



foto: Lex Broere

Handig instrumentarium voor de regisseur openbare ruimte

Het regieorkest

De ontwikkeling naar een regieorganisatie is in veel gemeenten actueel. Daarbij gaat de eerste aandacht meestal uit naar het organisatietraject, pas daarna komt de competentieontwikkeling van medewerkers aan bod. Het is echter mogelijk om beide meer parallel te laten lopen. Het zogeheten 'regieorkest' kan daarbij een goed hulpmiddel zijn.

Medewerkers beleven regie voeren vaak als iets nieuws, iets onbekends: een nieuwe werkwijze, een ander takenpakket. Dat klopt maar ten dele. Van oudsher al laten gemeenten werkzaamheden door derden uitvoeren: besteden werk uit, begeleiden dit en zorgen ervoor dat de eindproducten opgeleverd en overgedragen worden. De kennis en vaardigheden die dit vraagt blijven ook in de regieorganisatie uitermate belangrijk.

Is er dan niets nieuws onder de zon? Dat ook weer niet. Zeker voor de meer inhoudelijke functies kunnen

de veranderingen groot zijn. Met name wanneer de gemeente dergelijke werkzaamheden afstoot. Voor de minder of niet inhoudelijke functies zijn de veranderingen vaak kleiner. Wel worden in een regieorganisatie bepaalde competenties belangrijker. Vaardigheden op het gebied van communicatie en samenwerking, kennis van contract- en aanbestedingsvormen, vergunningen en procedures en basiskennis van de verschillende beheerdomeinen: zij nemen in belang toe.

Verder is en blijft het goed organiseren van de werkzaamheden en het professioneel inrichten van de be-



WEBSITES

www.stichtsevecht.nl

www.vdgma.nl

drijfsprocessen uitermate belangrijk. Ook niet nieuw. Maar door een grotere invloed van externe partijen in het projectproces en de toegenomen complexiteit van de communicatie komen hiaten en andere onvolkomenheden in de bedrijfsprocessen in de regieorganisatie nadrukkelijker aan de oppervlakte en leidt dit eerder tot ongewenste neveneffecten dan voorheen.

Kennis van contract- en aanbestedingsvormen en basiskennis van de verschillende beheerdomeinen worden belangrijker

Het voorgaande pleit ervoor om al vanaf het moment dat de keuze voor een regieorganisatie is gemaakt aan de slag te gaan met de competentieontwikkeling van medewerkers en de inrichting van de bedrijfsprocessen met bijbehorend instrumentarium. Dit bevordert niet alleen het bewustwordingsproces, maar versnelt ook de ontwikkeling van medewerkers en draagt daarmee direct al bij aan de professionalisering van de organisatie. Daarbij kan bijvoorbeeld begonnen worden met de ontwikkeling van de competenties die in de regieorganisatie organisatiebreed van belang zijn zoals communicatie, samenwerken en professioneel opdrachtgeverschap. Parallel daaraan kan ook de ontwikkeling van het benodigde instrumentarium starten.

INSTRUMENTEN VOOR DE REGISSEUR

Het al in een vroeg stadium van het verandertraject werken met adequate, op de regietaak afgestemde instrumenten draagt impliciet bij aan de ontwikkeling van de vereiste competenties. Maar hoe zorg je voor het juiste instrumentarium? Daarvoor kan het regieorkest dienst doen. Dat bestaat uit tien belangrijke instrumenten die de regisseur in zijn taak ondersteu-

nen. De instrumenten uit het regieorkest zijn voor het merendeel niet nieuw. Waar het om gaat echter is de instrumenten onderdeel van de bedrijfsprocessen, het projectproces te laten worden en te vertalen naar praktisch ingerichte, bruikbare formats. Dat ontbreekt in de praktijk nogal eens en juist dan kan het regieorkest van waarde zijn.

Zo is een van de instrumenten 'de projectopdracht'. Logisch en bekend, zo is misschien de reactie. In de dagelijkse praktijk echter blijkt de projectopdracht, als deze al aanwezig is, nogal eens onvolledig of onduidelijk te zijn. Datzelfde geldt voor de planning, ambitieus maar ook haalbaar. Van groot belang, als leidraad in een project en tevens een essentieel onderdeel in een regiesituatie waarin meerdere partijen naast en na elkaar actief zijn.

Ook de risico-inventarisatie en -analyse, het communicatieplan en de zogeheten communicatiekalender behoren tot het instrumentarium. De communicatiekalender is een eenvoudig hulpmiddel om het onderwerp communicatie in het projectproces in te bedden en bestaat uit een actueel te houden overzicht van de belangrijkste communicatie-acties per doelgroep in de tijd.

Het uitwerkingsniveau van de instrumenten kan afhankelijk zijn van de omvang en het type project. Bij kleinere, niet bijzonder risicovolle projecten kan bijvoorbeeld een beperktere, meer pragmatisch ingestoken risicobeoordeling plaatsvinden dan bij de grote, risicovolle projecten.

En waar het voor grotere, gevoelig liggende projecten de moeite kan lonen om een gespecialiseerd communicatieadviesbureau een communicatieplan te laten maken, kan het besluit voor kleinere projecten zijn dat de projectleider met ondersteuning van zijn projectteam en de communicatieafdeling zelf een relatief eenvoudig en pragmatisch ingestoken communicatieplan maakt. Waar het om gaat is dat deze onderwerpen gedurende het project regelmatig aan de orde komen.

REGIE IN GEMEENTE STICHTSE VECHT

De gemeente Stichtse Vecht is in 2011 ontstaan uit een fusie van de drie voormalige gemeenten Breuke-



len, Loenen en Maarssen. Bij de samenvoeging is de nieuwe organisatie zo compact mogelijk opgebouwd teneinde haar taken efficiënt en doelmatig uit te kunnen voeren. Met de start van de nieuwe organisatie is tevens een nieuwe dimensie toegevoegd: de doorontwikkeling naar een regiemodel. De opgave daarbij is om taken meer op afstand te gaan regisseren waarbij het accent van een inhoudelijke naar een meer sturende rol verschuift. Dit betekent dat de opdrachtgeversrol nadrukkelijk in beeld komt en er nieuwe afspraken over de inrichting van de processen nodig zijn.

Het nieuw ontstane team Bestek en Beheer heeft direct met de ontwikkeling naar een regieorganisatie te maken. In het team zijn medewerkers uit de verschillende voormalige gemeenten bijeengebracht en is veel en diverse kennis aanwezig. Zo heeft ieder zijn of haar eigen ervaringen op gebied van het organiseren van de beheertaken. Kennis die met elkaar wordt gedeeld waardoor er in de nieuwe setting veel van elkaar te leren is. Gevolgen van de fusie waar het team direct mee te maken kreeg zijn het ontwikkelen en vaststellen van nieuw beleid voor het beheer van de openbare ruimte en de harmonisatie van de beheerplannen. En ook moeten er nieuwe beheercontracten komen. Een forse klus die binnen drie jaar moet zijn gerealiseerd. En dat alles tegen de achtergrond van het regiemodel.

Martien Marteiijn: 'Regie voeren speelt voor de professionele beheerder een steeds belangrijker rol. Het vereist een andere aanpak en organisatie. Goed regisseurschap vormt daarom een belangrijke succesfactor voor het toekomstig beheer van de openbare ruimte.' Van het begin af aan is veel aandacht besteed aan de medewerkers die vanuit hun nieuwe werkomgeving deze rolverandering moeten gaan invullen. Daarbij is gekozen voor een teambrede aanpak, en opleiding en begeleiding die op de specifieke situatie in de gemeente is afgestemd. De eigen behoefte is daarbij vertaald naar praktische leerdoelen. Dit heeft geresulteerd in een training op maat. Onderdeel van de training waren de tien instrumenten uit het regieorkest. De instrumenten moeten het team gaan ondersteunen bij het oppakken van haar nieuwe regierol. Met als resultaat een professionaliseringsslag door een mix van theoretische kennis en ervaringen uit de praktijk.

De komende periode zal onder meer in het teken staan van de ontwikkeling van competenties en de implementatie van de instrumenten in het projectproces en het bestaande projectplan.

Zeker voor de meer inhoudelijke functies kunnen de veranderingen groot zijn

TOT SLOT

Het organisatietraject, de keuze voor de organisatievorm, en de feitelijke professionalisering van de organisatie, dat wil zeggen de competentieontwikkeling van medewerkers en de inrichting van bedrijfsprocessen, vinden vaak na elkaar plaats. Dit artikel vormt een pleidooi voor het meer parallel en interactief laten verlopen van beide fases. Vanwege het voorziene gunstige effect op de ontwikkeling van competenties van medewerkers en de professionalisering van de bedrijfsprocessen; en daarmee ook op het verloop van het verandertraject in z'n geheel. Het regieorkest kan daarbij als hulpmiddel dienen. ●