

Leergang 'Regiegemeente worden: effectiever (be)sturen'

De gemeentelijke regierol

Veel gemeenten ontwikkelen zich vandaag de dag tot regiegemeente. Dat betekent veelal dat ze meer taken uitbesteden, waarbij ze zelf als opdrachtgever gaan functioneren en dus meer op afstand gaan sturen. Daarnaast zien we dat gemeenten steeds meer maatschappelijke vraagstukken anders oppakken. Namelijk niet meer door het vraagstuk zelf volledig naar zich toe te trekken, maar door in overleg te treden met andere partijen om met hen tot een samenspel te komen waarin die vraagstukken hanteerbaar worden. In de eerste situatie zou je van verticale regie kunnen spreken, omdat de sturing weliswaar anders is, maar de gemeente wel eenzijdig bepaalt wat er moet gebeuren. In de tweede situatie is dat veel minder het geval en is veel meer sprake van gezamenlijk optrekken. Kenmerk van beide wijzen van sturen is dat de gemeente minder 'hands on' en meer bestuurlijk/strategisch gaat functioneren.

Dat gaat allemaal echter niet vanzelf. Het eist van hoog tot laag een andere professionaliteit. 'Regiegemeente worden' betekent daarom ook investeren in de mensen. Zij moeten die regie gaan voeren; horizontaal of verticaal. De switch van traditionele gemeente naar regiegemeente is voor medewerkers een overgang van liefde voor vakmanschap naar liefde voor verbinden. Regie vereist dan ook het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden en competenties zoals: hoe je sturen op afstand vormgeeft, hoe je partijen verbindt, hoe je allianties tot stand brengt en hoe je programmamanagement vormgeeft.

Regisseren in het interne en externe speelveld

(Senior) medewerkers, teamleiders, beleidscoördinatoren en projectleiders krijgen binnen een regiegemeente geleidelijk aan een andere invulling van hun rol:

- ze worden regisseur te midden van andere betrokkenen waarop de gemeente vaak geen of maar beperkt directe invloed heeft;
- ze zullen vaak als programmaleider of -medewerker fungeren, waarvan regie een belangrijk deelaspect van de functie is;
- maar ook hun 'gewone' projecten zullen meer samen met anderen ontwikkeld worden en dus meer regie vragen.

Uit onderzoek blijkt bovendien dat medewerkers die met regie te maken krijgen, het opereren in het veld vaak als minder lastig ervaren dan het opereren in de eigen organisatie. Met name de wijze waarop het management zijn rol invult, is bepalend voor in hoeverre de medewerkers met kracht naar buiten kunnen opereren, dan wel veel energie binnen de eigen organisatie kwijt zijn. Deze medewerkers zijn ook vaak degenen die een sturende rol hebben naar partijen waar de gemeente werk aan uitbesteedt, die de gemeente subsidieert of waar de gemeente anderszins mee samenwerkt. Dit vanuit de optiek van sturen op afstand: sturen van achterin de taxi en niet voorin achter het stuur. Dat alles betekent dat ook de managementrol opnieuw doordacht moet worden. Die komt in een ander licht te staan. Het hanteren van de spanning tussen binnen (politiek bestuurlijk) en buiten, waar het spel nu meer dan ooit gespeeld wordt.

Leergang 'Regiegemeente worden': effectiever (be)sturen

De leergang 'Regiegemeente worden: effectiever (be)sturen' biedt een nieuwe manier van kijken op de horizontale of verticale regietaak. Het gaat om het zien van de dynamiek, interactie en patronen en vervolgens om het begrijpen van de logica daarvan. Thema's die centraal staan in de leergang zijn (het vergroten van) kennis over regie, sturen op afstand, het hanteren van de dynamiek in en rondom overheidsorganisaties, het kunnen beïnvloeden van het krachtenveld, de effecten van bepaalde structuren, de opdrachtgever- opdrachtnemerrelatie en het leren voeren van een open dialoog intern binnen de gemeente en extern met de partnerorganisaties.

De leergang kent een zorgvuldig gehanteerde balans tussen enerzijds theorie en anderzijds het verwerven van vaardigheden. Belangrijk daarbij is het systemisch leren kijken naar de eigen gemeentelijke organisatie en naar het veld waarin gewerkt wordt. De leergang is praktijkgericht: er wordt voortdurend gebruik gemaakt van casuïstiek uit de eigen werkpraktijk.

Doelgroep

De leergang is bedoeld voor medewerkers die een regisserende taak krijgen of zouden kunnen krijgen binnen gemeenten met de ambitie regiegemeente te worden of een regisserende taak hebben binnen gemeenten die reeds werken als regiegemeente. Het gaat hier om senior medewerkers, teamleiders, beleidscoördinatoren, (keten of netwerk) regisseurs, projectleiders en/of hun management.



ir. J. (Jan) den Hollander

Jan heeft meer dan 30 jaar ervaring met sturen, sturen op afstand en regie. Zijn kracht ligt in het hanteerbaar maken van complexe situaties. Precies kijken, begrijpen en dan actie nemen.

Leerdoelen

- het begrijpen van de dynamiek van de gemeentelijke organisatie alsmede het kunnen omgaan met de onveranderbaarheid daarvan;
- het begrijpen van hoe verticale regie c.q. sturen op afstand werkt en hoe dat al dan niet in te passen is in de eigen organisatie. Gedoebestendig organiseren;
- het begrijpen van hoe horizontale regie werkt o.a. in de vorm van programmamanagement en hoe dat in te passen is in de gemeentelijke organisatie;
- het kunnen ontwikkelen van een globale regiestrategie;
- het kunnen omgaan met de managementvraagstukken die gekoppeld zijn aan voorgaande leerdoelen zowel vanuit de optiek van manager als medewerker;
- het in kaart kunnen brengen van een complex krachtenveld in termen van dynamiek en weten waar en hoe die te beïnvloeden;
- het kunnen voeren van 'in beweging brengende' gesprekken, dat wil zeggen beweging brengen in schijnbaar vaste standpunten;
- het kunnen voeren van gesprekken waarin conflicten en/of tegengestelde belangen een rol spelen;
- het kunnen aanspreken zonder te escaleren; deze gesprekken naar win-win brengen.

Om bovenstaande doelen te realiseren leren de deelnemers in de leergang naar situaties te kijken in termen van dynamiek, van interactie tussen relevante partijen en tevens de bijbehorende patronen en de onderliggende logica daarvan begrijpen (systemisch kijken).

Resultaat

Het resultaat voor de gemeente is dat zij door het inzetten van deze leergang beschikt over medewerkers met wie zij de slag naar regiegemeente kan maken. Mensen, die de rollen, die bij de nieuwe situatie horen in kunnen vullen en tevens een rol kunnen spelen bij de transitie.

Programma leergang 'Regiegemeente worden': effectiever (be)sturen:

Het programma bestaat uit een zestal bijeenkomsten van elk een dag. De bijeenkomsten kennen de volgende inhoud:

Dag 1: De dynamiek van een regiegemeente (22 mei 2013)

- Kennismaking en verwachtingen afstemmen.
- Casuïstiek van de deelnemers wordt besproken en bekeken aan de hand van de volgende vragen:
 - Waar hebben we het over, wat is er aan de hand?
 - Wat is daar moeilijk aan, wat maakt het lastig?
 - Wat betekent dat voor hoe ermee om te gaan?
- De essentie van sturen op afstand; randvoorwaarden en eisen aan de organisatie.
- De essentie van horizontale regie: randvoorwaarden en eisen aan de organisatie.
- Vooruitblik hoe het programma verder ingaat op de problematiek en hoe gaandeweg het instrumentarium aangereikt wordt: gedoebestendig organiseren en het ontwikkelen van een regiestrategie.

Dag 2: Anders (= systemisch) kijken: de rationele insteek (6 juni 2013)

- Oefenen met een dynamische krachtenveldanalyse als rationele manier van het begrijpen van de dynamiek van de situatie.
- Bespreking van de theorie.
- Oefenen met de methodiek inclusief 'beweging creërende' gespreksvoering.
- Methode toepassen op algemene aspecten van het regiegemeente worden.
- Systeemdruk/onveranderbaarheid/hanteren in plaats van oplossen.

Dag 3: Anders (= systemisch) kijken: gebruik maken van intuïtie (19 juni 2013)

- Oefenen met organisatieopstellingen als meer intuïtieve manier om systeemdynamiek zichtbaar te maken.
- Gezamenlijk oefenen met een opstelling aan de hand van een praktijksituatie van een van de deelnemers.
- Oefenen met aangepaste praktische vormen van opstellingen.
- Methode toepassen op algemene aspecten bij de transitie naar regiegemeente.

Dag 4: Gedoebestendig organiseren (11 september 2013)

- Het anders leren begrijpen van de dynamiek van de eigen organisatie.
- Wat zijn de eeuwige vraagstukken en wat is de logica daarvan?
- Hoe kan je daar mee omgaan?
- Hoe verhoudt zich dat tot de randvoorwaarden en eisen bij sturen op afstand?
- Bespreken van voorbeeldcasuïstiek.
- Het ontwikkelen van gedoebestendig organiseren.
- Behandelen van casuïstiek van de deelnemers.
- Oefenen met het voeren van lastige gesprekken.

Dag 5: Ontwikkelen globale regiestrategie (25 september 2013)

- Theoretisch verdieping in de term regie.
- Stap voor stap uitwerken van een regiestrategie (werkboek).
- Bij elke stap reflecteren we op de logica van problemen, wijze van hanteren, enzovoort.
- Formuleren van een rijke probleemstelling.

Dag 6: Rol van het management (9 oktober 2013)

- Het management in een regieorganisatie:
 - Wat is nodig?
 - Hoe de rol van het management in te vullen?
 - Wat mogen medewerker en management over en weer van elkaar verwachten?
- Het voeren van lastige gesprekken.
- Schakelen tussen politiek, bestuur en het veld.
- Het koppelen van interne en externe regie.
- Het vaststellen van spelregels die van belang zijn bij het spelen van het spel in een regieorganisatie.

Tijdsinzet en kosten

- De totale tijdsinzet voor de leergang is zes dagen . Data: 22 mei, 6 juni, 19 juni, 11 september, 25 september en 9 oktober 2013.
- Praktijkkennis is vereist, deelnemers dienen casuïstiek uit de werkpraktijk mee te brengen.
- Na afloop van de leergang - uiterlijk na een jaar te gebruiken - biedt Van de Bunt de deelnemers zonder extra kosten een coachingsgesprek aan.
- Kosten voor de leergang bedragen € 3.150,-. Voor elke tweede en volgende medewerker geldt een korting van 10%.
- Locatie: Van de Bunt Adviseurs, Amsterdam.

De leergang is tevens geschikt om in company in te zetten bij de transitie naar regiegemeente. In overleg kunnen wij de leergang op maat aanbieden; in aansluiting op het lopende veranderproces dan wel als leidend instrument.



drs. M. (Marjolein) Hesselink

Marjolein begeleidt organisatieveranderingen bij gemeenten zoals het verzelfstandigen van interne diensten. Dit doet zij in de rol van projectmanager en procesbegeleider. Centraal staat voor haar het sturen op houding, gedrag, competenties en vaardigheden behorende bij een regieorganisatie.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Jan den Hollander
j.d.hollander@vandebunt.nl of
06-55834792

Marjolein Hesselink
m.hesselink@vandebunt.nl of
06-54692118

Van de Bunt is een middelgroot adviesbureau voor strategie organisatie en management. Wij adviseren, begeleiden en ondersteunen al sinds 1933 bedrijven, instellingen en overheden met onze expertise:

- Strategie en bestuur
- Organisatieontwikkeling
- Bedrijfsprocessen en IT
- Beleidsadvisering
- Interim management

De adviseurs van Van de Bunt zijn bevoegen mensen. Onze bureauervaring en persoonlijke ervaring tellen. Wij zijn constant op zoek naar vernieuwing. We voelen ons betrokken bij onze klanten. Graag nemen wij onze verantwoordelijkheid. Wij werken ondernemend, betrokken, resultaatgericht en met een hoog energieniveau aan oplossingen voor onze opdrachtgevers; variërend van strategiebepaling tot en met implementatie van service en management.

T +31 (0) 20 642 11 34
F +31 (0) 20 644 59 37
KvK 34157708

info@vandebunt.nl
www.vandebunt.nl

Weerdestein 97
Postbus 7960
1008 AD Amsterdam

strategie organisatie management