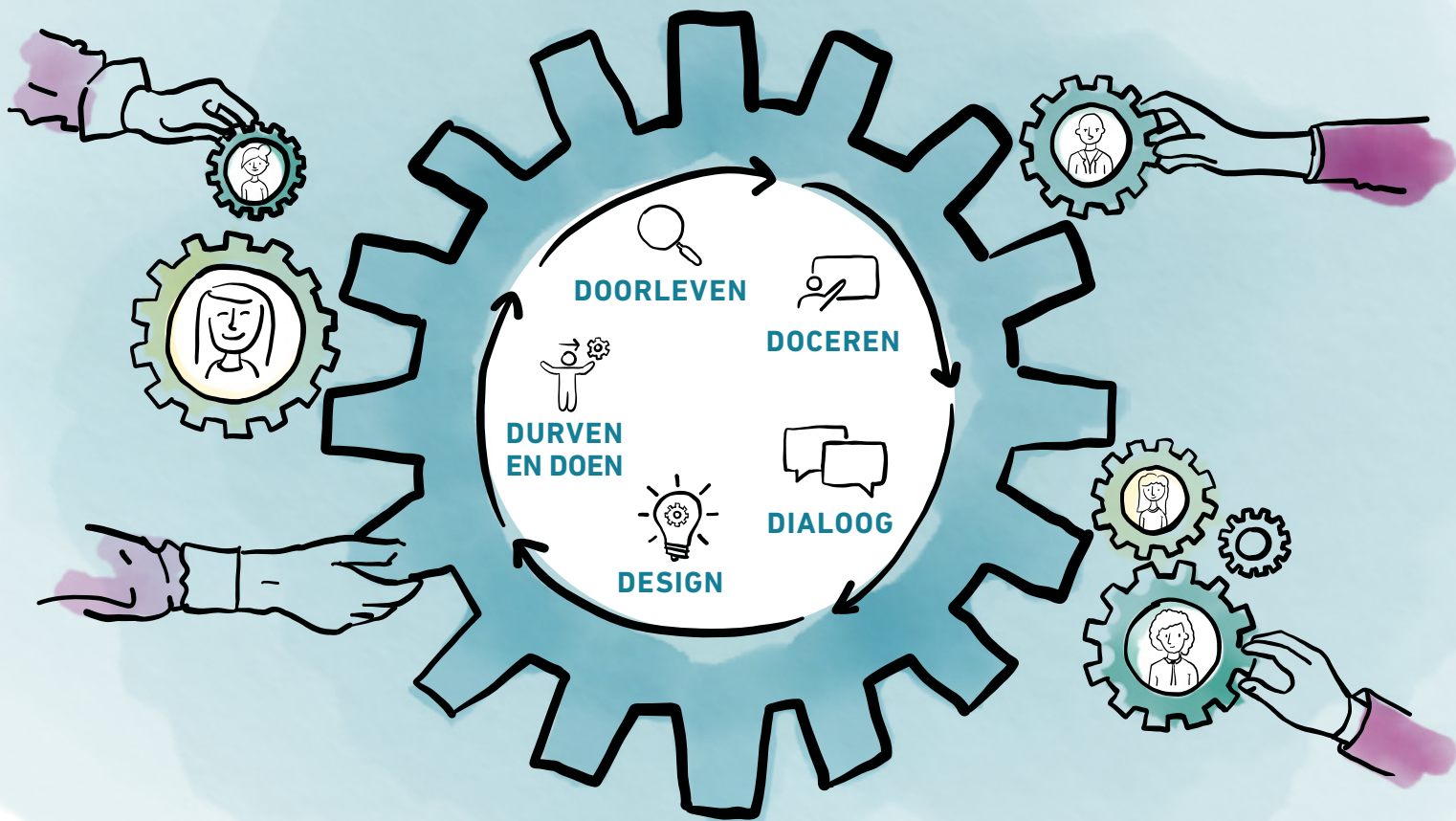


## LEERWERKTRAJECT

# DOORGROND DE OPGAVE EN WERK AAN OPLOSSINGEN



Staat jouw team aan de lat om complexe maatschappelijke opgaven verder te brengen? Dan weet je als geen ander hoe uitdagend dat is. Of het nu gaat om het terugdringen van het woningtekort, het herstel van de natuur, tegengaan van ondermijnende criminaliteit of het inrichten van goede jeugdzorg.

Je kunt zulke opgaven als organisatie zelden alleen af. Tussen spelers met wie je 'zaken moet doen' is er vaak geen of gebrekkige overeenstemming over de opgave en de oplossingsrichting. De druk om op korte termijn resultaat te boeken is hoog, maar het bepalen en behouden van de langetermijnkoers minstens zo belangrijk is. Daar komt bij dat je moet zien in te spelen op ontwikkelingen en onzekerheden, zonder 'gebruiksaanwijzing' of 'maakbaar' plan.

Berenschot heeft een Leerwerktraject ontwikkeld om in een actieve werkvorm met deze vragen aan de slag te gaan.





Dit zijn precies de redenen waarom veel overheidsorganisaties kiezen voor opgegevericht werken als aanpak voor zulke vraagstukken. Ook dan dienen zich overigens al snel tal van ingewikkelde puzzels aan:

- Wat is eigenlijk de opgave? En zijn er ook stukken waarmee je al aan de slag kunt voordat je de hele opgave overziet?
- Wat moet je nu eigenlijk wel en niet doen? En hoe weet je dat? Of in moeilijke woorden: wat zijn de goede interventies?
- Hoe blijf je ná keuze voor een aanpak nog wendbaar? Want de omgeving doet zelden wat je had verwacht.
- Wat kun je zelf en waar zijn anderen voor nodig?
- Hoe werk je strategisch samen met andere belangrijke spelers? En hoe houdt je alle belangen in evenwicht? Is dat wel jouw taak?
- Minstens zo belangrijk: hoe houd je de samenwerking in je eigen organisatie een beetje prettig en productief?
- Hoe zorg je dat integraal werken (verbinden) niet leidt tot vertraging?

Omdat dit begrijpelijke én relevante vragen zijn, ontwikkelden wij vanuit Berenschot een leerwerktraject. Daarin gaan we met jullie praktijk aan de slag en geven we samen antwoorden op bovenstaande vragen. Zo combineren we de praktijk met actuele bestuurskundige inzichten, die wij inbrengen. Je werkt onder onze begeleiding in stapjes toe naar één plan voor jullie opgave. Met oplossingen en acties waarmee je direct aan de slag kunt! Daarnaast bieden we handvatten om opgegevericht werken in jouw organisatie te versterken.

## Leerwerktraject in het kort

**Wij geven les, jullie gaan aan het werk. Je krijgt goede feedback.**

- Voor programmamangers, kwartiermakers, opgavemanagers en strategisch beleidsadviseurs (deelname per organisatie).
- De opgave en vraagstukken van deelnemers staan centraal.
- 6 bijeenkomsten vol bestuurskundige inzichten en praktische handvatten.
- Leren, spiegelen en reflecteren op wat succesvol én niet succesvol is bij het werken aan een opgave.
- Traject op maat voor de organisatie en opgave(n) van circa 6 maanden, op locatie bij de opdrachtgever.
- Alle deelnemers ontvangen een exemplaar van het boek *De jacht op publieke waarde*.
- Circa 15 deelnemers per groep
- De tijdsinvestering van deelnemers bestaat uit de bijeenkomsten (8 dagdelen), uitwerking van tussentijdse opdrachten, en tussentijdse (individuele) feedbackgesprekken.
- Investering: De kosten voor het leerwerktraject hangen af van het aantal deelnemers, de tijdsdruk en de intensiteit van begeleiding en feedback die nodig zijn voor een succesvol traject op maat.



## Resultaat voor jouw team(s)

Aan het einde van het leerwerktraject:

- Hebben jullie een concreet plan op de opgave(n) waarmee je direct aan de slag kunt;
- Hebben jullie kennis van actuele bestuurskundige inzichten waarmee jullie de opgave in de praktijk verder brengt;
- Kunnen jullie samenwerking binnen en buiten de organisatie versterken;
- Zijn jij en jouw collega's in staat beter opgegevericht te werken.



## De samenwerking met Berenschot

Als bureau hebben we een unieke combinatie te bieden: we snappen de bestuurskundige theorie én we snappen de weerbarstige praktijk. We hebben diepgaande kennis over de meest moderne bestuurskunde. Onder andere onze samenwerking met de NSOB versterkt die positie. Maar we hebben ook een eigen gedrevenheid op kennis, daar selecteren we collega's op. Tegelijkertijd nemen we al een aantal jaren als bureau verantwoordelijkheid voor vooruitgang in de moeilijkste opgaven die wij kennen, zoals: stikstof, de toeslagen crisis, de omgang met aardbevingen in Groningen, de Kaderrichtlijn Water en de asielcrisis. Dat dwong ons ook onszelf opnieuw uit te vinden: hoe brengen we theorie in de praktijk? Juist vanuit die combinatie - theoretische kennis en denkvermogen én praktische ervaring - ontwikkelden we onze inzichten rondom opgegevericht werken. Die inzichten delen we graag met jou, omdat we op die manier bijdragen aan verbeteringen voor klant en land.

## Jullie opgaven staan centraal

In het leerwerktraject leren, spiegelen en reflecteren we op wat wel én niet succesvol is bij het werken aan de opgave. Daarbij staan jullie opgave en dilemma's steeds centraal. Deelnemers nemen als eerste het woord, en wij sluiten daar als docenten op aan. We doorleven de uitdagingen die jullie tegenkomen, doceren de nieuwste bestuurskundige inzichten, voeren een dialoog over de praktijk, scherpen het design van het plan aan, en maken zo het plan direct toepasbaar.

In stappen werken we toe naar een tastbaar eindproduct: een plan met oplossingen en acties voor de opgave(n). Tussen de bijeenkomsten door geven we constructieve feedback op dit plan, en is er ruimte om individueel of per opgaveteam met ons te sparren. Als afronding van het traject ontvang je als organisatie een eindnotitie met lessen over hoe jouw organisatie opgegevericht werken nog een stap verder kan brengen.

Elk traject is maatwerk: we bekijken samen wat nodig is om zo goed mogelijk aan te sluiten bij jouw opgaven en context. Leren kosten tijd en we haasten niet: tijdens het traject is er alle tijd om inzichten te laten bezinken. Jullie leerwensen staan voorop en we passen het traject hier tussentijds op aan.

**Wil je met jouw opgave en team aan de slag in een leerwerktraject op maat? Neem dan contact op met Anne van Heerwaarden, managing consultant, via [a.vanheerwaarden@berenschot.nl](mailto:a.vanheerwaarden@berenschot.nl) of 06-11 25 03 27.**

### DE PRAKTIJK CENTRAAL\*

*HOE: zes modules met handvatten voor jullie puzzels*

#### 1. Grip op complexiteit van de opgave.

Wat is de opgave en waarmee kunnen we al aan de slag voordat we de hele opgave overzien?

#### 2. Geschikte interventies.

Wat moeten we wel en niet doen?

Wat zijn goede interventies waarmee we de opgave kunnen realiseren?

#### 3. Handelsruimte op de opgave.

Wat kunnen we zelf doen en waar zijn anderen voor nodig?

#### 4. Coalities vormen.

Hoe werken we strategisch samen met andere belangrijke partners? ('buiten')

#### 5. Samenwerking.

Hoe houden we de samenwerking in eigen organisatie prettig en productief? Wat betekent dat voor hoe we ons organiseren? ('binnen')

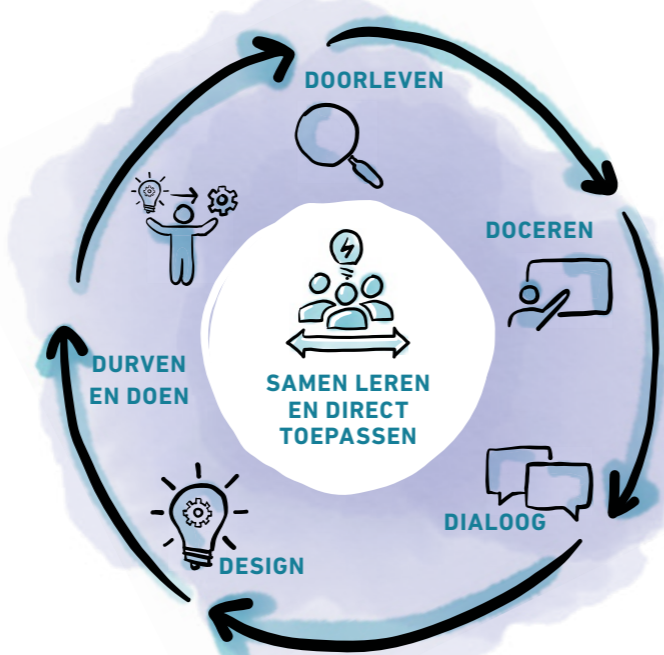
#### 6. Verbinden en voortgang boeken.

Hoe zorgen we dat integraal werken (verbinden) niet leidt tot vertraging?

\*Hoe we de modules plooien bekijken we samen met jullie.

### LEERWERKTRAJECT

*Van papier naar praktijk, en weer terug*



### EEN CONCREET PLAN OP PAPIER

*WAT: één plan met oplossingen en acties waarmee jouw team direct aan de slag kan*

#### PLAN

1. Waarvoor jullie aan de lat staan (opgave)
2. Welke stappen jullie daarvoor moeten zetten én met wie (interven en strategie)
3. Waar jullie concreet naar toe werken (doelen en resultaten)



#### EINDNOTITIE

met lessen voor uw organisatie rond het versterken van opgegevericht werken





## De docenten

Bij de leerwerktrajecten kun je rekenen op ervaren adviseurs en docenten. Zij weten als geen ander hoe complex het werken aan opgaven kan zijn en zijn gemotiveerd om jou verder te helpen. Hieronder stellen we een aantal van hen kort voor.



### Anne van Heerwaarden

- Hoofd van de leerwerktrajecten
- Thuis in het verder brengen van taaiere maatschappelijke opgaven door een scherpe inhoudelijke blik te combineren met een proces en resultaat dat gericht is op het samen boeken van vooruitgang.
- Ervaren door betrokkenheid bij het aardbevingsdossier in Groningen, het opnieuw op de kaart zetten van ruimtelijke ordening en ruimtelijke kwaliteit, het ontwikkelen van opgavegericht werken bij overheidsinstanties en het versterken van ons democratisch bestel.
- Is energiek, doortastend en mensgericht, en zorgt voor een goede afwisseling tussen inhoud en praktijk, tussen groep en individu en tussen luchtigheid en stevigheid.



### Roeland Stolk

- Auteur van De Jacht op publieke waarde..
- Decaan van de Interdepartementale Management leergang van de NSOB.
- Voorheen nauw betrokken bij het stikstof- en landbouwdossier.
- Denkt van concept naar praktijk en vice versa. Levert prikkelende inzichten, een spiegel op je eigen werk en praktijkvoorbeelden die de theorie laten leven.



### Frederik van Dalfsen

- Trekker van grote, complexe opdrachten rond ingewikkelde samenhangende maatschappelijke opgaven.
- Hoofdauteur van Pionieren in Participatieland (2017) en Leren in Participatieland (2021).
- Voorheen programmamanager Stikstof (provincie Noord-Brabant), projectleider Piekbelastersaanpak (ministerie van LNV) en interim-hoofd Strategie (ministerie van BZK).
- Is energiek, inhoudelijk gedreven, acteert verbindend als dat kan, scherp als dat nodig is en neemt maatschappelijk breed kijken naar impact en effect als uitgangspunt.



### Marieke Gersdorf

- Na dertig jaar praktijkonderzoek gepromoveerd op hoe groepen mensen met elkaar al dan niet samenwerken.
- Verbonden aan de NSOB en coacht een keur aan directeuren en managementteams in het openbaar bestuur.
- Reageert altijd op wat er in een groep leeft en speelt daarop in.
- Is meestal steunend, maar ook confronterend als het nodig is.



### Harmen Binnema

- Thuis in het lokale en regionale bestuur, rond vragen als effectiviteit, legitimiteit en bestuurlijke verhoudingen.
- Schakelt op dagelijkse basis binnen adviestrajecten makkelijk tussen theoretische analyse en praktische toepassing.
- Voorheen universitair docent aan de Universiteit Utrecht.
- Geeft exact weer wat je anders kunt doen in samenspel tussen de politiek-bestuurlijke en de ambtelijke wereld.



### Ruth Prins

- Focust zich op strategische opgaven in het veiligheidsdomein zoals ondermijning en de rol van burgemeesters in handhaving van openbare orde.
- Heeft met 'de voeten in de klei' gestaan als voormalig adviseur van de burgemeester in Rotterdam.
- Is verbonden aan de Universiteit Leiden als research fellow van het Institute of Security and Global Affairs.
- Weet zowel te prikkelen als te verbinden op inhoud en zorgt dat praktijk en theorie in samenspel met elkaar gaan leven.



### Marte Oost

- Heeft afgelopen jaren op talloze thema's in het openbaar bestuur aan oplossingen gewerkt. Van ondermijning, water en bodem, goed bestuur tot stikstof, landbouw en het armoedebeleid.
- Geeft levendige voorbeelden uit de praktijk en verbindt deze aan bestuurskundige en juridische concepten.
- Is creatief, betrokken in haar begeleiding en durft eerlijk te zijn op de inhoud.
- Creëert een open sfeer in de groep en zorgt voor een setting waarin teams samen gaan voor het beste resultaat.

**Meer weten? Zie onze website: [www.berenschot.nl/realiserenvanopgaven](http://www.berenschot.nl/realiserenvanopgaven)**