

Succesvol opgavegericht werken bij de overheid

Vijf bouwstenen om niet langer te stoeien

Inleiding

Veel overheidsorganisaties oefenen al met opgavegericht werken. Zo zijn veel gemeenten en ministeries er al mee aan de slag. Maar het oefenen is vaak ook stoeien. Omdat het zo makkelijk gezegd, maar zo moeilijk gedaan is. En omdat het een totaal andere mindset van de medewerkers vraagt en moeilijk samen lijkt te gaan met de bureaucratische manier van organiseren zoals die binnen de overheid gehanteerd wordt.

Maar hoe kom je dan voorbij het stoeien? Op basis van mijn ervaring bij het ministerie van Justitie en Veiligheid en ons onderzoek naar de [overheid van Morgen](#) kom ik tot vijf bouwstenen die nodig zijn om opgavegericht werken te laten slagen. In dit stuk deel ik die vijf bouwstenen met concrete handvatten om opgavegericht te gaan werken binnen een overheidsorganisatie. Alle vijf zijn ze nodig, maar hoeveel aandacht ze vragen, hangt volledig van jouw organisatie af. Alleen jijzelf kunt zorgen voor een succesvol recept voor opgavegericht werken in jouw organisatie.

Waarom opgavegericht werken?

Uiteindelijk gaat het voor overheidsorganisaties om legitimiteit. Voeg jij als organisatie met jouw activiteiten waarde toe aan de samenleving of de specifieke doelgroep waarvoor je werkt? Iedereen snapt wel dat je als overheid ook toezicht moet houden en regels opstelt. Maar in deze tijd staat de vraag centraal of je de samenleving ondersteunt in haar functioneren. Door te zorgen voor veiligheid, door mensen te helpen die het niet zelf redden en door mensen of groepen te ondersteunen en faciliteren die iets ondernemen om de wereld een beetje beter te maken.

Als overheid voeg je weinig meerwaarde toe als je pas twee jaar na het maatschappelijke debat een wetswijziging doorvoert. Dat geldt ook wanneer je gedetineerden nog steeds een uitkering geeft omdat je informatievoorziening niet op orde is. Dat de overheid zelf de grootste veroorzaker van de schuldenproblematiek bij veel mensen blijkt te zijn, helpt ook niet mee. Het creëren van meerwaarde levert grote uitdagingen op voor de overheid. Veel overheidsorganisaties gaan met deze uitdaging aan de slag door opgavegericht te gaan werken, of door dit in ieder geval te proberen. Het lijkt zo langzamerhand een toverwoord te worden.

‘Maatschappelijke opgave’

De opgave is de gewenste situatie in de samenleving waaraan je een bijdrage wilt of moet leveren om deze te realiseren. De term ‘opgave’ is net wat anders dan een doel. Een doel is het voornemen om een gewenste situatie te realiseren. Een doel beperkt zich tot een wensbeeld voor de toekomst en het uitspreken van de intentie om dit te realiseren. Met de term opgave zet je jezelf in de stand om dit wensbeeld ook werkelijk te realiseren: welke bijdrage wil of moet je waarmaken om van de huidige situatie tot de gewenste situatie te komen? (bron: [Pröpper en Litjens](#))

Opgavegericht werken is de oplossing voor de kloof tussen de organisatie en haar doelgroep. Daarmee ligt het gevaar op de loer dat opgavegericht werken het doel wordt en niet het middel. Voordat je besluit om opgavegericht te gaan werken als organisatie, moet je dus heel goed nadenken

welk doel je wilt bereiken. En vooral of opgavegericht werken daar de oplossing voor is. Ik kan voor jouw organisatie het antwoord niet geven. Maar als je voor het bereiken van je doel minstens vier van onderstaande bouwstenen nodig hebt, dan zou opgavegericht werken weleens kunnen helpen om je doel te bereiken!

De bouwstenen voor succesvol opgavegericht werken

Om succesvol opgavegericht te werken binnen je organisatie, heb je in mijn visie dus vijf bouwstenen nodig. De allereerste bouwsteen focust op **het waarom**. Waarom is iets een uitdaging, probleem of opgave? En waarom wil jouw organisatie hier iets mee? Daarbij komt legitimiteit in beeld. Als je een opgave op wilt pakken om winst te maken, dan zul je zien dat het niet werkt. Het gaat om maatschappelijke opgaven waar een doelgroep maatschappelijk belang bij heeft.

Het tweede onderdeel is de **doelgroep of klant** die een belang heeft bij de opgave. Heb je die als organisatie voldoende in beeld? En weet je wat zij echt nodig hebben? Om hier goed op in te kunnen spelen, moet je manier van organiseren dusdanig zijn dat je kunt meebewegen met de ontwikkelingen in de maatschappij. Zorgen voor een **wendbare organisatie** is daarom het derde ingrediënt. En voor overheidsorganisaties is dit een opgave op zich. Hoe zorg je voor wendbaarheid bij een regeerakkoord dat voor vier jaar vast ligt, of een intern proces dat maanden duurt?

Om een wendbare organisatie te worden en blijven, is daarom als vierde onderdeel **leiderschap** nodig. Dit vraagt leiders die van buiten naar binnen kijken, leiders die zich continu durven te verwonderen en vragen durven te stellen in plaats van te adviseren of zelfs oordelen. Dat soort leiders creëert tot slot ook ruimte voor het **goed gebruiken van alle talenten** die je organisatie in huis heeft. Medewerkers staan in hun kracht en hebben ruimte om zich in te zetten en te ontwikkelen. Dit versterkt de wendbaarheid en effectiviteit van je organisatie. Niet voor niets wordt binnen een Lean organisatie het niet gebruiken van talenten als een verspilling gezien.

Als medewerkers in hun kracht staan en zich verbonden voelen met het waarom van de opgave en de behoefte van de betrokken doelgroep, dan zullen de onderdelen elkaar versterken en zorgt opgavegericht werken ervoor dat jouw organisatie betekenis en waarde toevoegt aan onze maatschappij. En dat is toch waar overheidsorganisaties voor zijn!



Mooie woorden over hoe het in theorie allemaal zou kunnen. Nu de stap naar de praktijk. Graag neem ik je per bouwsteen mee in hoe je dit praktisch kunt gaan doen.

1. Duidelijkheid over het waarom van de opgave

De kern van opgavegericht werken, is van buiten naar binnen redeneren. Buiten ophalen wat de problemen zijn en wat nodig is, niet achter een bureau of in een vergaderkamer. Het kan daarnaast niet zo zijn dat alleen de organisatie zelf vindt dat iets een opgave is. Er moet in de samenleving een bepaald urgentiebesef zijn op die opgave. Als dit urgentiebesef alleen intern binnen de organisatie leeft, dan is de betrokken doelgroep mogelijk onvoldoende duidelijk. Ook is in dat geval niet duidelijk welk probleem de aanpak van de opgave gaat oplossen.

Dat klinkt mooi, maar hoe doe je dat? Volgens mij hoeven we daar niet te moeilijk over te doen. Een organisatie - en zeker de overheid - heeft vaak heel goed door wat de grote opgaven zijn. Door Kamervragen, raadvragen, klachten of burgerbrieven en vooral ook door de media.

De belangrijkste vraag voor je organisatie is dus niet zozeer wat de opgave is, maar *waarom* jij als overheidsorganisatie een bijdrage wilt en moet leveren aan de aanpak om de gewenste situatie te bereiken. Daar waar die vraag vroeger beantwoord werd met: “omdat we de overheid zijn”, wordt dat antwoord nu niet meer geaccepteerd.

De overheid heeft een belangrijke agenderende rol om maatschappelijke opgaven aan te pakken, maar dat wil niet zeggen dat de overheid ook de aanpak daadwerkelijk moet vormgeven. Het is daarom belangrijk om vooraf en samen met ‘buiten’ de maatschappelijke opgave en het waarom te bepalen, om te komen tot de gewenste situatie.

Voor het goede gesprek met ‘buiten’ over de maatschappelijke opgave en het waarom, zijn een aantal stappen belangrijk:

1. **Betrek alle betrokken organisaties of groeperingen bij een opgave**
Niet alleen de ketenpartners, maar ook andere organisaties. Denk daarbij aan non-gouvernementele organisaties (ngo's), lokale belangenverenigingen, brancheorganisaties, wijkraden en dergelijke.
2. **Benoem samen de kernwaarden bij deze opgave**
Wat zijn de belangrijkste waarden die bepalend zijn voor de gewenste situatie? Door eerst te kijken naar de kernwaarden, zorg je ervoor dat je oog houdt voor het waarom van de opgave en niet direct in oplossingen schiet. Het is ontzettend moeilijk om het eens te worden over de beste oplossing, maar betrokkenen zijn het vaak wel eens over de kernwaarden die centraal staan in de gewenste situatie en dus in wat je wilt bereiken.
3. **Vertaal de gezamenlijke kernwaarden in een visie op de aanpak van de opgave**
Hieruit zal blijken dat het al moeilijker wordt om het over alle elementen met elkaar eens te zijn. Verschil mag er zijn, zolang het maar bijdraagt aan de gezamenlijke kernwaarden. De vertaling naar een visie en zelfs een concreet plan van aanpak, vraagt geduld en oefening. Het vraagt vertrouwen in de ander en lef om je eigen rol ter discussie te stellen.
4. **Creëer een feedbackloop**
Met een feedbackloop houd je elkaar scherp en controleer je of de visie nog steeds klopt. De omgeving, de opgave en waarschijnlijk ook de betrokken partijen veranderen continu. Dat vraagt om alertheid om te bepalen of je nog wel met de juiste opgave bezig bent.

2. Bewustzijn wie de klant is van de opgave

Zowel individuele burgers als coalities of bedrijven kunnen geraakt worden door de opgave. Voordat je aan de slag kunt met de start van de aanpak, moet je weten wie de ‘klant’ is van de opgave. Deze klant is degene die betrokken is bij de opgave of erdoor geraakt wordt. En die dus hulp of misschien wel schade ondervindt als je aan de slag gaat met die maatschappelijke opgave. De behoefte van deze klant bepaalt grotendeels het waarom van de aanpak en daarom moet je deze persoon, organisatie of groep goed in beeld hebben.

De behoeften van de klant veranderen alleen steeds meer en steeds sneller. Klanten zien waar commerciële dienstverleners toe in staat zijn. Zij verwachten hetzelfde niveau van dienstverlening bij de overheid. En misschien nog wel meer dan dat, omdat de thema's waar de overheid zich mee bezig houdt hen meer en dieper raken dan bijvoorbeeld een online webwinkel.

De behoefte van de klant kun je helder krijgen door middel van een [klantreis](#) of door het bevragen van een burgerpanel. Het doel van deze methoden is de leefwereld van de klant naar binnen te halen. Het aanpakken van een maatschappelijke opgave geef je namelijk vorm vanuit de leefwereld van de klant en niet vanuit je wettelijke taken of organisatiesysteem. Door regelmatig bij die klant zijn leefwereld te controleren en te ervaren hoe die de aanpak van de opgave ervaart, heb je meteen een goede feedbackloop te pakken, zoals ik onder punt vier van de eerste bouwsteen heb beschreven.

Veel gemeenten zijn al aan de slag met klantreizen om zo hun dienstverlening te verbeteren. VNG Realisatie ondersteunt hen daarbij door ambtenaren een leermodule klantreizen aan te bieden. Morgens heeft VNG Realisatie ondersteund bij het ontwikkelen en uitvoeren van de leermodule. Met behulp van de uitkomsten van de klantreis kan de gemeente haar proces verbeteren, zodat het beter aansluit bij de leefwereld van de klant. Zo hebben verschillende gemeenten al processen verbeterd met behulp van klantreizen op de thema's schuldhelpverlening, verhuizen en melding openbare ruimte.

3. Zorgen voor een wendbare organisatie

Ik krijg vaak de vraag hoe opgavegericht werken past bij een bureaucratische organisatie als de overheid. Dat is een terechte vraag. De ene organisatie gaat op zoek naar manieren waarop hun dienstencentrum het opgavegericht werken kan ondersteunen, terwijl de andere organisatie overstapt op zelfsturende teams om zo wendbaarheid in de organisatie te brengen. Veel gemeenten kiezen daarbij voor de tweede optie. Beide organisatievormen zijn verschillend, maar de gemene deler is de zoektocht naar meer wendbaarheid in de organisatie.

Veel overheidsorganisaties zijn nog gericht op de structuur 'sense, analyse, response' (bron: [Franken](#)). Ze constateren een probleem, geven experts de opdracht ermee aan de slag te gaan en maken een plan om het op te lossen. Dit was en is een prima oplossing voor relatief simpele vraagstukken. Maar nu de vraagstukken of opgaven steeds complexer worden, is een andere manier van organiseren nodig. Deze opgaven vragen om een benadering van 'sense en response'; het aanvoelen en oppakken van signalen die spelen in de maatschappij en bij klanten. En vervolgens het stap voor stap uitproberen van mogelijke oplossingen.

Opgavegericht werken vraagt om kortcyclisch werken. Dus geen beleidsprocessen van minimaal zes maanden of een 'parafencultuur', waarbij minstens vijf parafen nodig zijn om iets op te pakken. Snel inspelen op veranderingen, aanpassingen (kunnen) doen in je aanpak en zorgen voor betrokkenheid van de organisatie, zijn essentieel om effectief opgavegericht te werken.

Als je wendbaar wilt zijn, moet ook de bedrijfsvoering wendbaarder worden. Denk aan innovatief inkopen of het bieden van de mogelijkheid om met meerdere organisaties op één plek digitaal samen te werken. Maar ook het kortcyclisch uitlenen van medewerkers aan verschillende opgaven, is daarbij een optie. Tot slot moet je zorgen voor een continue leer- en feedbackloop. Leren van wat goed ging, maar ook van wat niet goed ging. Zo groei je in het opgavegericht samenwerken en voeg je echt waarde toe aan de maatschappij.

Zelforganisatie is een organisatievorm die hier geschikt voor kan zijn, maar je organisatie moet hier wel klaar voor zijn. Agile werken is een werkwijze die goed past bij de benadering van 'sense en response' en die je organisatie kan helpen om wendbaarheid te creëren, ook in een hiërarchische structuur. De bankensector is hierin de overheid al voorgegaan, denk aan ABN AMRO, ING en de Rabobank. Het is nu zaak dat de overheid hier ook stappen in gaat zetten.

4. Leiderschap

Frederique Laloux beschrijft in zijn boek 'Reinventing organisations' de ontwikkeling van organisatiemodellen. Daarin beschrijft hij dat overheidsorganisaties vaak nog zogeheten 'prestatie-oranje'-organisaties zijn, waar de macht is geconcentreerd in de top. Managementteams uit dit soort organisaties bestaan voor een groot deel uit mensen die gekozen zijn omdat ze resultaatgericht beslissingen nemen. Dit type manager past niet bij een organisatie die opgavegericht wil werken. Daar gaat het namelijk meer over de bedoeling, de medewerker in zijn of haar kracht zetten en dienende leiderschap.

'Leiderschap'

Het versterken van de kracht van de gemeenschap om haar eigen toekomst vorm te geven en duurzame veranderingen te realiseren. (Jaap Boonstra)

De structuur en hiërarchie moeten niet op de voorgrond staan, de bedoeling van de opgave en de ontwikkeling van de mensen juist wel. Zoals [Ingrid Hoogstraate](#), interim-directeur van VNG Realisatie, het benoemt: "we moeten mensen aantrekken die denken in organiseren en niet in organisaties".

Opgavegericht werken vraagt dus ander leiderschap dan wat we tot nu toe vaak zien binnen de overheid. Het vraagt leiders die zich continu durven te verwonderen, het aandurven om het antwoord niet te weten en hun eigen rol ter discussie durven te stellen. Leiderschap betekent dan dat je de gemeenschap (lees gerust ook: de medewerkers) in haar kracht kunt zetten om zelf de eigen toekomst vorm te geven, aldus Jaap Boonstra. Dat betekent in mijn ogen dat de leider de visie van de organisatie helder neerzet en de organisatie de ruimte geeft om die visie invulling te geven door opgaven aan te pakken.

Dit vraagt een open cultuur van onderling vertrouwen en het elkaar aanspreken op gedrag waar dat nodig is. Dit ligt in lijn met de uitgangspunten van een [Lean organisatie](#). Daarin gaat de leiding aan de slag met de visie van de organisatie en wat dit vraagt van de teams. Vervolgens geven zij ruimte aan de teams om de uitvoering van de visie vorm te geven. Visueel management en een open houding helpen om het goede gesprek te voeren en elkaar aan te spreken met respect voor ieders rol.

5. Goed gebruik van talenten

Overheidsorganisaties werken vaak nog met functiehuisen. Volgens het functiehuis word je als medewerker ingedeeld bij een bepaald functieprofiel; op basis daarvan word je gevraagd je werk vorm te geven en word je beoordeeld. We zien de laatste jaren dat door ontwikkelingen op het gebied van technologie en organisatie, andere competenties van medewerkers nodig zijn.

Tegenwoordig wordt veel gesproken over de '21st century skills'. Denk daarbij aan kritisch, creatief en probleemoplossend denken, ICT- en informatievaardigheden en mediawijsheid. Dit zijn niet per se de competenties waarop ambtenaren werden en worden beoordeeld. Overheidsorganisaties moeten daarom hun medewerkers meer ruimte geven om hun competenties en talenten te ontwikkelen en in te zetten op onderwerpen die bijdragen aan het bereiken van hun eigen doel én de doelen van de organisatie. Want inzicht in de eigen vaardigheden en in gebieden waar juist nog groei nodig is, vergroot de motivatie, het bewustzijn, zelfvertrouwen en sturend vermogen. Je zult zien dat je als organisatie dan al ontzettend veel competenties en talenten in huis hebt.

Binnen de overheid zie je de laatste tijd een verschuiving van competentie management naar talent management. Talent management past goed bij een meer waardegedreven organisatie en dus

ook bij een opgavegerichte organisatie. Bij talentmanagement gaat het namelijk om ‘aangeboren’ talenten en niet aangeleerde competenties. Deze talenten zijn daarom ook veel persoonlijker en overschrijden de werkcontext. Talentmanagement verbindt de sterk ontwikkelde competenties met interesses en drijfveren van een medewerker. Juist daarom is het zo krachtig om mensen op hun talenten aan te spreken en in te zetten. Daar waar mensen zich verbonden voelen met het waarom van een opgave, zal die snel aansluiten bij hun talenten. Zo benut je als organisatie het talent en de competenties van je medewerkers optimaal.

Hier ligt een belangrijke opdracht voor de afdelingen of directies P&O van overheidsorganisaties om talentmanagement echt te gaan vormgeven. Een mooi voorbeeld is de stap die de directie P&O van het ministerie van Justitie en Veiligheid heeft gezet. Deze zomer stuurde zij al haar medewerkers het ‘Handboek voor talent’ van Kees Gabriëls met daarbij de volgende boodschap: “Denk in de zomer eens na over wat je graag doet en waar je goed in bent, en ontdek je kwaliteiten. Na de zomer maken we daar gezamenlijk een stap in en gaan vervolgens aan de slag om de activiteiten van 2020 te koppelen aan de talenten van onze medewerkers”.

Tot slot – de transitie naar een opgavegerichte organisatie

Succesvol opgavegericht werken binnen de overheid. Het klinkt niet heel ingewikkeld, maar lastig is dat het de hele organisatie raakt. Opgavegericht werken is niet iets dat je als afdeling of directie alleen kunt doen. Je moet het als organisatie intrinsiek willen. Omdat je gelooft dat je alleen op die manier de waarde kunt toevoegen die nodig is voor de samenleving.

Dit wil niet zeggen dat je als organisatie in één keer een totale transitie moet maken. Je kunt prima beginnen bij één opgave, als je maar oog hebt voor alle vijf de bouwstenen. Onderzoek bij die ene opgave wat de bouwstenen van jouw organisatie vragen:

1. **Het waarom:**
Heb je de omgeving voldoende bevraagd op de opgaven die spelen? En hoe heeft je organisatie contact met die omgeving, haar stakeholders en doelgroepen in de maatschappij?
2. **De klant:**
Wat is de behoefte van de doelgroep die geraakt wordt door deze opgave? Wat verwacht deze van jouw organisatie en welke methode gebruik je om achter die behoefte te komen?
3. **Wendbare organisatie:**
Welke processen en structuren hanteert je organisatie bij deze opgave zodat je kunt inspelen op veranderingen? En is de bedrijfsvoering hierop afgestemd?
4. **Leiderschap:**
Past deze opgave bij de visie van jouw organisatie? En is er voldoende steun vanuit de leiding om opgavegericht te werken? En wat heb jij als betrokken medewerker nodig van de leiding?
5. **Talenten gebruiken:**
Heb je de juiste mensen op de opgave zitten? Heb je een methode om je organisatie te bevragen wie een bijdrage wil leveren aan de opgave?

Je zult bij de eerste opgave die je oppakt echt niet op alle vragen antwoord kunnen geven, en dat is ook niet erg. Het is wel belangrijk dat je de *lessons learned* en successen vastlegt en doorgeeft aan de volgende opgave. Want alleen zo kun je bouwen aan het succesvol opgavegericht werken in jouw organisatie!