

Samenvatting HOOFDSTUK 1

De term 'kwartiermaker' vindt zijn oorsprong in het leger. Kwartiermakers werden vooruit gestuurd om voorbereidingen te treffen. Deze definitie is terug te zien in de werkzaamheden van kwartiermakers in de publieke sector: ze zijn als voorloper tijdelijk belast met de voorbereiding van het organiseren van iets geheel nieuws. In vergelijking met een reguliere management opdracht heeft de kwartiermaker minder kaders en zekerheden, meer vrijheidsgraden en heeft de opdracht meestal een grotere impact op de toekomstige organisatie.

Voordat de kwartiermakersfase start is er een wens of behoefte waar een antwoord op moet komen. De kwartiermakersfase eindigt als de opdracht voldoende is uitgewerkt om overgedragen te worden aan een (project)manager: er is een opdrachtgever, een duidelijke opdracht met financiële en personele kaders en een planning, een organisatie met een visie, locatie en voorzieningen. Het verschil tussen kwartiermaken in vergelijking met regulier projectmanagement is dat er bij kwartiermaken veel van deze zaken ontbreken.

Binnen de kwartiermakersfase is er een voorbereidingsfase en een implementatiefase. In de voorbereidingsfase wordt het probleem omgezet in een plan en in de implementatiefase wordt het plan gerealiseerd. In de voorbereidingsfase heeft de kwartiermaker vooral de rol van adviseur, in de implementatiefase meer de rol van interim manager. Kenmerkend voor de kwartiermakersfase is dat deze fasen overlappen en dat er interactie is tussen deze rollen.



HOOFDSTUK 1

Wat is kwartiermaken?



De eerste vraag die opkomt op het moment dat over kwartiermakers wordt gesproken is: Wat is kwartiermaken? en vervolgens: Wat zijn nou kwartiermakers?

Er zijn vele verschillende beschrijvingen en gedachten hierover. Hieronder probeer ik een consistente beschrijving te geven.

Eerst ga ik in op wat kwartiermaken is en op welke moment een kwartiermakersfase start. Vervolgens beschrijf ik wat kwartiermaken zo specifiek maakt, om op basis daarvan de competenties/profielen te beschrijven waaraan kwartiermakers moeten voldoen.

1.1 Definitie van kwartiermaker

De eerste definitie komt uit een militair woordenboek¹ uit 1861. Daarin werd de volgende definitie gegeven:

Kwartiermakers:
Officieren, onderofficieren en manschappen, die bij marschen vooruitgezonden worden om de kwartieren te bestellen, over te nemen, in te delen en ze bij aankomst der hoofdmagt aan deze aan te wijzen.²

De militaire herkomst van de definitie is duidelijk. Een meer hedendaagse definitie vinden we op Wikipedia:

Kwartiermaker is van oorsprong een militaire term voor troepen die vooruit worden gestuurd om voorbereidingen te treffen voordat de rest van de militairen arriveren.

In overdrachtelijke zin: iemand die belast is met de voorbereiding, de organisatie van iets geheel nieuws; voorloper, wegbereider.

Het woord kwartier heeft onder andere de betekenis: tijdelijke verblijfplaats van militairen.³

¹ H.M.F. Landolt
Militair woordenboek
(2 dln.). A.W. Sijthoff,
Leiden 1861

In deze definitie komt een aantal termen voor die vrij universeel zijn en die deel uitmaken van de meeste omschrijvingen van kwartiermakers of kwartiermakersopdrachten:

- 1 — organisatie van iets geheel nieuws
- 2 — belast met de voorbereiding
- 3 / voorloper, wegbereider
- 4 — tijdelijk

Daarnaast hoor je mensen regelmatig verschillende typeringen van kwartiermakers en kwartiermaken geven. Enkele uitspraken over kwartiermaken:

“Een kwartiermaker is een sociale solist.”

“Een kwartiermaker weet hoe de hazen lopen.”

“Een kwartiermakersopdracht betekent samenwerking, bij tegengestelde belangen en met een onmogelijke opdracht.”

“Bij een kwartiermakersproject lijkt de oorspronkelijke opdracht van de opdrachtgever nooit te kloppen.”

“Een kwartiermaker heeft de durf en het lef om ergens op af te gaan, zonder dat hij weet waar hij precies uitkomt.”

Een kwartiermaker is dus een persoon die voorbereidingen treft om iets geheel nieuws op te zetten. Een kwartiermaker is een vooruitgeschoven post of een wegbereider. Hij werkt in opdracht van een of meer organisaties, (meestal) in de publieke sector. Het vak of ambacht van kwartiermaken gaat vooraf aan en heeft raakvlakken met project- en verandermanagement (zie ook paragraaf 1.2). Een kwartiermaker is

een persoon die partijen, personen en potentiële partners samenbrengt, hen inspireert om samen de opdracht uit te voeren, die de nieuwe samenwerkingsvorm creëert en daarna efficiënt en effectief implementeert als zelfstandige unit of met en in de samenwerkende organisaties.

In de hiervoor beschreven kenmerken van kwartiermakers worden ook de wezenlijke verschillen duidelijk met andersoortige werkzaamheden, zoals (project)management. Regulier management en projectmanagement zijn niet of zelden gericht op iets geheel nieuws, ze zijn vaak niet tijdelijk van aard en niet uitsluitend de voorloper/wegbereider. De opdracht van de kwartiermaker is meestal qua verantwoordelijkheid niet neer te leggen bij bestaande personen of onderdelen binnen de organisatie, omdat ze niet binnen diens verantwoordelijkheid vallen.

Een kwartiermakersopdracht heeft ten opzichte van een reguliere managementopdracht:

- 1 —• minder kaders en zekerheden;
- 2 —• meer vrijheidsgraden;
- 3 —• grote impact op de toekomstige organisatie.

Deze kenmerken zullen verderop terugkomen bij de benodigde competenties van een kwartiermaker.

De definitie van een kwartiermaker die ik hanteer is:

Een kwartiermaker is een voorloper/wegbereider die de voorbereiding treft om iets nieuws op te zetten binnen de organisatie, tussen organisaties of zelfstandig, waarbij hij samen met zijn opdrachtgever het nieuwe vormgeeft, totdat het overgedragen kan worden aan een nieuw(e) organisatie(onderdeel).

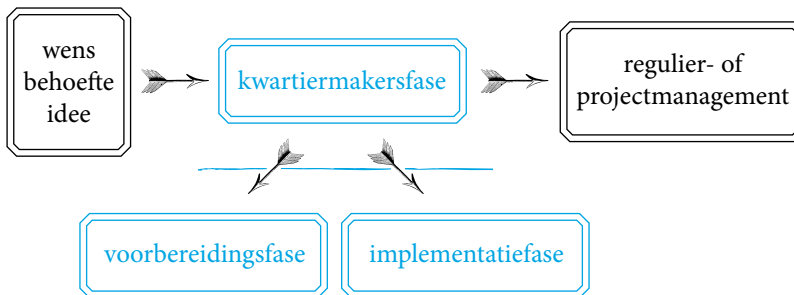
Uit deze definitie blijkt ook dat er een specifieke relatie moet zijn tussen opdrachtgever en kwartiermaker in relatie tot de inhoud van de opdracht. Hierop ga ik in hoofdstuk 6 over opdrachtgeverschap dieper in.

De definitie van kwartiermaker geeft ongeveer aan waar de opdracht begint en ophoudt. Daarover gaat paragraaf 1.2.

1.2 Kwartiermakersfase

De kwartiermaker wordt in een specifieke fase aangesteld. Dit is het best te typeren aan de hand van de fase ervóór en de fase erna. Voordat de kwartiermakersfase start, is er namelijk een probleem of behoefte gedefinieerd waarop een antwoord moet komen. Dit probleem of deze behoefte vereist een nieuwe organisatie of -onderdeel of een nieuwe verzameling van activiteiten of diensten/producten. De kwartiermakersfase start dus met een probleem c.q. behoefte waarop een antwoord moet worden gegeven en/of waarvoor een vorm moet worden gevonden.

Een kwartiermakersfase eindigt als er een organisatie- of samenwerkingsvorm (in welke vorm dan ook) is met een missie/ visie, personeel, (financiële en personele) kaders, een locatie en voorzieningen; de standaard voorwaarden waar een projectopdracht aan moet voldoen. Nadat dit allemaal is geregeld, kan de verantwoordelijkheid overgedragen worden aan een (project)manager.



Figuur 1.1
Positionering kwartiermakersfase.

Figuur 1.2
Splitting kwartiermakersfase.

Binnen de kwartiermakersfase zijn er twee onderdelen te onderscheiden:

1. De voorbereidingsfase

In deze fase gaat het vaak om het uitwerken van het probleem of de behoefte in een plan, met de vertaling van het voornemen in (afhankelijk van de behoefte) een missie, visie, strategie, activiteiten, planning, organisatie en financiën. Dit plan kan worden gebruikt om (politieke) goedkeuring te krijgen, subsidie te verwerven en om de volgende stappen te zetten in het daadwerkelijk realiseren van het voornemen.

2. De implementatiefase

In deze fase wordt het plan/voornemen daadwerkelijk gerealiseerd. Dat kan betekenen dat de organisatie wordt opgezet, eventueel de benodigde medewerkers worden geworven en activiteiten al worden uitgevoerd. Zodra overdracht aan de eigen of nieuwe organisatie mogelijk is, draagt de kwartiermaker de verantwoordelijkheid over.

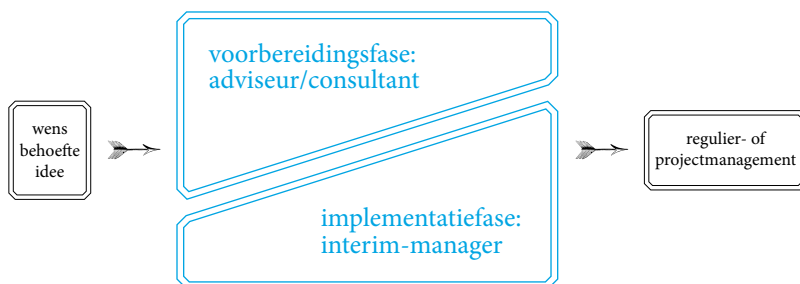
In de kwartiermakerspraktijk overlappen deze twee fasen elkaar vaak. Dat vergt van een kwartiermaker dat hij gelijktijdig op verschillende niveaus (beleidsmatig/strategisch/bestuurlijk én praktisch/operationeel) moet kunnen opereren.

Deze dubbeling, beginnend met een deel van de operationele activiteiten terwijl de strategische besluiten nog moeten worden genomen, typeert veel kwartiermakersopdrachten. Het vergt operationele creativiteit en bestuurlijke sensitiviteit om dit op een verantwoorde manier te kunnen doen.

Figuur 1.3
Overlap van de twee fasen tijdens de kwartiermakersopdracht.



In de voorbereidingsfase heeft een kwartiermaker meer de rol van adviseur of consultant en in de implementatiefase meer die van interim-manager. Typerend voor een kwartiermakersopdracht is de gelijktijdigheid en de interactie tussen beide fasen.



Figuur 1.4
 Typering van de rol van de kwartiermaker in de onderdelen van de kwartiermakersfase.

In ieder van deze (parallel lopende) fasen heeft de kwartiermaker eigenlijk een andere rol. En daarmee moet hij ook andere competenties hebben. Hij levert ook andere producten in beide fasen. In paragraaf 1.3 werk ik dit verder uit.

1.3 Voorbereidingsfase

In de voorbereidingsfase heeft de kwartiermaker meer de rol van adviseur of consultant. Hij moet zorgen dat er een concretisering komt van idee, wens of behoefte in een concrete (organisatie)vorm en opdracht. Het gaat hierbij om het ontwerpen, vormgeven en positioneren van de nieuwe organisatie.

In deze fase zal hij vooral partijen (zoals de opdrachtgever, maar ook diens medewerkers en andere stakeholders) moeten meenemen in het proces en ze laten meedenken over de gewenste oplossing.

In deze fase zal de kwartiermaker het meest sturen op het proces:

- ☞ zorgen dat alle relevante partijen worden betrokken;
- ☞ zorgen dat men weet waar/wanneer men in het proces wordt betrokken;
- ☞ draagvlak creëren;
- ☞ zorgdragen voor besluitvorming.

Het *resultaat* van deze werkzaamheden kan verschillende vormen hebben, maar meestal bestaat het uit een of meer adviezen of rapporten voor de besluitvorming. Na de besluitvorming zijn deze adviezen of rapporten de basis voor de opdracht van de (project)manager die uiteindelijk het stokje overneemt van de kwartiermaker.

In deze fase is het voor de kwartiermaker handig om gebruik te maken van de beschikbare tools of instrumenten. Met behulp van een

SWOT-analyse (Strengths, weakness, opportunities, threats) kan hij de waardepropositie, de klantengroepen, de distributiekkanalen en de relaties in kaart brengen. Dit helpt om positie te bepalen en geeft aan wat de kwartiermaker kan doen om draagvlak te creëren. De stakeholders moeten in dit proces worden meegenomen en geïnspireerd. Een stakeholderanalyse met bijbehorende waardes kan van nut zijn in de besprekingen met de opdrachtgever. Hierin komt naar voren welke stakeholders belangrijk zijn voor de opdracht, de organisatie en/of vorm, welke rolverdeling de kwartiermaker en zijn opdrachtgever hebben bij de beïnvloeding van stakeholders (waar zitten de winstpunten en pijnpunten) en wie er betrokken moet worden in het proces.

1.4 Implementatiefase

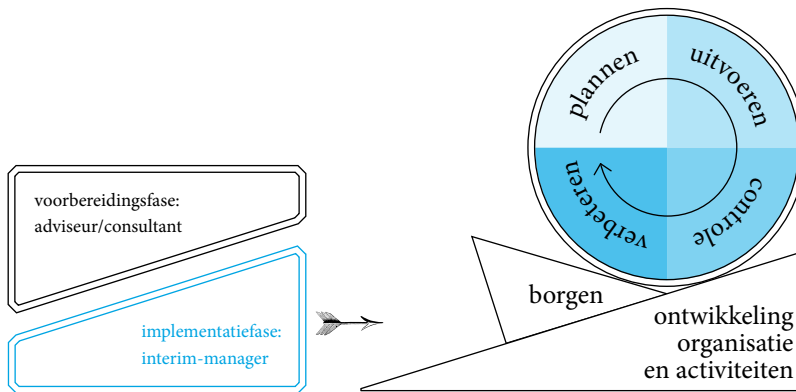
In de implementatiefase heeft de kwartiermaker meer de rol van interim-manager. Hij moet vooral zorgen dat er een organisatie is gevormd die klaarstaat voor de (project)manager aan wie hij de verantwoordelijkheid kan overdragen. De kwartiermaker zal vooral moeten zorgen dat zaken praktisch zijn geregeld, zoals:

- rechtsvorm en organisatie;
- personeelswerving;
- huisvesting;
- beschrijving van de werkprocessen;
- ICT en informatievoorziening;
- beschrijving van de administratieve processen;
- interne en externe communicatie en marketing.



Dit houdt in dat de kwartiermaker tijdens de implementatiefase andere kwaliteiten nodig heeft en benut dan tijdens de voorbereidingsfase.

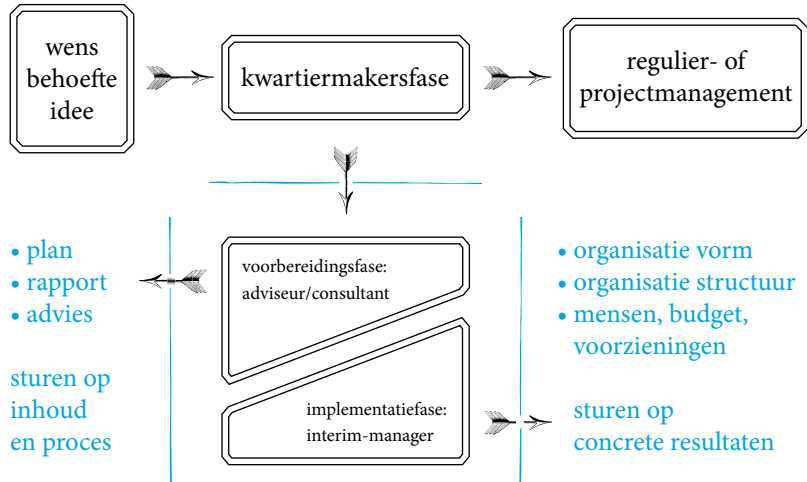
In deze fase van het proces is ‘value mapping’ een handige tool. Met deze tool breng je het proces in beeld en de activiteiten en toegevoegde waarde van de verschillende stappen in het proces. ‘Value mapping’ helpt om de uiteindelijke organisatie te ontwerpen die klaar moet staan aan het einde van de kwartiermakersopdracht.



Figuur 1.5
Implementatiefase.

In de implementatiefase wordt de basis gelegd voor de borging van de resultaten van de kwartiermakersopdracht. Met borging zorg je dat de resultaten, zoals een nieuwe werkwijze of organisatiecultuur, ook in stand blijven na afloop van de opdracht. Hierbij kun je denken aan het schrijven van werkinstructies of de medewerkers zelf zo veel mogelijk betrekken bij de ontwikkeling van de organisatiecultuur. De borging is van belang om te voorkomen dat de winst/kansen die er te halen zijn, verloren gaan. Als er snel geïmplementeerd wordt, zoals bij kwartiermakersopdrachten, is het van belang dat de overdracht goed is, zodat de implementaties voldoende geborgd worden. Zoals in figuur 1.5 is te zien, moet de borging voor de zekerheid zorgen dat er beweging vooruit blijft. Borging kan op vele manieren plaatsvinden, bijvoorbeeld door het inrichten van formele overlegstructuren; door het inrichten en beschrijven van werkprocessen, door toekomstige medewerkers mee te nemen in de kwartiermakersfase. Als je als kwartiermaker de tool ‘value mapping’ gebruikt vanaf het begin van het proces is het voor de (toekomstige) medewerkers duidelijker hoe de organisatie zal veranderen in de tijd. Borging vergt daarom expliciete aandacht van een kwartiermaker tijdens de implementatiefase.

Figuur 1.6
Overzicht van de kwartiermakersfase, de rollen en type activiteiten daarbinnen.



1.5 Verschil tussen kwartiermaken en regulier of projectmanagement

Hiervoor is aangegeven dat er in de fase volgend op de kwartiermakersfase een aantal zaken duidelijk moet zijn. Meestal heeft regulier of projectmanagement de meeste of een groot deel van de volgende kenmerken:

- 1.... Er is een rechtspersoon van waaruit wordt geopereerd;
- 2.... Deze rechtspersoon heeft (eventueel informeel) een missie, visie en strategie;
- 3.... Er is een duidelijke opdracht/taak met een beoogd resultaat of functieomschrijving;
- 4.... Aan het realiseren hiervan zijn personele en financiële kaders en een tijdshorizon/planning gekoppeld;
- 5.... Er is een locatie waar de werkzaamheden kunnen plaatsvinden;
- 6.... De (werkplek)voorziening hiervoor is aanwezig;
- 7.... Er is een ondersteunende staf (secretariaat, administratie, personeelszaken, communicatie).

In een kwartiermakersfase ontbreken (veel van de) bovenstaande kenmerken. Dat heeft een aantal consequenties:

1. Een kwartiermaker heeft meer vrijheidsgraden, maar moet tegelijkertijd ook in een groter vacuüm opereren. Een kwartiermakersopdracht kent een groter afbreukrisico, omdat er niet eenduidig binnen aangegeven kaders naar een helder omschreven doel kan worden toegewerkt. Een kwartiermaker dient (vaak) zijn eigen doelstelling en kaders te realiseren waarbij zijn belangrijkste richtlijn alleen het kompas is waarmee hij het doel (oplossing van een probleem of realiseren van een wens) kan realiseren.
2. Een kwartiermakersopdracht kent activiteiten op verschillende niveaus en een korte doorlooptijd. Als gevolg daarvan moet een kwartiermaker snel kunnen handelen, snel kunnen schakelen tussen verschillende niveaus en zowel beleid kunnen maken als gelijktijdig weten hoe dit in de praktijk uitwerkt (of uitgewerkt moeten worden).
3. Door het vaak nog onontgonnen terrein moet de kwartiermaker snel met veel onbekende mensen samenwerken, op basis van wederzijds vertrouwen in plaats van een formele machtspositie.

In hoofdstuk 2 vertaal ik deze consequenties in kenmerken en competenties van kwartiermakers.

1.6 Praktijkvoorbeelden

Onderwijs huisvestingscoöperatie

Introductie

De besturen van middelbare scholen wilden graag de huisvesting voor de schoolgebouwen in het voortgezet onderwijs en de verantwoordelijkheid ervoor overnemen van de gemeente. Hierover waren reeds principeafspraken gemaakt, inclusief de overdracht van de subsidie voor beheer en onderhoud van de gebouwen.

Aanleiding voor deze wens van de schoolbesturen was de onvrede over de wijze waarop de gemeente met de onderwijshuisvesting omging. De gemeente wilde de schoolgebouwen echter uitsluitend overdragen als de schoolbesturen een gezamenlijke coöperatie ervoor zouden oprichten.

Er waren vier schoolbesturen: twee grote, een middelgrote en een klein schoolbestuur. Eerder had de gemeente al geprobeerd de scholen te laten fuseren, maar dat was mislukt. Het gevolg was echter veel wantrouwen tussen de verschillende schoolbesturen. Bovendien waren niet alle schoolbesturen voor oprichting van de coöperatie.

Belangrijke knelpunten

Er was een gebrek aan onderling vertrouwen. Er waren geen goede financiële afspraken met de gemeente gemaakt (over de hoogte van de jaarlijkse subsidie, prijspeilcorrecties en de overnamesom).

Kinderombudsman

Introductie

Er was een wet aangenomen dat er een Kinderombudsman moest komen. Deze moest toezien op de naleving van het VN-verdrag voor de rechten van het kind. In de wet stond ook dat de Kinderombudsman ondergebracht zou moeten worden bij het instituut Nationale Ombudsman.

Belangrijkste knelpunten

Er was nog geen budget of formatie geregeld. Er was vrijwel geen ruimte voor de huisvesting. Er zat spanning tussen de wettelijke positie van de Kinderombudsman en die van de Nationale Ombudsman. Er was weinig tijd om alles in te richten en toch moest alles op de eerste dag gereed zijn, omdat op grond van de wet de Ombudsman een aantal taken moest uitvoeren.

Fusietraject twee stichtingen

Introductie

De besturen van twee stichtingen willen dat de stichtingen fuseren, omdat de werkterreinen elkaar steeds meer zijn gaan overlappen. Beide stichtingen hebben personeel in dienst. Een stichting is groter en professioneler dan de andere.

Belangrijkste knelpunten

De kleine stichting heeft het gevoel opgegeten te worden.

Discussies over de inhoud (missie, visie, strategie, organisatiestructuur en dergelijke) worden vertroebeld door eigenbelang.

Kenniscentrum op een hogeschool

Introductie

Op een faculteit van een hogeschool zijn er veel docenten die ook aan onderzoek doen. Niemand heeft echter zicht op welk onderzoek er wordt uitgevoerd, welke kwaliteiten men in huis heeft, wat de uitkomsten van het onderzoek zijn en of de onderzoeken op elkaar aansluiten. Er is behoefte aan een kenniscentrum waarin de verschillende onderzoekers samenwerken, hun onderzoeken afstemmen en er wordt gewerkt aan 'vermarkten' van het onderzoek. Tegelijkertijd moeten de docenten wel binnen de eigen afdeling werkzaam blijven. Het kenniscentrum is dus meer virtueel en heeft zelf geen onderzoekers in dienst.

Belangrijkste knelpunten

Docenten/onderzoekers zijn vrij in de keuze van hun onderzoek en willen dat zo houden.

Vrijwel niemand ervaart het gebrek aan inzicht in de onderzoeken en de resultaten als probleem.

Er is weinig geld beschikbaar. Iedereen heeft het al druk.

De betrokkenen van het kenniscentrum (onderzoekers), zijn niet degene die een probleem ervaren. Het management ervaart een probleem, maar zij zijn niet de doelgroep/klant van het kenniscentrum. De klant is niet in beeld.

Do's

- Gebruikmaken van je vrijheidsgraden, waarbij je wel goed je eigen kaders moet realiseren.
- Letten op de borging, een belangrijk element in de opdracht. Tools kunnen hierbij goed helpen.

Don'ts

- De gegeven opdracht of het probleem zomaar aannemen van de opdrachtgever. Zoek eerst zelf goed uit wat het (onderliggende) probleem is.
- Opereren op basis van een formele machtspositie. Probeer meer te opereren op basis van wederzijds vertrouwen.

Notities
