



TIAS

SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

BREDA BRENGT HET SAMEN: LEIDERSCHAP EN INNOVATIE

VOORSTEL VOOR GEMEENTE BREDA

Door Denis Maessen en Marjan van der Heijden



TIAS

The image shows the silhouettes of five people running on a curved, metallic-looking path. They are captured in various dynamic poses, suggesting movement and energy. The background is a bright, overcast sky with some clouds, and a body of water is visible in the distance. The overall scene conveys a sense of teamwork and forward motion.

WAT ALS

**DE LEIDERS VAN DE GEMEENTE BRED
VANUIT EEN GEDEELDE VISIE WERKEN
AAN DE OPGAVE VAN DE STAD?**

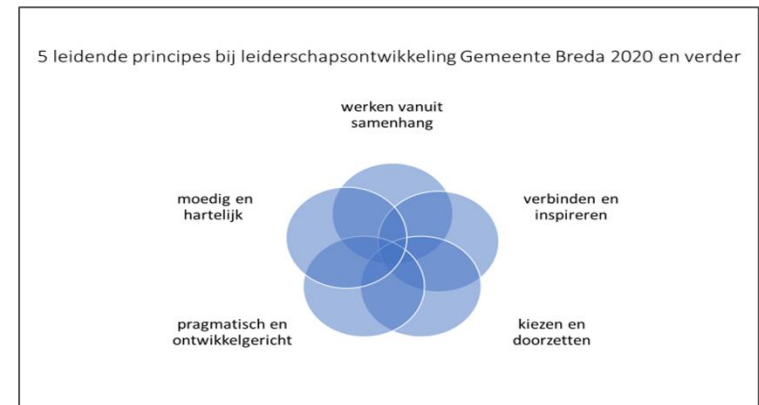
DOEL VAN HET PROGRAMMA

We willen met dit programma een slag maken in leiderschapsontwikkeling én organisatieontwikkeling. Dit vraagt om een goed gestructureerd proces waarbij tot en met januari 2021 vooral sprake is van activeren, zaaien van gedachtengoed en ontwikkelen van samenwerking en denklijnen. Vanaf februari wordt vervolgens gewerkt aan de realiseren van een beperkt aantal bewust gekozen resultaten. Kiezen wat wel voorrang krijgt en laten liggen dat wat dan geen prioriteit krijgt zal helder en uitgesproken zijn.

Leiderschapsbekrachtiging werkt vanuit de vijf leidende principes:

1. Werken vanuit Samenhang
2. Verbinden en Inspireren
3. Kiezen en Doorzetten
4. Pragmatisch en Ontwikkelgericht
5. Moedig en Hartelijk

Doel programma; vanuit deze bekrachtiging een bijdrage leveren aan het functioneren van het ambtelijke apparaat van de gemeente Breda met in het bijzonder aandacht voor innoveren.



MIX VAN ACTIVITEITEN

Het beeld van een fysiek programma wordt verlaten. We richten ons op een digitaal traject. In dat digitale traject lopen diverse sporen naast elkaar.

NOVEMBER 2020 – JANUARI 2021: SPOOR A EN B

A. Start met VIER KENNISCLIPS ter inspiratie

In november worden vier kennisclips gelijktijdig aangeboden waarin voor de gemeente Breda relevante onderwerpen aan bod komen. Deze kennisclips zijn bedoeld ter verrijking, inspiratie en om te werken aan een gezamenlijk referentiekader voor Directie, Afdelingshoofden en Teamleiders. Deze kennisclips kunnen individueel of met elkaar (bijvoorbeeld in teamverband) bekeken worden.

B. CONCRETE VERBETERINGEN vanuit Teams

Daarnaast wordt vanuit een aantal geselecteerde inhoudelijke onderwerpen gezocht naar concrete verbeteringen. Hierbij gaat het om verbetermogelijkheden op het gebied van organisatorische professionaliteit. In deze eerste opbouwfase staat het opwerpen van ideeën centraal. Er worden, in een eerste fase tot de kerst van 2020, mogelijke concrete verbeteringen in kaart gebracht en uitgewerkt rond het thema 'ketenversterking en doorontwikkeling organisatie'. Daarbij wordt gewerkt in samengestelde teams en staan in ieder geval de volgende onderwerpen centraal:

1. De opdrachtverstrekking binnen gemeente Breda binnen de driehoek bestuur, ambtelijk opdrachtgever en projectleider
2. Eigentijds projectmanagement
3. De rol van teamleiders in een gemeentelijke organisatie in transitie

Een mogelijk vierde en of vijfde onderwerp kan worden toegevoegd op basis van consultatie van teamleiders welk vooraf aan het programma zal plaatsvinden.

MIX VAN ACTIVITEITEN

De teams worden samengesteld op basis van eigen interesse/voorkeur. Samen wordt toegewerkt naar een visie op concrete verbeteringen. De startsituatie en daarmee ook de startvraag voor verdieping zal per team verschillen. De teams worden verder ingedeeld op basis van vrijwillige deelname. Er is geen limitering in aantal teams. Ook bij een groot aantal inschrijvingen per onderwerp zullen meerdere teams los van elkaar aan ogenschijnlijk hetzelfde onderwerp werken. Het zal naar verwachting om zo'n 22 teams gaan.

De aanpak is als volgt:

- Er wordt een werkopdracht verstrekt met daarbij een basispakket en leesadvies. Dit bevordert een gezamenlijk vertrekpunt bij dialoog. Het basispakket bevat in termen van 80/20 denken per onderwerp het inhoudelijk vertrekpunt voor teams om aan te werken.
- In een doorlooptijd van circa vier weken wordt van kop naar staart gewerkt.
- Er is desgewenst consultatie mogelijk tijdens de rit (op basis van inschrijving).
- Het eindproduct wordt in clipvorm weergegeven.

MIX VAN ACTIVITEITEN

FEBRUARI 2021 – MEI 2021: SPOOR C EN D

C. DIGITAAL LEIDERSCHAPSFORUM

Op basis van sporen A en B volgt medio januari een digitaal leiderschapsforum waarin terugkoppeling plaatsvindt op gedane arbeid. Tevens worden enkele inspiratiemomenten toegevoegd. Deze online dialoog is voor alle 110 deelnemers en bedoeld om de beste gedachten/ideeën bijeen te brengen en te komen tot een visie op aanpak voor de Gemeente Breda. In detail voor 2021 en op hoofdlijn voor de periode 21-23. Vooraf aan deze bijeenkomst wordt per onderwerp middels ‘peer group rating’ al een eerste selectie gemaakt en in kaart gebracht welke voorstellen prioriteit krijgen. Deze rating wordt begeleidt door stuurgroepleden van de gemeente Breda. De voorstellen die prioriteit krijgen worden tijdens het forum gepresenteerd en besproken. Zo ontstaat een compact programma van een beperkt aantal projecten. Begeleiding voor de teams betrokken bij de realisatie van de opdrachten is optioneel.

D. FOCUS PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Voor wat betreft Directie en Afdelingshoofden zal ook op het vlak van persoonlijk leiderschap focus worden gezet. Dit doen we door hen een pakket voor zelfwerkzaamheid aan te reiken (eind november 2020). Dit pakket helpt gedachten over eigen leiderschap te ordenen en te komen tot een meer uitgesproken persoonlijke focus bij het werken aan leiderschapsontwikkeling. Op basis van deze inspanning zal met TIAS een individueel klankbordgesprek plaatsvinden medio februari 2021. Waar het dan kan/mag is dat een fysieke ontmoeting. Anders zal het digitaal zijn.

OVERZICHT PROGRAMMA

NOV 2020 – DEC 2020

JAN 2021 – MEI 2021

KENNISCLIP I	KENNISCLIP II	KENNISCLIP III	KENNISCLIP IV
DRIEHOEK bij opdrachtgeverschap	Ketens & Leiderschap	Digitale economie & social domein	TEAMs & Leiderschap

A. VIER KENNISCLIPS TER INSPIRATIE 

B. Opbouw CONCRETE VERBETERINGEN
22 teams brengen **mogelijke verbeteringen** in kaart. Onderwerpen:
(1) De opdrachtverstrekking binnen gemeente Breda binnen de **driehoek bestuur, ambtelijk opdrachtgever en projectleider**, (2) Eigentijds **projectmanagement**, (3) **De rol van Teamleiders** in een gemeentelijke organisatie in transitie, (4)...?, (5)...?



C. FORUM
Start fase 2



B. Realisatie CONCRETE VERBETERINGEN
Het **realiseren** van een **selectie van de verbetervoorstellen** van 22 teams





C. FORUM
Evaluatie



D. FOCUS PERSOONLIJK LEIDERSCHAP 

 = asynchroon/kennisclip  = synchroon/online allen

 = synchroon/online projectteams  = synchroon individueel online (Directie/Afdelingshoofden)

OVER DIT ALTERNATIEF PROGRAMMA

KENMERKEN

- Het programma activeert geen nieuwe lijnen maar brengt samenhang aan, zet lopende denklijnen, adviezen en projecten naast elkaar en zal met focus vanuit dit pakket toewerken naar realisatie en afronding
- We borduren primair door op de principes van het traject Directie/Afdelingshoofden en met name de inhoudelijke output van 2/3 juli
- De Teamleiders worden toegevoegd in de verdere programmering en krijgen de gelegenheid zelf mee richting te geven en toe te voegen aan wat we belangrijk vinden en waar we aan werken.

INVULLING PROGRAMMA

- Traject kennisclips ter persoonlijke en collectieve verdieping
- In twee fasen uitwerken en realiseren verbetermogelijkheden organisatorische professionaliteit in teams
- Leiderschapsseminar; inspiratie en inhoud bijeen brengen. Interne en extern.
- Verdieping op persoonlijke leiderschap door Directie/Afdelingshoofden