

De Matchfixers

Hoe fixen we het...?



Opgave kernprogramma Neerlands Diep 16-18

Camiel Roskam, Gemeente Amsterdam

Begeleider: Ernst ten Heuvelhof

18 oktober 2018

Inleiding

Vanaf eind 2017 werk ik aan mijn opgave voor het kernprogramma 16-18 van Neerlands Diep. Doel van deze opgave is om een verwonderpunt binnen de eigen organisatie te onderzoeken: waarom gaat het zoals het gaat, kijk met meerdere brillen en stel verbeteringen voor.

De organisatie

Het Ingenieursbureau (IB) voert opdrachten binnen het fysieke domein uit voor de gehele gemeentelijke organisatie. Er werken bij het IB momenteel bijna 900 medewerkers, waarvan bijna 300 ingehuurd is. De omvang is de afgelopen drie jaar, na een gemeentelijke reorganisatie in 2016, meer dan verdubbeld. Het bureau heeft geen eigen beleidsverantwoordelijkheid en is daarom voor opdrachten afhankelijk van andere diensten.

De probleemstelling

Het IB kent een grote stroom aan opdrachten, er wordt op dit moment gewerkt aan zo'n 500 opdrachten. De procedure waarmee deze projecten worden toegedeeld aan projectmanagers is echter niet vastgelegd. Wel zijn er taken voor dit proces bij medewerkers neergelegd, maar de procedure zelf is nergens helder beschreven. Probleemstelling van deze opgave is dat het proces van de matching tussen project en projectmanager onvoldoende eenduidig en transparant verloopt. In deze reflectie wordt ingegaan op de voor- en nadelen van het huidige proces, en worden verbetervoorstellen gedaan.

Uitdieping probleem

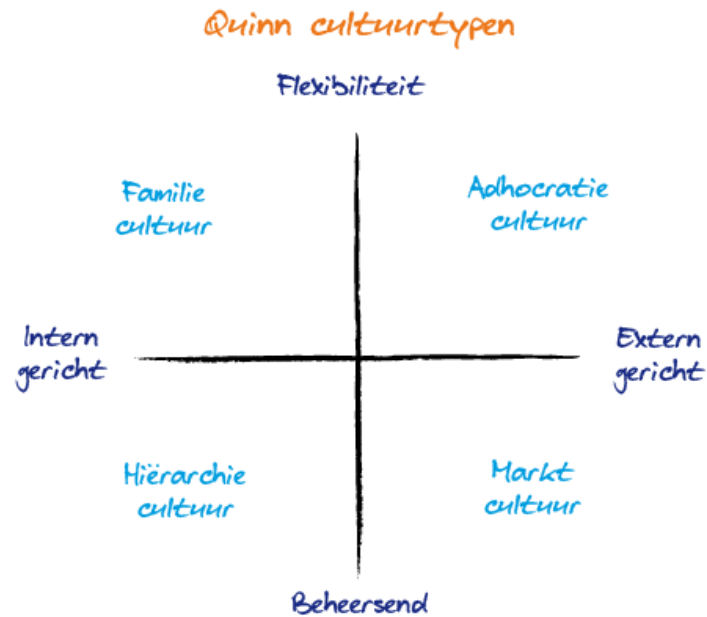
Vanuit perspectief van de medewerker verloopt het matchingsproces, zoals gezegd, niet eenduidig en transparant. Er wordt daarbij niet systematisch gebruik gemaakt van kennis over medewerkers of projecten. Dit geldt voor de expliciete kennis, die kan worden verwoord en onafhankelijk kan worden opgeslagen. Dat betekent echter niet dat er geen gebruik wordt gemaakt van kennis. In dit geval wordt namelijk veelvuldig gebruik gemaakt van tacit knowledge (TK). Dit type kennis wordt omschreven als onbewuste of ontastbare kennis. Het concept van TK is ontwikkeld door wetenschapper en filosoof Michael Polany en is later doorontwikkeld door Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman.

Tacit knowledge

TK is een vorm van individuele kennis die 'in het hoofd zit' en moeilijk overdraagbaar is. Deze vorm van kennis bevat vaak (cultuurgebonden) waarden, ervaringen en attitudes. Overdracht vindt meestal plaats door interactie, waarbij leerprocessen een belangrijke rol spelen. Vormen van onbewuste kennis zijn handelingen, intuïtie en routines.

Classificatie-systeem tacit knowledge

Er zijn vele theorieën die de cultuur binnen een organisatie beschrijven en classificeren. Een veelgebruikte classificatie is Competing Values Framework (CVF), die is ontwikkeld door Cameron en Quinn. Het uitgangspunt bij CVF is dat organisaties kunnen worden getypeerd als één of meerdere van de volgende vier cultuur types.



Deze cultuurtypen zijn uitgebreid beschreven in bijlage 1, waarbij ook de voor- en nadelen zijn aangegeven.

Onderzoek toont aan dat de familie en adhocratie cultuur het delen van kennis bevorderen, terwijl de markt en hiërarchische cultuur deze belemmeren. Bij een markt cultuur betekent kennis immers macht waardoor de motivatie om kennis te delen af zal nemen. Bij een hiërarchische cultuur fungeren de structuur en machtsverhoudingen juist als barrières tegen TK. Bij een familie cultuur is daarentegen sprake van een hoge betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie waardoor er ook een hoge bereidheid van medewerkers is om samen te werken. Ook bij een adhocratie cultuur is er door de organische manier van werken een grote bereidheid om samen te werken en kennis te delen.

Bedreigingen voor tacit knowledge

TK is een kwetsbaar systeem dat gevoelig is voor kleine veranderingen binnen een organisatie. De belangrijkste bedreigingen voor TK zijn:

- Een weinig redundant netwerk, waardoor het systeem afhankelijk is van enkele sleutelfiguren en kwetsbaar is;
- Een sterk groeiende organisatie, waarbij de vraag is of de TK voldoende meegroeit.

Tacit knowlegde binnen het Ingenieursbureau

Voor veel organisaties is kennis de belangrijkste strategische resource. Het IB is hier geen uitzondering op. De resultaten van de enquête (zie blz. 4) tonen aan dat de cultuur binnen het IB kan worden omschreven als een combinatie van vooral een familie cultuur en een adhocratische cultuur, en enigszins een hiërarchische cultuur, zie bijlage 2.

Een tweede conclusie die op basis van zowel de enquête als de interviews (zie blz. 3 en 4) kan worden getrokken is dat er veel TK binnen het IB aanwezig is. Uit de interviews en de enquête komt immers een gedeeld beeld naar voren dat:

- Veel van de kennis in de hoofden van de accounthouders zit;
- Er geen ondersteunend systeem is bij het matchingsproces, terwijl het toch goed verloopt;
- Er geen totaaloverzicht van de volledige opgave is, terwijl er toch geen grote problemen zijn;
- Er vaak gematched wordt op basis van het interne netwerk.

Uit het onderzoek blijkt dat het matchingsproces projectmanager/project weinig structuur kent maar dat, ondanks dat er verbetermogelijkheden zijn, een ruime meerderheid van de medewerkers toch tevreden is.

Het is duidelijk dat TK een belangrijke en positieve rol speelt in het matchingsproces. TK verdient het daarom om gekoesterd te worden. Dit betekent ook dat het belangrijk is om bij de beoordeling van verbetervoorstellen nadrukkelijk te kijken naar eventuele bedreigingen die deze voorstellen kunnen zijn voor het behoud van TK binnen de organisatie.

Het onderzoek

Om meer zicht te krijgen op de opgave zijn de volgende onderzoeken uitgevoerd:

1. Interviewen van alle accounthouders binnen het IB;
2. Uitvoeren enquête onder collega-projectmanagers;
3. Evalueren van een concreet voorbeeldproject.

Ad 1: de interviews

Binnen het IB zijn 7 accounthouders (AH's) het eerste aanspreekpunt van de ambtelijke opdrachtgevers (AOG's) die opdrachten bij het IB uitzetten. Deze AH's zijn tegelijkertijd ook teamleider (TL) van één van de afdelingen binnen het IB, namelijk de afdelingen waar binnen de projectmanagers zitten (PM's). Er zijn daarnaast ook 15 TL's die geen accounthouder zijn. Dit zijn de afdelingen waar bijv. technisch experts, maaiveldontwerpers en kostenramers zitten.

De 7 PM-afdelingen kunnen globaal worden ingedeeld in 2 afdelingen die de grotere projecten binnen de stad uitvoeren en 5 afdelingen die gebiedsgericht werken. De 2 stadsbrede afdelingen werken wezenlijk anders dan de 5 gebiedsgerichte afdelingen (de 'windrichtingen').

Bij de stadsbrede afdelingen is de AH in the lead. Deze is eerste aanspreekpunt van de AOG en gaat bij een uitvraag op zoek naar een geschikte PM. Het gaat hier om de grotere projecten, dus is er vaak sprake van maatwerk en is een volledig nieuw team nodig.

Bij de windrichtingen gaat het vaak om kleinere projecten, en is de werkwijze anders. De gebieden zijn opgedeeld in kleinere buurten, waarbinnen een vast IPM-team (buurtteam) alle projecten oppakt. Een buurtteam wordt aangestuurd door een Integraal Projectleider (IPL), die de ervaring, ambities en capaciteit van zijn teamleden kent. Deze is eerste aanspreekpunt van de AOG.

Voor mijn onderzoek heb ik alle 7 AH's geïnterviewd. Hieronder staan de belangrijkste conclusies (zie bijlage 3 voor een uitgebreide toelichting).

Conclusies interviews:

- Een deel van de AH's heeft behoefte aan een systeem dat het matchingsproces ondersteunt op het gebied van vaardigheden, ambities e/o capaciteit van medewerkers.
- Een deel van de AH's geeft aan dat meer zicht op toekomstige projecten zou helpen bij het matchingsproces.
- Er wordt niet geprioriteerd tussen projecten.
- De medewerker is zelf verantwoordelijk voor zijn werkpakket maar het ontbreken van overzicht van beschikbare projecten maakt dit lastig.
- De span-of-control van de AH's is groot.

Ad2: de enquête

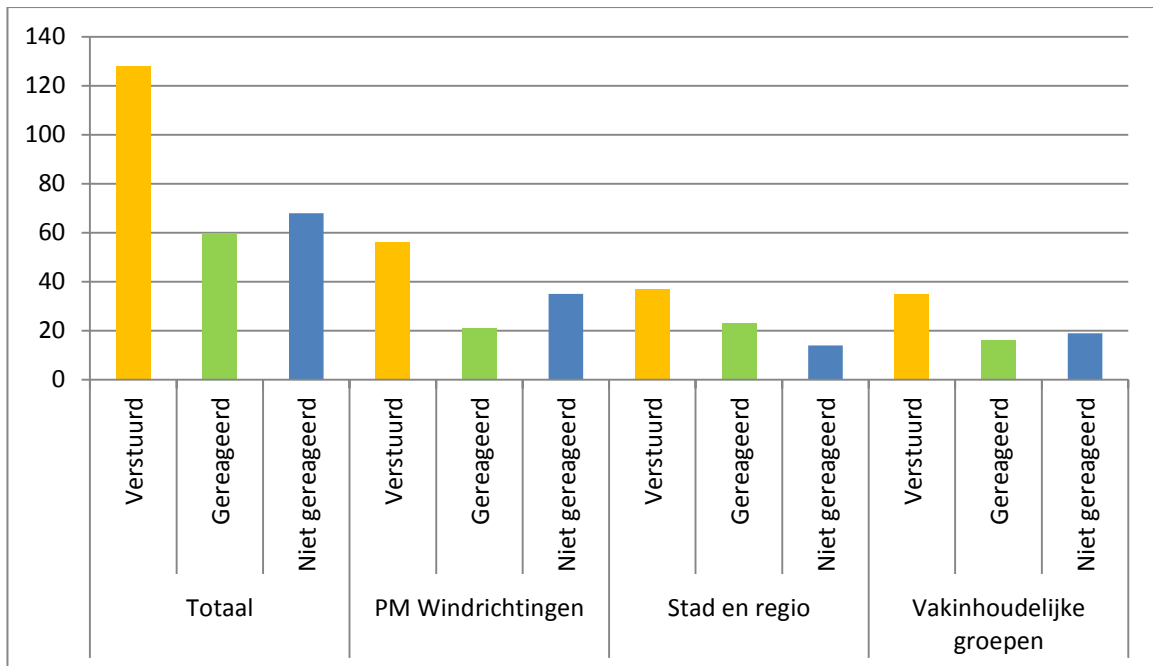
Daarnaast is een enquête verstuurd aan 128 projectmanagers/ervaren projectleiders. Hiervan hebben er 60 gereageerd. Hieronder staan de belangrijkste conclusies van deze enquête (zie bijlage 4 voor een uitgebreide toelichting).

Conclusies enquête:

- **Het matchingsproces verloopt over het algemeen behoorlijk snel, met een gemiddelde doorlooptijd van iets minder dan 3 weken.**
- **De uitvraag wordt door bijna de helft van de respondenten (43%) als onduidelijk beoordeeld.**
- **Bij de stadsbrede afdelingen ontstaan in 30% van de gevallen knelpunten bij het matchingsproces tussen project en projectmanager. Bij de overige afdelingen is dit aanzienlijk minder (ca. 13%).**
- **Het matchingsproces wordt beoordeeld als redelijk soepel, efficiënt, snel en doeltreffend.**
- **Het resultaat van het matchingsproces wordt op persoonlijk vlak als positief ervaren (de juiste man/vrouw op de juiste plek en aansluitend bij de ambitie).**
- **Genoemde pluspunten bij het huidige proces:**
 - Match op persoonlijke klik en wederzijdse verwachtingen (20x genoemd)
 - Veel vrijheid, invloed en ruimte voor eigen initiatief van individuele medewerker (20x genoemd)
 - Snel, efficiënt en doeltreffend (15x genoemd)
 - Heldere afspraken (14x genoemd)
 - Persoonlijke benadering (12x genoemd)
 - Informeel en gebruik van intern netwerk (11x genoemd)
 - Accounthouder is in charge (6x genoemd)
- **Genoemde verbeterpunten bij het huidige proces:**
 - Matching is te weinig gericht op competenties/ambities van de medewerkers (28x genoemd)
 - Te informeel en te veel op basis van netwerk/toevalligheden (18x genoemd)
 - Niet effectief en efficiënt (12x genoemd)
 - Proces is reactief en mist lange termijn visie (12x genoemd)
 - Onbekendheid met het proces of proces niet voldoende helder (10x genoemd)
 - Totaaloverzicht beschikbare medewerkers ontbreekt (10x genoemd)
 - Onduidelijke uitvraag (10x genoemd)
 - Teveel vrijheid medewerkers en prioritering vanuit IB mist (10x genoemd)

Beschouwing eventuele bias enquête

Om vast te kunnen stellen of de resultaten van de enquête representatief zijn, is onderzocht of er sprake is van een bias. Een bias is een vertekening in het resultaat van een steekproef. Een wetenschappelijke bias wil zeggen dat de interpretatie van studieresultaten verstoord kan worden. In dit geval zou dat kunnen doordat bepaalde groepen geënquêteerden onvoldoende vertegenwoordigd zijn in de resultaten. Om dit te onderzoeken is een vergelijking gemaakt tussen het aantal verstuurde en ontvangen enquêtes. Onderstaande tabel laat het resultaat hiervan zien.



Van de 128 medewerkers aan wie de enquête verstuurd is, hebben er 60 (47%) gereageerd. Bij de windrichtingen hebben verhoudingsgewijs iets minder mensen gereageerd (38%), en bij Stad en Regio juist iets meer (63%). De vakinhoudelijke groepen zaten precies op het gemiddelde (47%). Ondanks deze afwijkingen, zijn er voldoende reacties uit alle groepen ontvangen en is er geen reden om aan te nemen dat de steekproef niet representatief is.

Ad 3 Evaluatie concreet matchingsproces

Om nog meer inzicht te krijgen in het proces is een concreet matchingsproces geëvalueerd. Het ging om een nieuwe projectmanager voor het project Entree (vernieuwing stationsplein Amsterdam CS). Voor dit onderzoek is een tiental mensen geïnterviewd, waaronder de AH, de vertrekkende en nieuwe PM en de AOG. Van de evaluatie is een eindrapportage opgesteld, waarvan een samenvatting te lezen is in bijlage 5. De belangrijkste conclusies staan hieronder.

Conclusies evaluatie:

- In zijn algemeenheid is het proces goed doorlopen, met een prima resultaat in een beperkte tijd.
- Organiseer een startgesprek tussen AOG, AH en projectteam, waarbij ook bepaald wordt of het een strategisch project betreft.
- Het is belangrijk dat alle potentiële kandidaten in beeld zijn. Dit is in het huidige systeem niet gegarandeerd.
- Creëer helderheid over het proces en de spelregels zodat deze voor iedereen duidelijk zijn.
- Zorg voor zicht op de totale opgave, zodat we niet telkens worden verrast door nieuwe aanvragen.

Knelpunten, bedreigingen en oplossingsuggesties

Uit de hierboven beschreven onderzoeken komt het beeld naar voren dat een groot deel van de medewerkers tevreden is met de huidige manier van matchen. Tegelijkertijd zijn er ook veel zorgen en knelpunten genoemd. Hieronder volgen de belangrijkste:

1. Bij de stadsbrede afdelingen leidt het matchingsproces in 30% van de gevallen tot knelpunten.
2. Bijna de helft van de respondenten op de enquête is van mening dat de uitvraag onduidelijk is.
3. Het ontbreken van overzicht van beschikbare projecten maakt het lastig voor de medewerker om verantwoordelijkheid te pakken.
4. De span-of-control van de AH's is groot wat in een deel van de gevallen tot spanningen en stress leidt.
5. Er worden geen strategische projecten benoemd, waarmee niet duidelijk is welke projecten prioriteit hebben wanneer er keuzes moeten worden gemaakt.
6. In het huidige systeem is niet geborgd dat alle potentiële kandidaten in beeld zijn waardoor het onzeker is of de match tot de meest optimale kandidaat leidt.
7. Het matchingsproces is niet bij alle medewerkers helder.
8. Onrust door ad-hoc vragen vanuit de AOG.
9. Andere projecten hebben last van het matchingsproces door wisselingen in het team.

Daarnaast is vastgesteld dat er binnen het IB sprake is van een grote mate van tacit knowledge. Dit zorgt voor een goed werkend systeem, maar brengt ook risico's met zich mee. Hieronder zijn de voornaamste bedreigingen genoemd:

10. De kennis over de projecten die binnenkomen en over de medewerkers (kwaliteiten, ambities, capaciteit) is geconcentreerd bij een beperkt aantal sleutelfiguren. Dit maakt het netwerk weinig redundant en kwetsbaar.
11. Het IB is een sterk groeiende organisatie met een toenemend aantal projecten, waarbij het de vraag is of de informele manier van werken daar nog in voldoende mate op aansluit.

In de tabel op de volgende twee bladzijdes zijn verschillende oplossingsrichtingen beschreven en is aangegeven in hoeverre deze bijdragen aan het oplossen van de hierboven genoemde knelpunten en bedreigingen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen:

- A. Direct in te voeren verbetervoorstellen
Het ligt voor de hand om te starten met de voorstellen die eenvoudig te implementeren zijn, kansrijk zijn en die geen bedreiging vormen voor de bestaande processen en de aanwezige tacit knowledge. Het gaat om de voorstellen, die met een geringe inspanning kunnen worden uitgevoerd en eenvoudig kunnen worden teruggedraaid, een zogenaamde no-regret maatregel.
- B. Mogelijke verbetervoorstellen in te voeren na evaluatie
Voorgesteld wordt om na enige tijd te evalueren of de al eerste ingevoerde verbetervoorstellen het beoogde effect hebben. Afhankelijk van deze evaluatie kan besloten worden een aantal andere verbetervoorstellen alsnog in te voeren. Deze voorstellen zijn complexer te implementeren, en daarmee ook lastiger terug te draaien.
- C. Separaat te onderzoeken verbetervoorstellen
Verder zijn er verbetervoorstellen die buiten de directe invloedssfeer van het IB liggen en waarover (mede) door andere partijen moet worden besloten. Geadviseerd wordt om separaat te onderzoeken wat de te verwachten bijdrage kan zijn aan de gesignaleerde knelpunten en of invoering realistisch is.
- D. Niet in te voeren verbetervoorstellen
Tot slot wordt geadviseerd om een aantal verbetervoorstellen niet in te voeren vanwege de bedreigingen voor het huidige systeem. Bij invoeren bestaat het risico dat het gebruik van de aanwezige tacit knowledge erdoor wordt verminderd.

	Draagt bij aan oplossen verbeterpunten/ of bedreigingen?	Bedreiging voor tacit knowledge?	Naar voren gekomen tijdens...	Toelichting
A. Direct in te voeren verbetervoorstellen				
1. Ondersteunend systeem met vaardigheden medewerker	Ja, 6, 10 en 11	Nee	Interviews Evaluatie	Dit voorstel wordt al opgepakt, het betreft een beperkte ingreep in de organisatie met een vrije keuze voor medewerker en AH om er wel/geen gebruik van te maken samen, vraagt een geringe inspanning om te implementeren.
2. Ondersteunend systeem met ambities medewerker	Ja, 6, 10 en 11	Nee	Interviews Evaluatie	Dit voorstel is eenvoudig toe te voegen aan maatregel 1, betreft een geringe inspanning van de medewerker en is eenvoudig terug te draaien.
3. Procesbeschrijving opstellen	Ja, 7	Nee	Enquête Evaluatie	Dit voorstel is uitgewerkt in de evaluatie Entree en wordt al toegepast..
4. Projectensite	Ja, 3, 6, 7 en 10	Nee	Interviews Enquête Evaluatie	N.a.v. dit onderzoek publiceren enkele AH's nieuwe vacatures al op het intranet, de toevoeging van een projectensite is een relatief kleine aanpassing.
5. Format uitvraag herzien	Ja, 2	Nee	Enquête	Gezien de resultaten van de enquête is er reden het bestaande format te herzien.
6. Startgesprek met AOG, AH en projectteam	Ja, 2 en 7	Nee	Evaluatie	Dit voorstel is opgenomen in de nieuwe procesbeschrijving en wordt al toegepast.
B. Mogelijke verbetervoorstellen in te voeren na evaluatie				
7. Span-of-control AH's verkleinen	Ja, 4, 6 en 10	Wellicht	Interviews	Dit voorstel betreft een ingrijpende organisatorische ingreep, waarbij draagvlak binnen de hele organisatie nodig is. Deze opgave ligt bij en is onder de aandacht van de directie.
8. Taken AH's delegeren naar medewerkers/coördinatoren	Ja, 4, 6 en 10	Nee	Evaluatie	Dit wordt al toegepast bij de windrichtingen en zou zonder grote risico's overgenomen kunnen worden door de stadsbrede afdelingen.
C. Separaat te onderzoeken verbetervoorstellen				
9. Vaststellen strategische projecten (bijv. op basis van coalitieakkoord)	Ja, 5	Ja	Interviews Evaluatie	Vaststellen van strategische projecten betekent ook dat de andere projecten als niet strategisch worden bestempeld, en daarmee als minder belangrijk. Directie IB heeft aangegeven hier niet voor te kiezen. Daarnaast is het niet aan het IB om voor de gehele stad te bepalen wat strategisch is en wat niet. Bedreiging voor TK omdat hiermee een rangorde tussen projecten wordt vastgesteld, en daarmee 'belangrijker' worden gemaakt dan anderen.

	Draagt bij aan oplossen verbeterpunten/ of bedreigingen?	Bedreiging voor tacit knowledge?	Naar voren gekomen tijdens...	Toelichting
10. Programmering aanpassen en aan laten sluiten bij behoefte IB	Ja, 1, 3, 6, 8, 9 en 10	Wellicht	Interviews Enquête Evaluatie	Lastige bij dit item is dat het IB hier de opdrachtgevende diensten bij nodig heeft. De opdrachten worden namelijk vanuit die diensten aan het IB verstrekt. Onderwerp staat al geruime tijd om die agenda. Item is onder de aandacht van de directie IB die trekker hiervan is.
D. Niet in te voeren verbetervoorstellen				
11. Ondersteunend systeem met capaciteit per medewerker	Ja, 1, 6, 10 en 11	Ja	Interviews Evaluatie	Er is vorig jaar een poging gedaan dit op te zetten maar dat is mislukt doordat medewerkers niet gemotiveerd zijn om de tool te gebruiken. Wellicht oppakken op moment dat de projecten schaars zijn. Het kan een bedreiging voor TK zijn omdat het meer procedures en structuur toevoegt aan de bestaande organisatie.
12. Plaats alles senior projectmanagers bij stadsbrede afdelingen	Ja, 6, 7, 10 en 11	Ja	Interviews	Dit voorstel betekent dat de windrichtingen geen sr. projectmanagers meer hebben. Uit de interviews blijkt dat er weinig draagvlak is voor een dergelijke maatregel. Bedreiging voor TK omdat de verbinding tussen de verschillende groepen hiermee minder groot wordt. Sr. projectmanagers vormen vaak een dwarsverband tussen de verschillende groepen.

En hoe nu verder

Mede door dit onderzoek is een aantal verbeteringen in gang gezet. Zo is in het kader van de evaluatie Entree een processchema opgesteld dat breed wordt gedeeld en waarmee in de praktijk al wordt gewerkt. Ook is gestart met het opzetten van een systeem waarin de vaardigheden van medewerkers zijn beschreven. Dit zijn zogenaamde 'no regret maatregelen', eenvoudig te implementeren, zonder grote risico's op weerstand vanuit de organisatie en geen bedreiging voor het gebruik van tacit knowledge. Complexer wordt het als gaat om zaken als het bijhouden van capaciteit van de medewerkers, of het prioriteren tussen projecten. Hierover moet op directieniveau een uitspraak worden gedaan. Ondertussen is er een werkgroep gestart met het thema bemensing, waarin de aanbevelingen uit dit onderzoek worden meegenomen.

BIJLAGE 1: VOOR- EN NADELEN VAN DE VERSCHILLENDE CULTUURTYPES

	Kenmerken	Voordelen	Nadelen
Familie cultuur	<ul style="list-style-type: none"> - Familiegevoel - Teamwork - Hoge betrokkenheid bij de organisatie - Hoge bereidheid om samen te werken 	<ul style="list-style-type: none"> - Sterke band tussen bedrijf en medewerker - Medewerkerstevredenheid is belangrijk - Wordt vaak beschouwd als familiecultuur, vriendelijke werkomgeving - Goed zorgen voor klant en eigen medewerkers 	<ul style="list-style-type: none"> - Gebrek aan diversiteit (hetzelfde type medewerker) - Daardoor kan een gebrek aan nieuwe ideeën ontstaan - Groepsdenken - Risico op misbruik van de goede relaties - Gebrek aan gezag omdat managers meer de rol van mentor hebben - Bevoegdheden en verantwoordelijkheden vaak onduidelijk
Adhocratie cultuur	<ul style="list-style-type: none"> - Aanpassingsvermogen - Flexibiliteit en dynamisch - Organische manier van werken - Weinig vastgestelde regels 	<ul style="list-style-type: none"> - Medewerkers worden aangemoedigd om risico's te nemen - Medewerkers hebben grote mate van autonomie en individualiteit is belangrijk - Afwisselend werk, veel experimenten en innovaties - Snel reageren op de buitenwereld - Dynamisch, ondernemend en creatief werkklimaat 	<ul style="list-style-type: none"> - Weinig procedures en standaardisatie wat frustrerend kan werken bij meer routinematig werk - Gebrekkig risicomangement en vanwege de grote flexibiliteit is het lastig rekening te houden met onvoorziene zaken - Risico op miscommunicatie vanwege gebrek aan vastgestelde procedures
Hiërarchie cultuur	<ul style="list-style-type: none"> - Geformaliseerde manier van werken - Meerdere hiërarchische lagen - Gestandaardiseerde procedures - Weinig bevoegdheden voor medewerkers - Belang organisatie is stabiliteit en voorspelbaarheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Heldere organisatiestructuur en procedures - De wijze waarop promotie kan worden verkregen is duidelijk - Omdat medewerkers goed weten wat iemand moet doen om te promoveren, hebben ze meer vertrouwen in hun managers - Het werk is zeker en voorspelbaar 	<ul style="list-style-type: none"> - De structuur kan innovatie en verandering hinderen - Door de sterke hiërarchie is het lastiger de samenwerking te zoeken - Overmaat aan bureaucratie
Markt cultuur	<ul style="list-style-type: none"> - Resultaatgericht - Competitie en productiviteit zijn de basis - Winnen is belangrijk - Zakelijk en veeleisend 	<ul style="list-style-type: none"> - Veel begrip waarom besluiten worden genomen - Resultaatgericht en veel aandacht voor succes - Goed zicht op de 	<ul style="list-style-type: none"> - Door een stabielere structuur slaagt een bedrijf er naar verloop van tijd niet meer in snel op de markt te reageren, start-ups zijn hierdoor succesvoller

	Kenmerken	Voordelen	Nadelen
		markt, en daardoor effectief in het benaderen van die markt - Daardoor goede lange termijn resultaten	- Belevingswereld binnen het bedrijf kan vertekend zijn als het zich vooral richt op het maken van winst

BIJLAGE 3: CONCLUSIES UIT DE INTERVIEWS

Hieronder volgt een korte samenvatting van de interviews met de 7 accounthouders (AH's). De conclusies zijn geclusterd per thema omdat vaak dezelfde onderwerpen ter sprake kwamen:

- T.a.v. een ondersteunend systeem:
 - o Er is geen (werkend) systeem dat het matchingsproces ondersteunt, en waarmee er vanuit breed perspectief zicht is op vaardigheden, ambities en capaciteit van de medewerkers.
 - o De AH's van de stadsbrede afdelingen hebben behoefte aan een ondersteunend systeem, net zoals een deel van de AH's van de windrichtingen, omdat:
 - De huidige procedure kwetsbaar is. Veel van de kennis en informatie over medewerkers zit in de hoofden van de AH's. Als die medewerkers uitvallen is deze kennis verloren.
 - Daarnaast bestaat het risico dat de AH's niet alle informatie paraat hebben waardoor niet de meest optimale match wordt gemaakt.
 - o Enkele AH's van de windrichtingen zijn hierop tegen omdat zij van mening zijn dat het huidige systeem prima werkt en aanpassingen hierop een bedreiging zijn.
 - o De AH's hebben dus verschillende behoeftes.
- T.a.v. overzicht van toekomstige projecten:
 - o Een deel van de AH's, m.n. van de stadsbrede afdelingen, gaf aan dat er onvoldoende zicht is op toekomstige projecten. Dit betekent:
 - Dat elke uitvraag een verrassing is.
 - Dat elke uitvraag ad hoc wordt opgepakt wat tot onrust binnen de organisatie leidt.
 - o Bij de windrichtingen gaat dit goed omdat het vaak om kleinere projecten gaat die opgepakt kunnen worden door de buurtteams. Doordat de projecten kleiner zijn, is de impact op het totale werkpakket kleiner en zijn ze beter inpasbaar.
 - o Bij de stadsbrede afdelingen gaat het echter om grotere uitvragen waar vaak een PM voor moet worden vrijgemaakt, wat grote gevolgen kan hebben voor andere projecten.
 - o Het gebrek aan overzicht zorgt er, m.n. dus bij de grotere projecten, voor dat het lastig is de juiste afweging te maken of een medewerker op de juiste plaats zit.
 - o Tevens wordt hierdoor het proces als ad hoc en niet gestructureerd ervaren wat binnen sommige afdelingen leidt tot hoge werkdruk en stress.
 - o Medewerkers geven bij de TL's aan dat zij behoefte hebben aan een overzicht van nieuwe projecten. Dit overzicht ontbreekt nu.
- T.a.v. het matchingsproces:
 - o De medewerkers bepalen zelf aan welk project zij willen werken.
 - o Dit betekent vrijheid, maar ook vrijblijvendheid.
 - o Dit maakt het lastig voor de AH's om te sturen.
 - o Het ontbreken van overzicht van toekomstige projecten maakt het lastig voor medewerkers om de verantwoordelijkheid voor hun eigen werkpakket te pakken (dit geldt m.n. voor de stadsbrede afdelingen/projecten).
 - o Het hebben van een netwerk is hierdoor essentieel om op de leuke en interessante projecten te komen. Daardoor komt niet altijd de juiste PM op de juiste plek terecht.
 - o Er wordt niet geprioriteerd binnen het IB, en ook wordt er nooit nee gezegd tegen een project. Hierdoor is het lastig een keuze te maken wanneer er een afweging moet worden gemaakt tussen belangen van verschillende projecten.

- De span-of-control van de AH's is groot waardoor het lastig is om de vaardigheden, ambities en capaciteit van de medewerkers te kennen en bij te houden.

BIJLAGE 4: RESULTATEN VAN DE ENQUÊTE

In het kader van het onderzoek is een enquête rondgestuurd naar 128 projectmanagers/ervaren projectleiders. Hiervan hebben er 60 gereageerd. Hieronder een korte samenvatting van de resultaten:

- Er is een groot verschil in werkwijze tussen de stadsbrede afdelingen en de windrichtingen. Daarnaast blijkt een gedeelte van de projectverantwoordelijken bij de vakinhoudelijke afdelingen te zitten. Daarom is bij het analyseren van de resultaten telkens gekeken naar de totale uitslag, en die van de stadsbrede afdelingen, de windrichtingen en de overige afdelingen.
- In gemiddeld 20% van de matchingsprojecten leidt de nieuwe uitvraag tot knelpunten bij al lopende projecten. Bij de stadsbrede afdeling is dit aanmerkelijk hoger (30%) dan bij windrichtingen (14%) en overige afdelingen (13%).
- In gemiddeld 43% van de gevallen geven de respondenten aan dat ze de uitvraag onduidelijk vinden. Bij de windrichtingen iets meer (52%) dan bij de stadsbrede afdelingen (42%) en overige afdelingen (33%). Dit is opvallend omdat er een standaard format wordt gebruikt bij een uitvraag.
- Het gemiddeld aantal weken dat het matchingsproces duurt is 2,8 weken. De stadsbrede afdelingen en windrichtingen zitten allebei onder dit gemiddelde met 2,1 en 2,3 weken en de overige afdelingen (niet PM afdelingen) juist hoger (5,0 weken).
- Op de vraag hoe het proces het beste zou kunnen worden getypeerd kwamen de volgende antwoorden:
 - o Bij de vraag of men het matchingsproces stroef (score 1) of soepel (score 5) vond verlopen, is de gemiddelde score 3,6.
 - o Bij de vraag of men het matchingsproces niet efficiënt (score 1) of efficiënt (score 5) vond verlopen, is de gemiddelde score 3,4.
 - o Bij de vraag of men het matchingsproces traag (score 1) of snel (score 5) vond verlopen, is de gemiddelde score 3,6.
 - o Bij de vraag of men het matchingsproces niet doeltreffend (score 1) of doeltreffend (score 5) vond verlopen, is de gemiddelde score 3,7.
- Ook de vraag hoe men het resultaat van de matching persoonlijk ervaart:
 - o Bij de vraag of men het gevoel heeft dat men de juiste persoon op de juiste plek is (score 1 = helemaal niet, score 5 = volledig), is de gemiddelde score 4,3.
 - o Bij de vraag of men vindt dat het project bij hun ambitie past (score 1 = helemaal niet, score 5 = volledig), is de gemiddelde score 4,2.
- Tot slot zijn er twee open vragen gesteld over de sterke kanten en de verbeterpunten van het huidige proces. Om de input inzichtelijk te maken zijn de antwoorden geclusterd en de belangrijkste hieronder genoemd:
 - o Op de vraag wat de pluspunten zijn van het huidige matchingsproces (in totaal 110 suggesties van 60 respondenten), zijn de volgende antwoorden genoemd:
 - Match op persoonlijke klik en wederzijdse verwachtingen (20x genoemd)
 - Veel vrijheid, invloed en ruimte voor eigen initiatief van individuele medewerker (20x genoemd)
 - Snel, efficiënt en doeltreffend (15x genoemd)
 - Heldere afspraken (14x genoemd)
 - Persoonlijke benadering (12x genoemd)
 - Informeel en gebruik van intern netwerk (11x genoemd)
 - Accounthouder is in charge (6x genoemd)

- Op de vraag wat de verbeterpunten zijn van het huidige matchingsproces (in totaal 137 suggesties van 60 respondenten), zijn de volgende antwoorden genoemd:
 - Matching is te weinig gericht op competenties/ambities van de medewerkers (28x genoemd)
 - Te informeel en te veel op basis van netwerk/toevalligheden (18x genoemd)
 - Niet effectief en efficiënt (12x genoemd)
 - Proces is reactief en mist lange termijn visie (12x genoemd)
 - Onbekendheid met het proces of proces niet voldoende helder (10x genoemd)
 - Totaaloverzicht beschikbare medewerkers ontbreekt (10x genoemd)
 - Onduidelijke uitvraag (10x genoemd)
 - Teveel vrijheid medewerkers en prioritering vanuit IB mist (10x genoemd)

BIJLAGE 5: EVALUATIE PROJECT ENTREE

Om meer helderheid te krijgen over het matchingsproces is een concreet proces, dat kort geleden is doorlopen, geëvalueerd. Het gaat om de zoektocht naar een nieuwe projectmanager voor het project Entree (vernieuwing van het stationsplein Amsterdam CS en de aanleg van een grote ondergrondse fietsenstalling). Het betreft een project binnen de stadsbrede afdelingen. Dit onderzoek is samen met een collega uitgevoerd en er is een tiental mensen geïnterviewd:

- De betrokken accounthouder (AH)
- De vertrekkende projectmanager (PM)
- De nieuwe PM
- Een lid van het projectteam
- De opdrachtgever
- Enkele PM's die het uiteindelijk niet zijn geworden

Als afsluiting is er een afrondende sessie georganiseerd waarbij de eerste bevindingen zijn gepresenteerd en feedback is ontvangen. Hieronder een korte samenvatting van de resultaten:

- Wat ging er goed:
 - o In zijn algemeenheid is iedereen het erover eens dat het proces goed is doorlopen, met een prima resultaat.
 - o Er is 6 maanden van tevoren gestart met de zoektocht.
 - o Gedurende het hele proces hebben de ambtelijk opdrachtgever en de accounthouder gezamenlijk gekeken wat de beste oplossing zou zijn. Het contact was open en het proces is snel en duidelijk verlopen.
 - o Er was ruimte voor het verkennen van verschillende oplossingen. Hierdoor zijn opties in overweging genomen en zijn er nuttige inzichten opgedaan over het proces. Dit kan nog beter door bij start het huidige projectteam te betrekken bij wat er nodig is.
 - o Projectmanagers binnen het IB hebben meegedacht over de beste kandidaat.
 - o Binnen twee maanden was er een vervanger gevonden, wat voor deze lastige opgave een prima resultaat is.
- Wat kan er beter:
 - o In het begin had nog duidelijker opgesteld kunnen worden wat voor PM precies paste bij de opgave. Hier hadden ook meerdere scenario's uitgewerkt kunnen worden, bijv. een scenario waarbij werd uitgegaan van de ideale kandidaat en een scenario waarbij een minder ervaren kandidaat zou worden gezocht, aangevuld met extra ervaring binnen het projectteam.
 - o Het team had in het begin meer betrokken willen worden bij het opstellen van het profiel en wat er nodig is bij deze opgave.
 - o Het is onduidelijk hoe PM's binnen het IB kunnen weten dat een dergelijke rol vrijkomt en hoe ze hiervoor hun interesse kenbaar kunnen maken.
 - o Het is onduidelijk of alle potentiële PM's in beeld waren. Er zijn op dit moment geen hulpmiddelen die ervoor zorgen dat écht alle kandidaten in beeld zijn.
 - o Er was een aantal kandidaten gepolst. Voor hen was het niet altijd duidelijk hoe het proces zou lopen en wat hun deadline was.
 - o De AOG ervaart geen betrokkenheid vanuit de directie van IB.
 - o Het moment van besluiten was niet helder gedefinieerd, waardoor niet voor iedereen duidelijk was of er al een besluit was genomen.

Van de evaluatie is een eindrapportage opgesteld die apart op te vragen is.