



FOTO: NATIONALE BEELDBANK, MARCEL BRANDS

Professionalisering van de organisatie

# Het regieorkest in de praktijk

Veel overheden hebben de ambitie om over te schakelen op het regiemodel, maar hoe pak je dat concreet aan? Het zogeheten regieorkest biedt tien instrumenten om regie voeren handen en voeten te geven. Deze instrumenten kosten, in tegenstelling tot wat soms gedacht wordt, geen tijd, maar leveren juist tijd op.

**H**et regieorkest vindt zijn oorsprong in de training 'regie voeren: dat doe je zo!'. Het is een 'orkest' dat bestaat uit tien praktische instrumenten (zie kader op de volgende bladzijde) die de medewerker helpen bij het professionaliseren van de regierol. De instrumenten zijn voor het merendeel niet nieuw. Het nut ervan wordt in het algemeen ook onderkend en ze hebben bij veel overheden een plaats in de werkprocessen. Maar toch is het gebruik van de instrumenten op veel plaatsen nog verre van optimaal.

Daar komt nog bij dat het merendeel van de instrumenten uit het regieorkest in de beginfase van een project of ontwikkeling een rol speelt. Dat is de fase waarin het eindre-

sultaat voor 90 procent wordt bepaald. Een effectiever gebruik van het regieorkest verhoogt daarom niet alleen de kwaliteit van de bedrijfsvoering maar ook die van het eindresultaat. Wie wil dat nou niet?

## De huidige praktijk

De wijze waarop overheden in hun dagelijkse praktijk met de instrumenten omgaan verschilt per organisatie. Naast goede voorbeelden, waarbij de instrumenten een duidelijke rol in de werkprocessen hebben gekregen en er een zekere uniformiteit in het gebruik is gecreëerd, bijvoorbeeld via een projectplan, tref je ook heel andere situaties aan. Organisaties die weinig aandacht besteden aan een goede opdrachtformulering, risico-inventarisatie en/of uitvraag. Waar medewer-

WEBSITES  
www.vdgm.nl





# Het management bagatelliseert de instrumenten soms en raadt het gebruik ervan af

kers ieder voor zich telkens opnieuw het wiel uit moeten vinden en waar de leidinggevende het gebruik van de instrumenten in plaats van stimuleert en ondersteunt, soms zelfs bagatelliseert en afraadt; omdat het te veel tijd kost en het projectproces vertraagt. Het omgekeerde is echter waar! Bijna ongemerkt gaat er op deze wijze veel geld en tijd verloren: door onvoldoende onderlinge afstemming, onnodige discussies tussen opdrachtgever en opdrachtnemer en onnodige weerstand vanuit externe partijen zoals bewoners en ondernemers. Hoe kunnen we dit veranderen? En hoe kunnen we bereiken dat een goed geoutilleerd en vormgegeven instrumentarium bij gaat dragen aan de professionalisering van de bedrijfsvoering, de uitvoering van projecten en daarmee aan het ontstaan van een professionele, regisserende overheid?

## De weg naar professionalisering

Een relatief eenvoudige manier is om vanuit de bestaande situatie geleidelijk aan verbeteringen door te voeren. Dat verhoogt de acceptatie door medewerkers en geeft hen ook de kans om langzamerhand de voordelen van bepaalde stappen te ervaren. Het is niet nodig om alle werkprocessen in één keer op z'n kop te zetten en geheel nieuwe werkwijzen te introduceren. Maar bouw geleidelijk aan een professionele organisatie. Bijvoorbeeld vanuit een al bestaand projectplan. Ga na waar hiaten zitten. Sommige projectplannen zijn erg intern gericht: op de dekking, de interne afstemming, communicatie met het college, en veel minder of niet extern gericht. Met welke externe partijen hebben we te maken? Hoe ziet de leveranciersmarkt eruit? En voeg die onderdelen toe die ontbreken of onderbelicht zijn. Ook komt het voor dat formats voor een projectplan, een opdracht, een projectevaluatie ontwikkeld zijn die in praktijk niet of nauwelijks

gebruikt worden. Bijvoorbeeld omdat het format onvoldoende aansluit bij de praktijk. Alleen de verbetering daarvan al zal het gebruik van de formats stimuleren.

Een andere mogelijkheid is om in het kader van één of meerdere pilotprojecten (meer) ervaring op te doen met de verschillende instrumenten uit het regieorkest. Of om de 'checklist regieorkest' te gaan gebruiken: een 'afvinklijst' en een meer pragmatische manier om structureel aandacht voor de instrumenten te vragen.

## De (project)opdracht

Één van de in de praktijk meest onderbelichte instrumenten is de (project)opdracht. Deze interne opdracht, een bestuurs- of ambtelijke opdracht, vormt vaak de feitelijke start van een project of ontwikkeling. De verstrekte opdracht blijkt echter lang niet altijd volledig en helder, is soms zelfs niet aanwezig. Op zich niet erg, je kunt immers altijd actie ondernemen om de vraag alsnog helder te krijgen. De praktijk wijst echter uit dat dit lang niet altijd gebeurt. Vanwege vermeende drukte of omdat de opdracht op het eerste oog wel duidelijk lijkt. Maar het komt ook voor dat de interne opdrachtnemer het niet als zijn of haar taak beschouwt om hierover actie richting opdrachtgever te ondernemen. Dat vraagt wellicht meer duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, maar vereist vooral een verandering in gedrag: een onvolledige of slecht geformuleerde opdracht betekent immers in veel gevallen dat de opdrachtnemer inlevert op de kwaliteit van zijn eindresultaat; in geld, in tijd of in de kwaliteit van het eindproduct. Het is daarmee in het belang van zowel opdrachtgever, opdrachtnemer als eindgebruiker dat er bij de start een heldere opdracht ligt.

## Tot slot

De weg naar een professionele regieorganisatie kan, afhankelijk van de beginsituatie, lang zijn. Maar ook een lange weg begint met een eerste en een tweede stap. Het regieorkest kan zo'n stap zijn: een geleidelijke manier om werkprocessen en organisatie te professionaliseren. Op een manier die bij de organisatie past. ●

## DE TIEN INSTRUMENTEN VAN HET REGIEORKEST

1. (Project)opdracht
2. Planning
3. (Project)organisatie
4. Producten- en dienstenoverzicht
5. Risico-inventarisatie- en analyse
6. Communicatieplan
7. Communicatiekalender
8. Uitbestedingsprotocol
9. Uitvraag
10. Projectevaluatie