In de onderzoeksperiode is de projectleider gevraagd ‘het veld in te gaan’ om uitleg te geven over de principes achter de verordening (in samenhang met de Woonvisie K5). De projectleider heeft dit verzoek uitgezet bij de (bestuurlijk) verantwoordelijke portefeuillehouders en vervolgens op hun verzoek het bezoek aan de betrokken organisaties ambtelijk (en adviserend) ondersteund.

De huidige managementstijl valt met name te typeren als reactief, vanwege het reageren op externe (presentatie)verzoeken, opdrachten uitzet bij ambtenaren om stukken op te stellen, het controleren van de opgestelde stukken (modelconvenant en mandaatbesluit) en doordat door de projectleider actiepunten worden uitgezet naar aanleiding van behandeling in het PO Ruimte of K5-bestuur.

Strategische oriëntatie

Het management kenmerkt zich zowel door daadkracht- als draagvlakgenererende activiteiten. Daadkracht is zichtbaar in het belang dat de projectleider hecht aan het verkrijgen van goedkeuring omtrent de Huisvestingsverordening van Gedeputeerde Staten en het benadrukken van het belang van planning. Streven naar unanimiteit is erg belangrijk en geeft de draagvlakzijde van het management weer. De projectleider ziet bij dit project draagvlak als een tweeledig element.

Ten eerste is, aldus de projectleider, draagvlak belangrijk binnen de ambtelijke projectgroep: alle leden (en de gemeenten) dienen achter een geproduceerd stuk te staan. Ten tweede dient draagvlak te worden verkregen onder extern betrokkenen, aangezien één van deze partijen – de Federatie van Woningcorporaties – de uitvoering van de Huisvestingsverordening op zich dient te nemen (I.M. Steenvoorden, d.d. 15-4-2008). Daarnaast is het belang dat de projectleider hecht aan het genereren van draagvlak zichtbaar in de verschillende participatieactiviteiten die zijn georganiseerd: Klankbordgroepbijeenkomsten t.b.v. de Woonvisie K5 (maar waarbij eveneens een doorkijk werd gegeven naar de Huisvestingsverordening), Federatie van Woningbouwcorporaties in de projectgroep, nauwe betrokkenheid van huurderbelangenvereniging en het ondersteunen en houden van toelichtingen ‘in het veld’ in de eindfase.

De uiteindelijke accordering van de Ontwerp-Huisvestingsverordening door de Krimpenerwaardraad (d.d. 3-4-2008), ging gepaard met het aannemen van een amendement inzake loting. Daardoor is de mogelijkheid tot het toepassen van loting komen te vervallen. Het voorstel was een gedeelte van de huurwoningen (max. 25%) mogelijk via loting toe te wijzen. De gemeenten zouden vrij zijn in die keuze. De rest van de woningen zou worden toegewezen op basis van inschrijving (Verslag Krimpenerwaardraad, d.d. 3-4-2008).

De projectleider heeft gedurende de behandeling van de Huisvestingsverordening in de Krimpenerwaardraad, de voorzitter van PO Ruimte (die het stuk verdedigde), voorzien van antwoorden. Het streven naar draagvlak heeft er niet aan bijgedragen dat de Huisvestingsverordening helemaal conform voorstel is geaccordeerd: hoewel de Federatie en de huurdersbelangenvereniging akkoord waren met de voorgestelde Huisvestingsverordening, heeft de Krimpenerwaardraad anders beslist en het loting-artikel laten vervallen. De Huisvestingsverordening is door de Krimpenerwaardraad unaniem geaccordeerd, met inachtneming van een amendement (verwijderen van artikel inzake loting).

De projectleider richt zich op communicatie; getracht wordt belangentegenstellingen te verminderen, standpuntenuitwisseling is een continue activiteit en haar eigen voorkeur wordt verwoord, maar niet doorgedrukt. Een voorbeeld van laatstgenoemde is dat door bestuurders is gekozen voor het benoemen van kernen in plaats van gemeenten in een bepaald artikel, terwijl de projectleider voorstelde de term gemeenten aan te houden gezien de uitkomsten van de juridische toets.

Onderzoek wordt gezien als een *joint factfinding*. Bij dit project kan de opstellingsfase van de Huisvestingsverordening worden gezien als 'onderzoek' in termen van strategische oriëntatie.

Tijdens deze fase was een hechte en enthousiaste projectgroep, bestaande uit ambtenaren uit de K5-gemeenten en de Federatie van Woningbouwcorporaties, bezig informatie uit te wisselen en inzicht te verkrijgen in uitgangspunten en standpunten vanuit de verschillende gemeenten. Daarnaast werd de informatiebehoefte geïnventariseerd: hetgeen wat benodigd was voor het opstellen van de Huisvestingsverordening.

De interactie in de opstellingsfase van de Huisvestingsverordening is vooral gebaseerd op vertrouwen. Een voorbeeld dat het vertrouwen weergeeft is dat – hoewel de projectleider primair verantwoordelijk is voor de contacten met externen – de projectleider de toelichting op de Huisvestingsverordening in het ambtelijk overleg in ISMH-verband (samenwerkingsverband Midden Holland) overgelaten heeft aan twee projectgroepleden.

Toch is eveneens sprake van interactie op basis van contracten of afspraken. De (bestuurlijk) geaccordeerde planning fungeert als leidraad tijdens het proces: hetgeen besproken wordt in de projectgroepbijeenkomst, valt veelal één op één af te leiden uit de planning. De 'dagelijkse omgang' met de projectgroepleden wordt echter niet overschaduwed door het belang van afspraken.

Uitspraken van projectgroepleden worden niet argwanend in ontvangst genomen, noch worden argumentaties voor het niet halen van deadlines geverifieerd.

De interactie met de extern adviseur is formeel gebaseerd op een contract (offerte), maar in de praktijk wordt niet conform de letter van het contract gehandeld: hierbij is sprake van vertrouwen en bewegingsvrijheid. De juridisch adviseur (extern bureau) heeft aanvankelijk in zijn offerte voorgesteld eerst een globale scan en vervolgens een gedetailleerde juridische toets uit te voeren.

Na een gesprek met de projectleider bleek dat één totale juridische toets praktischer en efficiënter zou zijn. De projectleider heeft vervolgens ingestemd met het mondelinge voorstel.

Daarnaast heeft de juridisch adviseur aangeboden (zonder bijkomende kosten) een telefonisch overleg te houden om zijn gemaakte opmerkingen nader toe te lichten.

Omgang met partijen

De omgang met interne partijen kenmerkt zich vooral door horizontale verhoudingen (streven naar consensus binnen projectgroep en de projectleider heeft binnen projectgroep geen doorslaggevende stem wat betreft inhoudelijke aangelegenheden). Echter, van verticale verhoudingen is tevens sprake wat betreft de planning. De projectleider bewaakt het behalen van de deadlines, maar verdeelt tevens taken en bewaakt de kwaliteit.

De projectleider stuurt met name richting betrokkenheid en ontwikkeling (in tegenstelling tot beheersbaarheid). Door de projectleider worden belanghebbenden betrokken via overlegvormen en het verkrijgen van draagvlak en consensus wordt zoveel mogelijk nagestreefd.

Een voorbeeld is dat in de vaststellingsfase van het mandaatbesluit de portefeuillehouder van Ouderkerk een voorbehoud maakte, omdat een bepaalde keuze nog niet was besproken met de plaatselijke woningbouwvereniging. De projectleider begrijpt het belang van een dergelijke keuze, maar gaf tijdens dat portefeuillesoverleg Ruimte tevens aan dat “accordering onder voorbehoud” de voorkeur geniet boven het een maand later opnieuw agenderen van het mandaatbesluit in het portefeuillesoverleg Ruimte. In dit voorbeeld handelde de projectleider zowel met oog voor de betrokkenheid als de beheersbaarheid (doorgeleiding van het stuk naar het K5-bestuur).

Een ander voorbeeld dat is aangedragen door een respondent (projectgroeplid) ondersteunt deze constatering eveneens: *“de projectleider zoekt bij een plotseling opkomend vraagstuk telefonisch contact met de projectgroepleden om even te sparren of hun mening te horen”*.

De netwerkarena heeft zowel een gesloten als open karakter. De projectleider gaf aan dat de Federatie van Woningbouwcorporaties voldoende kennis en inbreng kan leveren binnen de projectgroep om tot een breed gedragen verordening te komen. Daarentegen houdt de projectleider het eveneens mogelijk voor andere betrokken organisaties inbreng te leveren (bijv. reageren op de conceptverordening) en worden verzoeken tot het houden van presentaties ‘in het veld’ ingewilligd.

Hoewel formeel sprake is van bewegingsvrijheid van betrokken partijen, lijkt in de praktijk eveneens sprake van een commitment-karakter.

De projectleider is van mening dat de betrokken organisatie (Federatie van Woningcorporaties) binnen de projectgroep voldoende ruimte heeft om input te leveren. Het doel van het betrekken van deze organisatie bij de opstellingsfase is om draagvlak te krijgen voor keuzen en tevens een ongeschreven commitment te verkrijgen voor de gekozen koers.

5.2.4 Structuurvisie

Typering en essentie

In de eerste fase van het project Structuurvisie had de managementstijl van de projectleider zowel een inhoudsturend als processturend karakter. Het opstellen van een planning en het opstellen van een format ter beoordeling van de offertes zijn voorbeelden van de inhoudsturing.

Uit de processturing valt onder meer af te leiden uit de benadrukking van de projectleider in een projectgroepbijeenkomst, dat een goede afstemming met en terugkoppeling naar de wethouders (door de ambtenaren) van essentieel belang is. De projectleider laat in een gesprek d.d. 16-4-2008 weten: *“uit eerdere projecten is mij duidelijk geworden dat een goede, informatieve band tussen ambtenaar en portefeuillehouder essentieel is voor het welslagen van een project. Onder meer uit het Woonvisie K5 project bleek dat niet altijd even goed werd teruggekoppeld naar de portefeuillehouders, waardoor in het PO Ruimte enkele discussies, welke reeds gevoerd waren in de projectgroep, nog eens dunnetjes over moesten. Met name de hoeveelheid detailvragen in het PO Ruimte was hoog te noemen. Deze inhoudelijke vragen hadden beter in de ambtelijke voorbespreking afgehandeld kunnen worden”*.

De toegepaste managementstijl heeft een doelzoekend karakter. In de aanvangsfase zijn binnen de projectgroep discussies gevoerd over de vorm van de Structuurvisie (vijf gemeentelijke Structuurvisies ‘samen nieten’ of een stap verder gaan en een gezamenlijke visie nastreven).

Deze discussies zijn in de projectgroep gevoerd op initiatief van de projectleider. Op haar beurt werd de noodzaak tot het voeren van deze discussies ingegeven door behandeling van dit onderwerp in het PO Ruimte. In dit overleg werd duidelijk dat de portefeuillehouders een verschillend doel voor ogen hadden met de Structuurvisie. De ene portefeuillehouder wilde meer zijn gemeentelijke visie vasthouden, terwijl een andere de regionale visie als overall beeld zag.

Een voorstel van één van de geoffreerde bureaus bood een handvat voor het visieverschil tussen de gemeenten: voorgesteld werd een Structuurvisie op hoofdlijnen op te stellen, waar de lokale visies in konden worden meegenomen. Deze hoofdlijnenstructuurvisie zou op een later moment (bij eventuele herindeling van de K5-gemeenten) zeer gemakkelijk kunnen worden omgevormd tot een Structuurvisie voor één gemeente.

Het management bij dit project is hoofdzakelijk intern gericht. Ten eerste vanwege de aanvangsfase waarin het project zich bevindt. Ten tweede vanwege het hoge abstractieniveau van een regionale structuurvisie. Derhalve is in de beginfase, op advies van de projectleider, door de projectgroep besloten geen burgers in de klankbordgroep zitting te laten nemen (enkel maatschappelijke organisaties). Redenatie hierachter is dat inspraak in Structuurvisies heeft kunnen plaatsvinden bij de vaststelling van de gemeentelijke Structuurvisies en vanwege het gegeven dat na vaststelling van de voorlopig definitieve visie, deze ter inzage wordt gelegd bij de vijf gemeenten.

Deze visie van de projectgroep werd niet gedeeld door het externe bureau dat voor de opstelling van de Structuurvisie is ingehuurd.

Uit hun ervaring bleek dat het houden van een tweetal “Toekomstavonden” wenselijk is: één voor maatschappelijke organisaties en burgers (evt. middels open inschrijving) en één voor de Krimpenerwaardraadleden.

De projectleider heeft een proactieve houding en doet suggesties in de projectgroep. Het aandragen van discussiepunten is een belangrijke activiteit die de projectleider in de praktijk hanteert (bijv. de inhoudelijk discussie over ‘hoe ver’ de Structuurvisie moet gaan).

Strategische oriëntatie

Het management kenmerkt zich zowel door daadkracht- als draagvlakgenererende activiteiten. De daadkracht is zichtbaar in het belang dat de projectleider hecht aan het halen van de in de bestuursopdracht vermelde (en daarom geaccordeerde) planning. De projectleider geeft in een gesprek aan (d.d. 17-1-2008) dat *“bewust gekozen wordt voor een strakke planning. Indien ruim wordt gepland, dan levert dat veelal geen kwaliteitsverbetering, maar zorgt het ervoor dat een latere deadline nog niet wordt gehaald. Je moet nooit beginnen met uitstellen, want dan blijf je bezig. De ervaring leert dat werkdruk altijd bestaat. Wanneer de planning wordt verruimd wordt deze veelal nog niet gehaald, omdat zich weer andere spoedklusjes aandienen”* (I.M. Steenvoorden, d.d. 17-1-2008).

Tegelijkertijd is het van belang, indien bewust wordt gekozen voor een strakke planning, dat het bestuur en de portefeuillehouders continue worden betrokken bij het proces om draagvlak te verkrijgen en te behouden. Een voorbeeld van het verkrijgen van draagvlak is dat drie (van de vier) bureaus zijn uitgenodigd en een presentatie hebben gehouden in het portefeuillehoudersoverleg Ruimte. De reden was dat er geen unanieme voordracht door de projectgroep mogelijk was en omdat het van belang is de gezichten achter de offertes te zien.

Uiteindelijk waren de portefeuillehouders unaniem voor een bepaald bureau en spraken enkele van hen uit het jammer te vinden dat er geen unanieme voordracht is gedaan vanuit de projectgroep en geen overzicht gegeven is van knelpunten en keuzemogelijkheden/beslispunten.

Hoewel de presentaties door de portefeuillehouders als enigszins overbodig werden bestempeld, is de intentie wel degelijk bewerkstelligd: de portefeuillehouders hebben unaniem gekozen voor opdrachtgunning aan een bepaald bureau.

De projectleider is van mening *“dat het aanbod van de bureaus niet geheel op te maken was uit de offertes. De presentaties hebben bijgedragen aan een beter begrip van het hoe en waarom. Daarnaast hebben deze presentaties ertoe geleid dat één bureau zich profileerde en uiteindelijk unaniem de opdracht gegund kon worden aan dit bureau.”*

De projectleider richt zich op communicatie. Ze probeert belangentegenstellingen te verminderen, standpunten uit te wisselen en haar eigen voorkeur wordt verwoord, maar niet doorgedrukt.

Door de projectleider wordt onderzoek gezien als een gezamenlijk proces, waarin een ieder zijn/haar inbreng levert.

Voorbeelden zijn de discussie omtrent de vorm van de Structuurvisie, het beoordelen van de offertes en de uiteindelijke keuze voor het houden van een tweetal "Toekomstavonden".

Interactie binnen de projectgroep is zowel op basis van afspraken als vertrouwen. De interactie met de projectgroep is slechts gedeeltelijk gebaseerd op contracten of afspraken. De (bestuurlijk) geaccordeerde planning geeft aan wat wanneer besproken wordt in de projectgroeptijdenkomst. Bovendien vraagt de projectleider aan alle projectgroepleden de urenbesteding ten behoeve van het project bij te houden. De omgang met de projectgroepleden wordt niet overschaduwd door het belang van afspraken. Uitspraken van projectgroepleden, inzake urenverantwoording of argumentatie voor verlate aanlevering, worden voor kennisgeving aangenomen.

Echter, de contacten met de geoffreerde bureaus zijn logischerwijs gebaseerd op contracten. De specifieke aanvullende eisen (naast de bestuursopdracht) die in het begeleidend schrijven zijn vermeld, geven aan dat de contacten met het externe bureau in de aanvangsfase met name gericht zijn op basis van het contract.

Omgang met partijen

De omgang met interne partijen kenmerkt zich vooral door horizontale verhoudingen (streven naar consensus binnen projectgroep en de projectleider heeft binnen projectgroep geen doorslaggevende stem m.b.t. inhoudelijke aangelegenheden).

Echter, van verticale verhoudingen is tevens sprake wat betreft de planning. De projectleider bewaakt het behalen van de deadlines en op dat moment is er sprake van een hiërarchische relatie tussen de projectleider en de projectgroepleden. Daarnaast zet de projectleider opdrachten uit en wordt het kwaliteitsniveau door haar bewaakt.

Van omgang met externe partijen is in de onderzoeksperiode nog beperkt sprake. Tot op heden zijn er geen externe partijen betrokken bij dit project. Net als bij het Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap, is bij dit project in maart 2008 het offertetraject doorlopen.

De begeleidende brief bij de offerteaanvraag had een beheersend karakter en was uitgebreid (voldoen aan praktijkrichtlijn Structuurvisies, voldoen aan nieuwe Wro, globaal stappenoverzicht, verwachtingen m.b.t. flexibiliteit en creativiteit, meerwerkregeling, CV's, aan eind van traject digitale aanlevering van de visie).

De omgang met partijen kenmerkt zich door openheid. Het voornemen is in mei en juni "toekomst-avonden" te organiseren voor externe partijen. Eén avond is bedoeld voor burgers en belangenorganisaties. Door de projectleider is een overzicht gemaakt met regionale organisaties die kunnen worden uitgenodigd. *"Regionale organisaties kunnen een belangrijke rol spelen doordat zij inzicht hebben in het gehele K5-gebied. Daarom zullen de bij ons bekende regionale (belangen)organisaties worden uitgenodigd die raakvlakken hebben met onderdelen van een structuurvisie.*

Andere, meer lokale belangenorganisaties en burgers zullen ook in de gelegenheid worden gesteld de toekomstavond bij te wonen en inbreng te leveren. De toekomstavond zal worden aangekondigd in een lokale krant, de K5-nieuwsbrief en de K5-website en vijf gemeentensites, zodat geïnteresseerden in staat zijn zich aan te melden voor de toekomstavond” (I.M. Steenvoorden, d.d. 18-4-2008). Voor de tweede toekomstavond zijn alle gemeenteraadsleden van de K5-gemeenten uitgenodigd. “Dit heeft tot doel dat de politiek eveneens wordt meegenomen in het proces en meedenkt over de opgaven, dilemma’s en de koers voor de Structuurvisie.” (I.M. Steenvoorden, d.d. 18-4-2008).

Aangezien de externe contacten nog niet hebben plaatsvonden, maar enkel in voorbereiding zijn, is een uitspraak over commitment versus bewegingsvrijheid niet mogelijk.

5.2.5 Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme

Typering en essentie

Bij het project Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme wordt door de projectleider zowel op inhoud als op proces gestuurd. De inhoudsturing is zichtbaar in het format dat is opgesteld door de projectleider, waarin aangegeven is hoe het uitvoeringsprogramma dient te worden vormgegeven. Deze inhoudsturing is reactief, aangezien de projectgroepleden een dergelijk format wenselijk achtten. De inhoudelijke sturing komt tevens tot uitdrukking in de onderwerpen die in het uitvoeringsprogramma zijn opgenomen. Eveneens op verzoek van de projectgroepleden, zijn gezamenlijk de onderwerpen aangaande recreatie en toerisme geformuleerd (netwerken: infrastructuur & water, nieuwe groengebieden, agrotourisme, voorzieningen en verblijf, knooppunten, cultuur & historie).

De rol van de projectleider ten tijde van deze formulering is inhoudelijk van aard: door haar zijn diverse onderwerpen aangedragen, stukken inhoudelijk becommentarieerd en suggesties gedaan ter verbetering. Ten slotte is bij dit project eveneens sprake van een door de projectleider opgestelde planning. Ten tijde van de voorbereiding van de klankbordgroepbijeenkomsten (d.d. 4-2-2008 en d.d. 7-4-2008) is door de projectleider zowel inhoudsturing als processturing toegepast. Meerdere inhoudelijke suggesties zijn door haar ingebracht (o.a. de definitieve vormgeving van de uitnodigingsbrief en de agenda voor de klankbordgroepbijeenkomsten).

De procesmatige sturing is zichtbaar in de rol van de projectleider bij de totstandkoming van de Klankbordgroep: de projectleider heeft voorgesteld een klankbordgroep in te stellen en heeft bijgedragen aan een diverse klankbordgroepsamenstelling waardoor belangentegenstellingen zichtbaar werden. Een voorbeeld is de aanwezigheid van het Zuid-Hollands Landschap die ongestoorde natuur wenst en een wandelbelangenorganisatie en de Recron (een overkoepelende recreatieorganisatie) die mogelijkheden voor wandelen en fietsen wensen. Tevens houdt de projectleider contact met de opstellers van het Integraal Inrichtingsplan (provinciaal beleidsdocument).

De projectleider heeft in een gesprek (d.d. 8-4-2008) kenbaar gemaakt dat het erg belangrijk is dat ze contact houdt met de provinciale betrokkenen. Het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme dient namelijk – om de wensen van de gemeenten te kunnen realiseren – meegenomen te worden in het Integraal Inrichtingsplan (I.M. Steenvoorden, d.d. 8-4-2008).

De managementstijl is zowel doelrealiserend als doelzoekend. De projectleider treedt doelrealiserend op aangezien de visie Recreatie Krimpenerwaard (vastgesteld d.d. 21-6-2007) als basis globale dient voor het uitvoeringsprogramma. In deze visie zijn reeds doelstellingen geformuleerd.

Daarnaast zijn de doelstellingen geformuleerd in de bestuursopdracht (d.d. 4-10-2007) en startnotitie (d.d. 24-1-2008). Bij het opstellen van het uitvoeringsprogramma houdt de projectleider ruimte voor de nadere invulling. Zo zijn alternatieven en wensen onder de aandacht gebracht middels de gehouden Klankbordgroepbijeenkomst en wordt gestreefd naar integratie van meerdere alternatieven en wensen. De projectleider heeft aangegeven (d.d. 8-4-2008) dat in het uitvoeringsprogramma door de projectgroepleden een integraal karakter dient te worden nagestreefd. *“Op grond van het Veenweidepact dient in de Krimpenerwaard ruimte te zijn voor beschermde natuurgebieden, gebieden waar recreanten geen gebruik van kunnen maken, zodat met name de weidevogels rust hebben. Daarnaast dient natuur beleefbaar te kunnen zijn. De Krimpenerwaard staat bekend om de rust en ruimte en de recreant en toerist dient dit te kunnen ervaren. Een ander belangrijk integraal aspect is het verschil in wensen van recreanten. Wandelaars wensen geen ‘last’ te hebben van auto’s, fietsers en skaters. Doel van het uitvoeringsprogramma is om integrale afwegingen te maken en voor iedere doelgroep aandacht te hebben.”*

De projectleider is zowel intern als extern gericht. De interne managementstijl valt af te leiden uit de aansturingwijze van de projectgroep, zoals is omschreven aan het begin van deze paragraaf. De extern gerichtheid voert echter de boventoon. De projectleider fungeert als aanspreekpunt, houdt contact met de Klankbordgroepleden, voert overleg met provinciale betrokkenen vanwege het Integraal Inrichtingsplan en ondersteunt de voorzitter van de K5 door het opstellen van een kernpuntenmemo voor zijn speech die hij heeft gehouden op de door de VVV georganiseerde Netwerkborrel Recreatie Krimpenerwaard (d.d. 15-4-2008).

Reactief management overheerst, mede vanwege de inhoudelijke en procesmatige aansturing van de projectgroep. De belangrijkste voorbeelden zijn het – op verzoek van de projectgroep – opstellen van een format voor het uitvoeringsprogramma en het inhoudelijk controleren van de stukken die worden geproduceerd door de projectgroepleden. Deze controle blijkt wenselijk om de integraliteit van het uitvoeringsprogramma te verhogen. Van een proactieve houding is eveneens sprake omdat de projectleider op eigen initiatief contact zoekt met de provincie in het kader van het Integraal Inrichtingsplan.

Strategische oriëntatie

De projectleider streeft zowel naar draadkracht als draagvlak. De daadkrachtige managementstijl komt met name naar voren in de belangrijke rol die de planning vervult in de werkzaamheden van de projectleider. De projectleider streeft naar een nauwgezette naleving van de planning en fungeert als regisseur in de verdeling van taken en het formuleren van deadlines. De deadlines zijn niet door alle projectgroepleden gehaald. Bijvoorbeeld het aanleveren van de conceptversies ten behoeve van bespreking in het PO Ruimte gebeurde door sommige projectgroepleden te laat. De projectleider stuurde ten eerste een herinneringsmail en belde de projectgroepleden op om na te gaan wat de reden was en te vragen wanneer het stuk zou worden aangeleverd. Uiteindelijk bleek de ambtelijke deadline niet gehaald, maar waren alle stukken toch op tijd voor bespreking in het PO Ruimte; de bestuurlijke deadline werd wel gehaald. Het nadeel van deze in gevolgen beperkte uitloop, was dat de ambtenaren minder tijd hadden om elkaars stukken te bestuderen.

De draagvlakgenererende activiteiten van de projectleider overheersen. Met name de voorzittersrol ten tijde van de projectgroep- en klankbordgroeptbijeenkomsten vult ze in met oog voor het verkrijgen van draagvlak. Ze streeft naar unanimiteit: de kernpunten en voorstellen in de hoofdstukken in het uitvoeringsprogramma worden door alle projectgroepleden ondersteund. Daarnaast is de Klankbordgroep nauw betrokken en wordt op verzoek van de projectleider de uiteindelijke conceptversie (na bespreking in het PO Ruimte) via mail voorgelegd aan de Klankbordgroepleden.

De projectleider geeft aan (d.d. 8-4-2008): *“Het is erg belangrijk dat de leden van de klankbordgroep het uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme ondersteunen. Het merendeel van de activiteiten moet namelijk door of samen met organisaties uit de klankbordgroep ter hand worden genomen.*

Daarnaast hebben de betrokken organisaties in de klankbordgroep een zeer grote rol gespeeld bij het in kaart brengen van de huidige situatie, de knelpunten en de wensen en oplossingen.”

De strategische oriëntatie van de projectleider is gericht op communiceren (in tegenstelling tot conflicteren). De verschillende belangen van betrokken organisaties (klankbordgroep) en de ambtenaren komen ter sprake. Vervolgens hebben de diverse bijeenkomsten geleid tot een uitwisseling van de verschillende belangen en doordat de betrokken organisaties over alle onderdelen van het uitvoeringsprogramma konden meedenken, is getracht tot een zo integraal mogelijk uitvoeringsprogramma te komen.

De managementstijl van de projectleider is te typeren als “onderzoek als stand-alone proces”. De projectgroepleden nemen elk een apart onderdeel van het uitvoeringsprogramma voor hun rekening, waardoor de opstelling van de hoofdstukken een redelijk individualistische bezigheid is: ieder projectgroeplid verzameld zijn eigen benodigde informatie en maakt zelf de afwegingen over wat van belang is.

Echter, onderzoek als *joint factfinding* overheerst in de managementstijl van de projectleider, aangezien middels projectgroepbijeenkomsten getracht wordt het integrale karakter van het uitvoeringsprogramma te verhogen en dwarsverbanden te signaleren tussen de verschillende onderdelen. De projectleider heeft het integrale karakter eveneens vergroot door een tweetal verwante thema's door een tweetal ambtenaren te laten oppakken. Derhalve ontstond een grotere koppeling tussen bijvoorbeeld de hoofdstukken knooppunten en voorzieningen & verblijf.

De interactie met de projectgroep is enigszins gebaseerd op contracten, of beter gezegd: afspraken. De (bestuurlijk) geaccordeerde planning fungeert als leidraad tijdens het proces: hetgeen besproken wordt in de projectgroepbijeenkomst, valt veelal één op één af te leiden uit de planning. Daarnaast vraagt de projectleider aan ieder projectgroeplid zijn urenbesteding ten behoeve van het project nauwkeurig bij te houden. De noodzaak van specifieke urenverantwoording komt voort uit het gegeven dat voor dit project Leadersubsidie wordt ontvangen, waarbij een nauwkeurig inzicht in tijdbesteding één van de voorwaarden is. Deze belangrijke maatstaven zijn aldus de projectleider eveneens van belang voor het geval verantwoording dient te worden afgelegd aan het bestuur. De 'dagelijkse omgang' met de projectgroepleden wordt echter niet overschaduwd door het belang van afspraken. Uitspraken van projectgroepleden worden niet argwanend in ontvangst genomen, noch worden argumentaties voor het (incidenteel) niet halen van deadlines geverifieerd. Derhalve overheerst de interactie op basis van vertrouwen.

Omgang met partijen

De omgang met interne partijen kenmerkt zich vooral door horizontale verhoudingen (streven naar consensus binnen projectgroep en de projectleider heeft binnen projectgroep geen doorslaggevende stem wat betreft inhoudelijke aangelegenheden). Echter, van verticale verhoudingen is tevens sprake wat betreft de planning, taakverdeling binnen het project en kwaliteitsbewaking.

De projectleider bewaakt het behalen van de deadlines en op dat moment is er een hiërarchische relatie tussen de projectleider en de projectgroepleden.

De omgang van de projectleider met externe partijen, waaronder de partijen in de klankbordgroep, is gericht op betrokkenheid en ontwikkeling. Belanghebbenden worden nauw betrokken in de opstellingsfase van het uitvoeringsprogramma via de klankbordgroepbijeenkomsten.

De contacten met partijen hebben een gesloten karakter. De projectgroepleden hebben tezamen met de projectleider de Klankbordgroep samengesteld. Echter, de openheid van de Klankbordgroep is eveneens zichtbaar geworden toen de Recron (een overkoepelende recreatieorganisatie) telefonisch contact zocht met de projectleider met de vraag of lidmaatschap van de Klankbordgroep mogelijk was. De Recron is toegelaten tot de klankbordgroep.

Binnen dit project is de bewegingsvrijheid voor de externe partijen groot. De klankbordgroep bleek te kunnen worden uitgebreid en uittreding heeft zich niet voorgedaan, maar is wel mogelijk. Van het aantasten van de core values van belangenorganisaties in de klankbordgroep is geen sprake.

Elke organisatie kon zijn belangen kenbaar maken en deze zijn vervolgens meegenomen bij het opstellen van het uitvoeringsprogramma. Daarnaast is door de projectleider meegedeeld aan de klankbordgroep dat belangentegenstelling blijkt (bijv. tussen het Zuid-Hollands Landschap en de Recron), wat inhoudt dat door de projectgroepleden een integrale afweging dient te worden gemaakt.

De klankbordgroepleden zijn derhalve op de hoogte van het gegeven dat volledige inwilliging van hun belangen niet mogelijk is.

Daarnaast geeft de projectleider aan dat het nauw betrekken van de klankbordgroep bij het opstellen van het uitvoeringsprogramma eveneens het verkrijgen van commitment ten doel heeft. *“In het uitvoeringsprogramma worden de knelpunten en oplossingsrichtingen weergegeven die door de diverse externe organisaties zijn aangedragen. Vervolgens dient door de projectgroep een integrale afweging te worden gemaakt waarbij oog is voor alle voor- en nadelen. Ik hoop op deze manier dat er een uitvoeringsprogramma ligt dat door de betrokken organisaties wordt ondersteund”* (I.M. Steenvoorden, d.d. 8-4-2008).

6 Managementanalyse

Deelvraag 5 : Hoe wordt in de praktijk geschakeld en is er sprake van een spanningsveld bij het gecombineerd toepassen van beide managementstijlen, zo ja: hoe kan het spanningsveld worden omschreven en in welke situatie(s) doet dit zich voor?

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zullen de eerder aan bod gekomen netwerk- en managementomschrijving worden geanalyseerd. De managementomschrijving die in hoofdstuk 5 aan bod is gekomen, wordt in schematische vorm weergegeven in paragraaf 6.2. In paragraaf 6.3.1 wordt de relatie tussen de netwerkkenmerken en de toegepaste managementstijl inzichtelijk gemaakt. In paragraaf 6.3.2 komen de managementanalyses per categorie (typering & essentie, strategische oriëntatie, omgang met partijen) aan bod. Tevens zal een overall beeld worden weergegeven. In paragraaf 6.4 vindt de beantwoording van deelvraag 5 plaats. In deze laatste paragraaf wordt aangegeven wanneer in de onderzoeksperiode sprake blijkt van een combinatie van managementstijlen of van een spanningsveld.

6.2 Schematische weergave managementomschrijving

De managementomschrijving in hoofdstuk 5 is onderstaand samengevat in een schema. De indicatoren per managementstijl zijn omschreven in hoofdstuk 3 (paragraaf 3.3.3).

Tabel 9 – schema managementomschrijving

Project	Projectmanagement kenmerken	Procesmanagement kenmerken
Actualisatie en evaluatie Handhavingsnota	Typering en Essentie van de managementstijl	
	Sturing op inhoud	Sturing op proces
	Doelrealisatie	Doelzoekend
	Intern gericht	Extern gericht
	Reactief	Proactief
	Strategische oriëntatie van het management	
	Daadkracht	Draagvlak
	Conflicteren	Communiceren
	Onderzoek als stand-alone proces	Onderzoek als joint factfinding
	Interactie o.b.v. contracten	Interactie o.b.v. vertrouwen
	Omgang met partijen	
	Beheersbaarheid	Betrokkenheid en ontwikkeling
	Verticale verhoudingen	Horizontale verhoudingen
	Geslotenheid	Openheid
	Commitment	Bewegingsvrijheid

Donkergrijs vak : toepassing in sterke mate van managementaspect

Lichtgrijs vak : toepassing in enige mate van managementaspect

Wit : geen toepassing van dit van managementaspect

Doorhaling : geen uitspraak mogelijk

Vervolg tabel 9

Leefbaarheidsplan & Voorzieningentrap	Typering en Essentie van de managementstijl	
	Sturing op inhoud	Sturing op proces
	Doelrealisatie	Doelzoekend
	Intern gericht	Extern gericht
	Reactief	Proactief
	Strategische oriëntatie van het management	
	Daadkracht	Draagvlak
	Conflicteren	Communiceren
	Onderzoek als stand-alone proces	Onderzoek als joint factfinding
	Interactie o.b.v. contracten	Interactie o.b.v. vertrouwen
	Omgang met partijen	
	Verticale verhoudingen	Horizontale verhoudingen
	Beheersbaarheid	Betrokkenheid en ontwikkeling
	Geslotenheid	Openheid
	Commitment	Bewegingsvrijheid

Huisvestingsverordening	Typering en Essentie van de managementstijl	
	Sturing op inhoud	Sturing op proces
	Doelrealisatie	Doelzoekend
	Intern gericht	Extern gericht
	Reactief	Proactief
	Strategische oriëntatie van het management	
	Daadkracht	Draagvlak
	Conflicteren	Communiceren
	Onderzoek als stand-alone proces	Onderzoek als joint factfinding
	Interactie o.b.v. contracten	Interactie o.b.v. vertrouwen
	Omgang met partijen	
	Verticale verhoudingen	Horizontale verhoudingen
	Beheersbaarheid	Betrokkenheid en ontwikkeling
	Geslotenheid	Openheid
	Commitment	Bewegingsvrijheid

Structuurvisie	Typering en Essentie van de managementstijl	
	Sturing op inhoud	Sturing op proces
	Doelrealisatie	Doelzoekend
	Intern gericht	Extern gericht
	Reactief	Proactief
	Strategische oriëntatie van het management	
	Daadkracht	Draagvlak
	Conflicteren	Communiceren
	Onderzoek als stand-alone proces	Onderzoek als joint factfinding
	Interactie o.b.v. contracten	Interactie o.b.v. vertrouwen
	Omgang met partijen	
	Verticale verhoudingen	Horizontale verhoudingen
	Beheersbaarheid	Betrokkenheid en ontwikkeling
	Geslotenheid	Openheid
	Commitment	Bewegingsvrijheid

Donkergrijs vak : toepassing in sterke mate van managementaspect

Lichtgrijs vak : toepassing in enige mate van managementaspect

Wit : geen toepassing van dit van managementaspect

Doorhaling : geen uitspraak mogelijk

Vervolg tabel 9

Uitwerkingsprogramma Recreatie en Toerisme	Typering en Essentie van de managementstijl	
	Sturing op inhoud	Sturing op proces
	Doelrealisatie	Doelzoekend
	Intern gericht	Extern gericht
	Reactief	Proactief
	Strategische oriëntatie van het management	
	Daadkracht	Draagvlak
	Conflicteren	Communiceren
	Onderzoek als stand-alone proces	Onderzoek als joint factfinding
	Interactie o.b.v. contracten	Interactie o.b.v. vertrouwen
	Omgang met partijen	
	Verticale verhoudingen	Horizontale verhoudingen
	Beheersbaarheid	Betrokkenheid en ontwikkeling
	Geslotenheid	Openheid
	Commitment	Bewegingsvrijheid

- Donkergrijs vak : toepassing in sterke mate van managementaspect
- Lichtgrijs vak : toepassing in enige mate van managementaspect
- Wit : geen toepassing van dit van managementaspect
- Doorhaling : geen uitspraak mogelijk

6.3 Managementtoepassingen nader belicht

In de hierna volgende paragrafen staan de relatie tussen de netwerkschrijving en de managementtoepassing en de managementanalyse per categorie (typering en essentie, strategische oriëntatie en omgang met partijen) centraal.

6.3.1 Relatie tussen netwerk en managementtoepassing

In de netwerkschrijving zijn de (beleids)domeinen, levels (bestuurlijke niveaus) en actoren (betrokken partijen) per project weergegeven. In deze paragraaf zullen de uitkomsten van de netwerkanalyse in verband worden gebracht met de toegepaste managementstijlen.

Bij het project Huisvestingsverordening zijn de meeste bestuurlijke niveaus betrokken (K5-bestuur, individuele gemeenteraden, regionale samenwerkingsverbanden zoals ISMH en Gedeputeerde Staten / Provincie Zuid-Holland). Bij dit project is in hoge mate sprake van toepassing van procesmanagement, aangezien de Huisvestingsverordening is opgesteld door een ambtelijke projectgroep, waarin eveneens de Federatie van Woningcorporaties zitting nam. Daarnaast is de huurderbelangenvereniging nauw betrokken in de opstellingfase van de verordening.

De constatering dat met name procesmatige managementaspecten zijn toegepast, wordt onderbouwd door de continue afstemming met de uitvoerende organisaties (via de Federatie van Woningcorporaties), de open vorm van de afstemming (de Federatie nam zitting in de projectgroep en de huurdersbelangenvereniging ontving ter controle de conceptteksten) en het uiteindelijk breed verkregen draagvlak.

Bij een drietal andere projecten – het Leefbaarheidsplan met Voorzieningentrap, de Structuurvisie en het uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme – zijn minder levels betrokken in vergelijking met de Huisvestingsverordening. De hoeveelheid betrokken actoren is echter ten minste vergelijkbaar met het Huisvestingsverordeningproject. Bij alle drie de projecten worden activiteiten georganiseerd voor betrokken organisaties (Klankbordgroepbijeenkomsten, “Toekomstavond Structuurvisie K5”), om zo hun knelpunten en wensen kenbaar te maken. Bij deze projecten zijn procesmanagementaspecten overheersend, net als bij de Huisvestingsverordening.

Een relatie tussen het domein en de managementstijl keuze lijkt niet aanwezig. Zowel de Handhavingsnota als de Huisvestingsverordening hebben een beperkt domein, maar de managementstijl die werd toegepast is juist verschillend.

Een relatie tussen de betrokken bestuursniveaus, de betrokken actoren en de managementstijl is daarentegen wel aanwezig. Vier van de vijf projecten (Huisvestingsverordening, Leefbaarheidsplan, Structuurvisie en Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme) hebben een redelijk multi-level, een relatief hoog multi-actorgehalte en bij alle vier de projecten worden door de projectleider met name procesmanagementaspecten toegepast. Meer inzoomend op de vorm van procesmanagement, is op te merken dat door de projectleider K5 de strategische oriëntatie en omgang met partijen meer procesmatig zijn ingestoken dan de typering en essentie. Voor de procesmanagementaspecten inzake strategische oriëntatie en omgang met partijen geldt dat voor alle vier de projecten – in tegenstelling tot het project inzake de Handhavingsnota – sprake is van meerdere betrokken bestuurslagen en (externe) actoren.

6.3.2 Managementanalyse per categorie

Project- en procesmanagement zijn ingedeeld in een drietal subcategorieën; typering & essentie, strategische oriëntatie en omgang met partijen. Onderstaand worden kort de indicatoren per categorie weergegeven.

- Typering en essentie van de managementstijl:
 - o sturing op inhoud versus sturing op proces
 - o doelrealisatie versus doelzoekend
 - o intern gericht versus extern gericht
 - o reactief versus proactief.

- Strategische oriëntatie van het management:
 - o daadkracht vs. draagvlak
 - o conflicteren vs. communiceren
 - o onderzoek als stand-alone proces vs. onderzoek als *joint factfinding*
 - o interactie o.b.v. contracten vs. interactie o.b.v. vertrouwen.
- Omgang met partijen:
 - o verticale verhoudingen vs. horizontale verhoudingen
 - o beheersbaarheid vs. betrokkenheid en ontwikkeling
 - o geslotenheid vs. openheid
 - o commitment vs. bewegingsvrijheid.

Typering en essentie

De typering en essentie van de managementstijl is zowel projectmatig als procesmatig. De projectmatige managementstijl blijkt met name te worden toegepast in de aanvang- of eindfase van een project. De Handhavingsnota, het Leefbaarheidsplan, de Structuurvisie en het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme verkeerden in begin 2008 allen in de startfase (zie paragraaf 5.1). Bij twee van deze projecten was de bestuursopdracht in 2007 vastgesteld, maar moest nog gestart worden met de uitvoering van het project. Bij de twee andere projecten diende in de onderzoeksperiode de bestuursopdracht nog te worden geschreven (Handhavingsnota) of te worden vastgesteld (Leefbaarheidsplan).

Het Huisvestingsverorderingsproject verkeerde daarentegen in de eindfase. Ten tijde van de onderzoeksperiode werd de concept Huisvestingsverordening vastgesteld en zijn de uitgangspunten voor een modelconvenant en het mandaatbesluit ambtelijk geproduceerd.

De projectmatige insteek door de projectleider ten tijde van de aanvang is met name zichtbaar geweest in de inhoudelijke sturing bij het opstellen van bestuursopdrachten (Handhavingsnota, Leefbaarheidsplan), de internerichtheid (de projectgroep moest nog worden ingesteld en hierbij waren nog geen externe contacten) en de benadrukking door de projectleider van doelrealisatie (het doel dat in de bestuursopdracht is geformuleerd, dient te worden gerealiseerd).

De projectmatige insteek van de projectleider ten tijde van de eindfase bij het Huisvestingsverorderingsproject is zichtbaar in de periode waarin het mandaatbesluit en het modelconvenant werden opgesteld. Deze fase (april 2008) was hoofdzakelijk intern gericht. Er vond enkel afstemming plaats met de organisatie die de uitvoering op zich gaat nemen, de Federatie van Woningcorporaties.

Wat betreft typering en essentie heeft de procesmatige managementstijl de overhand. Deze managementstijl werd voornamelijk toegepast in de uitvoerende projectfasen (de fase waarin de notitie werd opgesteld).

Bij het Leefbaarheidsplan, de Structuurvisie en het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme is ten tijde van de onderzoeksfase aandacht besteed aan de betrokkenheid van externe partijen. Voor het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme zijn een tweetal klankbordgroepbijeenkomsten gehouden (4 februari en 7 april 2008).

Ten behoeve van het Leefbaarheidsplan (leden van de WMO-raden individueel benaderen voor inbreng, conceptversie voorleggen aan WMO-raden, klankbordgroep instellen) en de Structuurvisie (twee toekomstavonden) hebben de contactmomenten met externen nog niet plaatsgevonden. De voorbereiding van deze bijeenkomsten is tijdens de onderzoeksperiode ter hand genomen. De Huisvestingsverordening was tijdens de onderzoeksperiode in een gevorderd stadium. Bij laatstgenoemd project zijn externe partijen reeds in 2007 betrokken bij de opstellen van de concept Huisvestingsverordening.

Strategische oriëntatie van het management

Bij de analyse van de strategische oriëntatie is het project Handhavingsnota buiten beschouwing gelaten. In de categorie strategische oriëntatie overheerst een procesmanagement in steek van de projectleider. Bij alle projecten is sprake van het streven naar draagvlak, zowel binnen de projectgroep als op bestuurlijk niveau en maatschappelijk niveau. Binnen de projectgroep wordt door de projectleider gestreefd naar unanimiteit. Draagvlak op bestuurlijk niveau wordt met name gegenereerd door meermalen tussenrapportages voor te leggen en door mondelinge stand van zaken-mededelingen in de portefeuillehoudersoverleggen (PO Ruimte of PO SOW). Bij de uitvoering van alle onderzochte projecten zijn het maatschappelijk middenveld en belangenorganisaties betrokken geweest. Hiermee hangt het procesmanagementconcept communicatie nauw samen. Bij alle projecten is door de projectleider aandacht besteed aan eventuele belangentegenstellingen en standpuntuitwisseling. In de projectgroepbijeenkomsten werden discussies gevoerd over bijvoorbeeld de inrichting van externe bijeenkomsten (bijvoorbeeld bij het Leefbaarheidsplan) of het bepalen van de 'koers' van een bepaald document (bij de projectgroep Structuurvisie), waarbij een gezamenlijk standpunt te allen tijde de uitkomst was. Dit hangt eveneens samen met het concept onderzoek als joint factfinding dat als procesmanagementaspect zeer duidelijk overheerst bij alle projecten. Bij de communicatie met externen heeft de projectleider oog voor de diverse en soms tegengestelde belangen. Bij de klankbordgroepbijeenkomsten voor het Uitvoeringsprogramma Recreatie & Toerisme werd dit het meest zichtbaar. De tegenstelling tussen 'rust en ruimte-liefhebbers' (Stichting Zuid Hollands Landschap) en 'activiteitenliefhebbers' (Recron, VVV en fiets- en wandelorganisaties) zijn zowel tijdens de bijeenkomsten als bij projectgroepvergaderingen ingebracht en besproken.

De enige aspecten die vanuit projectmanagement zeer duidelijk worden toegepast in de praktijk zijn daadkracht en interactie op basis van contracten. De aanwezigheid van het streven naar daadkracht had echter zeer weinig van doen met een tweede (concept)omschrijving, te weten: geen streven naar unanieme steun. Het streven naar daadkracht werd met name ingegeven door de meest zichtbare en toegepaste beoordelingswijze: het behalen van de planning.

De projectleider heeft bij alle projecten in de bijeenkomsten met de projectgroepleden meermalen het belang van het halen van de planning aangegeven. Deze mededelingen werden echter tegelijk gekoppeld aan het belang van afstemming met de portefeuillehouder (bestuurlijk draagvlak).

De (weliswaar beperkte) mate van interactie op basis van contracten hangt grotendeels samen met de aanwezigheid van een extern adviesbureau (Leefbaarheidsplan, Huisvestingsverordening, Structuurvisie).

Omgang met partijen

Bij de omgang met interne partijen is een procesmatige managementstijl ingezet door de projectleider. Horizontale verhoudingen zijn zichtbaar bij de omgang met interne partijen. De projectleider is bij alle projecten consensusstrevend en heeft geen doorslaggevende stem bij inhoudelijke aangelegenheden. Toch is ook projectmanagement zichtbaar in de omgang met interne partijen. Het bewaken van deadlines en andere planningsaangelegenheden zijn zaken die projectmatig worden aangestuurd. In de praktijk wordt dit zichtbaar door de hiërarchische relatie die de projectgroepleden dan hebben ten opzichte van de projectleider. Anders geformuleerd: de projectleider bepaalt de planning, zet opdrachten uit, bewaakt de kwaliteit, bewaakt het behalen van deadlines, en grijpt in wanneer dit niet gebeurt.

Bij de omgang met externe partijen is eveneens procesmanagementtoepassingen overheersend. Betrokkenheid, openheid en bewegingsvrijheid zijn allen concepten die van toepassing zijn bij het managen ten tijde van externe contacten. Dit is zichtbaar geworden in de “toekomstavonden”, klankbordgroepbijeenkomsten en andere geplande bijeenkomsten die bijdragen aan het verkrijgen van externe input. De externe partijen die betrokken waren bij de opstelling van bepaalde nota's hadden bewegingsvrijheid. Daarnaast hebben de 'externe inputgroepen' een open karakter. Bij zowel de Structuurvisie als bij het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme hebben resp. de “toekomstavond” en klankbordgroep een open karakter. Voor de Toekomstavond Structuurvisie is het voor organisaties en andere geïnteresseerden mogelijk zich aan te melden tot het bijwonen van deze avond. De klankbordgroep van het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme is uitgebreid met de Recron (een overkoepelende belangenorganisatie m.b.t. recreatie).

Hoewel het toepassen van procesmanagement overheerst in de categorie omgang met partijen, zijn daarnaast ook projectmanagementaspecten te onderkennen.

Bij alle projecten is er binnen de projectgroep enige mate van verticale aansturing door de projectleider, wanneer het planningszaken en het behalen van deadlines betreft. In de omgang met externe partijen is bij het Leefbaarheidsplan, de Huisvestingsverordening en het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme sprake van enig streven naar commitment. Het betrekken van partijen uit het veld dient niet alleen voor het verkrijgen van input.

Door de projectleider wordt tevens verondersteld *“dat het nauw betrekken van betrokken organisaties ertoe bijdraagt dat de implementatie in een later stadium goed verloopt. De partijen die dienen te gaan werken met het opgestelde beleid, hebben dan immers meegedacht.”*

Overall beeld

Aan de hand van de schematische weergave van de managementomschrijving valt af te leiden wat de dominante managementstijl per categorie is en welke managementstijl het totaalbeeld domineert.

De typering en essentie wordt bij alle projecten in meer of mindere mate gedomineerd door een projectmanagement insteek. In zijn algemeenheid blijkt dat de categorie typering en essentie met name verband houdt met de aanvangsfase van de projecten. In deze fase blijkt bij alle projecten een inhoudelijke en projectmatige aansturing gewenst. De projectmatige typering en essentie van de projecten Leefbaarheidsplan en het uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme valt mede te verklaren door de beginfase waarin beide projecten zich bevonden tijdens de onderzoeksfase en het (destijds) ontbreken van externe ondersteuning. Bij het project Structuurvisie is door het externe bureau vanaf de eerste bijeenkomst een redelijk grote bijdrage geleverd aan zowel projectmatige- als procesmatige aspecten van het project (organiseren van “Toekomstavonden”, suggesties voor hoe deze avonden kunnen worden ingevuld, aandragen van externe partijen die betrokken kunnen worden). Uit de observaties bleek dat inhoudelijke begeleiding ten tijde van de projectstart gewenst is. Niet alle projectgroepleden hebben eerder een bovenlokaal en strategisch document opgesteld.

In de twee andere categorieën - strategische oriëntatie en omgang met partijen – overheerst toepassing van procesmanagement. Deze tweedeling in managementtoepassing hangt samen met de fase waarin het project zich bevindt. In de eerdere subparagrafen die ingingen op de verschillende categorieën is deze constatering uitgewerkt en onderbouwd.

In zijn algemeenheid kan worden gesteld dat in de aanvangsfase (de categorie typering en essentie) een lichte dominantie is van projectmanagement. Bij de twee andere categorieën – strategische oriëntatie en omgang met partijen – is procesmanagement de managementstijl die het beeld licht domineert.

Een belangrijke relativering is echter op zijn plaats. De dominantie van een managementstijl per categorie of over het geheel is gering. Uit dit onderzoek blijkt dat zowel projectmanagement als procesmanagement wordt toegepast. De volgende paragraaf gaat in op deze dominantierelativering; oftewel, de combinaties van managementstijlen.

6.4 Schakelen, combinaties of spanningsvelden?

Uit de observaties, interviews en de daaruit voortvloeiende analyses blijkt dat het combineren van de managementstijlen project- en procesmanagement eerder regel dan uitzondering is. De schematische weergave van de managementomschrijving (zie paragraaf 6.2) geeft aan dat in elke categorie (typing en essentie van de managementstijl, strategische oriëntatie van het management en omgang met partijen) sprake is van zowel projectmatig als procesmatig management.

Het combineren door de projectleider tussen project- en procesmanagement is een continue gegeven. Echter, gedurende de onderzoeksperiode is aan de hand van observatie en de daaruit voortvloeiende analyses zichtbaar geworden dat er een globale uitspraak mogelijk is over wanneer en waarom een bepaalde managementtoepassing door de projectleider overheerst:

- Bij aanvang van een proces is veelal sprake van een nadrukkelijke projectmatige insteek. De projectmatige insteek wordt door de projectgroepleden verlangd (Handhavingsnota, Leefbaarheidsplan & Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme), is noodzakelijk om het kwaliteitsniveau te kunnen verhogen (Leefbaarheidsplan, Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme) of overheerst aangezien het extern adviesbureau nog ontbreekt (Leefbaarheidsplan, Structuurvisie).

- De strategische oriëntatie en omgang met partijen - de categorieën die meer van toepassing zijn indien het project eenmaal loopt - worden zowel projectmatig als procesmatig gemanaged. Hierbij is duidelijk een overheersende rol weggelegd voor procesmanagement. Het projectmatige kenmerk daadkracht uit de 'strategische-oriëntatie-categorie' is echter bij het overgrote deel van de K5-projecten erg belangrijk. Dit belang van daadkracht kan worden verklaard door de grote rol die het behalen van planningen speelt bij de beoordeling van de projecten. *"Het al dan niet behalen van een planning is immers het meest gemakkelijk toepasbare beoordelingscriterium. De K5-samenwerking wordt medio 2008 geëvalueerd. Eén van de vragen daarbij is of de opgaven uit de Toekomstvisie, de strategische projecten, zijn gerealiseerd."* (I.M. Steenvoorden, d.d. 12-5-2008).

Het schakelen tussen managementstijlen is niet zozeer zichtbaar geworden aan de hand van de managementomschrijving. Uit de observaties blijkt de combinatie van managementstijlen. Het enige schakelmoment dat duidelijk is geworden betreft de overgang van de projectmanagementachtige aansturing ten tijde van de aanvang van het project, naar een meer procesmanagementstijl in het verder verloop van het project. De belangrijkste verklaringen voor deze tweedeling zijn dat in de aanvangsfase de projectgroep nog moest worden samengesteld. De inhoudelijke inbreng van de projectleider werd hierdoor vergroot. Met name bij de projecten Handhavingsnota, Leefbaarheidsplan en het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme waren aanvankelijk projectmanagementconcepten die de overhand hadden. Daarnaast was in de aanvangsfase (bij de projecten Leefbaarheidsplan en Structuurvisie) nog geen ondersteuning van een extern bureau. Het offertetraject diende eerst door de projectgroep te worden opgezet en begeleid, alvorens een extern bureau kon worden gekozen.

Kortom, met betrekking tot het schakelen tussen managementstijlen is enkel een uitspraak mogelijk over de tweedeling aanvangsfase – vervolg van het proces.

Hoewel externe invloeden niet zichtbaar hebben geleid tot schakelen tussen managementstijlen, valt wel op dat deze bijdragen aan een benadrukking van een bepaalde managementstijl. Bij de huisvestingsverordening heeft bijvoorbeeld door externe druk vanuit het ISMH het daadkrachtaspect extra aandacht genoten. Een ander voorbeeld betreft de aanstaande evaluatie van de K5. Zoals het eerdere citaat weergeeft, drukt het onderzoek naar de K5-samenwerking een stempel op de insteek van de projectleider.

In de omgang met de projectgroep is zowel sprake van toepassing van projectmatig als procesmatig management. De projectleider past projectmatige aspecten toe, omdat de meetinstrumenten die de verantwoording aan het bestuur mogelijk maken (faseringoverzicht, planning, urenverantwoording van de ambtenaren) door de projectleider nadrukkelijk onder de aandacht zijn gebracht van de projectgroepleden. Daarnaast is er inhoudelijke sturing van de projectgroepleden (inhoudelijke reactie op geproduceerde stukken, opstellen van hoofdstukindelingen). Deze inhoudelijke sturing wordt toegepast vanwege de aanvangsfase waarin een project zich bevond of op verzoek van de projectgroepleden. Paragraaf 5.1 (processchets) geeft aan dat het de volgende projecten betreft: Handhavingsnota, Leefbaarheidsplan en Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme. Uit dit onderzoek is gebleken dat de aanvangsfase vraagt om een inhoudelijke begeleiding, aangezien niet alle projectgroepleden eerder een bovenlokaal en strategisch document hebben opgesteld. Met name de managementomschrijving van de eerder genoemde drie projecten onderbouwt deze constatering.

Echter, het projectmatige management overheerst niet. Binnen de projectgroep wordt gestreefd naar consensus (volledig draagvlak voor keuzes) en indien mogelijk wordt gezamenlijk gebrainstormd over de te behalen doelen. Het streven naar consensus blijkt onder meer uit de discussies in de projectgroepen Leefbaarheidsplan en Structuurvisie in relatie tot de participatiewijze van externen (paragraaf 5.2.2 en 5.2.4). Het formuleren van doelen en het uitwerken daarvan kwam aan bod bij het opstellen van de bestuursopdracht en de inventarisatiefase van het Leefbaarheidsplan en bij het opstellen van het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme (paragraaf 5.2.2 en 5.2.5).

Ten opzichte van de projectgroep blijkt uit de managementomschrijvingen dat sprake is van een combinatie van managementstijlen. De aanwezigheid van sturing op inhoud, reactief zijn, daadkracht en de verticale verhoudingen geven de projectmatige kant weer terwijl de procesmatige kant zichtbaar wordt door sturing op proces, (indien mogelijk) doelzoekend, de extern gerichtheid, het streven naar draagvlak en de horizontale verhoudingen.

Eén dilemma is daarentegen duidelijk zichtbaar. De managementkenmerken draagvlak en daadkracht zorgen bij het managen voor een spanningsveld. Voor het verkrijgen van draagvlak zijn informatiebijeenkomsten en klankbordgroepbijeenkomsten nodig, zeker wanneer een project ingaat op iets dat zal worden uitgevoerd door externe partijen (de Huisvestingsverordening) of wanneer de huidige situatie, knelpunten en wensen met name bekend zijn bij extern betrokkenen (het uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme, het Leefbaarheidsplan met Voorzieningentrap en de Structuurvisie). Daardoor kan de planning soms in het gedrang komen.

Bij het project inzake Recreatie en Toerisme moest bijvoorbeeld na de twee klankbordgroepbijeenkomst door de projectgroepleden binnen één dag de input uit die bijeenkomst worden verwerkt in het conceptdocument. Aangezien niet alle projectgroepleden de mogelijkheid hadden de aanvullingen zeer snel op te nemen in de conceptversies, is door de projectleider voorgesteld een korte *sideletter* te schrijven die tezamen met de aanvankelijke concepttekst kon worden voorgelegd aan het PO Ruimte.

Een ander voorbeeld betreft het betrekken van de WMO-raden bij het project Leefbaarheidsplan. Door de projectgroep is voorgesteld de WMO-raden in het proces te betrekken en ze te raadplegen voor de uiteindelijke conceptversie, aangezien de planning van het project geen formele adviesvraag toelaat. In het PO SOW is vervolgens besloten dat de WMO-raden wel om formeel advies moeten worden gevraagd. De projectleider gaf aan dat het streven naar ultiem draagvlak, de haalbaarheid van de planning ernstig onder druk zet.

Het dilemma tussen daadkracht en draagvlak hangt binnen deze voorbeelden samen met de wens om de planning te halen (daadkracht) (ingegeven door 'externe ontwikkelingen', zoals de K5-evaluatie of de herhaalde vraag naar een product door het ISMH of door een keuze van de projectleider gezien het ambtelijke capaciteitsbeslag op vijf organisaties) en het gegeven dat externe (participatie) bijeenkomsten meer tijd kunnen kosten dan verwacht (Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme) of omdat de wens van draagvlak door het bestuur nog meer wordt onderstreept dan verwacht (Leefbaarheidsplan).

Ook de sturing op inhoud en op proces zijn beide aanwezig bij bijna alle projecten. Dit wordt niet als spanningsveld ervaren, maar als een toepasbare combinatie. De inhoudsturing is nodig om de kwaliteit te bewaken. Deze kwaliteitsbewaking is een reguliere taak van de projectleider, maar bleek met name gewenst bij de projecten Leefbaarheidsplan en het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme. De procesmatige kant is overheersend, gezien de coördinerende rol van de projectleider. Een hieraan gerelateerd spanningsveld is echter wel duidelijk zichtbaar in de praktijk. In de aanvangsfase van de projecten aangaande het Leefbaarheidsplan en Recreatie & Toerisme was een grote inhoudelijke inbreng van de projectleider vereist. De projectgroepleden hadden behoefte aan kaders en inhoudelijke voorbeelden. De kwaliteit van de door de ambtenaren geleverde inbreng was niet altijd 'op niveau'.

De projectleider heeft mede daardoor redelijk wat tijd gespendeerd aan het inhoudelijk van de grond krijgen en begeleiden van de projecten. De projectleider kon daardoor haar andere werkzaamheden wat verlaat oppakken. Het Veenweidepact is een proces waarbij de projectleider genoodzaakt was dit via stukken ('op afstand') te volgen. Haar eigen werkplanning heeft een andere prioritering gekregen, gezien de grote inhoudelijke inbreng in de strategische K5-projecten (Leefbaarheidsplan en Recreatie en Toerisme).

Een andere toepasbare combinatie, welke niet automatisch leidt tot een spanningsveld, hangt samen met de omgang met de projectgroep. De omgang was zowel horizontaal als verticaal gericht. Hoewel de urenverantwoording en planningmededelingen door de projectleider zijn benadrukt, ontstond er bij de projectgroepleden geen 'onbehaaglijk gevoel'. De projectgroepleden realiseerden dat deze zaken erg belangrijk zijn. Het zijn immers de meest zichtbare meetinstrumenten ter beoordeling van een projectverloop.

7 Conclusies en aanbevelingen

7.1 Inleiding

Dit onderzoek heeft tot doel inzicht te verkrijgen in de toepassing van project- en procesmanagement in 'de praktijk', door na te gaan of en zo ja hoe wordt geschakeld tussen project- en procesmanagement en of en zo ja hoe beide managementstijlen gecombineerd worden.

Begin 2008 is een casestudie uitgevoerd (januari t/m april 2008); strategische ruimtelijke ordeningsprojecten, welke worden aangestuurd door de projectleider van de K5-organisatie, zijn onder de loep genomen. Door middel van documentanalyse, observatie, halfgestructureerde interviews en verificering van observaties van de onderzoeker en de daaruit voortvloeiende constatering door een focusgroep zijn de deelvragen in de hoofdstukken 2 tot en met 6 behandeld en kan nu de onderzoeksvraag worden beantwoord. In paragraaf 7.2 worden de deelvragen kort en bondig beantwoord, waarna in paragraaf 7.3 de beantwoording van de onderzoeksvraag wordt gegeven. In paragraaf 7.4 worden enkele aanbevelingen gegeven, die naar aanleiding van dit onderzoek geformuleerd zijn.

7.2 Beknopte beantwoording deelvragen

1) *Wat zijn de projecten, voortvloeiend uit het Strategisch Werkprogramma K5, die in 2008 worden uitgevoerd en wat houden deze projecten in?*

De uitvoerige beantwoording van deze deelvraag is te lezen in hoofdstuk 2 'Casusbeschrijving; de strategische K5-projecten'. De projecten die in 2008 worden uitgevoerd betreffen het Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap, de Huisvestingsverordening, de Structuurvisie en het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme. Het project evaluatie en actualisatie van de Handhavingsnota stond eveneens gepland voor 2008, maar in februari 2008 is besloten de uitvoering van dit project uit te stellen.

2) *Wat zijn de kenmerken van netwerken, projectmanagement en procesmanagement, welke principes typeren de managementstijlen project- en procesmanagement en hoe kunnen deze managementstijlen worden geoperationaliseerd?*

De complete beantwoording van deze deelvraag is te lezen in hoofdstuk 3 'Theoretisch kader'. De kenmerken van een netwerk kunnen worden ingedeeld in een beschrijvende variant en een ontledende variant. De netwerkbeschrijvende variant gaat in op de kenmerken multi-domein, multi-level en multi-actor. Een dieper gaande netwerkbeschrijving of –analyse, kan worden uitgevoerd aan de hand van de kenmerken pluriformiteit, zelf-referentialiteit, interdependentie en dynamiek.

Een andere mogelijkheid bieden Klijn en Koppejan (2006). Zij geven aan dat een netwerkbeschrijving en daarop volgende analyse een inventarisatie van interactiepatronen en van de institutionele context van een netwerk vereist. In dit onderzoek wordt de netwerkbeschrijvende variant toegepast. De concepten omtrent het netwerk dienden immers enkel ten behoeve de beantwoording van een descriptieve deelvraag.

De kenmerken van de managementstijlen project- en procesmanagement zijn eveneens aan bod gekomen in hoofdstuk 3. Na een literatuurstudie zijn hoofdpijlers van beide managementstijlen getypeerd en verwerkt in een onderzoeksmodel (zie paragraaf 3.3.2). Vervolgens zijn de concepten van project- en procesmanagement omschreven en geoperationaliseerd (zie paragraaf 3.3.3).

3) Hoe zien – op basis van de netwerkenmerken multi-domein, multi-level en multi-actor – de netwerken bij de K5-projecten eruit?

Deze deelvraag is aan bod gekomen in hoofdstuk 4 'Netwerksomschrijving'. Per project zijn de drie beschrijvende netwerkconcepten, multi-domein, multi-level en multi-actor, uitgewerkt.

De schematische weergave die volgt uit de netwerksomschrijving is weergegeven in paragraaf 4.3.

4) Welke projectmanagement- en procesmanagementaspecten worden wanneer toegepast door de projectleider strategische taken K5 bij de projecten die voortvloeien uit het Strategisch Werkprogramma K5?

De vierde deelvraag is behandeld in hoofdstuk 5 'Managementomschrijving'. Per project zijn de typering en essentie van de managementstijl de strategische oriëntatie van het management en de omgang met partijen omschreven aan de hand van vier factoren per categorie. De managementomschrijving is vervolgens schematisch weergegeven in paragraaf 6.2.

5) Hoe wordt in de praktijk geschakeld en is sprake van een spanningsveld bij de toepassing van beide managementstijlen, zo ja: hoe kan het spanningsveld worden omschreven en in welke situatie(s) doet dit zich voor?

De volledige beantwoording van deze vijfde en laatste deelvraag is weergegeven in hoofdstuk 6 'Managementanalyse'. De schematische weergave van de managementomschrijving (zie paragraaf 6.2) geeft aan dat in elke categorie (typering en essentie van de managementstijl, strategische oriëntatie van het management en omgang met partijen) sprake is van zowel projectmatig als procesmatig management. Uit dit onderzoek blijken slechts een gering aantal schakelmomenten. Het enige schakelmoment betreft overgang van de (met name projectgerichte) aanvangsfase naar de (met name procesgerichte) vervolgfase. Deze overgang hield onder andere verband met de wens van projectgroepleden om inhoudelijke aansturing ten tijde van de beginfase of de af- en vervolgens aanwezigheid van een extern adviesbureau.

Van het combineren van de beide managementstijlen is veelal sprake. Het meest aanwezige dilemma betreft de vraag om zowel daadkracht- als draagvlakgenererende managementtoepassingen. Voor het verkrijgen van draagvlak zijn informatiebijeenkomsten en klankbordgroepbijeenkomsten nodig, zeker wanneer het de implementatie van het strategisch K5-project zal worden opgepakt in samenwerking met externe partijen (de Huisvestingsverordening / Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme) of wanneer de huidige situatie, knelpunten en wensen met name bekend zijn bij extern betrokkenen (het uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme, het Leefbaarheidsplan met Voorzieningentrap en de Structuurvisie). Daardoor kan de planning soms in het gedrang komen.

Ook de sturing op inhoud en op proces zijn beide aanwezig bij bijna alle projecten. Dit wordt niet als spanningsveld ervaren, maar als een toepasbare combinatie. Een hieraan gerelateerd spanningsveld is echter wel duidelijk zichtbaar in de praktijk. Met name in de aanvangsfase van twee projecten was een behoorlijke inhoudelijke inbreng van de projectleider vereist. De projectgroepleden hadden behoefte aan kaders en inhoudelijke voorbeelden. De kwaliteit van de door de ambtenaren geleverde inbreng was niet altijd 'op niveau'. De projectleider heeft mede daardoor redelijk wat tijd gespendeerd aan het inhoudelijk begeleiden van de projecten, waardoor haar overige werkzaamheden vertraging opliepen.

Een andere toepasbare combinatie, welke niet automatisch leidt tot een spanningsveld, hangt samen met de omgang met de projectgroep. De omgang met de projectgroep was zowel horizontaal als verticaal gericht.

7.3 Conclusies

In deze paragraaf zal de onderzoeksvraag worden beantwoord, te weten:

In welke situaties en op welke wijzen wordt de proces- of projectmanagementstijl toegepast bij de ontwikkeling en uitvoering van de strategische (ruimtelijke ordenings)projecten binnen de K5-samenwerking en hoe wordt in de praktijk geschakeld tussen beide managementstijlen?

Management in relatie tot netwerkenmerken

Vanuit de netwerkschrijving blijkt dat de situatie waarin en de wijze waarop project- of procesmanagement door de projectleider wordt toegepast, samenhangt met de hoeveelheid betrokken bestuursniveaus en betrokken actoren. Vier van de vijf projecten kenmerken zich door een redelijk multilevel en relatief hoog multi-actorgehalte; bij deze vier projecten zijn de procesmanagementtoepassingen overheersend. Deze constatering sluit nauw aan bij het citaat van De Bruijn e.a. (2004) dat bij procesmanagement in complexe processen "besluitvorming het resultaat dient te zijn van een proces van interactie tussen overheden onderling en met partijen in hun omgeving".

Management in relatie tot situatie

Door middel van de managementomschrijving kan geconcludeerd worden dat de situatie waarin en de wijze waarop project- of procesmanagement door de projectleider wordt toegepast, samenhangt met:

- 1) de aan- of afwezigheid van een extern adviesbureau, 2) de fase waarin een project zich bevindt,
- 3) de wensen van de projectgroep en 4) het kwaliteitsniveau dat de projectgroepleden hanteren of nastreven.

Ten eerste is uit de managementbeschrijving van de projecten Leefbaarheidsplan en Structuurvisie extrapoleerbaar dat de projectmanagementaspecten overheersen wanneer het externe adviesbureau nog niet is ingehuurd. Wanneer de externe ondersteuning een feit is, overheersen de procesmatige managementaspecten die worden toegepast door de projectleider. Dit heeft met name te maken met het gegeven dat het extern adviesbureau bij de twee genoemde projecten zorg draagt voor de (begeleiding van de) inhoudelijke producten, waardoor de projectleider minder aandacht hoeft te schenken aan de projectmanagementaspecten die hiermee samenhangen (o.a. inhoudsturing en daadkracht).

Het adviesbureau ten behoeve van de Structuurvisie vervult eveneens een procesmatige rol. Dit adviesbureau ondersteunt de projectleider in procesmatige zin: het adviesbureau draagt zorg voor de extern gerichtheid en het verkrijgen van draagvlak: ze stellen voor "Toekomstavonden" te organiseren, stellen voor hoe die avonden ingericht kunnen worden en dragen opties aan inzake welke extern betrokken partijen benaderd kunnen worden voor het bijwonen van de Toekomstavonden. Het belang van de projectleider om procesmanagement te benadrukken werd hierdoor in enige mate verminderd. Toepassing van procesmanagementaspecten door de projectleider K5 blijft overheersen ten opzichte van projectmanagement.

Ten tweede blijkt de fase waarin een project zich bevindt van belang voor de managementtoepassingen door de projectleider. Uit de analyses per managementcategorie (typering en essentie, strategische oriëntatie en omgang met partijen) blijkt dat toepassing van projectmanagement continue geschiedt, maar hoofdzakelijk zichtbaar is in de aanvangsfase van projecten (met name de categorie typing en essentie). Bij alle onderzochte strategische K5-projecten speelt inhoudsturing in de aanvangsfase een significante rol. De projectgroepen lijken 'inhoudelijk aangeslingerd' te moeten worden. Bij drie van de vijf projecten hangt dit samen met een beperkte hoeveelheid ervaring van de projectgroepleden in intergemeentelijke en/of strategische projecten. Zo benadrukte de projectleider bij het project evaluatie en actualisatie Handhavingsnota de strategische kant van het project. Het inhoudelijke sturingsaspect bij het project Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap werd bijvoorbeeld zichtbaar in de vraag van de projectgroep om kaders en inhoudelijke suggesties voor inventarisaties en definiëringen. Laatstgenoemde geldt eveneens voor de aansturing van het project Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme.

In de fasen na de start ligt de nadruk op procesmanagement. De managementcategorieën strategische oriëntatie en omgang met partijen zijn dan zowel projectmatig als procesmatig gemanaged door de projectleider, maar de nadruk verschuift van projectmanagement (tijdens de start) naar procesmanagement.

Ten derde kan worden aangegeven dat de benadrukking van projectmanagement ten tijde van de aanvangsfase samenhangt met de wensen van de projectgroepleden. Bij zowel het project Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap als bij het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme is door de projectgroep gevraagd om een inhoudelijke aansturing door en bijdrage van de projectleider: definiëring van de hoofdbegrippen bij een project en het opstellen van een schrijfplan (hoofdstukindeling) en formats ten behoeve van het beoordelen van offertes.

Tenslotte speelt het kwaliteitsniveau dat de projectgroep heeft of nastreeft een rol bij de toepassing van project- of procesmanagement. Uit dit onderzoek blijkt dat een 'zoekende' of 'kwalitatief voor verbetering vatbare' projectgroep een benadrukking van projectmanagement genereert. De projectleider zag zichzelf genoodzaakt met name bij het project Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme, tezamen met de inhoudelijk trekker, projectmatig te sturen. De kwaliteit van de stukken die in het begin werden geproduceerd was voor verbetering vatbaar. Daarnaast waren enkele projectgroepleden 'laatbloeiers', wat ertoe leidde dat wanneer klankbordgroepbijeenkomsten zeer kort op een volgende deadline waren ingepland, niet alle stukken op tijd herzien waren (naar aanleiding van de input vanuit de klankbordgroep). Bij het project Leefbaarheidsplan was sprake van een 'zoekende' projectgroep. Deze projectgroep had een sterke behoefte aan inhoudelijke sturing en kaders bij opdrachten die werden uitgezet. Bij beide projecten was de benadrukking van projectmanagement groter ten opzichte van de overige projecten. Met name de kenmerken inhoudsturing en het benadrukken van daadkracht speelde bij het managen van deze projecten een belangrijke rol.

Combineren van managementstijlen

Het combineren van project- en procesmanagement was een continue aangelegenheid. Van een duidelijke afwisseling van cq. schakelen tussen beide managementstijlen was geen sprake. Echter, gedurende de onderzoeksperiode is aan de hand van observatie en de daaruit voortvloeiende analyses eveneens het volgende overallbeeld zichtbaar geworden:

- Bij aanvang van een proces is veelal sprake van een nadrukkelijke projectmatige insteek. De projectmatige insteek wordt door de projectgroepleden verlangd, is noodzakelijk om het kwaliteitsniveau te kunnen verhogen of overheerst aangezien er nog geen externe ondersteuning is.
- De strategische oriëntatie en omgang met partijen - de categorieën die meer van toepassing zijn indien het project eenmaal loopt - worden zowel projectmatig als procesmatig gemanaged, maar er is zeer duidelijk een overheersende rol weggelegd voor procesmanagement. Het projectmatige kenmerk daadkracht uit de 'strategische-oriëntatie-categorie' speelt echter bij het overgrote deel van de K5-projecten – als enige 'projectmanagementaspect' – een belangrijke rol.

Spanningsveld of toepasbare combinatie?

In de praktijk blijkt veelal sprake van een gelijktijdige toepassing van twee theoretisch tegengestelde managementkenmerken (zie de schematische weergaven van de managementomschrijving in paragraaf 6.2). De combinatie van beide managementstijlen leverde echter in een beperkt aantal gevallen een spanningsveld op.

De toepassing van zowel daadkracht als draagvlak als managementaspecten betrof het meest in het oog springende spanningsveld. Het genereren van draagvlak vereiste informatie- en klankbordgroepbijeenkomsten, zeker wanneer het project geïmplementeerd zal worden door of in samenwerking met externe partijen (Uitvoeringsprogramma R&T / de Huisvestingsverordening) of wanneer de huidige situatie, knelpunten en wensen met name bekend zijn bij extern betrokkenen (het uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme, het Leefbaarheidsplan met Voorzieningentrap en de Structuurvisie). Daardoor kan de planning soms in het gedrang komen. Bij zowel het Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme als bij het Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap heeft de projectleider dit spanningsveld 'aan den lijve' ondervonden: door een redelijk laat geplande klankbordgroepbijeenkomst was het gereed krijgen van de aangepaste versie ten behoeve van het portefeuillehoudersoverleg een behoorlijke opgave en doordat het portefeuillehoudersoverleg besloot tot formele advisering in plaats van raadpleging van een betrokken partij loopt de planning uit.

De gelijktijdige toepassing van inhoud- en processturing an sich werd niet ervaren als een spanningsveld, maar als een toepasbare combinatie. Een hieraan gerelateerd spanningsveld is echter wel duidelijk zichtbaar in de praktijk. Met name in de aanvangsfase van twee projecten was een behoorlijke inhoudelijke inbreng van de projectleider vereist. De projectgroepleden hadden behoefte aan kaders en inhoudelijke voorbeelden. De kwaliteit van de door de ambtenaren geleverde inbreng was niet altijd 'op niveau'. De projectleider heeft mede daardoor behoorlijk wat tijd gependend aan het inhoudelijk begeleiden van de projecten, waardoor haar overige werkzaamheden verlaat konden worden opgepakt.

7.4 Aanbevelingen

Combinatie van beide managementstijlen onontbeerlijk

Uit dit onderzoek is gebleken dat zowel project- als procesmanagement worden toegepast bij strategische ruimtelijke ordeningsprojecten binnen de K5. De observaties en interviews hebben duidelijk gemaakt dat de combinatie van de project- en procesmanagementstijl zijn vruchten afwerpt. Zo zorgen bijvoorbeeld sturing op inhoud, daadkracht en verticale verhoudingen voor een projectmanagement in steek, terwijl sturing op proces, draagvlak en horizontale verhoudingen de procesmanagementstijl weergeven.

Beide managementstijlen zijn benodigd om in bepaalde fasen een verdiepingsslag te bewerkstelligen of juist de voortgang te bewaken. In de onderzochte projecten blijkt de combinatie van managementstijlen bij te dragen aan de snelheid en kwaliteit van het project.

Derhalve kan – in ieder geval wat betreft strategische ruimtelijke ordeningsprojecten - worden aangeraden beide managementstijlen toe te passen.

Het inschakelen van een extern adviesbureau van toegevoegde waarde

De ervaringen met het betrekken van een extern adviesbureau bij de opstelling van strategische K5-documenten zijn positief. Bij een drietal K5-projecten – het Leefbaarheidsplan met Voorzieningentrap, de Structuurvisie en de Huisvestingsverordening – is een extern adviesbureau ingehuurd. De deskundigheid heeft binnen deze projecten op een tweetal terreinen voordelen geboekt. Ten eerste levert het externe bureau een inhoudelijke en deskundige bijdrage wat het kwaliteitsniveau van het op te stellen plan ten goede komt. Ten tweede blijkt uit de observatie dat het “intergemeentelijk strategisch denken” veelal voor het eerst van projectgroepleden wordt verlangd. De projectgroepleden zijn allen gemeentebambtenaren en bij sommige projecten ontbrak of was de “intergemeentelijke of regionale bril” niet automatisch aanwezig. Een extern adviesbureau kan met zijn kennis en ervaringen sturen en begeleiden. Dit kan zowel betrekking hebben op inhoudelijke aangelegenheden als op het intergemeentelijke niveau van het project. Het intergemeentelijke aspect komt daardoor meer aan bod en daarnaast blijft de projectleider gevrijwaard van grootschalige inhoudelijke sturing.

Zowel procesmatige als inhoudelijke sturing noodzakelijk

Deze aanbeveling is gebaseerd op de observaties en houdt verband met het managen en de daarvoor benodigde kennis van de projectleider in het algemeen. De opdracht van de projectleider is met name gericht op procesaansturing, de verantwoording aan het bestuur, het bewaken van de kwaliteit en de tijdsplanning. In de praktijk verlangen de rollen ‘kwaliteitsbewaker’ en ‘bestuursverantwoording’ dat de projectleider een nadrukkelijker inhoudelijke kennis van zaken heeft. Daarnaast blijkt uit observaties dat het kwaliteitsniveau van sommige door de projectgroep afgeleverde producten aandacht verdient. De kwaliteitsbewaking vraagt daarom eveneens inhoudelijke kennis van zaken om vervolgens inhoudelijk te kunnen sturen.

In het theoretisch kader is betreffende procesmanagement weergegeven dat het vierde thema dat door De Bruijn e.a. (2002) is verwoord ingaat op de inhoud van de besluitvorming. *“Er dient een juiste balans te worden gevonden in de hoeveelheid aandacht die de procesmanager schenkt aan de inhoud: inhoud mag het proces niet overschaduwten, maar enige aandacht voor inhoud is eveneens onontbeerlijk om het proces in goede banen te leiden.”*

Deze passage geeft weer dat de inhoudelijke rol van de projectleider verder gaat dan hetgeen binnen procesmanagement kan worden getypeerd. Het is wenselijk dat de projectleider, naast de toegepaste project- en procesmanagement, de (formatie)ruimte krijgt om meer aandacht te schenken aan de inhoud van het project of dat er een extern adviesbureau wordt aangetrokken bij het merendeel van de projecten zodat de inhoudelijke rol van de projectleider wordt verkleind.

De aanlevering van ambtenaren versnellen

Voor zowel het project Leefbaarheidsplan & Voorzieningentrap als het project evaluatie en actualisatie Handhavingsnota geldt dat de projectleider sinds november 2007 aan de gemeentesecretarissen kenbaar heeft gemaakt dat er ambtenaren beschikbaar dienen te zijn voor de K5-projecten. De gemeentesecretarissen gaven aan dat door de werkdruk bij 'hun' gemeente de ambtelijke formatie moeilijk geleverd kon worden. In januari 2008 was door drie van de vijf gemeenten nog geen formatie geleverd voor deze projecten; de ambtenaren die werden ingeschakeld voor het project Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap werden in februari 2008 kenbaar gemaakt. Derhalve kon pas in februari 2008 het project Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap van start. Het project evaluatie en actualisatie Handhavingsnota is onder meer vanwege de werkdruk uitgesteld. De vertraagde start van een strategisch K5-project kan worden verminderd wanneer de formatie aanlevering versneld. Het is derhalve raadzaam dat de gemeentelijke organisaties sneller ambtenaren aanwijzen en feitelijk beschikbaar te stellen.

Beperkte generaliseerbaarheid, meer onderzoek is wenselijk

De generaliseerbaarheid van de uitkomsten en conclusies van dit onderzoek is beperkt. Dit onderzoek dient gezien te worden als een eerste verkenning naar de toepassing van project- en procesmanagement en de combinatie van beide stijlen in de praktijk. Om generaliseerbare uitspraken te kunnen doen, is derhalve meer onderzoek gewenst.

Bronvermelding

Literatuur

Babbie, E. (2004) *The practice of social research*. Wadsworth, Thomson learning.

De Bruijn, H., G.R. Teisman, J. Edelenbos, W. Veeneman (2004) *Meervoudig ruimtegebruik en het management van meerstemmige processen*. Lemma, Utrecht

De Bruijn, H., E. ten Heuvelhof, R. in 't Veld (2002) *Procesmanagement: over procesontwerp en besluitvorming*. Academic Service, Den Haag

De Gama, N. (2000) *Creatief management bij PPS-projecten: een onderzoek naar de invloed van procesmanagement op het procesverloop en het resultaat van een publiek-private samenwerkingsproject*.

Kickert, W. J. M., E.-H. Klijn, et al. (1997). *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. London, SAGE.

Klijn, E.H., E. Edelenbos, M. Kort, M. van Twist (2006). *Management op het grensvlak van publiek en privaat: hoe managers omgaan met dilemma's in complexe ruimtelijke PPS-projecten*. Lemma, Den Haag.

Koffijberg, J. (2005) *Getijden van beleid: omslagpunten in de volkshuisvesting: over de rol van hiërarchie en netwerken bij grote veranderingen* (www.dupress.nl/dup_html/9040726132.php). 12 november 2006

Koppenjan, J. en E.H. Klijn (2004) *Managing uncertainties in networks: a network approach to problem solving and decision making*. Routledge, London/New York

Lockyer, K. en J. Gordon (2005) *Projectmanagement and project network techniques*. Pearson Education Limited, London.

Robson, C. (2005) *Real world research*. Cornwall UK, Blackwell Publishing

Rotmans, J. (2003) *Transitiemanagement: sleutel voor duurzame samenwerking*. Koninklijke Van Gorcum, Assen

Overige documenten

Bruinen, M.A., E. Molenaar en I.M. Steenvoorden (2007) Bestuursopdracht Structuurvisie K5

De Jong, H. e.a. (2008) Startnotitie Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme K5

Edelenbos, J. (d.d. 9-11-2007), college 2: 'Management in en van complexe netwerken: varianten en hun opbrengsten' voor het vak Procesmanagement in Netwerken, master opleiding van de studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Jaarboek Berenschot (2000) *Producten, projecten & processen: jaarboek 2000 Berenschot Procesmanagement BV*

Kerngroep Visie Krimpenerwaard (2006) Toekomstvisie K5 – Basisdocument "Perspectieven voor de Krimpenerwaard"

Kerngroep Visie Krimpenerwaard (2006) Toekomstvisie K5 – Strategisch Werkprogramma 2006-2010 "Perspectieven voor de Krimpenerwaard"

La Soe, A. en I.M. Steenvoorden (2008) Bestuursopdracht Evaluatie en Actualisatie

Handhavingsnota K5

Poorter, M. (2007) *Democratische legitimiteit van Governance Networks*. Doctoraal scriptie voor de opleidingen Sociologie en Politicologie aan de Universiteit van Amsterdam.

Prinsen, A. e.a. (2008) Concept Huisvestingsverordening K5

Steenvoorden, I.M. (2007) Bestuursopdracht Visie Recreatie en Toerisme K5

Steenvoorden, I.M. (2007) Bestuursopdracht Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap K5

Van der Lugt, W.F. (2006) Bestuursopdracht Huisvestingsverordening K5

Van Houwelingen, M. en M. Morlog (2007) *Antilliaanse probleemjongeren in Dordrecht en Rotterdam: Een analyse van de uitvoering van het beleid gericht op Antilliaanse jeugdproblematiek*. Bachelor eindwerkstuk voor de bacheloropleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Van Houwelingen, M. (2007) *Management: De veranderende rol van de manager, aspecten van management en toepasbare strategieën*. Paper voor het mastervak Procesmanagement in Netwerken voor de masteropleiding Bestuurskunde (Publiek Management) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Van Thiel, S. (d.d. 8-9-2007), college 2: 'Probleemstelling, wetenschapsopvattingen' voor het vak Bestuurskundig Onderzoek, bachelor opleiding van de studie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

Verslag Krimpenerwaardraadvergadering d.d. 04-10-2007

Verslag Krimpenerwaardraadvergadering d.d. 24-01-2008

Verslag Krimpenerwaardraadvergadering d.d. 03-04-2008

Verslag Portefeuillehoudersoverleg Ruimte d.d. 22-1-2008

Verslag Portefeuillehoudersoverleg Ruimte d.d. 19-2-2008

Verslag Portefeuillehoudersoverleg Ruimte d.d. 18-3-2008

Verslag Portefeuillehoudersoverleg Ruimte d.d. 25-3-2008

Verslag Portefeuillehoudersoverleg Ruimte d.d. 15-4-2008

Verslag Portefeuillehoudersoverleg Sociale Zaken, Welzijn en Onderwijs d.d. 12-2-2008

Verslag Portefeuillehoudersoverleg Sociale Zaken, Welzijn en Onderwijs d.d. 11-3-2008

Verslag Portefeuillehoudersoverleg Sociale Zaken, Welzijn en Onderwijs d.d. 8-4-2008

Respondenten

Mevrouw M. Bruinen, inhoudelijk trekker project Structuurvisie K5

Mevrouw C. de Haij, inhoudelijk trekker project Leefbaarheidsplan en Voorzieningentrap K5

Mevrouw H. de Jong, inhoudelijk trekker project Uitvoeringsprogramma Recreatie en Toerisme K5

Mevrouw I. Ponsen, lid projectgroep voor het project Huisvestingsverordening K5

De heer A. La Soe, inhoudelijk trekker project Evaluatie en Actualisatie Handhavingsnota K5

Mevrouw mr. drs. I.M. Steenvoorden, projectleider Strategische Taken K5