

Het zou vanzelfsprekend moeten zijn...

Het boek *Projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid* van Enrico Kraijo bracht mij weer terug bij de oorsprong van mijn politieke bestaan. Naar de tijd dat ik in verzet kwam tegen de onleefbare situatie in de wijk waarin ik woonde, de Haagse Schilderswijk. Ik kwam er toen al snel achter dat de Gemeente, tot wie wij ons richtten, een veelkoppig monster was.

De afzonderlijke wethouders hadden verschillende plannen met de wijk. Dat kon soms heel ver uit elkaar lopen. Ja, zelfs zover dat de wethouder voor Ruimtelijke Ordening de wijk rigoureuus wilde slopen, de wethouder Sport en Recreatie nieuwe sporthallen en een zwembad plande en de wethouder Volkshuisvesting woningen liet renoveren die nu juist gesloopt moesten worden. Hier gaat het nog over het hoogste beleidsniveau. Op het ambtelijke niveau zien wij een veelvoud van ambtelijke afdelingen en diensten waar het woord gezamenlijkheid blijkbaar niet leek te bestaan. Denk aan het bekende voorbeeld van de ene dienst die de herbestrating deed terwijl de nutsdiensten daarna hun kabels en leidingen gingen vervangen. Het kwam allemaal voor.

Dat moet toch ander kunnen? Waarom kwam zoiets vanzelfsprekends niet van de grond? De Gemeente barstte immers van de energiebronnen in de vorm van getalenteerde en gemotiveerde medewerkers maar waarom werd daar zo slecht gebruik van gemaakt. Voor mij was het als gemeenteraadslid duidelijk. Het ging niet primair om méér geld en méér medewerkers maar om het benoemen van een gemeenschappelijke doelstelling en een andere manier van werken. Als je al die afzonderlijke energiebronnen in gezamenlijkheid zou laten werken aan de stadsvernieuwing, het herstel van de leefbaarheid, dan moet toch snel een beter resultaat, misschien zelfs wel een goed resultaat, bereikt kunnen worden?

Wethouder Jan van der Ploeg was ons voorgegaan met een projectmatige aanpak van de stadsvernieuwing in Rotterdam. Een aanpak die bewezen had alle competenties in zich te kunnen verenigen waardoor de impasse in de stadsvernieuwing doorbroken was. Dit inspireerde mij als gemeenteraadslid om een zeer gedetailleerd organisatievoorstel, compleet met organogram, bij de Raad in te dienen. Het college zou er niet mee aan de slag te gaan. Nog datzelfde jaar trad de verantwoordelijke wethouder Ruimtelijke Ordening en Stadsvernieuwing af en mocht ik, als zijn opvolger (november 1980), mijn eigen amendement gaan uitwerken.

Dit mondde binnen twee maanden uit in de instelling van de Project Organisatie Stadsvernieuwing, een wijksgewijs georganiseerde multidisciplinaire organisatie. Ik heb toen de kracht mogen ervaren van wat projectmatig werken los kan maken. Alle neuzen dezelfde richting uit, één plan maken waarbinnen alle afdelingen en diensten ... en niet te vergeten de belanghebbenden (bewoners en bedrijven) konden gaan werken aan hun klus. Een klus die nu ten dienste van een groter verband stond, waarbij de ene activiteit de andere versterkte.

Niet alleen de planvorming en de planuitvoering kwamen eindelijk van de grond maar het gaf ook ruimte aan allerlei leerprocessen, die vooraf niet voorzien waren.

Was in eerste instantie alle aandacht gericht op de productie en de financiële en procesmatige sturing daarvan, al snel namen wij daar geen genoegen meer mee. We belandden al snel in een fase die ik zou willen omschrijven als ‘inhoudelijke verdieping’.

Het samenwerken aan een gemeenschappelijk doel maakte op een heel natuurlijke wijze kennisuitwisseling tussen de verschillende disciplines mogelijk. Bovendien stimuleerde het feit dat je gezamenlijk iets tot stand moet brengen in de buitenwereld de bereidheid tot leren.

In de Project Organisatie Stadsvernieuwing evolueerde de Stadsvernieuwing van een technisch ‘sloop-nieuwbouw programma’ tot een gezamenlijke ‘Culturele Activiteit’. Een activiteit waarbij Gemeente en bewoners/bedrijven gezamenlijk op zoek gingen naar wat de specifieke identiteit was van wijken en buurten. Dit had een direct inhoudelijk gevolg voor de toekomst van de wijk als een levende gemeenschap van mensen.

Samen werken in een projectmatige aanpak is volgens mij de integrator bij uitstek. Als er gepraat wordt over de ‘kloof’ tussen burger en overheid, dan betwijfel ik of al die pleidooien om kiesstelsels te wijzigen die kloof zullen dichten. Het zou heel wat zijn wanneer de burger weer overtuigd is van het gegeven dat de overheid er voor hem is en met hem aan de slag wil gaan om resultaten te boeken. Die basishouding moet ten grondslag liggen aan het professioneel werken van ambtenaren bij de overheid.

Als je als ambtenaar alleen maar volgens de regels de voorschriften uitvoert (uit mag voeren), hoef je nauwelijks op de zin, of de effectiviteit van je werkzaamheden te reflecteren. Je bent dan namelijk niet verantwoordelijk voor het eindresultaat. Je kunt het zelfs niet eens beïnvloeden. Toch is dat nog steeds de wijze waarop veel ambtelijke organisaties worden aangestuurd. Het is veilig want je weet waar je aan toe bent. Je vermijdt bovendien fouten en risico’s.

Het is mijn overtuiging dat de overheid, door niet op een projectmatige en doelgerichte wijze de problemen aan te pakken, telkenmale opnieuw veel energie verspilt en – nog erger – de creativiteit en de fantasie van haar werknemers niet aanspreekt en benut. Projectmatig werken kan daarin verandering brengen. Het vergt wel een cultuuromslag van de afzonderlijke onderdelen van een organisatie én van haar politiek-bestuurlijke omgeving. Van een commandostructuur, naar zelf verantwoordelijkheid nemen. Van sturen op regels, naar sturen op afspraken. Van controleren, naar loslaten. Van individueel succes, naar collectief succes.

Een goede projectleider is hierbij cruciaal. Niet omdat een project staat of valt bij ‘een krachtige leidersfiguur’. Juist een goede projectleider onderkent zijn afhankelijk van zijn omgeving. En dus weet de projectleider dat hij of zij alleen maar kan slagen, als hij of zij op een constructieve manier alle betrokkenen hun taken en rollen kan laten uitvoeren. Een goede projectleider weet een ‘wij-gevoel’ te creëren, waarbinnen dieptepunten als een gemeenschappelijke tegenvaller worden beschouwd maar hoogtepunten als een gezamenlijk resultaat. Als dat lukt, is werken een feest.

Enrico Kraijo geeft in zijn boek geen kant en klare recepten voor een vlekkeloos uitvoeren van projecten. Dat is terecht, want ieder project is weer anders en kookboeken zijn er al genoeg. Kraijo geeft hulpmiddelen voor alle deelnemers in een project om de eigen situatie in

kaart te brengen en te bepalen waar, wanneer en hoe zij zelf handelend kunnen of zelfs moeten optreden, of waar zij een beroep op anderen moeten of kunnen doen.

Het is geen overbodige luxe ons telkens maar weer te verdiepen in hoe wij onze manier van werken kunnen verbeteren. Het draagt immers bij aan het bundelen van onze krachten en daar hebben burgers belang bij . Een overheid die presteert, dat zou vanzelfsprekend moeten zijn! Zo'n overheid kan het wantrouwen overwinnen en de kloof overbruggen.