

**Eenvoudig**

**Organiseren**

**van Gemeenten**

## POST-ACADEMISCHE LEERGANG

### START

mei 2019

### LOCATIE

Radboud Universiteit, Nijmegen

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, denk aan de volgende *buzzwords*:

- opgavegericht werken
- netwerksturing
- datagedreven organisatie
- publiek leiderschap
- zelfsturende teams
- werken volgens de bedoeling
- wendbare organisatie
- platformorganisatie
- werken in scrumteams
- regiegemeente

*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 en een stapje terug te doen om te analyseren:

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

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





Het doel van de post-academische leergang *Eenvoudig Organiseren van Gemeenten* is om het seniormanagement binnen gemeentelijke organisaties te ondersteunen om een stapje terug te doen. Om te reflecteren op hun eigen organisatie en die reflectie te delen met anderen.

Dat doen we vanuit een *sociaal-organisatorisch perspectief*. Toegepast op gemeentelijke organisaties is de kern van dat perspectief dat:

- gemeentelijke organisaties waarde hebben toe te voegen aan de maatschappij; aan het leven van hun burgers, medewerkers en bestuurders
- processen en structuren, technische middelen en mensen in gemeentelijke organisaties dienend zijn aan de toe te voegen waarde
- de inrichting van gemeentelijke organisaties bestuurlijke complexiteit vermindert in plaats van vergroot: terug naar de eenvoud.

In de leergang leert u op basis van wetenschappelijk gefundeerde inzichten hoe:

- 1 vorm kan worden gegeven aan de strategische positie van de gemeentelijke organisatie
- 2 samen kan worden gewerkt in netwerken en samenwerkingsverbanden bij de realisatie van maatschappelijke doelen als gezondheid, veiligheid, wonen, economie en onderwijs: gemeenten in netwerken
- 3 processen en structuren kunnen worden vereenvoudigd en effectiever kunnen worden gemaakt: organisatieontwerp
- 4 professionals kunnen werken in overzichtelijke banen: de factor mens
- 5 de ICT en de besturing daarvan kan worden ingericht: de factor technologie
- 6 veranderprocessen kunnen worden aangepakt om de eenvoud terug te brengen in de organisatie: transformatie-processen.

De leergang is opgebouwd uit zes modules. In module 1 wordt het sociaal-organisatorisch perspectief geïntroduceerd en vindt een oriëntatie plaats op de maatschappelijke context van de gemeente. In de overige vijf modules wordt stap voor stap van buiten naar binnen gewerkt. Van de netwerken waarin de gemeente participeert naar het ontwerp van de organisatie, de professionals die binnen de gemeente werken, de ICT en de veranderprocessen die nodig zijn om de inrichting van de organisatie te veranderen.



## Doelgroep

De leergang richt zich op het seniormanagement binnen gemeentelijke organisaties. Deelnemers opereren op academisch denk- en werkniveau.

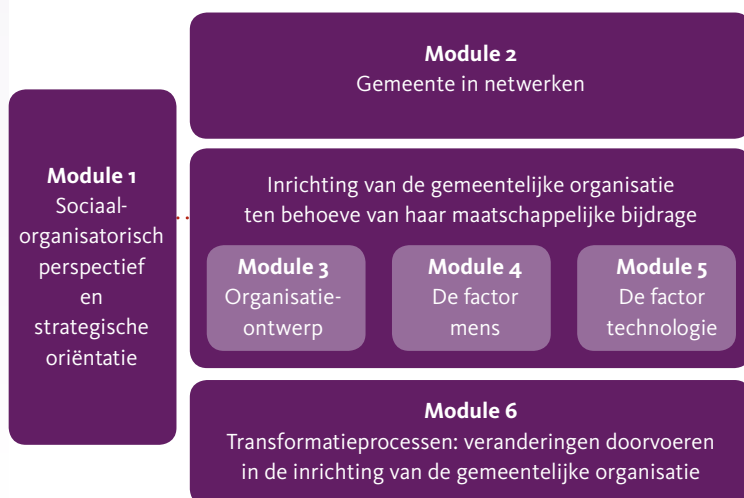
## Hoe werken wij?

De leergang kenmerkt zich door een juiste mix van theorie en praktijk. Naast de nodige analyses en concepten worden *best practices* door wetenschappelijke experts en ervaringsdeskundigen uit het veld gepresenteerd. De bijeenkomsten kennen een hoog interactief gehalte waarbij de nodige ruimte is voor het delen van praktijkkennis.

Na afronding van de leergang is de deelnemer 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.

## Samenwerking Radboud Universiteit en Rijnconsult

Door de unieke samenwerking tussen de 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.



# Toelichting op de modules

## MODULE 1

● donderdag 23 mei 2019

### SOCIAAL-ORGANISATORISCH PERSPECTIEF EN STRATEGISCHE ORIËNTATIE

Dr. Marieke van Genugten

Dr. Jan Achterbergh

In module 1 staat het perspectief centraal dat in de rest van de post-academische leergang 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. Tegen de achtergrond van die bijdrage worden dan de organisatorische voorwaarden geformuleerd die nodig zijn om die bijdrage te realiseren. Bij die organisatorische voorwaarden kan worden gedacht aan het ontwerp van de organisatie, de kennis, vaardigheden en betrokkenheid van mensen die in de organisatie werken en de technologie die door mensen in hun werk wordt gebruikt. Tevens wordt in deze module ingegaan op de veranderde context van gemeenten. Zo wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van democratie, wordt een groter beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van burgers en nemen burgers eigen initiatieven waarmee zij het domein van de overheid betreden. Daarnaast is sprake van een horizontalisering van de verhouding tussen gemeentelijke organisatie en andere publieke en private organisaties. Dit vraagt een omslag van de gemeente als klassieke overheid naar een gemeente als netwerkende en participerende overheid. In deze module staan de bedrijfskundige/organisatorische consequenties van die ontwikkelingen centraal.



## MODULE 2

### GEMEENTE IN NETWERKEN

Dr. Marieke van Genugten

Drs. Diederik Hommes

Drs. Tjin Bremer

Tjisse Bosch MSc

## DAG 1

● donderdag 27 juni 2019

### STRATEGIE, VORM EN GOVERNANCE VAN NETWERKEN

Marieke van Genugten & Diederik Hommes

Samenwerking in het publieke domein is meer noodzakelijk dan ooit. Dat geldt ook voor gemeenten. In toenemende mate pakken zij maatschappelijke en economische opgaven gezamenlijk met andere organisaties op. 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, provincies en waterschappen.

Tijdens de eerste dag van deze module besteden we aandacht aan deze verschillende netwerken, maar staan we vooral ook stil bij de vraag hoe je je als gemeente positioneert in die vele ongelijksoortige netwerken en hoe je daar zelfbewust afwegingen in kunt maken. Daarnaast richten we ons op de vraag hoe je als gemeentelijke organisatie grip houdt op die netwerken, welke rollen je daarin hebt en hoe je governance (ofwel sturing) van die netwerken vormgeeft, zowel ambtelijk als bestuurlijk.

## DAG 2

● vrijdag 28 juni 2019

### SAMENWERKINGSPROCESSEN IN NETWERKEN EN DE GEVOLGEN VOOR DE EIGEN ORGANISATIE

Tjisse Bosch & Tjin Bremer

Tijdens de tweede dag gaan we verder in op de praktijk van samenwerken, waarbij we ook ingaan op de eigen casuïstiek van de deelnemers. We vertrekken vanuit het gegeven dat het in netwerken en samenwerking niet alleen om strategie, vorm en governance gaat, maar ook om cultuur, competenties, houding en gedrag. Een belangrijk element daarin is de wijze waarop (het netwerk)leiderschap wordt ingevuld, maar ook hoe gewerkt kan worden aan onderling vertrouwen. Er worden handreikingen gedaan voor analyse en vormgeving van samenwerkingsprocessen. Ook komt de vraag aan de orde wat samenwerking in netwerken betekent voor de inrichting van de gemeentelijke organisatie en de inrichting van de eigen processen.



## MODULE 3

● vrijdag 13 september 2019

### ORGANISATIEONTWERP

Drs. Marc van Hooft

Drs. Jesper Hansen

In deze module beantwoorden we samen de vraag hoe we tot een eenvoudig organisatieontwerp kunnen komen. Minder krampachtige besturing en bureaucratie, meer speelruimte en resultaat. Organisatievormen gebaseerd op muurloos en multidisciplinair samenwerken aan opgaves, zelfsturende of zelforganiserende teams en wendbaarheid winnen terrein. Maar welke concepten zitten er eigenlijk áchter deze populaire ontwerp oplossingen? Hoe kom je stap voor stap tot organisatievormen die passen bij de uitdagingen van vandaag en die tegelijkertijd een maatwerkoplossing bieden voor de vraagstukken van een specifieke gemeentelijke organisatie?



## MODULE 4

● vrijdag 4 oktober 2019

### DE FACTOR MENS

Dr. Michiel Schoemaker

Marcella Rijkschroeff-Gordon MHD

Werken in een gemeentelijke organisatie is nog nooit zo uitdagend geweest. Zelforganisatie, opgavegericht werken in netwerken en ketens vragen om andere competenties die rekening houden met de balans tussen vrijheid en verantwoordelijkheid. 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 moderne 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 5

● vrijdag 1 november 2019

### DE FACTOR TECHNOLOGIE

Henk van den Berg CEIM CITRM

De laatste jaren lijken we in een stroomversnelling 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. Veel (lokale) overheden worstelen met hun informatievoorziening en de organisatie ervan. Daar komen recente ontwikkelingen als de digitale transformatie, *big data* en *the internet of things* nog bij. Wat moet u in uw rol weten van ICT om al die ontwikkelingen in te passen en er uw voordeel mee te doen? Hoe kan de governance van de informatievoorziening worden georganiseerd? Hoe wordt ICT een *enabler* in plaats van een kostenpost? In deze module staat de organisatie van de informatievoorziening centraal. U krijgt handvatten voor de inrichting van de ICT-functie en de governance ervan, in lijn met de gekozen inrichting van de organisatiestructuur.

## MODULE 6

● vrijdag 29 november 2019

### TRANSFORMATIEPROCESSEN: VERANDERINGEN DOORVOEREN IN DE INRICHTING VAN DE GEMEENTELIJKE ORGANISATIE

Drs. Marc van Hooft

Drs. Benny Corvers

De uitdagingen waar gemeentelijke organisaties voor staan vragen om aanpassingen op diverse terreinen tegelijkertijd: strategie, externe en interne samenwerking, organisatiestructuur, 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 leert u 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 besteden aandacht aan passieve vormen (verandercommunicatie) en actieve vormen (participatie en interactie) van veranderen en lichten de meerwaarde van het combineren van beide vormen toe.



## Praktische informatie

### Data

De leergang bestaat uit 6 modules waarvan 1, 3, 4, 5 en 6 één dag zijn en module 2 twee dagen inclusief overnachting. De leergang vindt plaats op de volgende data:  
donderdag 23 mei 2019  
donderdag 27 juni 2019 & vrijdag 28 juni 2019  
vrijdag 13 september 2019  
vrijdag 4 oktober 2019  
vrijdag 1 november 2019  
vrijdag 29 november 2019.

### Kosten

€ 5.950,- (vrijgesteld van BTW). Deze kosten zijn inclusief studie-materiaal, overnachting en catering.

### Groepsgrootte

De maximale groepsgrootte is 20 deelnemers. De leergang vindt alleen doorgang bij voldoende deelname.

### Locatie

Radboud Management Academy op de campus van de Radboud Universiteit.

### Inschrijving en intake

Het ingevulde inschrijfformulier, vergezeld van een cv en pasfoto, kunt u (digitaal) retourneren aan: [rma@fm.ru.nl](mailto:rma@fm.ru.nl) of Radboud Management Academy, Postbus 9108, 6500 HK Nijmegen. Vervolgens zal de inhoudelijk coördinator contact met u opnemen voor een telefonische intake om de toelaatbaarheid te bespreken en wederzijdse verwachtingen af te stemmen.

### Certificaat

Na het succesvol afronden van de leergang ontvangt u een certificaat van de Radboud Universiteit. Voorwaarde is actieve deelname aan alle bijeenkomsten.

### Informatiebijeenkomsten

Voorafgaand aan de start van de leergang zullen informatiebijeenkomsten plaatsvinden in **Utrecht**. Voor meer informatie check onze website: [www.ru.nl/rma](http://www.ru.nl/rma)

### Informatie

Voor meer informatie over de leergang 'Eenvoudig organiseren van gemeenten' kunt u contact opnemen met: Radboud Management Academy, 024-3612108 of via [rma@fm.ru.nl](mailto:rma@fm.ru.nl)

**rjnconsult**  
organisatieadviesbureau

Rijnconsult ondersteunt al 40 jaar overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven bij organisatieontwikkeling en richt zich daarbij op ketens & netwerken, leiderschap & ontwikkelen en organisatie & processen. De ervaring op deze thema's bij meer dan 100 gemeenten nemen wij mee naar deze leergang.

RADBOUD  
MANAGEMENT  
ACADEMY **RMa**

De Radboud Management Academy (RMa) is een academische leerplaats waar managers, professionals en wetenschappers met elkaar in dialoog gaan over de samenleving van nu en morgen. En over de organisaties en instituties in die samenleving. Hier discussiëren zij over de steeds complexere problemen waar zij voor staan. En zoeken zij een benadering waarin vanuit meerdere perspectieven een bijdrage wordt geleverd aan oplossingen. Bij de Radboud Management Academy kunt u kiezen uit korte en langlopende trajecten. Deze kunnen de vorm hebben van een universitaire Master of Science, post-master of leergang. Of u doet een aanvraag voor een maatwerktraject. Alle opleidingen zijn volledig gericht op de actuele praktijk. De Radboud Management Academy (RMa) is sinds 1991 de business school van de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit.



# INSCHRIJFFORMULIER POST-ACADEMISCHE LEERGANG EENVOUDIG ORGANISEREN VAN GEMEENTEN

ONDERGETEKENDE,

naam en voorletters (evt. titel): \_\_\_\_\_

roepnaam ( m/ v): \_\_\_\_\_

geboortedatum + geboorteplaats: \_\_\_\_\_

PRIVÉ

adres: \_\_\_\_\_

postcode + woonplaats: \_\_\_\_\_

telefoon: \_\_\_\_\_

mobiele telefoon: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

ZAKELIJK

organisatie: \_\_\_\_\_

vestigingsplaats: \_\_\_\_\_

telefoon: \_\_\_\_\_

mobiele telefoon: \_\_\_\_\_

e-mail: \_\_\_\_\_

functie: \_\_\_\_\_

afdeling: \_\_\_\_\_

FACTUURADRES

organisatie: \_\_\_\_\_

t.a.v.: \_\_\_\_\_

adres: \_\_\_\_\_

postcode + plaats: \_\_\_\_\_

**schrijft zich hiermee in voor de leergang 'Eenvoudig Organiseren van Gemeenten' (start mei 2019).**

**Ondergetekende is, bij definitieve toelating, gehouden aan de inschrijvings- en betalingsvoorwaarden zoals vermeld op de achterzijde van dit inschrijfformulier en verplicht zich, ná ontvangst van factuur/facturen, tot het voldoen van het cursusgeld van € 5.950,- (vrijgesteld van BTW) in:**

- (aankruisen wat gewenst is)  1 termijn  
 2 termijnen van drie maanden

datum: \_\_\_\_\_

handtekening: \_\_\_\_\_

- Ik heb kennis genomen van de Inschrijvings- en Betalingsvoorwaarden van de RMa en het daarin vermelde privacybeleid. Ik stem in met de toepasselijkheid van de Inschrijvings- en Betalingsvoorwaarden van de RMa op de overeenkomst tussen mij en de RMa.**

Indien de werkgever (mee)betaalt,  
handtekening werkgever: \_\_\_\_\_

Dit formulier dient u (per post of per e-mail), vergezeld van een recente pasfoto en curriculum vitae te sturen naar:  
Radboud Management Academy, Postbus 9108, 6500 HK Nijmegen  
(Elinor Ostromgebouw, Heyendaalseweg 141 | 00.234)  
tel. 024 3612108, e-mail rma@fm.ru.nl, www.ru.nl/rma

*Aan deze inschrijving kunnen geen rechten worden ontleend. Plaatsing is definitief na positief bericht van de Radboud Management Academy.*

## 1 INSCHRIJVING OPLEIDING

Een cursist ontvangt na inschrijving voor één van de opleidingen van de Radboud Management Academy (RMA) een bericht van de RMA of hij/zij al dan niet toelaatbaar is voor de opleiding. Na een positief bericht over de toelating heeft de cursist veertien dagen bedenktijd waarin de inschrijving kosteloos ongedaan kan worden gemaakt. Na het verstrijken van deze periode van veertien dagen is de plaatsing definitief. Toelating tot één van de opleidingen van de RMA is persoonsgebonden, dat wil zeggen dat na aanvang van de opleiding deelname is gebonden aan de ingeschreven cursist.

## 2 BETALINGSVOORWAARDEN

De opleidingskosten staan vermeld op het door de cursist ondertekende inschrijfformulier. De opleidingskosten dienen binnen de op de factuur gestelde vervaldatum(-data) te worden voldaan.

Een regeling voor de betaling van de opleidingskosten door de werkgever vindt plaats door middel van medeondertekening van het inschrijfformulier. De cursist blijft echter persoonlijk aansprakelijk voor de volledige betaling van het cursusgeld.

## 3 TERMIJNBETALINGEN

Op het inschrijfformulier van de betreffende opleiding staat aangegeven of termijnbetaling van het cursusgeld mogelijk is. Indien de cursist niet aangeeft hiervan gebruik te willen maken, zal het cursusgeld in één termijn worden gefactureerd. Aan termijnbetaling zijn geen extra kosten verbonden.

## 4 BETALINGSACHTERSTAND

De RMA is in geval van een betalingsachterstand door de cursist bevoegd betrokkene de toegang tot de opleiding te ontzeggen zolang niet aan de betalingsverplichting is voldaan.

Tevens is de RMA gerechtigd bij een betalingsachterstand de relatie met de cursist te beëindigen.

## 5 ANNULERING DEELNAME OPLEIDING

Ondertekening van een inschrijfformulier voor één van de opleidingen die de RMA verzorgt, verplicht de cursist (na het verstrijken van de bedenktijd van veertien dagen) tot het betalen van de overeengekomen cursusprijs. Annulering van een inschrijving na het verstrijken van de bedenktijd van veertien dagen en voordat de opleiding is begonnen, kan alleen door middel van een aangetekend schrijven en verplicht de cursist te allen tijde tot het voldoen van 10% van de cursusprijs aan administratiekosten. Indien bedoelde kennisgeving 21 dagen of korter voor aanvang van de opleiding wordt ontvangen (met inachtneming van de veertien dagen bedenktijd), is de cursist 60% van het cursusgeld verschuldigd (inclusief de hiervoor bedoelde administratiekosten). Na de start van de opleiding wordt niet meer tot restitutie van het cursusgeld overgegaan, mits de start binnen de bedenktijd van veertien dagen valt.

## 6 COPYRIGHT OPLEIDINGEN

Het copyright/intellectuele eigendom van de opleidingen die de RMA aanbiedt, ligt te allen tijde bij de RMA. Het inhoudelijk of anderszins kopiëren van één van de opleidingen is uitdrukkelijk verboden.

## 7. PRIVACYBELEID

Alle gegevens die de cursist verstrekt teneinde zich bij de RMA in te schrijven voor een opleiding worden, ten behoeve van de facturering en bedrijfsvoering, door de RMA in haar administratie opgenomen. Verstekte gegevens kunnen worden gebruikt voor het toezenden van informatie en/of speciale doeleinden door de RMA of de Faculteit der Managementwetenschappen.

## 8 TOEPASSELIJKHEID VOORWAARDEN

Door het ondertekenen van het inschrijfformulier geeft de cursist de RMA toestemming de gegevens bedoeld in artikel 7 te gebruiken voor de doeleinden als omschreven in artikel 7.

Tevens geeft de cursist/werkgever door ondertekening van het inschrijfformulier te kennen de hier beschreven voorwaarden en eventueel in de informatiegids vermelde aanvullende voorwaarden te hebben gelezen en te aanvaarden.

## 9 GESCHILLENREGELING

Op deze overeenkomst is uitsluitend Nederlands recht van toepassing. Alle geschillen welke mochten ontstaan naar aanleiding van de uitvoering van de onderhavige overeenkomst danwel van andere overeenkomsten, die daarvan het gevolg mochten zijn, worden voorgelegd aan de competente rechter in Arnhem.