

## Wendbaar werken in publieke organisaties: praktijklessen opgavegericht werken

*Publieke organisaties staan in steeds grotere mate voor de uitdaging wendbaar in te spelen op de veranderingen in het werk, technologische ontwikkelingen en trends in de samenleving. Om toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren, moeten overheden investeren in het vermogen om hun koers continu, snel en effectief te veranderen, anticiperend of reagerend op kansen en bedreigingen in de omgeving. Wendbaar Werken noemen wij dat. Wendbare organisaties weten snel en adequaat in te spelen op veranderende, onvoorspelbare omstandigheden en zijn vooral toekomstbestendig georganiseerd.*

---

*In dit artikel gaan wij in op praktijklessen opgavegericht werken.*

---

### Opgavegericht werken

**Een belangrijk doel van publieke organisaties is het boeken van tastbare resultaten in maatschappelijke vraagstukken (opgaven). Op de plek(ken) waar zo'n opgave zich manifesteert. De opgaven waar publieke organisaties aan bijdragen kiezen zij niet meer alleen, maar in nauw contact met hun omgeving. Of het overvalt ze zelfs. Ook digitalisering en de veranderende wetgeving draagt hieraan bij. Denk maar aan de invoering van zaakgericht werken, de Participatiewet en de Omgevingswet.**

### Van beleidsgericht naar opgavegericht

Opgavegericht werken, waarin besluitvorming samen met partners gebeurt, vraagt van publieke organisaties dat zij hun agenda en rol frequenter wijzigen. Dit zorgt voor de belangrijkste trendbreuk met beleidsgericht werken. Hieronder zetten we enkele verschillen tussen beleidsgericht en opgavegericht werken op een rij.

Beleidsgericht	Opgavegericht
Primair intern bepaald op basis van beeld van buiten	Samen met partners bepaald
Vanuit eigen domein geredeneerd	Integraal, domeinoverstijgend geredeneerd
Gericht op de eigen bijdrage	Gericht op samenwerking
Bepalen van strategie op de lange termijn	Bepalen van gewenste effecten en resultaten met focus op uitvoeren en doen op de korte termijn
Capaciteit op basis van vaste formatie en budget	Variabele capaciteit in mensen en middelen
Sturing afdelings-/teamhoofd – medewerker	Sturing via opdrachtgever - opdrachtnemerschap

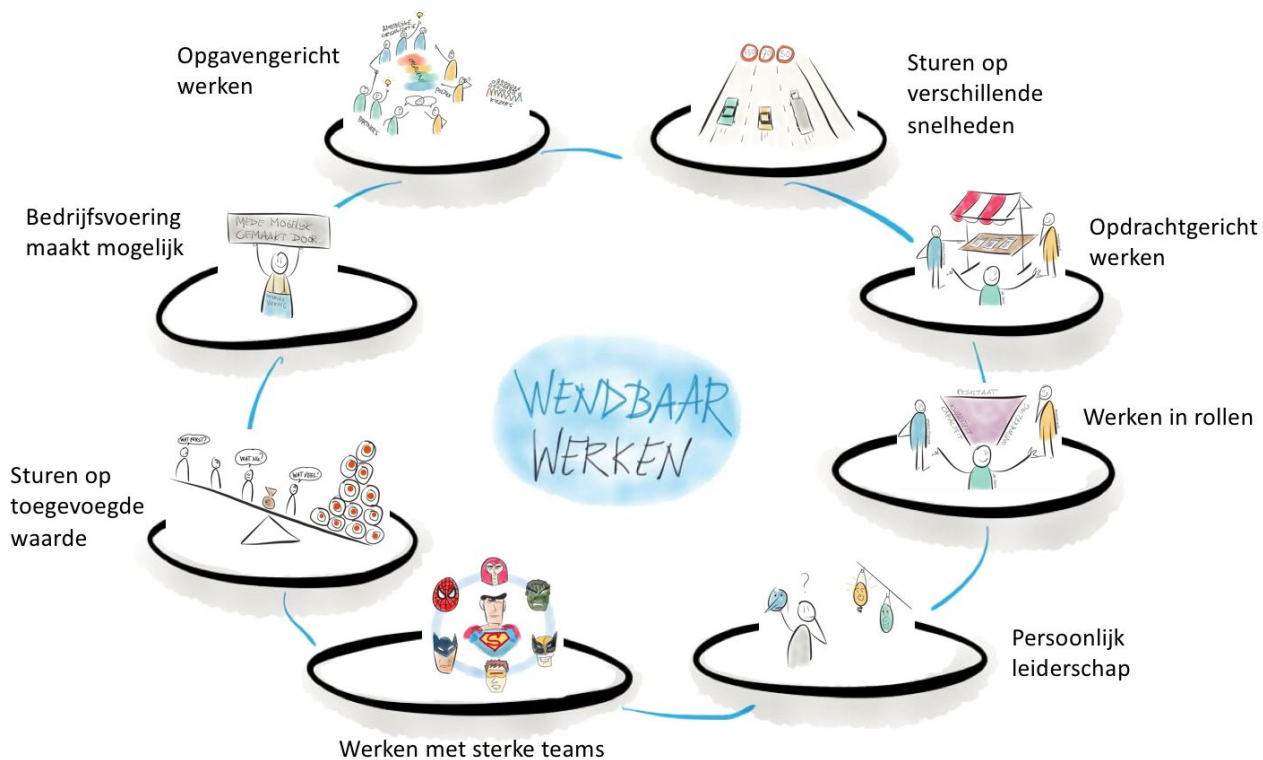
### Opgavegericht werken in relatie tot wendbaar werken

Steeds meer publieke organisaties formuleren hun werk in opgaven en geven dit intern het label opgavegericht werken. In de externe communicatie wordt ook wel gesproken over co-creatie, publiek-private samenwerking en/of burgerparticipatie.

Een organisatie die opgavegericht werkt hoeft niet per se een wendbare organisatie te zijn. Een organisatie kan bijvoorbeeld een aantal opgaven benoemen, capaciteit in mensen en middelen daarvoor organiseren en de huidige werkwijze en inrichting van de organisatie verder

# Wendbaar werken in publieke organisaties: praktijklessen opgavegericht werken

handhaven. Deze vorm kennen we ook wel als de matrix-organisatie. Daarmee is een publieke organisatie die opgavegericht werkt niet automatisch een organisatie die wendbaar werkt. Wendbaar werken gaat verder en vraagt om slimme verbeteringen in zaken als leiderschapsstijlen, matching tussen werk en talent, organisatie-inrichting en samenwerking. Daarom geldt: elke organisatie die wendbaar werkt, werkt opgavegericht maar niet elke organisatie die opgavegericht werkt, werkt wendbaar.



## Opgavegericht werken: praktijklessen

De weg naar succesvol opgavegericht werken vraagt in publieke organisaties om (door)ontwikkeling op meerdere gebieden. Hierin delen we graag drie praktijklessen die telkens terugkomen: 'Zorg dat iedereen hetzelfde verstaat onder opgavegericht werken', 'Formuleer en realiseer opgaven echt samen' en 'Opgavegericht werken vraagt om rolbewustheid'.

## Zorg dat iedereen hetzelfde verstaat onder opgavegericht werken

## Wendbaar werken in publieke organisaties: praktijklessen opgavegericht werken



Opgavegericht werken is een filosofie en werkwijze in ontwikkeling en kent veel verschillende varianten. Er bestaat nog steeds geen 'eenduidig recept' voor. We zien organisaties bewust kiezen voor opgavegericht werken, maar onvoldoende aandacht besteden aan wat ze daar precies onder verstaan. Het gesprek daarover organisatiebreed voeren, is volgens ons erg belangrijk. Wat is onze bedoeling met opgavegericht werken? Wat betekent dit voor de manier waarop we met elkaar omgaan en samenwerken, onze organisatie-inrichting en onze verhouding tot burgers en partners? Antwoorden op zulke vragen dragen bij aan het samen betekenisgeven aan opgavegericht werken.

Doe je dit niet dan leiden verschillende beelden vaak tot onduidelijkheid en ontevredenheid in de organisatie. In de praktijk geïllustreerd door uitspraken als: "We werken toch al goed samen met onze externe partners?", "Waarom hebben we naast opgaven ook nog projecten en programma's?", "Waarom kunnen we onze werkzaamheden binnen de opgave niet programmatisch aanpakken?", "Waarom hebben we nog beleidsafdelingen als de opgaven centraal staan?", "We werken toch al afdelingsoverstijgend, dus waarom moeten we nu opgavegericht gaan werken?".

Er is niet een beste keuze in de manier waarop je opgavegericht werken toepast. Wij hebben wel ervaren dat deze werkwijze pas meerwaarde heeft als voor iedereen duidelijk is wat het precies is. Op welke manier de organisatie het toepast en wat het betekent voor de organisatie en de professionals, die zowel binnen als buiten de opgaven werken in de organisatie. Dit proces vraagt aandacht en ruimte. Neem daar als organisatie de tijd voor.

# Wendbaar werken in publieke organisaties: praktijklessen opgabegericht werken

## Formuleer en realiseer opgaven echt samen

Een enorme uitdaging blijkt in veel publieke organisaties het formuleren en samen realiseren van opgaven. Dit is namelijk een complex samenspel tussen bestuur, ambtelijke organisatie, burgers en externe partners.

Het meest natuurlijke moment om opgaven te (her)formuleren is rondom de verkiezingen en daaropvolgende coalitievorming. Dan is de politiek maximaal extern georiënteerd; in contact met de kiezers in de omgeving en externe partners. De verschillende verkiezingsprogramma's staan dan ook vol herkenbare opgaven. Politieke kleur bepaalt vaak alleen nog verschillen in aanpak, inclusief de prioriteit van de opgave en allocatie van mensen en middelen. Na de verkiezingsuitslag kunnen de coalitiepartijen samen met de externe partners de koers voor de komende jaren vaststellen en op basis daarvan de opgaven bepalen. De ambtelijke organisatie is vaak betrokken en faciliteert dit proces. Zij voedt de coalitie.

Buiten verkiezingstijd en coalitievorming is dit samenspel voor de juiste formulering en realisatie van opgaven in essentie vergelijkbaar. Uiteraard ontstaan ook doorlopend nieuwe opgaven en zijn de huidige opgaven aan verandering onderhevig.



De meeste publieke organisaties hebben op dit gebied nog veel te winnen. Dat is logisch. Omgaan met complexiteit vraagt om een andere manier van werken: van A naar B, door B te

## Wendbaar werken in publieke organisaties: praktijklessen opgavegericht werken

doen. En op basis van praktijkervaring leren van hetgeen je tegenkomt. 'Doen is het nieuwe denken', is dan ook [een van de paradigma's in de praktijk](#).

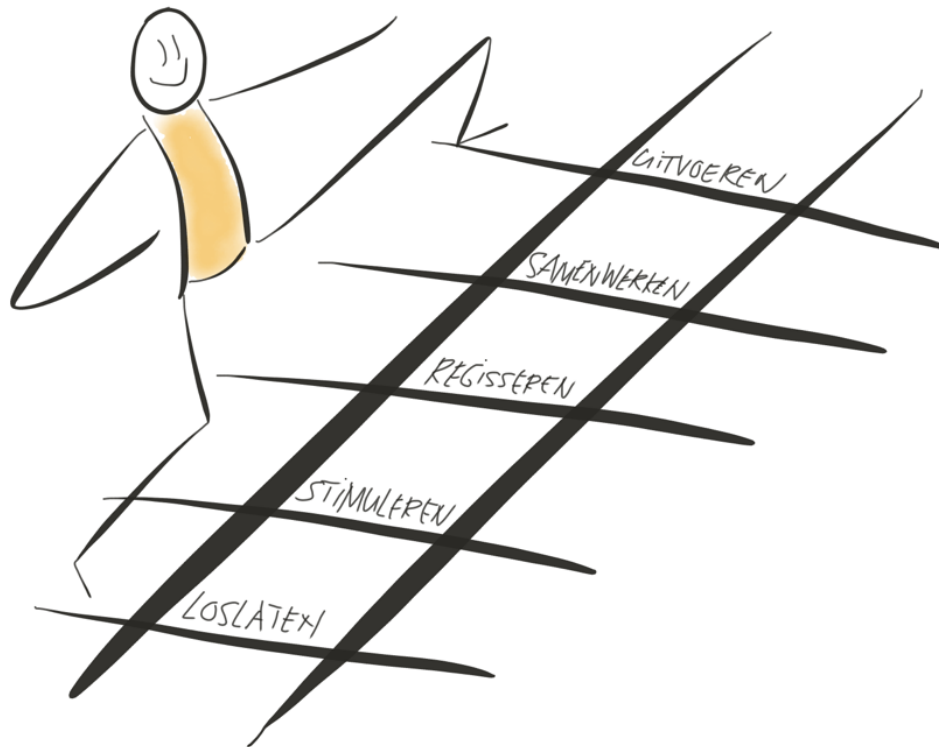
Opgaven bedenken en formuleren vanuit het gemeente- of provinciehuis en daar zonder voldoende inbreng van externe partners een aanpak voor maken, zien we in de praktijk helaas nog regelmatig. Opgaven lijken dan verdacht veel op de grote thema's van beleidsafdelingen. Dan vragen we ons af of opgavegericht werken daar niet 'oude wijn in nieuwe zakken' is, met alle gevolgen van dien. Het levert de onduidelijkheid en ontevredenheid op waar we het in onze eerste praktijkles over hadden. Echt succesvol opgavegericht werken vraagt om een samenspel met externe partners. Opgavegericht werken heeft baat bij een manier om opgaven echt samen te formuleren en realiseren. Dat vraagt om daadwerkelijk van buiten naar binnen werken en om repeterend samenkomen. Zo ontstaat de benodigde duurzame vertrouwensrelatie en samenwerking om in de praktijk succesvol opgavegericht te werken.

### Opgavegericht werken vraagt om rolbewustheid

Uiteindelijk werken alle publieke organisaties aan het leveren van toegevoegde waarde. Dit vraagt volgens ons om meer dan een werkmethode als programmatisch-, projectmatig- of agile werken. Opgavegericht werken is dan ook een filosofie en werkwijze die invloed heeft op de uitvoering van het werk, vanuit een groot rolbewustzijn en verstevigde resultaatgerichtheid.

Centrale vraag is hierbij: hoe verhouden wij ons tot onze partners en welk ambitieniveau streven we na om het maatschappelijk resultaat te behalen? Professionals zullen zich in de uitvoering van hun werk dan ook vaker gaan bewegen op de ladder van overheidsparticipatie. Mensen die zich bovenstaande vraag continu stellen in hun werk, hebben de juiste weg ingeslagen naar opgavegericht werken.

# Wendbaar werken in publieke organisaties: praktijklessen opgavegericht werken



Uiteindelijk wil een publieke organisatie toegevoegde waarde leveren. Soms betekent dit dat de samenleving de overheid niet nodig heeft en kan de overheid loslaten. Ook kan het zijn dat partners publieke organisaties nog steeds zien als de ideale geldschieter. Op andere momenten ligt co-creatie en samenwerking misschien meer voor de hand. Publieke organisaties die rolbewust zijn kunnen maatschappelijke resultaten scherper definiëren en inzet van tijd, geld en capaciteit beter aanpassen aan de continu veranderende realiteit. Wie succesvol opgavegericht werkt, ziet professionals scherp maken welke bijdrage hun dagelijks werk levert aan opgaven en maatschappelijke resultaten.

## Van opgavegericht werken naar wendbaar werken

Veel publieke organisaties die al opgavegericht werken zien aanleiding om door te ontwikkelen naar wendbaar werken. Bijvoorbeeld omdat zij in de praktijk tegen knelpunten aanliepen, waaronder:

- moeite om de opgaven van juiste mensen en middelen te voorzien;
- verlies aan continuïteit, doordat er 'gaten vallen' in de uitvoering;
- gebrek aan regie en focus: conflicten tussen ambities en inzet van traditionele jaarplannen van de afdeling versus de opgaven;
- het werk in de opgaven is 'extra' in plaats van 'anders';

## Wendbaar werken in publieke organisaties: praktijklessen opgabegericht werken

- niet meewerkende bedrijfsvoeringssystemen.

Een organisatie die wendbaar werken omarmt, kan beter omgaan met zulke knelpunten van opgabegericht werken in de praktijk.

---

HIEMSTRA & DE VRIES  
ORGANISATIE-ADVIESBUREAU



# Wendbaar Werken

### Over deze reeks van Ralph Hanekamp en Ruud van Rheenen

De komende tijd delen wij ([Ralph Hanekamp](#) namens Hiemstra & De Vries en [Ruud van Rheenen](#) namens Lust4Life/Wendbaarwerken.org) via de reeks '[Wendbaar werken in publieke organisaties](#)' nog meer ervaringen, inzichten en tips onze kijk op hoe publieke organisaties zich wendbaar werken eigen kunnen maken. De beelden bij dit stuk danken we aan Inez Kilsdonk en Peter-Jos de Jong van Essentieschetsers.

In onze volgende blog gaan we in op hoe publieke organisaties die wendbaar willen werken de stapstenen benutten voor wendbaar werken in de praktijk en 'sturen op verschillende snelheden'. In ons vorige blog gingen we in op [paradigma's in de praktijk](#).