



INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

De gemeentelijke HRM-adviseur als partner in business

Een professionaliseringsprogramma van het A+O fonds
Gemeenten en Sioo voor interne HRM-adviseurs in
gemeenten

juni 2011



Sioo is in 1958 opgericht door de Nederlandse universiteiten en fungeert sindsdien als brug tussen wetenschappelijk gefundeerde theorie en de praktijk van organisatie- en Veranderingsprocessen. Sioo heeft zich ontwikkeld tot een 'intellectuele ruimte en professioneel thuis' voor professionals die zich willen ontplooiën op het terrein van organisatie- en veranderkunde. Sioo vertegenwoordigt niet één dominante stroming in dit werkveld, maar vindt dat uiteenlopende visies naast elkaar kunnen - en moeten blijven - bestaan. Bij Sioo ontmoeten mensen met een diversiteit aan talenten en achtergronden elkaar. Ze hebben gemeen dat ze serieus willen werken aan de ontwikkeling van hun professionele competenties, ze verschillen echter in rol, positie en ervaring van waaruit ze werken aan veranderings- en vernieuwingsprocessen.



Het A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid in de gemeentelijke sector die erop gericht zijn dat organisaties en personen in de sector optimaal kunnen functioneren. De activiteiten van het fonds dienen de werkgevers en de medewerkers en hun organisaties te ondersteunen. Het doel van het bestuur, de sociale partners, is om in gezamenlijkheid de sector zodanige impulsen te geven dat gemeenten aantrekkelijke arbeidsorganisaties zijn, waardoor een goede dienstverlening aan de burgers kan worden gerealiseerd. Het A+O fonds ziet de leergang 'De gemeentelijke HRM-adviseur als partner in business' als een kwaliteitsimpuls en draagt daarom bij aan de ontwikkeling van deze leergang.

Inhoud

1 **Partner in business** 4

2 **Het programma in kort bestek** 6

- Bestemd voor 6
- Karakteristiek 6
- Toelatingsvoorwaarden 6
- Groepsomvang 6
- Programma 6
- Tijd en studiebelasting 6
- Locatie en data 7
- Organisatie 7
- Programmamanagement 7
- Informatie 7

De gemeentelijke HRM-adviseur als partner in business

Een professionaliseringsprogramma van het A+O fonds Gemeenten en Sioo voor interne HRM-adviseurs in gemeenten

3 **Het programma nader beschouwd** 8

- Integraal professionaliseringsprogramma 9
- Programmaonderdelen 9
- Toelichting op de afzonderlijke programmaonderdelen 10

1 Partner in business

Gemeentelijke organisaties ontwikkelen in hoog tempo. Ze staan immers midden in de snel veranderende samenleving. Dat vraagt een andere inzet van medewerkers en inzet van nieuwe mensen. HRM-adviseurs zijn daarom nauw bij deze ontwikkeling betrokken. Zij krijgen een cruciale rol bij verandering en ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie, als partner in business van het gemeentelijke (lijn)management.

Zowel op het vlak van politiek en bestuur als bij de uitvoering van beleid is de gemeente uiterst zichtbaar voor de burger. Als gevolg daarvan krijgt de gemeente te maken met:

- Nieuwe vormen van samenwerking met bedrijven en burgers.
- Hoge kwaliteitseisen voor dienstverlening.
- Nieuwe eisen van efficiëntie en kostenbewustzijn.
- ICT-ontwikkelingen die leiden tot het ontwikkelen van nieuwe diensten en andere organisatorische concepten

Dit alles leidt tot grote veranderingen in de gemeentelijke organisatie.

Tegelijkertijd hebben gemeenten te maken met een veranderde arbeidsmarkt en een toenemende vervangingsvraag door vergrijzing. Door wijziging van de werkinhoud gaan gemeenten ook steeds vaker een beroep doen op de arbeidsmarkt voor hoger opgeleiden. Dit vraagt meer dan voorheen dat gemeenten werken aan arbeidsmarktbeleid en de inzetbaarheid van medewerkers.

De verantwoordelijkheid hiervoor ligt uiteraard bij het (lijn)management in de gemeente. Dat kan dit echter niet alleen. Professionele ondersteuning vanuit HRM is daarbij noodzakelijk. Dat vraagt dat 'klassieke' P&O-medewerkers zich ontwikkelen tot volwaardige HRM-adviseurs van het (lijn)management. Zij worden daarmee businesspartner van het (lijn)management.

Kennis, kunde en vaardigheden van HRM-adviseurs

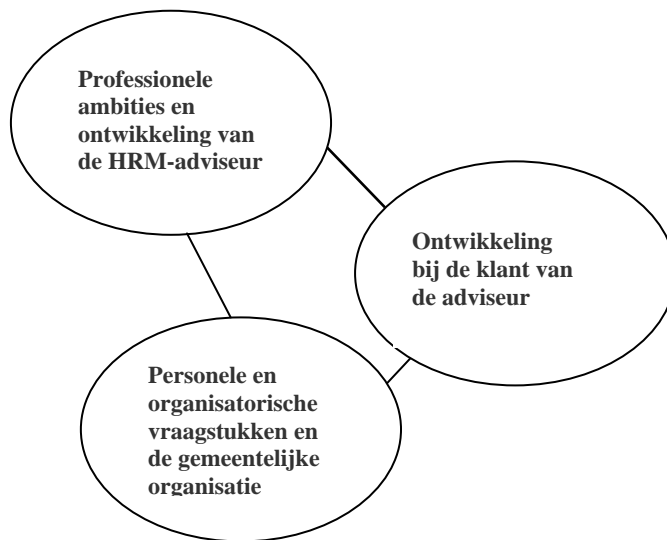
Voor iedere HRM-adviseur is het volgende relevant om te kunnen functioneren als businesspartner voor het (lijn)management:

- Vakinhoudelijk HRM-expertise (verder) ontwikkelen.
- Contextuele kennis ontwikkelen, kennis van de vraagstukken van het (lijn)management en de gemeentelijke organisatie, zoals wensen vanuit politiek, bestuur, behoeften van burgers en bedrijven, inrichting van bedrijfsprocessen en de prestaties van de gemeenten.
- Verbinden van de vakinhoudelijke expertise met de contextuele kennis en ondersteunen van veranderingsprocessen.
- Ontwikkelen van leidinggevenden en medewerkers.
- Pro-actieve houding.
- Bepalen welke rollen de HRM-adviseur kan en wil spelen.
- Kunnen communiceren op strategisch, tactisch en uitvoerend niveau.

De specifieke invulling van deze set kan verschillen al naar gelang de lokale situatie.

Professionaliseringsprogramma

Het professionaliseringsprogramma 'De gemeentelijke HRM-adviseur als partner in business' biedt P&O-medewerkers bij gemeenten de mogelijkheid zich te ontwikkelen tot HRM-adviseur die 'partner in business' is. Daartoe heeft het A+O fonds Gemeenten samen met Sioo, Interuniversitair centrum voor Organisatie- en Veranderkunde, een professionaliseringsprogramma opgezet. In dit programma wordt de ontwikkeling van de eigen professionele ambities gekoppeld aan de ontwikkeling bij het (lijn)management en de personele en organisatorische vraagstukken in de gemeentelijke organisatie. De HRM-adviseur investeert door deelname in zichzelf, in de eigen organisatie en in HRM. Dit is schematisch als volgt weergegeven:



Het programma werd met goed resultaat voor respectievelijk 18 en 17 deelnemers uit verschillende gemeenten in 2008/2009 en in 2009/2010 uitgevoerd. Het streven van het A+O fonds Gemeenten om meer P&O medewerkers uit te rusten met kennis, kunde en vaardigheden van een HRM-adviseur voor het (lijn)management heeft ertoe geleid het professionaliserings-programma te continueren.

Het programma is een plek waar deelnemers geïnspireerd raken door nieuwe concepten en praktijkvoorbeelden, waar zij ideeën opdoen, hun ervaringen kunnen bespreken, hun eigen handelen kunnen onderzoeken en kunnen experimenteren met nieuw handelingsrepertoire. Alle deelnemers aan het programma werken aan vergelijkbare vraagstukken in de gemeentelijke context.

2 Het programma in kort bestek

Bestemd voor Het programma is bestemd voor interne P&O-medewerkers bij gemeenten die zich willen ontwikkelen tot HRM-adviseur voor het (lijn)management.

Karakteristiek Het programma heeft een doorlooptijd van tien maanden. De start is in november 2011 en de afronding is in juni 2012. Het programma biedt u - vanuit het oriëntatiekader met de centrale elementen Strategie, Arbeidsorganisatie, Personeelsbeleid en Leidinggeven - een scala aan leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. U verbindt uw werkpraktijk met actuele concepten, modellen en theorieën en u experimenteert vervolgens daarmee. Daarnaast vragen we van u tijdsinvestering om literatuur te bestuderen en te werken aan opdrachten ter voorbereiding op de werkateliers.

Toelatingsvoorwaarden Voor het programma zijn toelatingsvoorwaarden gesteld om te waarborgen dat u het programma effectief kunt benutten en u een geschikte partner kunt zijn voor de andere deelnemers. De voorwaarden zijn als volgt:

- Minstens vijf jaar werkervaring waarvan drie in P&O.
- Een HBO/WO-vooropleiding of een vergelijkbaar werk- en denkniveau.
- Een werkplek die voldoende stof biedt voor professionalisering.
- De ambitie om professioneel te groeien.
- Voldoende inzicht in en kennis van bedrijfskunde op verschillende functionele gebieden.
- Voldoende tijd en commitment om in het programma te participeren gedurende de hele doorlooptijd.
- Een open en reflectieve instelling, de wil om met en van andere deelnemers te leren.

Groepsomvang Deelnemers aan het professionaliseringsprogramma zijn P&O medewerkers uit verschillende gemeenten. Zo mogelijk twee deelnemers uit een gemeente die samen een lerend team kunnen vormen. De omvang van de groep bedraagt minimaal 15 en maximaal 18 deelnemers.

Programma Het programma start met een intakegesprek. Daarin spreekt u met de programma-manager van Sioo. Vervolgens is er een startbijeenkomst. In deze bijeenkomst presenteert u uw leervragen. Daarna werkt u in zes werkateliers, vier consultatiebijeenkomsten en twee masterclasses aan die leervragen. Een organisatievraagstuk, waarmee u aan de slag gaat, en uw portfolio vormen daarbij de rode draad. Het programma sluit af met een slotbijeenkomst.

Tijd en studiebelasting Een groot deel van het programma werkt u aan eigen werk. Het programma voorziet in 45 dagdelen contacttijd. Van deze 45 dagdelen vallen er zeven buiten werktijd. Daarnaast investeert u nog eenzelfde tijd voor zelfstudie, voorbereiding en documentatie van het portfolio. In totaal gaat het om 360 uur. Van de deelnemers wordt verwacht dat zij tijd en gelegenheid hebben om in het programma te participeren en dat zij het volledige traject doorlopen.

Locatie De leergang vindt plaats in Kaap Doorn Conferentiecentrum te Doorn.

Data Het programma kent de volgende planning.

| | |
|------------------|------------------------|
| Intakegesprekken | september/oktober 2011 |
| Startbijeenkomst | 23 november 2011 |
| Werkatelier 1 | 19 en 20 december 2011 |
| Werkatelier 2 | 16 en 17 januari 2012 |
| Werkatelier 3 | 14 en 15 februari 2012 |
| Masterclass 1 | 7 maart 2012 |
| Werkatelier 4 | 19 en 20 maart 2012 |

Tussengesprekken

| | |
|-----------------|---------------------|
| Werkatelier 5 | 23 en 24 april 2012 |
| Masterclass 2 | 9 mei 2012 |
| Werkatelier 6 | 21 en 22 mei 2012 |
| Slotbijeenkomst | 27 juni 2012 |

De consultatiebijeenkomsten vinden plaats tussen de werkateliers. Data worden in onderling overleg vastgesteld.

Kosten Na aftrek van een financiële bijdrage van €2.000,- per deelnemer door het A+O fonds zijn de deelnamekosten voor de gemeente, bij een groepsgrootte van 18 deelnemers, € 6.500,- per deelnemer (exclusief verblijfkosten).

Organisatie Sioo draagt zorg voor de uitwerking en coördinatie en bewaakt de continuïteit en kwaliteit van het programma. De programmamanager Hennie Dekker-van Brenk begeleidt ook de deelnemers, faciliteert de leercontext en leerprocessen, bereidt de werkateliers voor met docenten en inleiders en bewaakt de rode draad van het programma.

Petra Zinser draagt zorg voor de secretariële ondersteuning van het programma.

Beoogde Docenten

drs. A. Aalten, Aikido

drs. I. Ahuis, Ahuis organisatieontwikkeling

dr. K.M. Bennebroek Gravenhorst, Plus Pulse

dr. G. F. Bernaert, zelfstandig gevestigd adviseur

prof. dr. J.J. Boonstra, rector Sioo, hoogleraar UvA

drs. H.J.M. ter Braak CMC, WagenaarHoes

ir. J.C. Drost, Het Expertise Centrum

drs. C.H.M.G. Engelen CMC, Engelen & Partners OrganisatieOntwikkeling BV

drs. R. Kenter, De Ruijter Strategie

dr. W.A.M. de Lange, OSA-Bedrijf en Arbeidsmarkt

drs. O.G.M. Moeskops, RoodPurper b.v.

drs. Jan Schonk, zelfstandig gevestigd organisatieadviseur

Informatie Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Hennie Dekker-van Brenk (email: dekker@sioo.nl) of Petra Zinser (email: zinser@sioo.nl).

Beiden zijn telefonisch te bereiken op telefoonnummer 030-291 3000.

3 Het programma nader beschouwd

Integraal professionaliseringsprogramma

In het programma koppelt u de ontwikkeling van uw eigen professionele ambities aan de HRM-ontwikkeling bij uw klanten en de centrale vraagstukken op het vlak van personeel en organisatie in uw gemeentelijke organisatie. U integreert deze verschillende ontwikkelingstrajecten door te werken met een individueel portfolio en aan een organisatievraagstuk.

Tijdens het programma bent u zelf eigenaar van en geeft u sturing aan uw professionele ontwikkeling. Om inzichtelijk te maken wat u wilt leren, wat u heeft geleerd en om gestructureerd voor te bereiden wat u in het vervolg van het programma en daarna wilt leren, werkt u met een individueel portfolio. Dit portfolio start met het document dat u voor de intake heeft opgesteld. Het portfolio is dus uw persoonlijk en doorlopend (digitaal) document waarin u beschrijft wat u kunt, waaruit dat blijkt en hoe u uzelf verder wilt ontwikkelen. Na werkatelier 3 voert de programmamanager met u een ‘tussengesprek’. Daarin bespreekt u de opbrengst tot dan toe maakt u afspraken over de leerroute in de tweede helft van het leertraject.

Leren en doen zijn nauw met elkaar verweven. Het werken aan uw organisatievraagstuk staat daarom centraal in het programma. Als u met meerdere deelnemers uit uw gemeente deelneemt werkt u samen met hen als een lerend team. U brengt een organisatievraagstuk in vanuit uw eigen organisatie. Aan dat organisatievraagstuk werkt u gedurende het programma. Uw nieuwe ervaringen relateert u aan dat vraagstuk. Binnen het werken aan het vraagstuk kunt u zaken uitproberen. Vragen waar u op stuit brengt u weer in het programma in. U leert al doende methodisch te werken als partner in business voor het (lijn)management. (Leer)ervaringen en resultaten neemt u, mede op basis van de evaluatie van het vraagstuk met de leidinggevende, op in uw portfolio.

Programmaonderdelen

Het programma bestaat uit een aantal samenhangende onderdelen:

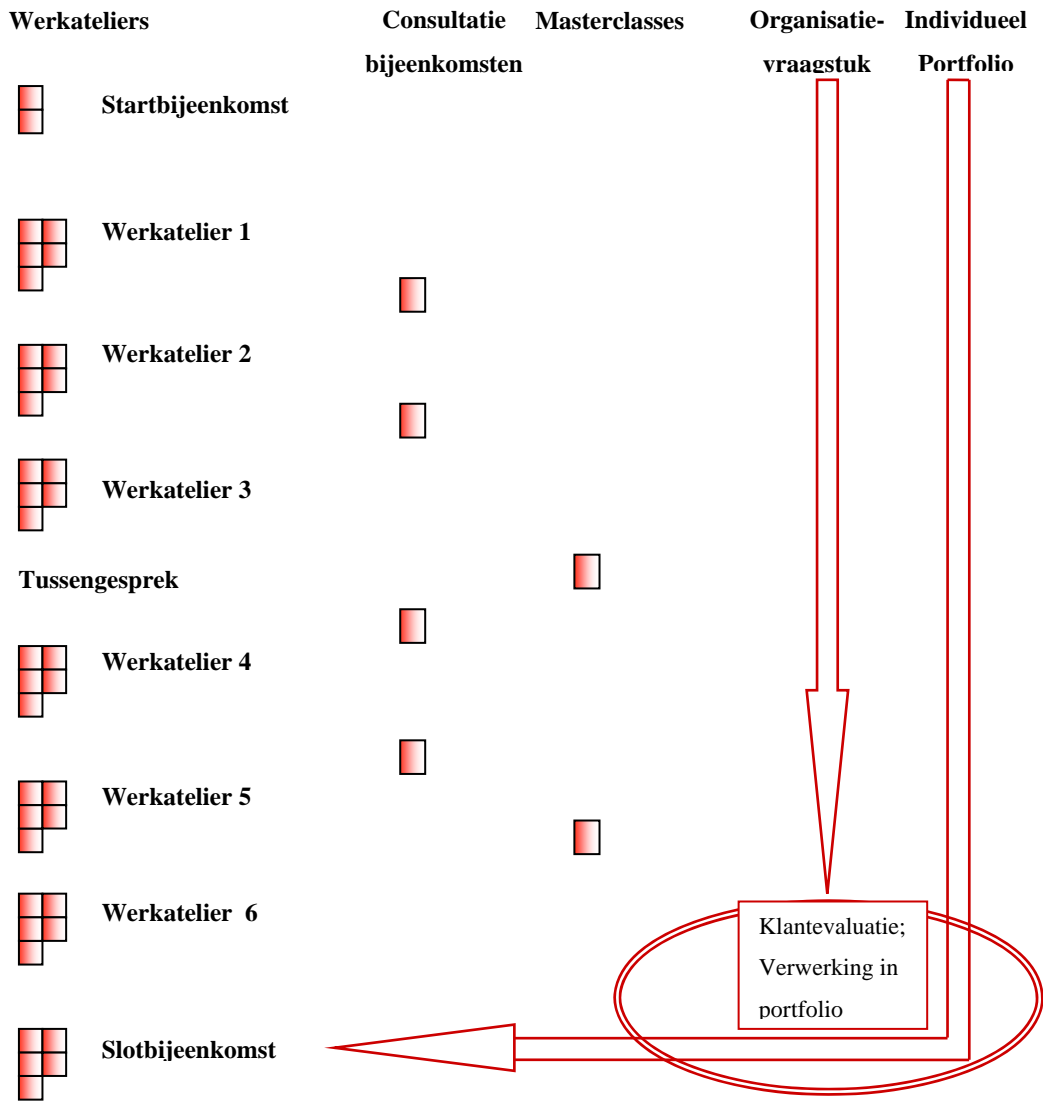
- Een intake over uw professionele ambities, de koppeling daarvan met de ontwikkeling bij het (lijn)management, alsmede de personele en organisatorische vraagstukken in uw gemeentelijke organisatie.
- Een startbijeenkomst.
- Zes werkateliers over het werken als adviseur aan uw organisatievraagstuk binnen de gemeentelijke organisatie.
- Twee vakinhoudelijke masterclasses over de toekomst van het HRM-vak die ook voor anderen toegankelijk zijn.
- Vier consultatiebijeenkomsten als ondersteuning bij uw vraagstukken en ontwikkeling.

Een slotbijeenkomst met een afronding aan de hand van uw portfolio en organisatievraagstuk.

In het schema vindt u een weergave van de activiteiten in hun onderlinge samenhang. Daarna volgt een toelichting op de verschillende programmaonderdelen.

Individuele voorbereiding, eerste opzet voor individueel portfolio
 Visie op personele en organisatorische vraagstukken in de gemeentelijke organisatie
 Visie op ontwikkeling bij de klant en van HRM
 Visie op eigen professionele ambities en ontwikkeling van HRM-adviseur

Intake
 (deelnemer – programmamanager)
 Bespreken individuele uitgangssituatie en leervragen
 Afspraken over resultaten voor klantorganisatie en HRM



Toelichting op de afzonderlijke programmaonderdelen

Intake

In de intake bespreekt u met de programmamanager van Sioo of het professionaliseringsprogramma beantwoordt aan uw verwachtingen en of de randvoorwaarden zijn vervuld voor een goed leerproces, zowel voor u, de HRM-organisatie als uw collega-deelnemers. Ter voorbereiding van het intakegesprek stelt u een document op. Dit document laat zien welke leervragen u het programma in wil inbrengen, hoe u aankijkt tegen de HRM-ontwikkeling bij het (lijn)management en de personele en organisatorische vraagstukken in de gemeentelijke organisatie.

Startbijeenkomst

Tijdens deze bijeenkomst worden de resultaten van de individuele intake 'opgewerkt' tot een gezamenlijk referentiekader. Deze bijeenkomst kent een aantal inhoudelijke verkenning rond 'HRM en bedrijfsvoering' en 'verbinding tussen klanten en diensten'. De bijeenkomst levert een gedeeld beeld op van het leertraject dat recht doet aan:

- strategische ambities en ontwikkelingen binnen uw gemeente als geheel,
- de collectieve en individuele leerwensen van u en uw collega-deelnemers in het kader van uw bijdrage aan en rol bij de realisatie van deze ambities. Dat wordt concreet gemaakt door de verschillende leerlijnen met elkaar te verkennen en te onderzoeken hoe de groep als gemeenschap leert.

Werkateliers

De werkateliers duren steeds twee dagen (vijf dagdelen) en zijn thema gericht. De werkmethode in de ateliers is gericht op zelfwerkzaamheid en eigen inbreng. Korte inleidingen, gericht op verdieping en verrijking, praktische oefeningen en reflectie wisselen elkaar af. U werkt met eigen casuïstiek, maar ook met aangedragen cases en simulaties. U kunt zo op een breed spectrum van situaties ervaring opdoen met methodisch handelen en uw eigen gedrag in adviessituaties. Bovendien kunt u volop experimenteren met nieuwe en andere mogelijkheden dan de gebruikelijke.

Werkatelier 1: *'Anders denken, anders doen in lastige gesprekken'*

Centraal staat de vraag waar u in uw werk tegenaan loopt en wat maakt dat u niet altijd uw doelen bereikt. Doelen die te maken kunnen hebben met uw eigen professionele ontwikkeling, met uw werk of met uw positionering in het contact met (opdrachtgevende) managers. U onderzoekt hoe het komt dat interventies soms weinig productief zijn en hoe het komt dat mensen en organisaties hun fouten soms eerder lijken te herhalen, dan ervan te leren. Na deze analyse gaat u aan de slag met het ontwerpen en uitproberen van alternatieven.

De tweede dag besteedt u aandacht aan terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen. Zelden verloopt het doorvoeren van veranderingen binnen een organisatie of gemeente zonder slag of stoot. Hoe kunt u vanuit een systeem-psychodynamisch perspectief kijken naar die terugkerende patronen? Wat is de rol en betekenis van 'emoties' bij het opbouwen en handhaven van dergelijke patronen?

Werkatelier 2: *'Kijken naar Organisaties'*

De invalshoek is het leren vanuit sociaal-systeemtheoretische inzichten, gebruikmakend van het werk van onder meer Beer en Tichy. De systeemtheorie is een manier van kijken naar organisaties die goed bruikbaar is voor het maken van een diagnose en ook voor het maken van een 'ontwerp' voor de toekomst. De sociocybernetica (cybernetica = stuurmanskunst) is het vakgebied dat zich bezighoudt met de besturing van sociale systemen. Het hanteert systeemtheoretische principes en modellen voor diagnostiek en ontwerp, maar houdt expliciet rekening met de irrationaliteit die eigen is aan de sociale systemen en actoren daarin.

Ook benadert u vanuit de 'Aikido' het leggen van verbindingen. In de 'Aiki Aanpak' staan correct omgaan met energie, inzicht in natuurlijk ademen en het aanspreken van innerlijke kracht centraal. In de Aiki Aanpak merkt u dat u uw eigen kracht ontdekt door een ander diens kracht te laten.

Werkatelier 3: *'Relatie tussen strategie en organiseren'*

In de eerste dag van dit atelier gaat u in op strategie. Strategie kan worden gedefinieerd als een onderscheidende en verdedigbare positie die richtinggevend is voor de identiteit, de operatie en de

organisatie. De essentie is dat strategie waarde creëert en daarmee het vertrekpunt kan zijn voor organisatorische keuzen, bijvoorbeeld het aangaan van samenwerking met andere gemeenten. In het werkatelier staat u stil bij het verschil tussen beleid en strategie en de verschillen in percepties tussen actoren.

Op de tweede dag van dit werkatelier gaat u in op actuele ontwikkelingen in het HRM- vak. Aan de hand van een door Ulrich ontwikkeld model gaat u na welke actuele ontwikkeling van betekenis zijn voor de P&O-er. Wat staat u de komende jaren te wachten? En bent u daar klaar voor?

Werkatelier 4: 'Inrichten van veranderprocessen'

Voor de aanpak van veranderingen bestaan meerdere strategieën met elk hun eigen sterke en zwakke kanten. In dit werkatelier verdiept u zich in uiteenlopende aanpakken. U staat stil bij de wijze waarop u keuzes kunt maken voor een specifieke aanpak vanuit een interpretatie van contextvariabelen. U onderzoekt in hoeverre de gekozen aanpak aansluit bij de specifieke kenmerken van het organisatievraagstuk en bij uw eigen opvattingen en kwaliteiten. U besteedt aandacht aan uw eigen rol in interactieprocessen in relatie tot het ontstaan en hanteren van weerstanden die met het introduceren van veranderingen gepaard gaan. Dit programma wordt vervolgd op de tweede dag.

Werkatelier 5: 'Scenariodenken'

U leeft in een turbulente wereld, die geen dag stilstaat. Nieuwe technologie, wijzigingen in consumentengedrag of wetgeving verandert de manier waarop u werkt. Welke competenties en organisatieveranderingen zijn in toekomst nodig? Is de 'vraag' waar u nu aan werkt over een jaar, als u klaar bent met uw project, nog wel dezelfde? In dit werkatelier leert u de scenariomethode kennen. Een gestructureerde manier om de toekomst op de agenda te zetten en pro-actief om te gaan met onzekerheid. De aandacht gaat vooral uit naar het zelf leren en hanteren van deze methode.

De tweede dag maakt u een setting waarin projectconsultatie kan plaatsvinden. U maakt de aangereikte methodieken productief voor organisatievraagstukken uit uw eigen werksituatie. Waar nodig brengt de coach aanvullende concepten in.

Werkatelier 6: 'Beïnvloeden in een politieke context'

Politiek ondernemerschap zegt iets over het referentiekader van waaruit u werkt; het speelveld, de spelers en het spel. Wat is uw aandeel daarin? Aan de hand van een simulatie oefent u met het bedenken en uitvoeren van verschillende handelingsstrategieën. Ook besteedt u aandacht aan het fenomeen kerngroepen in organisaties. Wie zitten er in de kerngroep in uw organisatie? Waar draait het nu echt om? Wat is macht? Hoe gaat u daarmee om? Hoe oefent u macht uit en wat zijn uw machtsbronnen eigenlijk? U ontdekt wat voor psychologisch contact u hebt met uw organisatie en wat dat betekent voor uw handelingsvrijheid. Vanuit de aangereikte psychologische contractvormen kunt u ook naar anderen om u heen kijken. Wat voor contract hebben zij eigenlijk en wat betekent dat? En hoe zit dat met de staf en de lijn? U vervolgt dit programma op de tweede dag en rondt af met een stuk over macht en leren. Het laatste dagdeel werkt u in consultatiegroepen aan het einddocument: 'uw portfolio'.

Consultatiebijeenkomsten

Deelnemers uit verschillende gemeenten vormen samen een consultatiegroep (4 tot 6 personen) die gedurende het programma vier keer bijeenkomt onder begeleiding van een coach. In de consultatiegroep maakt u aangereikte methodieken uit de werkateliers toepasbaar op vraagstukken uit uw werksituatie. Waar nodig brengt de coach aanvullende concepten in. Het gaat hier om het verbeteren van persoonlijke effectiviteit en reflectie op handelingsroutines. Dit alles met het oog op het verrijken van de positie van HRM-adviseurs als partners in business. U leert coaching als methodiek om uw collega-deelnemers te adviseren, maar ook als methode om een leernetwerk binnen uw eigen organisatie te maken. U verwerkt de resultaten in uw portfolio.

Masterclasses

In twee masterclasses is ruimte voor onbevangen gesprekken over passies en ambities van deelnemers en andere betrokkenen. Zo bouwt u relationele netwerken die ook na het programma nog effecten kunnen hebben voor u als HRM-adviseur en voor de gemeentelijke HRM-organisatie. Deze masterclasses kunnen zich ook richten op een bredere doelgroep binnen gemeenten, zoals de opdrachtgever voor de organisatievraag, leidinggevenden, HRM-collega's en overige belanghebbenden. Via de masterclasses kunt u uw directe omgeving actief betrekken bij de leerroute.

Slotbijeenkomst

Het programma eindigt met een slotbijeenkomst van vijf dagdelen waarin u uw portfolio en organisatievraagstuk presenteert. Dit heeft twee doelen:

- U laat zien wat u geleerd heeft en wat de waarde daarvan is.
- U bereidt gestructureerd voor wat u volgend op het programma wilt leren.

Op basis van uw portfolio voert u in een kleine groep van vier deelnemers, onder begeleiding van een ervaren professional uit de praktijk van de lokale overheid, een 'professioneel verantwoordingsgesprek'. U krijgt daarin ruim een uur de gelegenheid om zowel het inhoudelijke resultaat (wat het onderhanden werk tijdens het programma u heeft opgeleverd), uw relationele en professionele ontwikkeling (wat zichtbaar in gedrag is verandert) als de professionalisering van de HRM-component binnen uw gemeentelijke organisatie als geheel weer te geven en te bespreken.

De resultaten van uw organisatievraagstuk presenteert en evalueert u in een bijeenkomst met de opdrachtgever, andere betrokkenen uit uw organisatie, mededeelnemers en programmamanager.

Bij voldoende inspanning en een als 'goed' beoordeeld slotresultaat ontvangt u een certificaat van deelname.



INTERUNIVERSITAIR CENTRUM VOOR ORGANISATIE- EN VERANDERKUNDE

De gemeentelijke HRM-adviseur als partner in business

Interne P&O-medewerkers die zich willen ontwikkelen tot HRM-adviseur voor het (lijn)management

Sioo

Newtonlaan 209 3584 BH Utrecht 030-291 30 00 030-291 30 13 sioo@sioo.nl www.sioo.nl