



[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

# **Dienst Stadsbeheer Gemeente Almere**

## Leergang vakinhoudelijke sleutelfiguren

### *Grensverkenners*

Rotterdam, juni 2015  
Marie-Josée Dries & Gert van der Kolk



## Grensverkenners

De dienst Stadsbeheer van Almere begint in oktober 2015 met een leergang voor vakinhoudelijke sleutelfiguren. Adviseurs van alle afdelingen van Stadsbeheer behoren tot de doelgroep.

Wij hebben de gelegenheid gekregen om op 2 A4-tjes onze visie en eerder behaalde resultaten uit de doeken te doen. Daarmee kunnen we laten zien, waarom wij voor de ontwikkeling en uitvoering van de Stadsbeheerleergang hét geschikte bureau zijn. Visie en aansluiting volgen hierna. Ze staan ook op [grensverkenners.oiospecials.nl](http://grensverkenners.oiospecials.nl). Username en password hebben we, mét dit document, gestuurd naar [concerninkoop@almere.nl](mailto:concerninkoop@almere.nl) [www.oio.nl](http://www.oio.nl)

## Visie

### De adviseurs als grensverkenners

Stadsbeheer is een dienst die op het snijvlak opereert van beleid en uitvoering, van burgers en bestuur, van interne organisatie en externe klanten en belanghebbenden. In die realiteit opereren ook de adviseurs. Hun taken en verantwoordelijkheden brengen met zich, dat zij de verbinding hebben te leggen tussen kennis en beleid, tussen de eigen dienstelijke organisatie en het interne en externe krachtenveld, tussen de ambtelijke en de politieke wereld.

Kenmerkend is dat zij zich bezig houden met het agenderen en positioneren van vraagstukken en problemen die zich voordoen in het grensgebied tussen deze organisaties, organisatieonderdelen en domeinen. De oplossing van zulke vraagstukken en problemen ligt ook in die grensgebieden, en het is een zorg van de adviseur om de besluiten die daartoe worden genomen niet in de bestuurlijke, dienstelijke en maatschappelijke drukte verloren te laten gaan.

### Vragen

Een adviseur-als-grensverkenner is een verbinder van belangen, behoeften en randvoorwaarden tussen uiteenlopende netwerken. Hij is effectief door buiten gebaande paden te treden, zichzelf als instrument te durven inzetten, een optocht te organiseren van betrokken personen en partijen die leidt tot draagvlak en draagkracht, en gebruik te maken van de creatieve spanning die het werken op het grensvlak van netwerken met zich brengt.

Adviseurs die als grensverkenner tussen deze netwerken opereren, moeten de logica daarvan zien te verbinden met de logica van beleidsvorming, onderhoud, beheer, planning en control. De beoefening van hun professie brengt vragen mee als: hoe leg ik uit dat het de moeite waard is om tijd te investeren in de probleemverkenning? Dat het verdiepen en verrijken van een probleem de kans op een oplossing vergroot? Dat ik effectiever ben achter de schermen dan op het toneel, hoewel van mij ook wordt verlangd dat ik zichtbaar ben? Hoe leg ik intern uit dat de oplossing deels buiten wordt gevonden?

### Gevolgen

Een Stadsbeheerleergang helpt, het adviseurschap individueel en gezamenlijk te professionaliseren. Om de ontwikkeldoelen te bereiken is het onder meer nodig, dat deelnemers:

- leren het web van netwerken waarin zij opereren te lezen én benutten
- vraagstukken en problemen oplossingsgericht te agenderen
- daartoe personen en partijen verhalend te verbinden
- en het effect van het eigen handelen te optimaliseren.

Door een dergelijke leergang in cocreatie te ontwikkelen en uit te voeren, optimaliseren we de effecten voor deelnemers en hun netwerken en vergroten we de kans op adequate verankering in structuur en cultuur van die netwerken. Effectieve professionalisering vindt immers zelf ook plaats in een grensgebied, namelijk het snijvlak tussen individuele ontwikkeling enerzijds (“hoe vaardig ben ik in wat van mij wordt gevraagd?”) en collectieve effecten anderzijds (“hoe draagt mijn inzet bij aan de doelen van mijn opdrachtgever en die van mijn dienst c.q. de gemeente?”). Bovendien is uit



onderzoek bekend dat professionals het meeste leren door met collega-professionals samen te werken en de dialoog te voeren. In de praktijk heeft dat de volgende consequenties:

- dat Stadsbeheer in een samenspel van managers en medewerkers, van opdrachtgevers en opdrachtnemers, van adviseurs en geadviseerden scherp in beeld brengt, welke competenties en vaardigheden zij van haar vakinhoudelijke adviseurs verlangt, en aan welke criteria zij de stand daarvan afmeet;
- dat de resultaten daarvan worden teruggeploegd in opzet en inhoud van de leergang;
- dat deelnemers met behulp van werkend leren en action learning theorie en praktijk combineren, doordat zij gedurende de leergang werken aan actuele en concrete vraagstukken en problemen;
- dat tijdens de leergang deelnemers regelmatig samen met leidinggevend en begeleiders hun persoonlijke ontwikkeling onder de loep leggen;
- dat de ontwikkeling van de deelnemersgroep en de inhoud van de leergang wordt gemonitord resp. aangestuurd door een regiegroep waarin opdrachtgever en opdrachtnemer participeren;
- dat in de leergang ruimte is voor inbreng vanuit de netwerken waarin de adviseurs opereren

## Aansluiting

Wij hebben veel ervaring opgedaan met het ontwikkelen en uitvoeren van leergangen die tot doel hebben, vakmensen in complexe omgevingen te professionaliseren. We belichten onze activiteiten voor de gemeente Almere, hogeschool InHolland en Grontmij.

### Gemeente Almere

De leergang procesmanagement in programma's en projecten (PPP) hebben we ontwikkeld in nauw overleg met een klankbord- en een regiegroep vanuit de gemeente. De uitkomst is een traject dat voor en deels door deelnemers wordt vormgegeven. Zij combineren theorie en werkpraktijk, bekwamen zich vakinhoudelijk in processturing en besteden daarnaast aandacht aan individuele ontwikkeling in dienst van het vakinhoudelijke resultaat.

Contactpersoon: leden regiegroep; Lilian van Mourik (lwmourik@almere.nl), Arno Vermaas (aevermaas@almere.nl), Robert de Boer (rhdboer@almere.nl); deelnemer: Bart Nijst (blnijst@almere.nl),

### Hogeschool InHolland

Voor de hogeschool InHolland verzorgen wij sinds 2012 de module procesmanagement in het kader van de post-hbo opleiding management voor bouw en infra. Hieraan nemen technisch geschoolde vaklieden deel van verschillende organisaties; aannemerij, gemeenten, waterschappen. Zij leren hierin buiten het eigen vaktechnische gebied te kijken en oplossingen in en met de omgeving te realiseren. Van de deelnemers horen wij terug dat ze een andere "bril" opgezet hebben.

Contactpersoon: Damiene Leijen, programmamanager InHolland Academie (damiene.leijen@inholland.nl). Deelnemer Wilfred de Kam (Wilfred.deKam@scheldestromen.nl).

### Grontmij

Voor raadgevend ingenieursbureau Grontmij hebben wij sinds 2000 verschillende opleidingen op het gebied van procesmanagement ontwikkeld en uitgevoerd:

- voor medewerkers die in ingewikkelde contexten moeten herkennen dat zich iets voordoet waar ze zelf niet op in kunnen/moeten grijpen maar wel een collega bellen; het resultaat is dat zij zich bewust worden van knelpunten/problemen die ze niet kunnen negeren, en die ook kunnen verwoorden;
- voor medewerkers die op hun inhoudelijke expertise worden ingezet maar in steeds ingewikkelder omgevingen moeten opereren en zich staande houden; het resultaat is naast





- inhoudelijke expertise een breder repertoire van interventiemogelijkheden
- voor medewerkers die worden ingezet als procesmanager; het resultaat is een groter sturingsvermogen op de eigen werkpraktijk

Kenmerken: door in- en outtakes met leidinggevendenden nauw betrokken op de eigen werkpraktijk; deelnemers kunnen werk met werk maken.

Contactpersoon: Cleo Sissingh ([cleo.sissingh@drijver-en-partners.nl](mailto:cleo.sissingh@drijver-en-partners.nl)), voormalig voorzitter van het netwerk procesmanagement. Deelnemer en co-trainer: Jan Hartman ([Jan.Hartman@grontmij.nl](mailto:Jan.Hartman@grontmij.nl)); Deelnemers Erwin de Bruin ([E.debruin@wml.nl](mailto:E.debruin@wml.nl)), Maarten van de Weg ([Maarten.vanderWeg@grontmij.nl](mailto:Maarten.vanderWeg@grontmij.nl)), Erwin Korporaal ([Erwin.Korporaal@grontmij.nl](mailto:Erwin.Korporaal@grontmij.nl))

[www.oio.nl](http://www.oio.nl)

