

# Eenvoudig Organiseren van Gemeenten

**start**

14 maart 2024

**locatie**

Nijmegen



# Eenvoudig Organiseren van Gemeenten

Net als hun omgeving zijn gemeentelijke organisaties in beweging. Door de toenemende dynamiek in die omgeving lijkt het erop dat gemeentelijke organisaties steeds complexer worden. Waar 50 jaar geleden gemeenten nog langs dezelfde inrichtingsprincipes waren georganiseerd, zien we nu een grote variatie aan organisatiemodellen, gecombineerd met intergemeentelijke samenwerkingsverbanden en uitbesteding aan (semi-)private partijen. De complexiteit neemt daarmee toe, in strategie, inrichting, sturing en uitvoering. Dat vraagt veel van de gemeentelijke organisatie en haar medewerkers. Want gemeenten 'moeten' veel, zoals: opgavegericht werken, netwerksturing, datagedreven werken, publiek leiderschap tonen, organiseren in zelfsturende teams, werken volgens de bedoeling, wendbaar zijn, een platform zijn, werken in scrumteams en als regiegemeente fungeren.

*Buzzwords* waarvan niet altijd even duidelijk is wat ze betekenen en of ze meer zijn dan een voorbijgaande hype. Alle reden om het hoofd koel te houden, een stapje terug te doen en te analyseren:

- wat zijn nu eigenlijk de strategische opgaven van gemeenten?
- wat betekenen deze opgaven voor de inrichting van de gemeentelijke organisatie?
- hoe kunnen de benodigde veranderingen in de inrichting worden aangepakt?

En dat alles zonder gemeentelijke organisaties complexer dan nodig en liefst eenvoudiger te maken.

## Voor jou?

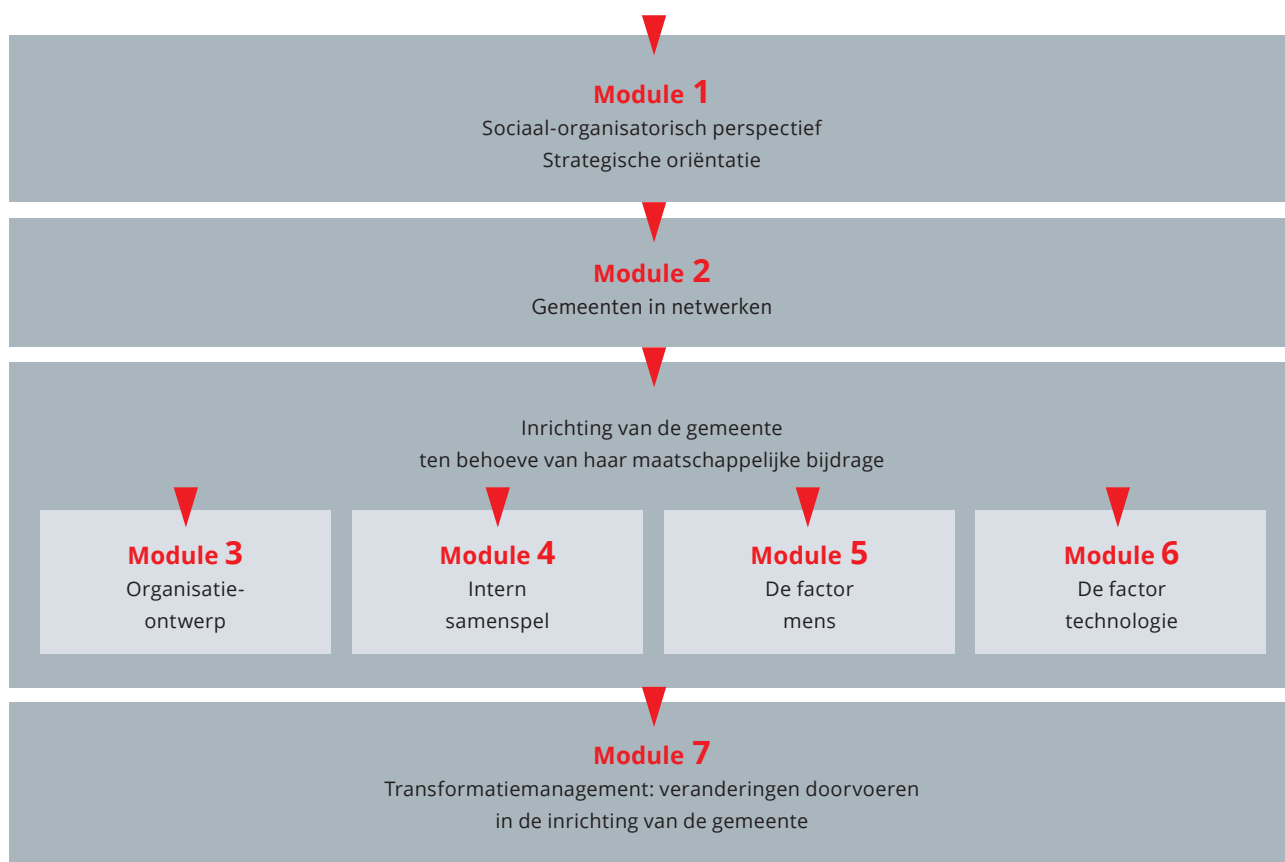
Wil je jouw gemeentelijke organisatie doelmatiger kunnen organiseren? En daarmee een waardevolle bijdrage blijven leveren aan de burgers, de medewerkers, de gemeentelijke bestuurders en de maatschappij? Dan is deze opleiding 100% raak voor jou. De opleiding richt zich op het seniormanagement van gemeenten en anderen die binnen gemeenten op strategisch niveau betrokken zijn bij organisatievraagstukken. We gaan ervan uit dat je ten minste een hbo-diploma hebt en een academisch denk- en werkniveau.

Twijfel je of wil je overleggen of deze opleiding goed bij jou past? Bel dan tijdens kantooruren met programmacoördinator Annemarie van Meurs op (024) 361 21 08. Mailen kan ook: [rma@fm.ru.nl](mailto:rma@fm.ru.nl).

**In deze opleiding reflecteer je** op jouw gemeentelijke organisatie vanuit de sociotechnische systeemtheorie. Dat betekent dat het uitgangspunt is dat gemeentelijke organisaties waarde moeten toevoegen aan de maatschappij; aan het leven van hun burgers, medewerkers en bestuurders. Dat betekent dat de processen en structuren, de technische middelen en de medewerkers in de organisatie dienend moeten zijn aan de toe te voegen waarde. Bovendien staat deze theorie voor vermindering van bestuurlijke complexiteit: terug naar de eenvoud. Dit perspectief biedt jou een stevige en wetenschappelijke basis om een relevante rol te spelen bij de ontwikkeling en implementatie van een visie op de toekomst van de gemeentelijke organisatie.

Op basis van wetenschappelijk gefundeerde inzichten in deze opleiding leer je hoe:

- vorm kan worden gegeven aan de strategische positie van de gemeentelijke organisatie (module 1);
- samen kan worden gewerkt in netwerken en samenwerkingsverbanden bij de realisatie van maatschappelijke doelen als gezondheid, veiligheid, wonen, economie en onderwijs: gemeenten in netwerken (module 2);
- processen en structuren kunnen worden vereenvoudigd en effectiever kunnen worden gemaakt: organisatieontwerp (module 3);
- richting kan worden gegeven aan het intern samenspel tussen Raad, College en ambtelijke organisatie (module 4);
- professionals kunnen werken in overzichtelijke banen: de factor mens (module 5);
- de ICT en de fysieke organisatie kunnen worden ingericht: de factor technologie (module 6);
- veranderprocessen kunnen worden aangepakt om de eenvoud terug te brengen in de organisatie: transformatieprocessen (module 7).





## De modules

### Module 1

#### **Sociaal-organisatorisch perspectief en strategische context**

---

dr. Marieke van Genugten  
drs. Diederik Hommes  
dr. Jan Achterbergh

In module 1 staat het perspectief centraal dat in de rest van de opleiding wordt gebruikt om naar organisaties en netwerken te kijken. Dit perspectief gaat uit van de bijdrage die organisaties en netwerken door middel van hun diensten en producten leveren aan de maatschappij. Tevens wordt in deze module ingegaan op de veranderde strategische context van gemeenten. Dit vraagt een omslag van de gemeente als klassieke overheid naar een gemeente als netwerkende en participerende overheid. Centraal staan de bedrijfskundige/organisatorische consequenties van die ontwikkelingen.

### Module 2

#### **Gemeenten in netwerken**

---

dr. Marieke van Genugten  
drs. Tjin Bremer

Samenwerking in het publieke domein is noodzakelijker dan ooit. Dat kan zijn in clusters van ongelijksoortige (publieke en private) organisaties (bv. rond energietransitie), in ketensamenwerking (bv. in het sociaal domein) of op bovenlokaal niveau in samenwerking met andere gemeenten, provincie en waterschappen. In deze module behandelen we deze verschillende typen netwerken en staan we stil bij de vraag hoe je je als gemeente positioneert in die vele ongelijksoortige netwerken. Daarnaast richten we ons op de vraag hoe je als gemeente grip houdt op die netwerken, welke rollen je daarin hebt en hoe je governance (ofwel sturing) van die netwerken vormgeeft, zowel ambtelijk als bestuurlijk. In samenwerking gaat het daarnaast ook om cultuur, competenties, houding en gedrag. In deze module bieden we handreikingen voor de analyse en vormgeving van samenwerkingsprocessen in eigen casuïstiek van de deelnemers.

### Module 3

#### **Organisatieontwerp**

2 dagen (overnachting optioneel)

---

dr. Jan Achterbergh  
drs. Marc van Hoof  
drs. Jesper Hansen

### Dag 1

#### **Structuren die werken: ontwerpprincipes en hun toepassing**

---

dr. Jan Achterbergh

Hoe komen we tot een eenvoudig organisatieontwerp dat werkt in de praktijk? Deze vraag staat centraal in de derde module. Minder krampachtige besturing en bureaucratie, meer speelruimte en resultaat. Denk bijvoorbeeld aan organisatievormen die gebaseerd zijn op zelfsturende of zelforganiserende teams en aan de valkuilen die hier ook mee samenhangen. Maar welke concepten zitten er eigenlijk achter deze populaire ontwerp oplossingen en hun eventuele valkuilen? Dit zijn vragen die op dag 1 van de module over organisatieontwerp centraal staan. Welke concepten en ontwerpprincipes kunnen worden gebruikt om de organisatiestructuren van gemeenten te beoordelen en ontwerpen? Op dag 1 worden deze principes uitgelegd en aan de hand van oefeningen in de praktijk gebracht.

### Dag 2

#### **Structuren die werken: ontwerpvolgordeprincipes en hun toepassing**

---

drs. Marc van Hoof  
drs. Jesper Hansen

Op dag 2 staat de vraag centraal hoe je stap voor stap tot een organisatieontwerp komt. In welke volgorde pas je de concepten en ontwerpprincipes die je op dag 1 hebt geleerd toe om in je eigen organisatie een structuur te bouwen die werkt? Dat wil zeggen, een organisatiestructuur die past bij de uitdagingen van vandaag en tegelijkertijd een maatwerkoplossing biedt voor de vraagstukken van jouw specifieke gemeentelijke organisatie. Op dag 2 worden de benodigde ontwerpvolgordeprincipes uitgelegd en toegepast op de organisaties van de deelnemers.

### Module 4

#### **Multidisciplinaire maatschappelijke opgaven en intern samenspel**

---

drs. Diederik Hommes  
Berend Mutsaers MSc

De lokale en regionale opgaven vragen om een weloverwogen strategie van de gemeente: nemen we het initiatief, faciliteren we initiatieven van anderen of moeten we ons er vooral niet mee bemoeien? Als de gemeente een rol neemt, zal die vragen om multidisciplinair intern samenspel. Maatschappelijke opgaven bestrijken nou eenmaal meerdere beleidsvelden. De kernvraag in deze module is: wat vragen opgave- en wijkgericht werken en participatief werken van de gemeente?

We kijken daarbij naar de rollen van de raad, het college en vooral de ambtelijke organisatie. Welke sturing en gedrag zijn wel en niet bevorderlijk? Welke sturingsprincipes passen bij deze werkwijzen? Wat betekent dit voor de primaire processen? En hoe ga je daar in de gemeente in de praktijk mee om? Aan de hand van casuïstiek komen we tot inzichten.

## Module 5

### De factor mens

---

dr. Michiel Schoemaker  
dr. Peter Kruijen

Werken in een gemeentelijke organisatie is nog nooit zo uitdagend geweest. De ambtenaar van de 21ste eeuw opereert in team- en netwerkverbanden en wordt aangesproken op de toegevoegde waarde van de inzet van zijn/haar persoonlijk leiderschap en talenten. Inventariseren van talent, organiseren vanuit sterke punten, ontwikkelen van een breed repertoire aan vaardigheden, rollen in plaats van functies – het zijn allemaal onderwerpen die het personeelsmanagement in gemeenten kenmerken. In deze module beantwoorden we met elkaar de vraag welk HR-beleid en welke inrichting van de HR-functie daarbij passen, in lijn met de gemaakte keuzes met betrekking tot de organisatiestructuur.

## Module 6

### De factor technologie

---

drs. Benny Corvers  
dr. Erik de Vries

In module 6 staan twee onderwerpen centraal: ICT en de fysieke inrichting van de organisatie. De laatste jaren lijken we in een stroomverselling te komen als het gaat om de ontwikkeling van ICT en worden organisaties *informatie-gedreven*. Nieuwe vormen van ICT creëren nieuwe mogelijkheden voor het inrichten van organisaties. Dit biedt kansen. Maar het roept ook de vraag op hoe we die nieuwe vormen van ICT moeten organiseren. Daar komen recente ontwikkelingen als de digitale transformatie, *big data* en *the internet of things* nog bij. In het eerste deel van module 6 gaan we in op wat je in jouw rol moet weten van ICT om al die ontwikkelingen in te passen en er jouw voordeel mee te doen. Hand in hand met de ontwikkelingen in de ICT is ook de fysieke inrichting van de organisatie in de afgelopen jaren sterk veranderd. Traditioneel kantoorwerk wordt meer en meer vervangen door vormen van hybride werk. In het tweede deel van module 6 bekijken we de fysieke inrichting van de organisatie door de lens van onze integrale ontwerp-aanpak. U krijgt inzicht in het belang van ingrepen in gebouwen en kantoren voor het gedrag van mensen en organisaties.

## Module 7

### Transformatieprocessen

---

drs. Marc van Hooff  
drs. Benny Corvers

De uitdagingen waar gemeentelijke organisaties voor staan vragen om aanpassingen op diverse terreinen tegelijkertijd: strategie, externe en interne samenwerking, organisatie-structuur, leiderschap, cultuur en gedrag, digitalisering van systemen en diensten. Ga er maar aan staan! In een wereld waarin tegelijkertijd om snelheid, kwaliteit én duurzaamheid van veranderingen wordt gevraagd zijn methoden en aanpakken nodig die het mogelijk maken om organisatiebreed, parallel en participatief te werken. Daarbij dient ook nog effectief omgegaan te worden met de taaiere reacties en weerstanden die veel veranderprocessen typeren. Daarom leer je binnen deze module hoe topdown kaders kunnen worden gecombineerd met bottom-up inbreng en hoe ervoor kan worden gezorgd dat medewerkers zich eigenaar van een organisatieverandering voelen, door al lerend van elkaar te organiseren en te ontwikkelen. We focussen op passieve vormen (verandercommunicatie) en actieve vormen (participatie en interactie) van veranderen en lichten de meerwaarde van het combineren van beide vormen toe. Ook krijg je ruimte om praktijkervaringen te delen en het geleerde toe te passen op eigen casussen.

### Voor wie?

De opleiding richt zich op het seniormanagement (gemeentesecretarissen en (HR-)directeuren) binnen gemeentelijke organisaties en anderen die binnen gemeenten betrokken zijn bij organisatievraagstukken zoals programmamanagers en gebiedsmanagers. Je opereert op academisch denk- en werkniveau. Je voelt je uitgedaagd om je te verdiepen in nieuwe wetenschappelijke concepten en modellen en deze toe te passen in jouw praktijksituatie.

### Wat levert deze opleiding jou op?

Een gebalanceerde mix van theorie en praktijk kenmerkt de opleiding. Naast de nodige analyses en concepten worden best practices door wetenschappelijke experts en deskundigen uit het veld gepresenteerd. De bijeenkomsten kennen een hoog interactief gehalte waarbij er de nodige ruimte is voor het delen van praktijkkennis. Na afronding van de opleiding ben je in staat binnen de eigen gemeentelijke organisatie een relevante rol te spelen bij de ontwikkeling en implementatie van een visie op de toekomst van de gemeentelijke organisatie.

## Praktische informatie

### Overzichtelijke opzet

De opleiding bestaat uit 7 modules. Module 3 is een tweedaagse module, een overnachting is optioneel. De overige modules worden op één dag gegeven. De opleiding start op 14 maart 2024.

### Beperkt aantal deelnemers

De maximale groepsgrootte is 20 deelnemers. Zo blijft het overzichtelijk en kunnen de docenten jou en andere deelnemers ruimschoots individuele aandacht geven. De opleiding gaat door als zich voldoende deelnemers hebben aangemeld.

### Certificaat na afronding

Als je de opleiding succesvol hebt afgerond, ontvang je een certificaat van Radboud Management Academy. Voorwaarde is dat je actief deelneemt aan alle bijeenkomsten.

### Locatie

Van der Valk Hotel Nijmegen-Lent (module 2 t/m 7) en Radboud Universiteit te Nijmegen (module 1).

### Kosten

De totale kosten van deze opleiding zijn € 6.990,- (vrijgesteld van BTW). Dit bedrag is inclusief studiemateriaal en catering tijdens de lesdagen. Catering houdt in: warme/koude drankjes en lunches tijdens alle lesdagen. Desgewenst kun je gespreid betalen. Laat weten als je (dieet-)wensen hebt, dan houden we hier rekening mee.

Een overnachting tijdens de derde module is optioneel. Geef op het inschrijfformulier aan als je hiervan gebruik wilt maken.

### Heb je vragen of wil je iets overleggen?

Bel dan tijdens kantooruren met Annemarie van Meurs van Radboud Management Academy: (024) 361 21 08. Of mail naar [rma@fm.ru.nl](mailto:rma@fm.ru.nl).

## Iets voor jou? Meld je aan!

Hoe sneller je dat doet, hoe beter, want dat vergroot je kans op een plek in deze opleiding. Je kunt je *hier* inschrijven of via onze website. Na ontvangst van jouw inschrijving ontvang je van ons een bevestiging van plaatsing. Zodra we je betaling hebben ontvangen, ben je definitief verzekerd van deelname.

Een aantal weken voor start van de opleiding neemt een van de docenten contact met je op om de inhoud van het programma en jouw verwachtingen op elkaar af te stemmen. Hierna kun je aan deze inspirerende opleiding beginnen!

## We maken je rijk

Maatschappijbreed voel je de grote urgentie om te switchen naar duurzaam omgaan met mens en aarde. Elke opleiding aan Radboud Management Academy is daarop gebaseerd. Ook in deze opleiding leer je hoe jij effectief aan die noodzakelijke switch kunt bijdragen. Dat doen we door je te helpen met de ontwikkeling van vermogens en handvatten die jou als mens en als professional rijker maken. Daar groei je enorm van. Op een manier die in deze tijd bovendien héél waardevol is! Gefundeerd op wetenschap en gedreven door menselijke passie, een mix die je alleen bij ons vindt. Ontdek dat je vermogens ook jou verder kunnen brengen. Kortom, hoe 'vermogen' wordt jij bij Radboud Management Academy? *Radboud Management Academy is onderdeel van de Radboud Universiteit.*



## Verzorgd in samenwerking met Rijnconsult

Door de unieke samenwerking tussen Radboud Management Academy en organisatieadviesbureau Rijnconsult wordt wetenschappelijke kennis op het gebied van management, organisatiekunde, bestuurs- en bedrijfskunde gecombineerd met de praktijkervaring van externe adviseurs met een stevig track record bij organisatievraagstukken in het lokaal bestuur.

[www.ru.nl/rma](http://www.ru.nl/rma) | [www.rijnconsult.nl](http://www.rijnconsult.nl)