



# Opgavegericht werken

Op weg naar een nieuwe organisatiefilosofie

# Inhoudsopgave

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Inleiding</b>                                     | <b>3</b>  |
| 1.1. Leeswijzer                                         | 4         |
| 1.2. Methode                                            | 4         |
| <b>2. De veranderende overheid</b>                      | <b>5</b>  |
| <b>3. Wat is opgavegericht werken?</b>                  | <b>7</b>  |
| 3.1. Vijf kernelementen                                 | 7         |
| 1. <i>Maatschappelijke opgaven staan centraal</i>       | 7         |
| 2. <i>Flexibiliteit van de organisatiestructuur</i>     | 7         |
| 3. <i>Multidisciplinaire aanpak</i>                     | 8         |
| 4. <i>Samenwerking met stakeholders</i>                 | 8         |
| 3.2. Hoe gaat opgavegericht werken om met samenwerking? | 9         |
| 3.3. Ondersteuning                                      | 11        |
| 3.4. De definitie van opgavegericht werken              | 11        |
| <b>4. Bevindingen</b>                                   | <b>13</b> |
| 4.1. Ambitie                                            | 14        |
| 4.1.1. <i>Waarom opgavegericht werken?</i>              | 14        |
| 4.1.2. <i>Opgaven</i>                                   | 15        |
| 4.2. Organisatie-inrichting                             | 15        |
| 4.2.1. <i>Mensen</i>                                    | 16        |
| 4.2.2. <i>Sturing</i>                                   | 16        |
| 4.3. Samenwerking met stakeholders                      | 17        |
| 4.3.1. <i>Processen</i>                                 | 18        |
| 4.4. Financiën                                          | 19        |
| 4.5. Verandering & implementatie                        | 19        |
| 4.5.1. <i>Structuur</i>                                 | 19        |
| 4.5.2. <i>Cultuur &amp; gedrag</i>                      | 20        |
| 4.5.3. <i>Politiek</i>                                  | 20        |
| <b>5. Conclusie</b>                                     | <b>22</b> |
| 5.1. Ambitie                                            | 22        |
| 5.2. Organisatie-inrichting                             | 22        |
| 5.3. Verandering en implementatie                       | 22        |
| 5.4. Conclusie                                          | 23        |
| <b>6. Referenties</b>                                   | <b>24</b> |
| <b>7. Bijlagen</b>                                      | <b>26</b> |
| 7.1. Literatuur                                         | 26        |
| 7.2. Enquête                                            | 27        |
| 7.3. Resultaten enquête                                 | 29        |
| 7.4. Interviews                                         | 31        |
| <b>8. Profiel BDO Advisory</b>                          | <b>32</b> |

# 1. Inleiding

De samenleving verandert. Burgers worden steeds mondiger en vragen meer ruimte voor het tot stand brengen van eigen initiatieven en participatie in de beleidsvorming en uitvoering. De laatste jaren zien we dan ook een veranderende relatie tussen burgers, ondernemers en overheid. Dit geeft een groeiende behoefte aan betrokkenheid in sturing en uitvoering.

In lijn met deze ontwikkeling is beleid en uitvoering dichterbij de burger gebracht en zijn taken gedecentraliseerd naar de 'eerste overheid'; de gemeenten. Die verschuiving vindt voornamelijk plaats in het takenpakket van het Rijk naar de provincies en naar de gemeenten. Zo zijn gemeenten sinds 1 januari 2015 verantwoordelijk voor werk en inkomen (Participatiewet), jeugdzorg (Jeugdwet) en ondersteuning van langdurige zieken en ouderen (Wet maatschappelijke ondersteuning). Deze decentralisaties hebben als gevolg dat steeds meer taken onder de verantwoordelijkheid van de gemeenten vallen en dat zij dit met minder middelen moeten uitvoeren dan voorheen voor deze taken beschikbaar was. Dit breidt zich verder uit, onder andere ten aanzien van begeleid wonen en de relatie met de GGZ. Daarnaast worden gemeenten per 1 januari 2021 verantwoordelijk - zo is het voornemen - voor de Wet inburgering. Ook het 'fysieke domein' speelt. Zo zal de toekomstige Omgevingswet (2021) zorgen dat de burger en ondernemer directer betrokken worden bij beleid en uitvoering ten aanzien van ruimtelijke ordening, vergunningen en dergelijke. In die zin worden taken complexer en dit geldt niet alleen voor gemeenten. Ook provincies krijgen te maken met andere en complexere taken waardoor nieuwe vraagstukken zich voordoen. Zo zijn provincies bijvoorbeeld vanaf 1 januari 2017 verantwoordelijk voor de Wet natuurbescherming en worden kwesties als milieu en duurzaamheid steeds belangrijker. Deze toename in complexiteit van de maatschappelijke opgave leidt tot een zoektocht naar een efficiëntere manier van organiseren binnen overheden.

## *Opgavegericht werken*

De toenemende complexiteit van de samenleving, gekoppeld aan het inzicht dat de overheid zowel financieel als inhoudelijk niet in staat is alle maatschappelijke uitdagingen het hoofd te bieden, leidt tot een zoektocht naar nieuwe bestuursmodellen (Koppenjan & Klijn, 2004). De decentralisaties en behoefte aan betrokkenheid van de burger zorgen ervoor dat gemeenten efficiënt moeten samenwerken op zowel bestuurlijk als op ambtelijk gebied. Een term die de laatste jaren steeds vaker gehoord wordt als het gaat om efficiënt organiseren in publieke organisaties is 'opgavegericht werken', een organisatieprincipe dat door overheden steeds vaker wordt gehanteerd als sturingsfilosofie (Bekkers, 2018). Opgavegericht werken impliceert ambtelijke flexibiliteit, samenwerking met externen en het bereiken van maatschappelijke effectiviteit (Anderson, 2018). Omdat BDO als accountants- en adviesbureau actief is in de publieke sector heeft zij de behoefte dit onderwerp nader te analyseren. Op dit moment wordt er geen eenduidige betekenis van dit begrip. Zo wordt in de bestaande literatuur geen eenduidige definitie gehanteerd. Logischerwijs volgt hieruit de behoefte naar een concrete definitie van opgavegericht werken. Daarnaast belicht het huidige onderzoek de mate en manier van toepassing van deze sturingsfilosofie in Nederlandse publieke organisaties. Cijfers over het aantal organisaties dat opgavegericht werkt, of dat al stappen in de richting van de implementatie hiervan heeft gezet, zijn namelijk nog niet bekend. Naast de behoefte aan een definitie en inzicht in de mate van toepassing van opgavegericht werken binnen Nederlandse gemeenten en provincies, wordt onderzocht op welke manier opgavegericht werken het beste kan worden toegepast en of implementatie hiervan daadwerkelijk leidt tot verbetering in de organisatie.

De bovengenoemde vraagstukken hebben geleid tot de volgende onderzoeksvragen:

- ▶ Wat is opgavegericht werken?
  - ▶ In hoeverre passen overheidsorganisaties in Nederland opgavegericht werken (of een of enkele kernaspecten hiervan) toe op hun organisatie?
- Op welke manier wordt opgavegericht werken toegepast binnen gemeentelijke en provinciale organisaties?

### 1.1. Leeswijzer

In hoofdstuk 1 worden de verschillende perspectieven op overheidssturing (van der Steen, 2019) uiteen gezet om de bestuurskundige achtergrond die ten grondslag ligt aan opgavegericht werken te schetsen. Hoofdstuk 2 gaat in op de eerste deelvraag ‘*Wat is opgavegericht werken?*’ en zal aan de hand van vijf kernelementen tot een definitie van opgavegericht werken komen. In hoofdstuk 3 worden de bevindingen van de enquête en de interviews belicht de deelvragen ‘*In hoeverre passen overheidsorganisaties in Nederland opgavegericht werken (of een of enkele kernaspecten hiervan) toe op hun organisatie?*’ en ‘*Op welke manier kan opgavegericht werken worden toegepast binnen gemeentelijk en provinciale organisaties?*’ te beantwoorden. De bevindingen worden in hoofdstuk 4 samengevat waarnaar conclusies en relevante vraagstukken uiteen worden gezet.

### 1.2. Methode

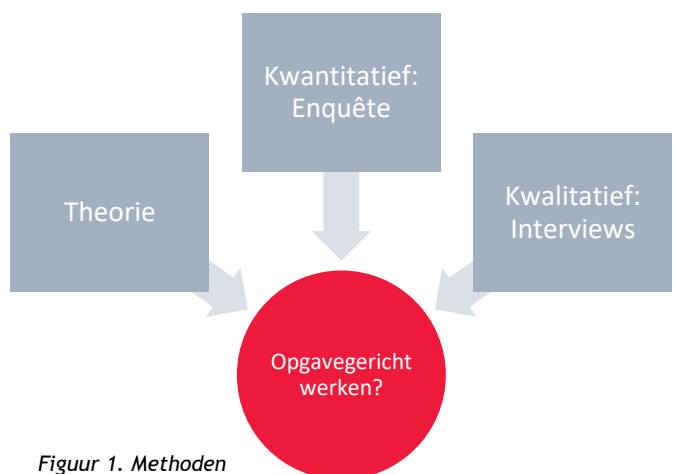
Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, zijn drie methodieken gehanteerd. Een literatuuronderzoek, een enquête en diepte-interviews zorgen voor een breed theoretisch kader, waarna wordt toegespits naar voorbeelden en kennis uit de praktijk (figuur 1).

Het literatuuronderzoek omvat een analyse van de betekenis van de organisatiefilosofie opgavegericht werken, gebruikt in relevante bronnen die betrekking hebben op overheidssturing en geeft daarmee antwoord op de vraag “*Wat is opgavegericht werken?*”. Uit de geselecteerde relevante literatuur is een lijst met kernaspecten opgesteld, waarna de meest voorkomende aspecten zijn gecategoriseerd en zijn samengevoegd om algemene, kenmerkende elementen van opgavegericht werken te onderscheiden (bijlage I). Deze kernaspecten zijn samengevoegd en vormen samen de algemene definitie van het begrip opgavegericht werken.

De tweede deelvraag: “*In hoeverre passen overheidsorganisaties in Nederland opgavegericht werken (of een of enkele kernaspecten hiervan) toe op hun organisatie?*” wordt beantwoord aan de hand van een korte enquête die geplaatst is in de nieuwsbrief van het Binnenlands Bestuur (bijlage II & III). Het Binnenlands Bestuur is een multimedia platform (website, nieuwsbrieven, sociale media, magazine) met een zeer hoog bereik onder ambtenaren en bestuurders. De enquête is verspreid onder 5000 abonnees met een leidinggevende functie binnen Nederlandse overheidsorganisaties. Met een zestal vragen beoogt de enquête inzicht te geven in;

- 1) De bekendheid van het begrip opgavegericht werken;
- 2) Het aantal organisaties dat opgavegericht werken heeft geïmplementeerd;
- 3) De toepassing van enkele kernaspecten van het begrip opgavegericht werken;
- 4) Het aantal organisaties dat ambitie heeft opgavegericht werken in de toekomst te implementeren.

Het doel van de enquête is hoofdzakelijk het doen van een eerste verkenning om vast te stellen of het begrip opgavegericht werken bekend is bij Nederlandse overheidsorganisaties. Aangezien er in de bestaande literatuur geen eenduidige definitie van opgavegericht werken hanteert, wordt er vanuit gegaan dat niet alle organisaties hetzelfde verstaan onder dit begrip. Dit maakt het lastig dit begrip te toetsen in enkel kwantitatieve data. De enquête is daarom bedoeld om de populariteit van het begrip in kaart te brengen, anders dan het volledig in kaart brengen van de toepassing hiervan. Om verdere verdieping te geven op de toepassing van opgavegericht werken binnen gemeenten en provincies wordt met kwalitatieve data uit de interviews in gegaan op de derde deelvraag: “*Op welke manier wordt opgavegericht werken toegepast binnen gemeentelijke en provinciale organisaties?*” (bijlage IV). Informatie uit de interviews is per onderwerp gesorteerd en uiteengezet waarbij geanonimiseerde quotes als voorbeeld gebruikt worden.



Figuur 1. Methoden

## 2. De veranderende overheid

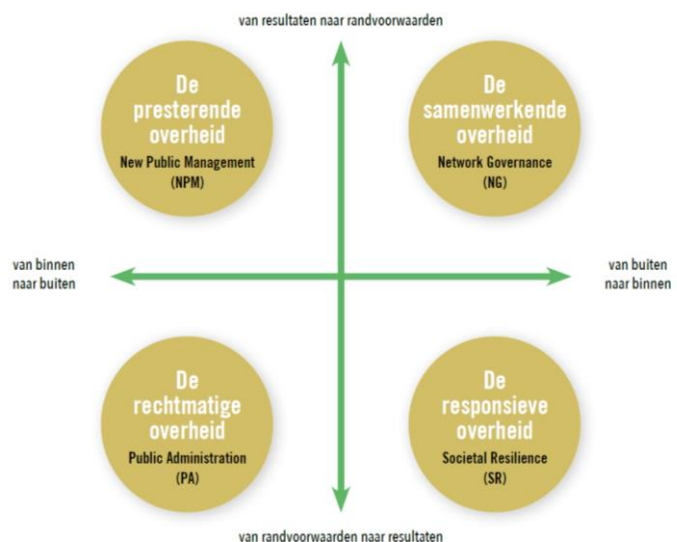
Door de toenemende complexiteit van samenleving en de maatschappelijke opgaven die daaruit voortvloeien, komt voor veel publieke organisaties het besef dat zij over moeten gaan op nieuwe besturingsvormen. Ook is er een groeiende focus op het creëren van publieke waarde buiten de overheid om en dit leidt ertoe dat sturing via de markt en netwerken steeds meer aandacht krijgt (Specht, 2013). Dat de rol van de overheid als gevolg van een veranderende samenleving, verandert is niets nieuws. Prof. Dr. M. van der Steen definieert vier perspectieven op overheidssturing waaruit publieke waarde gerealiseerd kan worden. Elk van de perspectieven legt andere accenten op de inrichting van bestuur en samenwerking. Het model van Van der Steen (2019) laat zien op welke niveaus een overheid aanwezig kan zijn en welke kernelementen hierbij een rol spelen. De vier overheidspectieven worden in figuur 2 weergegeven.

*De rechtmatige overheid.* Als eerste is er de rol van de rechtmatige overheid (linksonder), waarbij de nadruk op legitimiteit en rechtsmatigheid ligt. In dit perspectief staat het borgen van rechten en plichten centraal. Rechtmatigheid is in alle sturingsprincipes een uitgangspunt, maar in dit perspectief staan deze zaken centraal terwijl de andere rollen de focus op andere zaken leggen.

*De presterende overheid.* Richt zich op het op een effectieve en efficiënte manier bereiken van resultaten. Wetten en procedures zijn er wel, maar gelden vooral als randvoorwaarden. Doelmatigheid staat centraal.

*De samenwerkende overheid.* Samenwerking met externe actoren staat in dit sturingsprincipe centraal. De overheid gaat op zoek naar bondgenoten om op die manier gezamenlijke doelen en belangen te realiseren. In deze rol treedt de overheid dus meer naar buiten en vindt er veel interactie plaats tussen verschillende actoren in een netwerk.

*De responsieve overheid.* De responsieve overheid ziet dat er buiten allerlei initiatieven plaatsvinden in de publieke ruimte. De overheid sluit aan bij maatschappelijke initiatieven die er al zijn. Soms sluit een maatschappelijk initiatief aan bij de eigen agenda en past het binnen de kaders van de overheid. Vaak passen initiatieven niet of slechts gedeeltelijk binnen de doelen en kaders van de overheid. De overheid moet zich daarom steeds afvragen hoe zij zich tot het initiatief wil verhouden. Meebewegen of terugduwen, laten begaan of toch bijsturen, Bewegen of toch nog even niets doen? Voorbeelden van zaken die zich in deze vorm van sturing afspelen zijn 'Right to Challenge' en de oprichting van sociale firma's en bewonerscoöperaties.



Figuur 2. Bron: Van der Steen (2019)

Van der Steen benadrukt dat het geen kwestie is van kiezen tussen de verschillende perspectieven. De vier perspectieven zijn gelijktijdig aanwezig, maar zorgen voor accenten in sturing die meer of minder de nadruk kunnen krijgen. Door de vraag naar een efficiëntere organisatie binnen overheden zien we dat er steeds meer aandacht op de rechter-, in plaats van op de linker perspectieven komt te liggen. Rechtmatigheid, verantwoording en effectiviteit zijn met deze aanpak niet weg, maar moeten een invulling krijgen die past bij de aard van deze opgave. Hoewel regels en wetgevingen de randvoorwaarden scheppen waarbinnen gestuurd kan worden, mogen deze niet zorgen voor belemmeringen in de uitvoering van andere rollen.

Deze verschuiving van buiten naar binnen wordt veroorzaakt door een grotere focus op het creëren van publieke waarde buiten de overheid om. Er komt hierdoor meer focus te liggen op het ontstaan van een netwerksamenleving, die zich focust op de maatschappelijke verhoudingen tussen onderling afhankelijke publieke, semipublieke en private actoren. Om dit te realiseren, laat de overheid taken moedwillig of noodgedwongen liggen waardoor meer ruimte voor maatschappelijk initiatief van de burger ontstaat (Specht, 2013).

Hierbij is noodzakelijk dat de overheid nadenkt over de rol die zij in deze veranderende samenleving kan en wil spelen (Pierre, 2005). Het gaat dus niet alleen om een zoektocht naar nieuwe sturingsmodellen, maar tegelijkertijd ook om een zoektocht naar nieuwe manieren om de verhouding met burgers en stakeholders vorm te geven. Om gezamenlijk resultaat te bereiken, moet de werkwijze binnen deze samenwerking worden gezien als een leerproces en interactie tussen partijen (Koppenjan & Klijn, 2004). Nu de nadruk steeds meer op de rechterkwadranten komt te liggen, is het ontstaan van nieuwe visies op sturingsmodellen een logisch vervolg. Het huidige onderzoek zal opgavegericht werken als organisatiefilosofie tegen het licht houden aan de hand van de drie eerder genoemde onderzoeksvragen die in de volgende hoofdstukken aan bod komen.



## 3. Wat is opgavegericht werken?

### 3.1. Vijf kernelementen

Uit de literatuuranalyse blijkt dat opgavegericht werken een organisatiefilosofie is waar nog geen eenduidige definitie voor bestaat. Echter, er is een aantal kernaspecten te benoemen dat als gemeenschappelijke noemer aan het opgavegericht werken gelinkt kan worden (Bijlage II). Deze vijf kernelementen worden in de volgende paragrafen uiteengezet en zullen samengevoegd worden om de definitie van opgavegericht werken te vormen.

#### 1. *Maatschappelijke opgaven staan centraal*

Zoals de naam al suggereert, begint opgavegericht werken bij de opgaven. Deze moeten namelijk centraal staan in alle werkzaamheden van de organisatie. Een opgave is een maatschappelijk vraagstuk, doel of gewenste te bereiken situatie, die vaak meervoudig, meerjarig en complex is.

De invulling van opgavegericht werken lijkt sterk op die van projectmatig werken (Anderson, 2018; Leendertse et al., 2016), aangezien projectmatig werken ook wordt ingevuld door het werken aan vraagstukken in multidisciplinaire teams. Wat nieuw lijkt te zijn, is de schaal waarop het thema nu serieus wordt genomen en in hoeverre men bereid is door te pakken (Leendertse et al., 2016). Er lijkt een brede consensus te ontstaan dat organisaties de complexe maatschappelijke vraagstukken niet langer alleen aankunnen en dat de huidige inrichting van overheidsorganisaties niet optimaal is voor het meekomen in de netwerksamenleving (Phaos, 2018). Volgens De Baas (2017) zit het verschil tussen projectmatig werken en opgavegericht werken hem in de resultaatdefinitie. In projectmatig werken is het gewenste resultaat namelijk vooraf vastgesteld en neemt een overheid meer de rol van opdrachtgever op zich. Een opgave verschilt daarin van een opdracht, omdat de uitkomst niet mee wordt gegeven; het is als het ware een stip op de horizon, een gewenste richting. Een voorbeeldopgave kan zijn: *‘draag bij aan de maatschappelijke energietransitie’* in plaats van *‘realiseer de aanleg van zonnepanelen’*. De vraagstelling is dus helder, maar het resultaat of de uitkomst niet.

#### 2. *Flexibiliteit van de organisatiestructuur*

De essentie van opgavegericht werken is dat de gehele organisatie zich laat leiden door de inhoud van de opgaven (Pröpper et al., 2012). De inhoudelijke opgaven worden daarmee dus het vertrekpunt voor het handelen van organisaties en individuen (Caluwé & Kaats, 2018). Het gaat dus om redeneren en organiseren vanuit de opgaven, de maatschappelijke vraagstukken, waarbij per opgave wordt gezocht naar de passende aanpak. Het is bij opgavegericht werken daarom essentieel dat de gehele organisatie in dienst staat van het realiseren van de opgaven. Zo stelt de gemeente Dordrecht (2019) in haar organisatiefilosofie dat *“de opgaven leidend zijn voor het werk van de gemeentelijke organisatie”*. Daarbij is het dus van belang dat *“met elke handeling het uiteindelijke doel, de opgave, in acht wordt genomen”*, aldus de Provincie Zuid-Holland (2018). Anderson (2018), die recentelijk onderzoek deed naar de toepassing van opgavegericht werken binnen een viertal gemeenten stelt ook dat medewerkers en bestuurders op basis van opgaven gepositioneerd en aangestuurd moeten worden.

Om dit waar te kunnen maken, is een verandering in de mindset van de gehele organisatie noodzakelijk. Omdat het realiseren van opgaven het roer van de organisatie moet vormen (Pröpper, Litjens, & Struik, 2012) moet men de focus hebben op de doelstellingen van de organisatie als geheel, in plaats van enkel de doelstellingen van elke afdeling op zich. Om dit te realiseren moeten alle medewerkers op de hoogte zijn van alle opgaven die op dat moment in de organisatie spelen, zodat er op meer integrale wijze samengewerkt kan worden. Een voorwaarde hiervoor is dat de structuur van de gemeentelijke organisatie flexibel is en wordt bepaald door de inhoud van de opgaven. Structuren, systemen, processen en mensen moeten echter wel in staat zijn mee te veranderen naarmate opgaven in de maatschappij ook variëren (Provincie Zuid-Holland, 2018).

Dit is zeer wenselijk omdat in een politieke omgeving prioriteiten nogal eens kunnen wijzigen. Opgavegericht werken leidt tot een zekere flexibiliteit waardoor de organisatie weerbaarder wordt voor veranderingen in de omgeving, zowel politiek als maatschappelijk.

### 3. Multidisciplinaire aanpak

Omdat maatschappelijke vraagstukken complex en meervoudig zijn, laten zij zich moeilijk binnen de randen en kaders van één afdeling of organisatie oplossen. Bij een complex vraagstuk is er niet zozeer sprake van één juiste oplossing, maar gaat het om de interactie tussen verschillende actoren in een netwerk (Klijn, 2010). Deze interactie heeft een zekere onvoorspelbaarheid in zich, waarbij de relatie tussen oorzaak en gevolg niet eenduidig is. Het is nodig om opties te verkennen, los van de gebaande paden en bestaande afdelingen en teams. Het is daarom zaak om die opgaven, hoe complex ook, in hun originele vorm op te pakken in plaats van deze op te knippen en aan te passen aan bestaande sectoren en domeinen. Een opgave beperkt zich daarom ook niet tot de grenzen van één organisatie, taakveld of domein maar vraagt om een geïntegreerde benadering (Caluwé & Kaats, 2018).

De essentie van opgavegericht werken is dat de gehele organisatie zich laat leiden door de inhoud van de opgaven (Pröpper et al., 2012). Dit houdt in dat *“sturing plaatsvindt vanuit hoofdogaven en niet meer vanuit sectoraal beleid”* (Hanekamp, 2018). Het gaat er om dat medewerkers en middelen ingezet worden aan de hand van relevant gevoelde opgaven (Leendertse et al., 2016). Zo zal er dus afscheid genomen moeten worden van de vakgerichte werkwijze waarbij de sectorale indeling het realiseren van wat er werkelijk nodig is, in de weg staat. Om de complexiteit van de opgaven te kunnen omvatten, wordt er op integrale en multidisciplinaire wijze naar de vraagstukken gekeken. Dit wordt vaak gedaan door de inzet van multidisciplinaire en domein overstijgende opgaveteams (Hanekamp, 2018; Caluwé & Kaats, 2018; Gemeente Dordrecht, 2018). Deze opgaveteams zijn te vergelijken met projectteams, waarbij de zoektocht naar een aanvaardbare oplossing voor alle betrokken belanghebbenden onderdeel is van het proces (Leendertse et al., 2016). De organisatie verandert dan in een lerende organisatie, waarbij de focus ligt op de persoonlijke ontwikkeling en het benutten van talenten van medewerkers (Hanekamp, 2018). Er wordt een creatieve werkomgeving geboden waarin medewerkers zich ontplooien en waarin zij een bijdrage leveren en tastbare resultaten van hun werk zien (Pröpper et al., 2012). Het voordeel van het inzetten van multidisciplinaire teams is het vergroten van de kans op het vinden van een originele en integrale oplossing, iets dat zeker gewenst is als het gaat om deze complexe maatschappelijke opgaven. Op het moment dat de traditionele ‘vaste’ organisatiestructuur namelijk plaats maakt voor een fluïde, flexibele organisatie die het samenstellen van teams en de verdeling van rollen, taken en verantwoordelijkheden laat afhangen van de bedoeling, wordt dit proces volledig in dienst gesteld van het realiseren van opgaven. De samenstelling van het team wisselt hierin dus per opgave of per fase waarin de opgave zich bevindt (Pröpper et al., 2012).

### 4. Samenwerking met stakeholders

Wat in de literatuur naar voren komt als belangrijk element van opgavegericht werken is de samenwerking van de overheid met andere, externe partijen. Volgens Anderson (2018) voegt opgavegericht werken nog een belangrijk element toe aan projectmatig werken, namelijk dat de maatschappelijke opgaven in samenwerking met externe actoren worden gedefinieerd en gerealiseerd. De al eerdergenoemde verschuiving van de linker- naar de rechterperspectieven van overheidssturing (Van der Steen, 2019) heeft tot gevolg dat er meer nadruk komt op het perspectief van de netwerkende en responsieve overheid. Hierdoor worden netwerken van verschillende stakeholders, zowel publiek als privaat, steeds belangrijker. Onder stakeholder wordt verstaan: *“de mensen en groepen mensen die belang hebben bij de activiteiten van een operatie en die invloed hebben op, of beïnvloed worden door de desbetreffende activiteiten”* (Slack et al., 2007). Hieronder vallen burgers, andere overheden, bedrijven en maatschappelijke instellingen (Koster, Wever en Glim, 2009). Nu de overgang van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving is ingezet, krijgen burgerinitiatieven en andere stakeholders een steeds prominenter plek in het netwerk en dienen overheden na te denken over haar rol ten op zich van haar stakeholders.



De netwerktheorie (policy network approach, Kickert, Klijn en Koppejan, 1997) stelt als centrale vraag hoe verschillende stakeholders in een netwerk, die allemaal hun eigen doel en strategie hebben, door samenwerking optimaal resultaat kunnen realiseren. Volgens de netwerktheorie wordt beleid gevormd door de interacties tussen actoren, die elkaar nodig hebben om hun doelen te bereiken.

Zo blijkt overheidsbeleid vaak niet effectief te zijn als er geen interactie met de doelgroep plaatsvindt bij het vaststellen van het beleid (Hoogerwerf en Herweijer, 2003). De overheid is, bij het bereiken van haar doelen, dus afhankelijk van de medewerking van stakeholders. Andersom zijn stakeholders ook weer afhankelijk van de diensten van de overheid om hun eigen doelen te bereiken. De kracht van het netwerk zit hem in het denken buiten de hokjes. Netwerken zijn in staat om barrières te doorbreken en bieden de mogelijkheid om veel en diverse deelnemers, met veel verschillende invalshoeken, disciplines en vaardigheden bij elkaar te brengen. Daarmee zijn netwerken ideaal om kennis bij te dragen en om van elkaar te leren, om op deze manier complexe opgaven aan te pakken. Netwerken zijn beweeglijk waardoor zij snel kunnen inspelen op veranderingen in de maatschappij waardoor de kans op betere uitkomsten groter wordt.

### 3.2. Hoe gaat opgavegericht werken om met samenwerking?

Anderson (2018) concludeert dat voor de definitie van opgavegericht werken naast het element *“organiseren op basis van opgaven”* (in plaats van op basis van disciplines) hier *“samenwerking met partners”* aan toe kan worden gevoegd. Volgens hem wordt echter pas gesproken van opgavegericht werken op het moment dat de externe actoren betrokken zijn bij zowel het formuleren als het realiseren van de opgaven. De literatuur laat zien dat samenwerking met externe actoren inderdaad een belangrijke rol speelt bij opgavegericht werken. *“De aanpak van de opgaven gaat in samenwerking met burgers, ondernemers en maatschappelijke organisaties, burgers spelen (waar mogelijk) een rol in beleidsvorming en brengen initiatieven tot stand”* (Maaskant, 2016). Ook Leendertse et al. (2016) die met opgavegericht werken extra gebiedskwaliteit beogen te generen, stellen dat opgavegericht werken zich naar hun mening richt op de door de relevante actoren gevoelde opgaven. *“Het gaat om het betrekken van partners en inwoners bij het bepalen en realiseren van de opgaven.”* (Hanekamp, 2018; Anderson, 2018). Echter, een aantal bronnen maakt dit kernaspect minder hard in hun definitie van opgavegericht werken. Zo stelt Phaos (2018) dat partners zich uitgenodigd moeten voelen bij te dragen aan de oplossing van een opgave. Het gaat om *“co-creatie met gelijkwaardige partners, zoals burger en ketenpartners”*. Ook de gemeente Dordrecht (2018) stelt dat zij streeft naar *“zoveel mogelijk samenwerken met burgers en organisaties uit de stad”*. Het gaat erom dat actoren hun persoonlijke bijdrage kunnen leveren aan het benoemen van de opgave, dit is van belang bij het vergroten van het maatschappelijk nut (Caluwé en Kaats, 2012). Concluderend kan dus worden gesteld dat opgavegericht werken meer nadruk legt op het reserveren van ruimte voor de inbreng van stakeholders uit het netwerk.

Er zijn echter verschillende rollen die een overheid kan aannemen als het gaat over de samenwerking met haar stakeholders. De Raad van het Openbaar Bestuur (2012) definieerde er vijf:

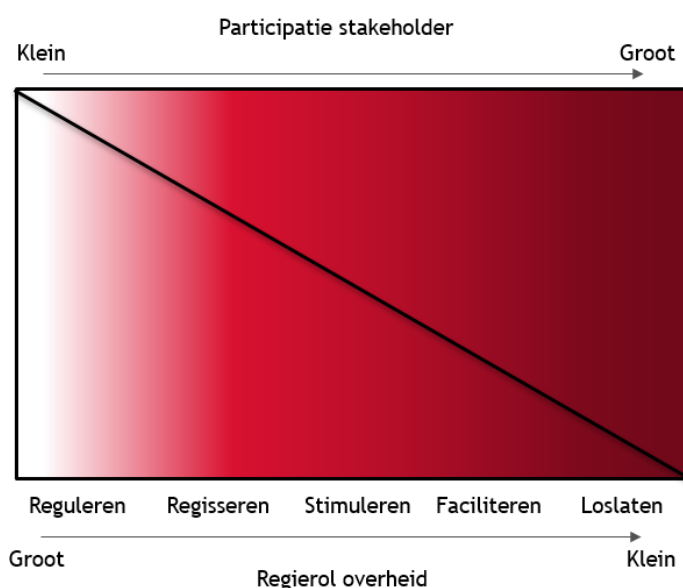
- ▶ **Reguleren:** Wet- en regelgeving. De overheid kan de regels handhaven en overtreding daarvan sanctioneren zoals bij vraagstukken van orde en veiligheid waarbij de overheid altijd in verticale verhouding staat tot de burgers.
- ▶ **Regisseren:** Andere partijen hebben een rol, maar de overheid hecht er belang aan de regie te hebben.
- ▶ **Stimuleren:** De overheid wil een bepaald beleid of interventie, maar laat de realisatie over aan anderen. Ze zoekt slechts naar mogelijkheden om die anderen in beweging te krijgen.
- ▶ **Faciliteren:** Als het initiatief van elders komt en de overheid er belang in ziet dat mogelijk te maken.
- ▶ **Loslaten:** De overheid heeft inhoudelijk noch in het proces van het initiatief enige bemoeienis

De literatuur laat zien dat overheidsorganisaties die opgavegericht werken in hun sturingsfilosofie hebben opgenomen vaak streven naar het innemen van een faciliterende rol (Bijlage I). Het is echter de vraag of organisaties dit werkelijk kunnen realiseren. Kunnen we immers van alle stakeholdergroepen verwachten dat zij met initiatieven komen? Pröpper et al. (2012), Van der Steen et al. (2018) en Teisman et al., (2018) nuanceren daarom de vorm van samenwerking en de bijbehorende rol van de overheid. Volgens hen gaat het er bij opgavegericht werken om dat per opgave wordt nagedacht welke vorm van samenwerking met stakeholders nodig is (en of deze stakeholders al dan niet uitmaken van het opgaveteam). In essentie gaat het dus niet zozeer om de aanpak, zolang deze maar leidt tot resultaten die inspelen op de bedoeling van die opgaven. Per opgave moet men dus op zoek gaan naar de best passende aanpak, waardoor de keuze

voor de aanpak van sturing daarmee afhankelijk is van de opgave. Bovendien kan niet van alle stakeholders verwacht worden dat zij initiatief nemen op het moment dat er een maatschappelijke opgave gevoeld wordt in de samenleving. Ook Leenderste et al. (2012) pleiten voor een balans tussen sturen, faciliteren en het stellen van randvoorwaarden voorafgaand aan het proces. Overheden moeten hun regierol overwegen en bepalen op welk perspectief van overheidssturing (Van der Steen, 2019) zij nadruk willen leggen. Wat hieruit geconcludeerd kan worden is dat het bij opgavegericht werken dus niet per definitie gaat om het innemen van een faciliterende rol, ondanks dat deze rol vaak wordt genoemd in de literatuur. Belangrijker is dat per opgave wordt gezocht naar de best passende aanpak waarbij het van belang is dat er zoveel mogelijk wordt gestreefd naar een faciliterende rol en een sterke externe oriëntatie.

Nu de Nederlandse gemeenschap verandert van een verzorgstaat naar een participatiesamenleving (2015) wordt het creëren van vitaliteit in die samenleving steeds belangrijker. De vitale samenleving wordt gezien als een samenleving waarin mensen zich zonder concrete tegenprestatie willen inzetten voor hun medemensen, buurt, vereniging, gemeente, de natuur of een ander ideaal (ROB, 2012). Bij opgavegericht werken is een aantal factoren bepalend voor een passend niveau van samenwerking. Ten eerste is er de opgave. Die staat centraal in de gehele organisatie en het proces en is daarom leidend als het gaat om het vaststellen van het niveau van samenwerking (Phaos, 2018; Caluwé & Kaats, 2018). Daar komt bij dat de fase waarin de opgave zich bevindt ook van invloed kan zijn op welke rol wenselijk is. Zo zal in een beginfase de overheid kunnen kiezen om meer of minder regie op zich te nemen, afhankelijk van wat zij in die fase graag wil realiseren. Een andere factor die een rol speelt in het bepalen van een geschikte regierol voor de overheid is het volwassenheidsniveau van de desbetreffende stakeholder(s). Daar waar stakeholdergroepen een lage volwassenheid vertonen, bijvoorbeeld omdat het gaat om een groep kwetsbare burgers, zal de overheid een sterkere regierol in moeten nemen dan wanneer stakeholders een sterkere onafhankelijke positie hebben. Wanneer een overheid zich meer terugtrekt zal op den duur ruimte ontstaan voor de stakeholders. Dit leidt ertoe dat zij meer naar rechts (figuur 3) bewegen en dus een grotere rol innemen. Op die manier kan de overheid faciliteren dat de zelfredzaamheid van de burger wordt versterkt. Door als overheid naar rechts te bewegen trekt ze haar burgers langzaamaan mee waardoor zij zelfredzamer worden. Stakeholdergroepen die een lage volwassenheid en potentie hebben zullen een afhankelijke positie ten aanzien van de overheid hebben.

Uiteindelijk gaat het dus om de constante wisselwerking in de verhouding tussen de overheid en haar stakeholders, waarbij de overheid probeert in een opwaartse, rechtse beweging, de samenleving mee te trekken naar een hoger volwassenheidsniveau (Zie figuur 3). Door als overheid naar rechts te bewegen, wordt er van de stakeholders gevraagd mee te bewegen om deze ruimte op te vullen. Op die manier kan een gemeente faciliteren dat de zelfredzaamheid en participatie van de samenleving langzaamaan groter wordt.



Figuur 3. De verhouding tussen de overheid en haar stakeholders

### 3.3. Ondersteuning

De flexibiliteit die kenmerkend is voor een opgavegerichte organisatie leidt er toe dat het moeilijk is een blauwdruk voor de bedrijfsvoering vast te stellen. Wel is een kenmerk van een opgavegericht organisatie dat de structuur van zo organisatie zo plat mogelijk is, waardoor een relatieve afwezigheid van hiërarchie heerst (Caluwé & Kaats, 2018). Mandaten komen hierdoor dicht bij de uitvoering, iets wat in een opgavegerichte organisatie wenselijk is (Baas, 2017). Een opgavegerichte organisatie moet de bedrijfsvoering dusdanig hebben ingericht dat het de operatie faciliteert en handvaten biedt aan de opgaveteams die de opgaven realiseren.

Om de opgaven goed uit te kunnen voeren, is het van belang dat systemen en processen in de organisatie dienend zijn aan de opgaven (Provincie Zuid-Holland, 2018). Pröpper et al. (2012) pleit daarom dat planning en control ondersteunend moet zijn aan opgaven en ervoor moet zorgen dat interactie binnen, maar ook tussen verschillende samenwerkende partijen wordt gestructureerd en gefaciliteerd. Structuren, systemen, processen moeten echter wel in staat zijn mee te veranderen naarmate de opgaven in de maatschappij dat ook doen (Provincie Zuid-Holland, 2018). Het is echter wel van belang dat de randvoorwaarden vooraf gesteld worden, zodat voor alle actoren duidelijk is wat de kaders van het speelveld van de opgaven zijn. Het is hierbij echter niet de bedoeling dat regels en procedures in de weg staan van het creëren van flexibele, opgavegerichte organisatie.

Een belangrijk vraagstuk dat naar voren komt bij het werken in een opgavegerichte organisatie, is hoe behaalde resultaten worden geëvalueerd en de manier waarop (budgettaire) verantwoording wordt afgelegd. Dat kan namelijk zeer complex worden op het moment dat over de bestaande grenzen van afdelingen en organisaties aan opgaven gewerkt wordt. Op het moment dat er meerdere partijen zijn die samenwerken aan een opgave, wordt het lastiger uitkomsten te beoordelen door eenvoudigweg de doelstellingen van één partij als maatstaf te hanteren. In zulke gevallen lijkt het zinniger te bekijken of een goede poging is gedaan de waarden van de diverse partijen te combineren en of daarvoor nieuwe oplossingen zijn bedacht. Creativiteit en innovatie zijn hiervoor noodzakelijk (Klijn, 2010). Om dit te verwezenlijken, pleit Van der Steen (Van der Steen, Faber, Frankowski, & Norbruis, 2018) daarom voor de toepassing van 'opgavegericht evalueren'. Hij stelt hiermee dat ook de manier van evalueren onderhevig is aan de opgave. Hierbij is het belangrijk dat er regelmatig tussentijdse evaluatie plaatsvindt en dat waar nodig tijdig wordt bijgestuurd voor het behalen van het gewenste resultaat. Naast het op een creatieve en innovatieve manier realiseren van de opgaven moet er dus ook worden nagedacht over het mogelijk maken van resultaatevaluatie.

Bij een organisatie waarin de opgave in alles centraal staat, is het met name van belang dat de bedrijfsvoering dusdanig is ingericht dat het de operatie faciliteert en handvaten biedt aan de opgaveteams die de opgaven realiseren. De flexibiliteit die kenmerkend is voor een opgavegerichte organisatie leidt er echter wel toe dat het moeilijk is een blauwdruk voor de bedrijfsvoering vast te stellen. Op welke manier praktisch wordt omgegaan met de bedrijfsvoering en evaluatie binnen een opgavegerichte organisatie, komt tijdens de diepte-interviews in hoofdstuk 3 verder aan bod.

### 3.4. De definitie van opgavegericht werken

Aan de hand van de bovenstaande besproken literatuur zijn de volgende vijf kernelementen van opgavegericht werken te benoemen:

- ▶ Maatschappelijk opgaven staan centraal
- ▶ Flexibiliteit van de organisatiestructuur
- ▶ Multidisciplinaire aanpak
- ▶ Samenwerking met stakeholders
- ▶ Ondersteuning

Naar aanleiding van de hiervoor besproken kernelementen (Voor een overzicht de literatuur zie bijlage I) kan de volgende definitie van opgavegericht werken worden opgesteld:

*“Opgavegericht werken is een organisatiefilosofie waarbij maatschappelijke opgaven leidend zijn voor de indeling van de gehele organisatie. De organisatiestructuur is flexibel en is in staat mee te veranderen naarmate de opgaven dat ook doen. De opgaven worden opgepakt door multidisciplinaire opgaveteams waarbij het niveau van samenwerking met stakeholders afhankelijk van de opgave, de fase waarin de opgave zich bevindt en de potentie van de stakeholders. Om opgavegericht werken te realiseren, moet de bedrijfsvoering van de organisatie zijn ingericht op het ondersteunen van de opgaven.”*

## 4. Bevindingen

Om het theoretisch kader aan te vullen met praktische kennis over de toepassing van opgavegericht werken binnen overheden, is een aantal interviews met verschillende gemeenten en provincies gehouden. In totaal namen twee provincies en zeven gemeenten (anoniem) deel aan het interview. De interviews namen per keer ongeveer 40 tot 60 minuten in beslag. Niet al deze organisaties hebben opgavegericht werken als formele organisatiefilosofie in hun sturing gedefinieerd. Hoewel elke organisatie nadacht over organisatieontwikkeling, waren de fases waarin deze organisaties zich bevonden zeer verschillend. Sommigen staan aan het begin, waren nog bezig met nadenken en hadden nog geen veranderingen doorgevoerd, terwijl anderen al stappen in de richting van opgavegericht werken hebben gezet. Sommigen hebben opgavegericht werken al volledig ingevoerd en zijn bezig met het perfectioneren hiervan. Een enkele gemeente heeft het opgavegericht werken al volledig toegepast in de gehele organisatie, waarnaar zij dit hebben teruggeschakeld naar een deel van de organisatie. De informatie uit de interviews wordt aangevuld met resultaten uit de enquête (bijlage II & III).

De deelvragen: *‘In hoeverre passen overheidsorganisaties in Nederland opgavegericht werken (of een of enkele kernaspecten hiervan) toe op hun organisatie?’* en *‘Op welke manier kan opgavegericht werken worden toegepast binnen gemeentelijk en provinciale organisaties?’*, worden in kaart gebracht met behulp van het onderstaande driehoeksmodel dat ontwikkeld is door BDO. Aan de hand van vier driehoeken worden de bevindingen van de enquête en interviews belicht.

### BDO Driehoeksmodel

Het driehoeksmodel is een geabstraheerde weergave van de meest gangbare managementmodellen zoals de basisconfiguraties van Mintzberg, EFQM, Diabolo, 7S, strategisch alignment, value based management, en valuestream en kaizen (LEAN). Daarnaast zijn de volgende uitgangspunten van belang in dit model:

#### Buitenste cirkel

Een organisatie bestaat alleen bij de gratie van een markt of een werkveld waar een behoefte ligt die moet worden ingevuld. Zonder een markt-/doelgroepbehoefte is er geen noodzaak (dus geen ruimte) voor het bouwen van een organisatie.

#### Ambitie

Een organisatie dient als eerste een strategie/beleid te ontwikkelen waarin is opgenomen hoe zij van plan is de markt-/doelgroepbehoefte invulling te geven. Bij profitorganisaties is het érg belangrijk dat de strategie aansluit op de marktbehoefte, omdat men anders het risico loopt ‘out of business’ (failliet) te raken. Ook dienen dergelijke organisaties continu de bewegingen in de markt in de gaten te houden om bij te blijven. Bij non-profitorganisaties is dit minder van belang voor de continuïteit; ze krijgen toch wel gelden van de overheid. Dergelijke organisaties lopen wel het gevaar dat de strategie (en dus ook dienstverlening) op den duur niet meer aansluit op de behoefte van de markt.

Strategierealisatie rust dus in de kern op twee hoofdpijlers: financiën - kunnen we de strategie financieren? En organisatie-inrichting - hebben we de processen, middelen en mensen om de strategische opdracht uit te voeren?

#### Organisatie-inrichting

Wanneer de strategie is vastgesteld en vertaald naar beleid moet er natuurlijk een apparaat ingericht worden om het beleid te realiseren. Er worden dan medewerkers aangetrokken, werkprocessen opgesteld, ICT in huis gehaald en machines geïnstalleerd om productie te kunnen leveren. Dit noemen we de werkorganisatie. Deze bestaat dus feitelijk alleen in het belang van de strategierealisatie (lees: de marktbehoefte invulling te geven). In veel gevallen zijn directies over



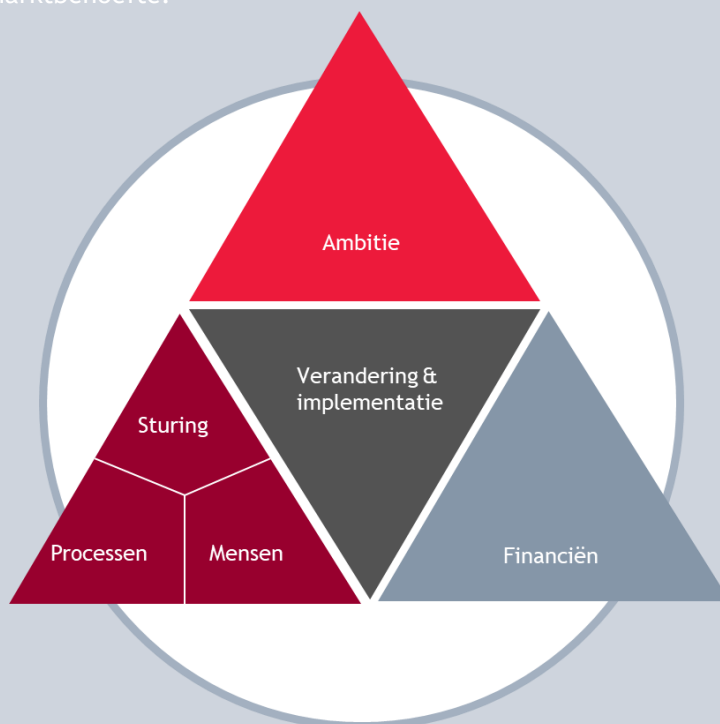
de tijd afgedreven van deze doelstelling en kijkt men bij organisatieverbetering niet meer naar de marktbehoefte.

#### Financiën

Money makes the world go around. Dus schaarse financiële middelen zijn continu een factor bij organisaties om rekening mee te houden en bepalen bestuurskeuzes: als we het geld aanwenden voor jeugdzorg dan kunnen we het niet aanwenden voor de aanleg van het zwembad in de gemeente.

#### Verandering & Implementatie

Of de implementatie in de praktijk gaat slagen is altijd de vraag. Dat hangt af van de kwaliteiten van medewerkers en leidinggevenden. Beschikken ze over de kennis, vaardigheden, wil en durf om de juiste beslissingen en acties te nemen. Dit gaat over implementatie en continue aanpassing aan de veranderende marktbehoefte.



### 4.1. Ambitie

#### 4.1.1. Waarom opgavegericht werken?

Er werden verschillende redenen aangegeven ter aanleiding om opgavegericht te gaan werken. Deze redenen komen overeen met de aanleidingen die al eerder uit de theorie bleken en komen vaak neer op de behoefte aan meer efficiëntie en het op meer integrale wijze willen werken aan grote maatschappelijke opgaven. Ook de decentralisaties in het sociaal domein of de toenemende complexiteit van de samenleving werden als aanleiding genoemd. *“Ik zag een starre, geschakelde organisatie. Termen als ‘netwerkend werken’ waren hier eigenlijk een soort van verboden, dat deden we hier niet”* sprak een provincie. Een gemeente stelde dat maatschappelijke problemen zich niet altijd even makkelijk binnen de clusters van de organisatie passen. *“Het verschil is nu dat het tempo waarmee de maatschappij verandert hoger wordt, we willen graag een flexibele en adaptieve organisatie worden.”*

Niet al deze organisaties definieerden opgavegericht werken als formeel organisatieprincipe. Van de negen ondervraagde organisaties waren er zes die bezig waren met de implementatie van opgavegericht werken als sturingsvorm. Echter zaten deze organisaties allemaal in verschillende fases van implementatie en verschilden zij in hun visie op opgavegericht werken. Deze verschillen zullen in de komende paragrafen verder worden toegelicht.

---

*88 procent van de gemeenten en provincies is bekend met de term opgabegericht werken. (N = 161, enquête bijlage III.)*

---

---

*Van de organisaties die aangeven nog niet opgabegericht te werken, geeft 67 procent aan ambitie te hebben dit in de nabije toekomst te gaan doen, 28 procent weet het niet (N = 60, enquête bijlage III.)*

---

#### 4.1.2. Opgaven

Wat verstaan de ondervraagde organisaties onder een opgave? Uit de theorie bleek dat het verschil met projectmatig of programmatisch werken met name in de resultaatdefinitie zit. De opgave heeft dus geen duidelijk einddoel. Het gaat om een maatschappelijk doel waarvan de weg erheen nog bepaald moet worden, “een stip op de horizon” of “een bewegend doel”, aldus een gemeente. Volgens de theorie zijn maatschappelijke vraagstukken van deze opgaven vaak meervoudig en complex. Vijf van de negen organisaties delen deze visie en zijn van mening dat een opgave vaak gaat over grote, afdelingen-overstijgende opgaven. Een gemeente maakte het duidelijke onderscheid tussen veranderopgaven en regulier werk. Veranderopgaven zijn in dat geval de opgaven waar vanuit de politiek op dat moment het accent op wordt gelegd. Andere organisaties hebben echter een andere blik op het begrip opgave en lieten verschillen zien in hun opvatting. Twee gemeenten stellen dat alle mogelijke taken van de organisatie als opgave gezien worden. Daarmee worden reguliere uitvoeringstaken van een gemeente, zoals de uitgifte van producten zoals paspoorten, in dat geval ook als een opgave gezien. Een andere gemeente ziet een opgave als het geven van een opdracht, wat als essentieel voor een goede samenwerking wordt beschouwd. Een duidelijke opdracht formuleren kan daarmee het startpunt van de opgave zijn.

Hoe breed of smal die opgaven geformuleerd worden, blijkt tevens afhankelijk te zijn van de politieke omgeving waarin de organisatie zich afspeelt. Sommige organisaties worden meer losgelaten in hun uitvoering dan anderen. In veel gevallen stelt het managementteam, in overleg met de bestuurders, vast welke opgaven prioriteit hebben. Opgaven komen vaak uit het coalitieakkoord, dit gaat soms wel en soms niet in overleg met het centraal management: “De raad komt met een vrij vage opgave waarvan de realisatie nog niet vaststaat”. In sommige organisaties worden de opgaven in overleg met het centraal management opgesteld, terwijl in andere gevallen het management niet wordt betrokken. Een enkele gemeente heeft aangegeven - in overleg met het college - de raad nog niet te betrekken in de experimentele fase van de invoering van opgabegericht werken. De organisatie gaf aan eerste de ruimte nodig te hebben om te kunnen experimenteren. Het blijkt echter niet in elke politieke omgeving zo gemakkelijk met opgabegericht werken te starten, aangezien deze organisatievorm toch een zekere bewegingsruimte van de ambtelijke organisatie vereist. In gevallen waar de politieke of bestuurlijke organisatie erg dicht op de uitvoering van de ambtelijke organisatie zit, kan dit het proces bemoeilijken. Een gemeente gaf aan lastig tot goede resultaten te komen, mede dankzij de houding van raad en college, die een erg controlerende houding innamen en weinig bewegingsvrijheid voor de organisatie lieten.

#### 4.2. Organisatie-inrichting

In de besproken theorie uit hoofdstuk 2 komt naar voren dat in een opgabegerichte organisatie de organisatiestructuur flexibel moet zijn en het realiseren van opgaven mogelijk moet maken. Dat wil zeggen dat niet afdelingen of domeinen de structuur van de organisatie en de aanpak van de opgaven bepalen, maar dat de opgaven het uitgangspunt in de organisatie worden. Het moet dus mogelijk zijn over afdelingsgrenzen en in multidisciplinaire teams aan de slag te gaan, waarbij eventueel stakeholders betrokken worden met wie wordt samengewerkt. De resultaten van de enquête (bijlage III) laten zien dat 63 procent van de respondenten (N = 161) aangeeft dat de opgaven geheel of gedeeltelijk centraal staan in de organisatie. Van de 76 respondenten die aangeeft de opgaven in een of enkele domein centraal te stellen, geeft echter 57 procent aan nog aparte doelstellingen per afdeling geformuleerd te hebben - iets wat niet volgens de huidige definitie niet gelijk zou staan aan opgabegericht werken. De volledige resultaten zijn terug te zien in bijlage III, en laten zien dat, ondanks dat 88 procent van de respondenten

aangeeft het begrip te kennen, de spreiding van de antwoorden ver uiteen lopen. Onduidelijkheid over het begrip is klaarblijkelijk dus ook in de praktijk aanwezig.

Ook de interviews laten zien dat organisaties nog zoekende zijn in hun organisatie inrichting en dat opgabegericht werken vele verschijningsvormen kent. Het BDO driehoeksmodel stelt drie kernaspecten centraal om de organisatie-inrichting en daarmee de uitvoering van opgabegericht werken in kaart te brengen: mensen, processen en sturing.

#### 4.2.1. Mensen

In de praktijk is te zien dat die multidisciplinaire aanpak van de opgaven vaak goed opgepakt wordt. Vaak is te zien dat er een pool van professionals wordt gecreëerd, die op flexibele wijze rondom opgaven worden ingezet in multidisciplinaire opgaveteams. Deze werkvorm is echter al langer bekend bij gemeenten en provincies, waar projectmatig en programmatisch werken al langer in cultuur van de organisatie zit. Het verschil zit hem dus in de wijze van formulering van die opgaven, waarbij een brede formulering sneller vraagt om een meer integrale en intersectorale samenwerking. Niet alle uitvoeringstaken van gemeenten en provincies vragen om een integrale aanpak; reguliere uitvoeringstaken van de organisatie kunnen naast het werk in de opgaven gewoon blijven bestaan. In de vier organisaties die daadwerkelijk grote opgaven formuleerden om organisatiebreed op te pakken, is te zien dat ongeveer 30 tot 50 procent van de organisatie nu is ondergebracht in opgaven. Een tweetal organisaties splitste de organisatie als het ware in tweeën waarbij sommige medewerkers in reguliere uitvoeringstaken en sommigen in opgaven werken. Een drietal organisaties liet medewerkers beide doen. Zo werken medewerkers daar bijvoorbeeld enkele dagen in de week aan een opgave en enkele dagen aan reguliere taken. In een gemeente die alle gemeentelijk taken als opgaven had gedefinieerd, ontstond veel verwarring voor professionals die werkzaam waren in het reguliere werkveld. Zij zaten in een nieuw sturingsprincipe terwijl er aan het werk niks veranderde. Dit leidde ertoe dat het opgabegericht werken niet van de grond kwam in deze organisatie. Voor alle negen organisaties blijft het een vraagstuk hoe de verdeling van mensen en middelen rondom die opgaven plaats moet vinden.

Te zien is dat in deze organisaties de voormalige afdelingen blijven bestaan, al krijgen deze een andere invulling dan voorheen. De afdelingen dienen hier meer als thuisbasis waar professionals naar terug keren om kennis uit te wisselen. *“De afdelingen faciliteren en stimuleren dat professionals elkaar opzoeken om hun vak te ontwikkelen”*. Voormalige afdelingen krijgen daarmee dus een andere invulling van hun rol en functie. *“Mijn doel is om de lijntjes tussen de afdelingen uit te gummen”* sprak een gemeentesecretaris. In deze gevallen wordt de lijnorganisatie de thuisbasis en wordt de professional als het ware als ‘uitzendkracht’ ingezet in teams rondom de opgave. *“Afdelingen zijn opgesplitst in kennisclusters, bronnen van kennis. Mensen geven aan in welk kenniscluster ze zich het meeste thuis voelen”*. De organisaties zijn echter nog zoekende naar de exacte plaats van de afdelingen in de opgabegericht organisatie. Hierbij komen vraagstukken naar voren met betrekking tot de verdeling van reguliere taken en maatschappelijke opgaven, maar ook hoe mandaten binnen de organisatie verdeeld moeten worden.

#### 4.2.2. Sturing

We zien dat lastige vraagstukken ontstaan op het moment dat twee sturingsprincipes - die van de lijnorganisatie en de opgavenorganisatie - naast elkaar gehanteerd worden, hetgeen in vrijwel alle organisaties het geval is. Slechts in twee organisaties koos men voor een volledige doorkanteling van een lijnorganisatie naar een opgaveorganisatie, waarbij voormalig lijnmanagers werden aangesteld als opgavemanager. Dit vraagt echter wel om een andere manier van leiderschap. *“Opgavemanager zijn vraagt om een hele andere houding, je moet samenwerking ondersteunen en flexibeler zijn”, “Meer denken vanuit het werkproces en de gedragskant”*. De praktijk laat zien dat dit niet altijd goed gaat. Organisaties moeten rekening houden met het feit dat het belangrijkste deel van verandering over gedag en cultuur in de organisatie gaat. Hierover volgt later meer.

In een zestal organisaties blijven afdelingen en opgaven naast elkaar voortbestaan. De organisatie krijgt dan de vorm van een hybridemodel waarbij verschillende sturingsprincipes naast elkaar, als gelijkwaardige systemen naast elkaar bestaan. Dit hybridemodel doet zich voor in verschillende verschijningsvormen. *“Medewerkers vinden het lastig om te gaan met die verschillende sturingsprincipes. Welk gedrag hoort daarbij.” “Opgavegericht werken houdt in dat de opgaven, en niet de hiërarchie leidend is, het is de*

*kunst dan toch sturing te houden. Je wil ruimte om te ontwikkelen en experimenteren maar tegelijkertijd ook controle en beheersing.*” Een vraag die hierbij naar voren komt, is hoe besluitvormingen over die opgaven en werkzaamheden uit de lijn lopen. Een provincie lost dit op door de instelling van een driehoek waarbinnen een bestuurlijk opdrachtgever, een ambtelijk opdrachtgever en een behandelend ambtenaar samen de besluitvorming voor een opgave vormgeven. Managementteams nemen geen besluiten, maar geven enkel nog adviezen. Bovendien treden managers in verschillende rollen: *“We hebben zowel vrijgestelde ambtelijke opdrachtgevers, als mensen die dat ernaast doen. Dus je kan ook een lijnfunctie erbij hebben, dat je een stukje van het dorp aanstuurt, maar dat je ook ergens ambtelijke opdrachtgever bent. Dus die meervoudigheid in managementrollen daar proberen we mee om te gaan, dat is nog niet zo makkelijk.”* Omdat de besluitvorming binnen deze bestuurlijke driehoek plaatsvindt, hebben lijnmanagers dus geen mandaat over de opgaven. Iets wat ook de nodige spanningen met zich mee brengt. *“Het vraagt om een andere mindset, loslaten. Management moet de grip op de uitvoering loslaten.”*

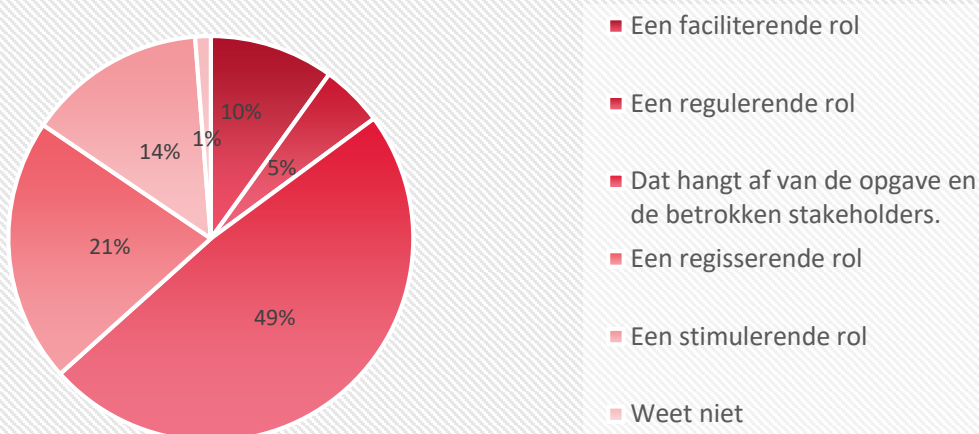
Een andere organisatie gaf aan recentelijk het mandaat in de organisatie verlegd te hebben. Het mandaat is nu verschoven van de domeinmanager naar de programmamanager, een niveau lager dus. Deze voorbeelden geven aan dat mandaten dichterbij de uitvoering komen. Ook in andere organisaties waar opgavemanagers aan opgaven werken, hebben zij, vaak in samenwerking met een bestuurder, het mandaat verkregen over de opgave. Dit leidt echter tot spanningen omdat delen van de capaciteiten van de lijn nu onder de nieuwe opgaven worden ondergebracht. Een logische vraag die hierop volgt, is wat de eigenlijke functie van de lijnmanager wordt op het moment dat inhoudelijke werkzaamheden worden vervuld binnen de opgaven. In de praktijk is te zien dat de lijnmanager vaak de personele verantwoordelijkheid van de afdeling blijft houden, terwijl medewerkers inhoudelijke verantwoording afleggen aan de opgavemanager. In dit hybridemodel heeft een medewerker soms functioneringsgesprekken met opgavemanagers en lijnmanagers, soms alleen een van de twee, afhankelijk van wat de medewerker en de lijnmanager prettig vinden.

Twee organisaties gaven aan in de toekomst de hybride-organisatie, waarbij lijn en opgaven als twee gelijkwaardige systemen naast elkaar bestaan, door te ontwikkelen naar een organisatie waarbij enkel het opgavesysteem leidend is: *“De langetermijnvisie is dat er geen afdelingen meer zijn. We hebben nu 22 teams, die moeten zelfstandig gaan opereren, maar wel heel erg verbonden zijn met de opgavemanagers. Er zullen ook eenheden zijn (bv. burgerzaken) die, naar verwachting, niet in een opgave zitten, maar dat hoeft niet. Die teammanager heeft gewoon de uitvoerende taken”.* Of overheden hun organisatie volledig moeten doorkantelen naar een opgavenorganisatie blijft daarmee de vraag.

#### 4.3. Samenwerking met stakeholders

Een ander belangrijk vraagstuk van opgavegericht werken is welke rol de overheidsorganisatie inneemt ten opzichte van haar stakeholders, en hoe hier sturing aan wordt gegeven. In de uitslagen van de enquête is te zien hoe de steekproef (N = 161) aankijkt tegen samenwerking met stakeholders, gebaseerd op de rollen van de Raad van het Openbaar Bestuur (2012). Resultaten laten zien dat een groot deel van de respondenten (49 procent) aangeeft dat de rol die zij innemen afhangt van de opgave en de betrokken stakeholders, hetgeen overeenkomt met de theorie van opgavegericht werken.

Welke rol neemt u als overheid in ten aanzien van uw stakeholder?



Resultaten enquête. bijlage III. (N = 161)

De resultaten van de enquête kunnen worden aangevuld met de verkregen informatie uit de interviews. Die resultaten laten zien dat in de praktijk, samenwerking met stakeholders als vraagstuk op bestuurlijk niveau niet al te sterk benadrukt wordt. Wel geven de organisaties aan te streven naar zo veel mogelijk samenwerking, al lijkt dit in de gesprekken niet erg nadrukkelijk naar voren te treden, dit omdat de focus op dit moment ogenschijnlijk ligt op de inrichting van de interne organisatie. Hierbij suggereren zij niet dat zij niet samenwerken, integendeel. Gezamenlijk resultaten bereiken zit al wel langer in de aard van gemeenten en provincies. Het lijkt er daarom op dat samenwerking met stakeholders eerder als logisch gevolg van opgavegericht werken naar voren treedt. Een flexibelere organisatie, waar mandaten dichter bij de uitvoerende laag van de organisatie liggen, is namelijk een meer geschikte partij om mee te kunnen draaien in maatschappelijke netwerken. *“Doordat de opgaven nu bij de opgavemanager ligt, zie je dat ze veel meer tijd en aandacht aan die opgaven gaan besteden. Dat heeft als gevolg dat er automatisch veel meer wordt samengewerkt met andere partijen, daar is nu meer energie voor”,* sprak een gemeentesecretaris/secretaresse. Niet iedereen denkt hier hetzelfde over: *“Zeggen dat je netwerkt en het daadwerkelijk doen, zijn twee verschillende dingen. Grote overheidsorganisaties hebben überhaupt moeite mee te komen in netwerken. Je hebt te maken met tragere systemen en meer verantwoordelijkheden, en politieke systemen.”*

De geïnterviewden hebben echter een aantal goede ideeën om samenwerkingen met anderen te faciliteren. Zo organiseren gemeenten vaak sessies waarin zij groepen ondernemers en burgers uitnodigen om hun stem te laten klinken. Een gemeente nodigt bijvoorbeeld haar raadsleden uit voor deze sessies, om op die manier meer betrokkenheid en meer draagvlak van de raad te kunnen stimuleren. In het sociaal domein werden ook goede ideeën geopperd, zoals een professionalisering van de cliëntenraad in het sociaal domein. Professionals met ervaring in de zorghoek zullen dan kritisch meekijken met wat er gebeurt in het sociaal domein, als een soort consumentenbond. Een gemeente duidde nog wel het belang van het opstellen van randvoorwaarden. *“Het is van belang een duidelijke, stevige koers uit te zetten met betrekking tot budget en regels, zo weet iedereen waar die aan toe is.”*

#### 4.3.1. Processen

Er blijken nog grote vraagstukken te spelen op het moment dat wordt nagedacht over hoe processen en systemen efficiënt kunnen worden ingericht in een opgavegerichte organisatie. Deze volgen logischerwijs uit de bovenstaande sturingsvraagstukken, waarin de verhoudingen tussen lijnorganisatie en de opgaveorganisatie vormgegeven moet worden. Hoofdzakelijk gaat het erom dat alle systemen en processen in de organisatie zijn ingericht op het ondersteunen van de opgaven. *“P&O en financiën moeten ingericht worden op de ondersteuning van opgaven in plaats van afdelingen, dit zit niet in het systeem en in de cultuur”.* Waar voorheen altijd op afdelingen ondersteund werd, vraagt een opgavegerichte aanpak

ook om aanpassing van de huidige processen. Gemeenten en provincies blijken nog niet ver met het ontwikkelen van deze opgave-ondersteunende processen.

Zoals al eerder genoemd, werden personeelssystemen in een hybridemodel gegoten, hoewel dit vaak eerder als een tussenoplossing of experiment wordt gezien en een permanente systematische verandering nog op zich laat wachten. De vraag is dan ook of, en hoe, HRM simpeler gemaakt kan worden. Ook de inrichting van het huidige begrotingssysteem is nog niet ingericht op opgaven. Dit maakt het voor organisaties vaak erg lastig de volledige doorkanteling naar een opgavegerichte organisatie te maken. Alle ondervraagden gaven aan dat budget van de organisatie nog op klassieke wijze - over programma's en afdelingen - verdeeld. Capaciteit wordt verschoven of er wordt extra budget vrijgemaakt voor de opgave. De opgavegerichte en flexibele werkwijze blijkt namelijk nog niet zo makkelijk te koppelen aan het huidige financiële systeem. Hoe het financiële systeem eruit moet komen te zien is een vraagstuk waar voorlopig nog geen antwoord voor is. Wel is te zien dat in de huidige, vaak experimentele fase van opgavegericht werken de budgetten nog op de klassieke wijze, volgens de BBV (VNG, 2019) worden toegekend aan de programma's en de lijnmanagers, waarnaar er een doorvertaling van de begroting naar de opgaven plaatsvindt.

Het grootste deel van de geïnterviewden gaf aan voorlopig nog geen oplossing voor dit systeem bedacht te hebben, hoewel er in sommige gevallen wel over na wordt gedacht. Een gemeentesecretaris die aangaf geen plannen te hebben het begrotingssysteem te veranderen, sprak het volgende: *“Die BBV is maar bijzaak, een instrument, dat moet echt in de bijlage, maar niet in de gesprekken, verantwoording en het politiek debat”*. Volgens hem zijn gedrag en cultuur minstens zo belangrijk op het moment dat ondersteuning van opgaven geboden moet worden. Of men nu wel of niet van plan is het begrotingssysteem aan te passen, een drietal organisaties deelt dezelfde mening betreffende de financiële kolom van de organisatie. *“Je moet echt anders en vanuit de business gaan nadenken. Dat is echt een cultuurschok voor de financiële kolom, dat zijn vaak hele blauwe mensen. Gedragspsychologen zouden mensen uit deze kolom moeten ondersteunen. Hoe betrek je die mensen aan de voorkant, zodat ze meer meedenken en ondersteunen.”* Een provincie maakte al een slag in de realisatie hiervan. Financiële adviseurs draaien, vanuit een soort uitzendbasis, in deze organisatie mee in opgaveteams. Zo zijn ze bezig met ontwikkeltrajecten om mee te doen in de primaire lijn. Een gemeente wil haar visie echter nuanceren. *“Dat zijn mensen die op zoek zijn naar zekerheid, duidelijkheid en structuren. En dat is ook nodig om de balans tussen bewegingsvrijheid en rechtmatigheid te bewaren.”* En daar heeft zij ook zeker een punt, een rechtmatigheid en legitimiteit blijft namelijk een van de basisprincipes van de overheid (Van der Steen, 2019).

#### 4.4. Financiën

Hoe de organisatie de ambitie betaald is in het huidige onderzoek buiten beschouwing gelaten.

#### 4.5. Verandering & implementatie

Hoe kan opgavegericht werken worden geïmplementeerd bij gemeenten en provincies?

##### 4.5.1. Structuur

Zoals de theorie ons al voorspelde, is er geen daadwerkelijke blauwdruk te maken voor het implementeren van opgavegericht werken in een organisatie. Ook in de praktijk is te zien dat organisaties op verschillende manieren de verandering naar het werken in opgaven inzetten: *“We hebben geen blauwdruk bedacht, want we wisten niet precies hoe het eruit moest komen te zien”*, gaf een gemeentesecretaris aan. En zo waren er meerdere organisaties die het proces met vallen en opstaan aan het inrichten zijn. De implementatie wordt dan ook vaak gezien als een experiment, waarin nog niet duidelijk is wat er allemaal moet veranderen om tot het gewenste eindresultaat te komen. Dit vraagt om een andere houding: *“Fouten moeten we bespreekbaar maken op een onderzoekende manier, dus niet op zoek gaan naar wie de schuld heeft. Dat er dingen misgaan, is logisch. Die andere manier van bespreken vraagt een lange adem”*. Een vijftal organisaties gaf aan dat opgavegericht werken het beste als een olievlek over de organisatie verspreid kon worden. *“De slag naar het opgavesysteem gaan we op een organische manier maken. Dus zonder het uitwerken van een heel plan en in kleine stapjes. Het voordeel hiervan is dat je telkens maximaal kunt afstemmen met de omgeving.”*



Waar organisaties staan in de fase van implementatie loopt zeer breed uiteen. Waar een drietal organisaties aan het begin staat en nog enkel nadenkt over mogelijke implementatie, zit een viertal organisaties in de experimentele fase. Hier is te zien dat de lijnorganisatie nog parallel aan de opgavenorganisatie voort bestaat en dat het werken in opgaven ongeveer 30 tot 50 procent van het werk in de organisatie omvat. Een organisatie staat aan het begin om de slag naar een volledig opgavegericht organisatie te maken. Als laatste heeft een gemeente het opgavegericht werken volledig doorgevoerd in de organisatie. Toen dit niet van de grond kwam, heeft zij dit echter weer teruggedraaid en bevindt zij zich eveneens een soort tussenfase. Dat opgavegericht werken hier niet van de grond kwam, had een belangrijke oorzaak, aldus de gemeente: *“Toen wij de kanteling naar een opgavegerichte organisatie maakten, veranderden de functie van voormalig lijnmanager naar opgavemanager. Opgavemanager zijn vraagt om een hele andere houding, je moet samenwerking ondersteunen en flexibeler zijn. We hebben hier een managementtraject voor ontwikkeld waarin managers werden opgeleid om in een andere rol te treden. Dat managementtraject werkte niet echt, managers bleven in hun voormalige rol steken, net als medewerkers.”* Het in één klap implementeren van een opgavegerichte werkwijze in de organisatie lijkt daarmee wellicht niet de beste methode. *“De stap van een lijnorganisatie naar een opgavensysteem is te groot om in een keer te maken. Die tussenstap van lijn en opgaven heb je echt nodig”*, aldus een provinciesecretaris.

Het lijkt dus een kwestie te zijn van een lange adem en experimenteren in kleine stapjes, waarbij het overigens maar de vraag is of het werken in opgaven in de gehele organisatie moet worden ingevoerd. *“Niet iedereen in de organisatie heeft de juiste mentaliteit en houding. De vraag is hoe je nou de hele organisatie bereikt, en in hoeverre dat nodig is.”* Draagvlak creëren in de organisatie is daarom zeer belangrijk. De organisaties realiseerden zich dit vaak wel. Zij betrokken de organisatie en organiseerden sessies, werkgroepen en leiderschapstrajecten om draagvlak in de organisatie te stimuleren. Dat niet iedereen geschikt is voor het werken in opgaven werd duidelijk. Het aantrekken van nieuwe mensen kan helpen de mentaliteit in de organisatie te veranderen, aldus drie gemeenten.

#### 4.5.2. Cultuur & gedrag

Minstens zo belangrijk als het doorvoeren van structurele veranderingen in de organisatie, is de verandering in de bedrijfscultuur die hoort bij deze aanpassingen. Uit de interviews blijkt dat hier vaak te weinig aandacht aan wordt besteed. *“Het gaat om een combinatie van structuur en cultuur. We kunnen straks wel een opgavegericht team hebben, maar als mensen niet kunnen samenwerken en verbinden kan je misschien nog wel effectiever werken in de huidige structuur. Met alleen een nieuwe structuur zijn we er nog niet.”* Deze mening blijkt terug te komen in vrijwel alle interviews. *“De grootste opgave zit hier niet in structuur en sturingsvraagstukken, maar in culturele elementen. De cultuurkant is echt het grootst.”* *“De leiderschapsontwikkeling blijft nog achter. Het kantelen van een hiërarchische organisatie die de professional steunt, dat vraagt loslaten en vertrouwen.”*

Echter, is nog niet te zien dat er veel wordt gestuurd op gedrag en cultuur. *“Wij hebben het met de aanpak te instrumenteel benaderd. We hadden meer kunnen benadrukken dat het alleen gaat om houding en gedrag”.* *“We zouden meer organisatiepsychologen moeten hebben in deze gemeente.”*

#### 4.5.3. Politiek

Behalve het doorvoeren van structurele en culturele veranderingen is er nog een belangrijke factor die niet vergeten mag worden bij implementatie van opgavegericht werken en dat is die van de politiek. Omdat gekozen volksvertegenwoordigers (Provinciale Staten en Gemeenteraden) en bestuurders (Gedeputeerde Staten en College Burgemeester & Wethouders) de gemeenten en provincies leiden, geeft dit het invoeren van veranderingen in de ambtelijke organisatie een extra dimensie. Daarbij krijgen wij uit de interviews terug dat dit door de versnippering en polarisatie in politiek en bestuur extra complex wordt. Opgaven zullen namelijk altijd bepaald worden door raad en college, staten en GS, zowel beleidsinhoudelijk (in collegeprogramma's) als in budgetten. In alle geïnterviewden organisaties werden de opgaven opgesteld door het college of de GS. Daarbij dient zich de vraag voor of alle opgaven een-op-een uit de politieke akkoorden moeten komen of dat sommige opgaven over een tijdshorizon van vier jaar heen gaan maar dat de prioritering en budgetten daarbinnen, kunnen veranderen.

Uit de interviews komt naar voren dat de cultuur van de politici en bestuurders een belangrijke rol speelt in hoe opgaven worden geformuleerd en doorvertaald. Werken in opgaven vraagt namelijk om een zekere mate van collegiaal bestuur. Hoewel dat op papier de bedoeling is, blijkt de praktijk weerbarstiger. Ook het loslaten en vertrouwen van politieke bestuurders naar de ambtelijke organisatie is iets wat niet bij

elke organisatie het geval is. Met een sectorale indeling kunnen bestuurder en ambtelijke afdelingen elkaar ook in termen van macht en budget versterken, iets wat haaks staat op opgavegericht werken. Het vraagt dus om een collegiale bestuurscultuur die zich dan door vertaald naar de organisatie en vice versa. De provinciesecretaris en gemeentesecretaris spelen hierin een belangrijke rol. Het proactief betrekken van de politieke bestuurders lijkt daarom voor veel organisaties een goed idee. *“We betrekken de raad vanaf het begin en zijn heel transparant. Je moet altijd goed nadenken over wat de raad wil”,* aldus een gemeentesecretaris. Ook is het de vraag tot hoe ver de opgaven door moeten dringen in de politiek: *“Bestuur en politiek zijn van nature sectoraal ingedeeld. Ze werken wel samen, maar de portefeuille blijft van de ambtenaar. In het opgavensysteem moeten gedeputeerden voor opgaven kiezen in plaats van sectoren. Het is de vraag of ze dat gaan doen. Als individuele bestuurder wordt men er namelijk niet beter van zo te werken. Zowel bestuur als politiek moeten een enorme transformatie in om het moment dat opgavegericht werken wordt omarmd.”*

## 5. Conclusie

Uit de interviews komt naar voren dat thema's als flexibiliteit, wendbaarheid, samenwerking en efficiëntie onderwerpen zijn waar elke overheidsorganisatie wel mee bezig is. Alle geïnterviewde organisaties zaten in verschillende fases van de implementatie van opgavegericht werken. Sterker nog, eigenlijk was er nog geen enkele organisatie waarbij opgavegericht werken volledig is ingevoerd. Zelfs bij organisaties die al erg ver zijn met de implementatie spelen er nog bepaalde vraagstukken die opgelost moeten worden.

### 5.1. Ambitie

Hoewel enkele verschillen zich voordoen is te merken dat de motieven rondom de start van opgavegericht werken binnen gemeenten en provincies vrijwel overeenkomen: nieuwe en grote maatschappelijke uitdagingen die vragen om meer flexibiliteit in de organisatie. Aan de hand van de literatuur en de interviews wordt geconcludeerd dat het bij opgavegericht werken kenmerkend gaat om grote, maatschappelijke opgaven die lastig binnen de kaders van de bestaande afdelingen onder te brengen zijn. Wij pleiten voor een brede formulering van de opgaven, waarbij de exacte uitkomst van het resultaat nog niet vastgesteld is. Dit om tot een zo integraal mogelijke aanpak te kunnen komen en verschillende paden in de richting van de gewenste situatie te kunnen verkennen. Bij het vaststellen van de ambitie om opgavegericht te gaan werken, is het erg belangrijk dat de organisatie voor ogen heeft wat met een opgave wordt bedoeld. Duidelijk taalgebruik moet helpen dit duidelijk te maken. Bij het vaststellen van de ambitie dient de organisatie rekening te houden met de politieke omgeving waarin zij zich bevindt, deze kan namelijk erg bepalend zijn voor de manier waarop opgavegericht werken geïmplementeerd wordt. Het bestuur zal de organisatie namelijk ruimte moeten geven door opgaven breed te formuleren en zich afstandelijk te houden van de uitvoering. Voor sommige organisaties zal dit om nogal een verandering in houding van zowel politiek als bestuur vragen, en de vraag is of dit mogelijk is.

### 5.2. Organisatie-inrichting

De praktijk laat zien dat werken in multidisciplinaire opgaveteams vaak wordt toegepast in organisaties. Te zien is dat in een opgavegerichte organisatie ongeveer 30 tot 50 procent van het werk van de organisatie is ondergebracht in opgaven, het resterende deel van de organisatie gaat over regulier uitvoeringswerk. Hoewel enkele organisaties de ambitie hebben dit door te kantelen naar een volledige opgavegerichte organisatie, lijkt het merendeel nog niet duidelijk voor ogen te hebben hoe opgavegericht werken er in de toekomst uit komt te zien. Het is de vraag of, vanwege de spanningen die het oplevert, de twee gelijkwaardige systemen van opgaven en lijn naast elkaar kunnen voortbestaan. Of een volledig opgavegerichte sturingsvorm tot betere resultaten in de organisatie leidt, zal in de toekomst blijken. Voor welke vorm van sturing ook gekozen wordt, het blijft van belang dat processen en systemen, met name met betrekking tot personeel en financiën, aanpassingen nodig hebben om de opgaven te kunnen ondersteunen.

### 5.3. Verandering en implementatie

In de praktijk komt naar voren dat verschillende zaken een belangrijke rol spelen bij de implementatie van opgavegericht werken in de publieke organisatie. Over het algemeen gaan organisaties in stappen van start met de implementatie, waarbij het werken in opgaven zich als een olievlek langzaam over de organisatie verspreidt. Dit is een experimenteel proces dat vraagt om een lange adem. Een reden hiervoor is dat verandering in de cultuur van de organisatie minstens zo'n belangrijke rol speelt in een succesvolle implementatie als enkel de structuur, iets wat organisaties vaak over het hoofd zien. Leiderschapsonwikkeling blijkt een belangrijke factor te zijn in de ontwikkeling van deze nieuwe manier van sturing. Behalve de cultuur in de ambtelijke organisatie is het van belang de bestuurs- en politieke cultuur in de omgeving van acht te nemen. Deze is complex en heeft invloed op de manier van implementatie en de mate van bewegingsvrijheid in de ambtelijke organisatie.

#### 5.4. Conclusie

Zoals de theorie al liet blijken, is er op dit moment geen algemene definitie van opgavegericht werken bekend. De praktijk weerspiegelt dit beeld en laat zien dat opgavegericht werken vele verschijningsvormen kent. De kans is groot dat dit wordt veroorzaakt door het gebrek aan een eenduidige definitie. Echter kunnen deze grote verschillen in toepassing ook worden veroorzaakt door het feit dat ‘werken vanuit de bedoeling’ en ‘doen wat echt nodig is’ zaken zijn die in elke organisatie sterk verschillend zijn. Ondanks dat er verschillende kernaspecten van opgavegericht werken te benoemen zijn, die ook terug te zien zijn in de praktijk, kan worden gesteld dat een blauwdruk of ‘best practice’ voorlopig nog op zich laat wachten. Vele organisaties zijn op dit moment nog aan het experimenteren om bepaalde sturingsvraagstukken in kaart te brengen en op te lossen. Er speelt nog een aantal vraagstukken waar organisaties over na moeten denken en wegens de nieuwigheid van deze sturingsfilosofie zal de toekomst moeten laten blijken of opgavegericht werken daadwerkelijk leidt tot meer flexibele en efficiëntere organisatie.

Het huidige onderzoek roept nog enkele vraagstukken op met betrekking tot de toepassing van opgavegericht werken binnen gemeenten en provincies.

1. Alle werkzaamheden in opgaven  
Dat grote maatschappelijke opgaven om een andere en integrale aanpak vragen, is inmiddels duidelijk. Maar wat gebeurt er met de reguliere uitvoeringstaken van de overheid? Kunnen die het beste op voormalige wijze worden aangestuurd of vallen zij onder het sturingsprincipe van opgaven?
2. De rol van de lijnmanager  
Op het moment dat opgaven het startpunt van het handelen in de organisatie worden, is het de vraag welke rol de lijnorganisatie hierin gaat spelen. Hoewel de lijnorganisatie vaak blijft bestaan, zien we dat haar functie sterk kan veranderen. Vaak zien we dat de afdeling meer een thuisbasis wordt waarin mensen in hetzelfde vakgebied kennis met elkaar blijven uitwisselen. Dit roept echter de vraag op wat de rol van de lijnmanagers binnen de afdeling wordt. Hebben zij enkel personele verantwoordelijkheid of hebben zij inhoudelijk ook nog mandaat?
3. Begrotingssysteem  
Hoe kunnen financiële systemen worden ingericht zodat ze opgaven ondersteunen? Een doorvertaling van de BBV naar de opgaven blijkt een ingewikkelde slag. Zijn er andere mogelijkheden?
4. Draagvlak in de organisatie  
Zorg dat je draagvlak hebt in de bestuurlijke en ambtelijke organisatie. Je moet het echt willen anders zal het niet van de grond komen. In hoeverre de politiek hierbij betrokken moet worden, is de vraag. Zeker in de beginfase moet de organisatie de ruimte hebben om te kunnen experimenteren.
5. Cultuur en gedrag  
Besteed aandacht aan gedrag en cultuur, dit is minstens zo belangrijk als de inrichting van de organisatie. Hoe te sturen op gedrag en cultuur, blijkt in de praktijk nog niet zo makkelijk en is een vraagstuk waar nog aandacht aan besteed moet worden.

## 6. Referenties

- ▶ Anderson, R. (2018). De implementatie van opgavegericht werken binnen gemeenten. Opgavegericht doorgelicht. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*. 95(5/6) 167-175.  
doi:10.5117/mab.92.25518
- ▶ Bekkers, H. (2018, 24 juni). Opgavegericht of opgelicht? *Binnenlands Bestuur*. Geraadpleegd via <https://www.binnenlandsbestuur.nl/bestuur-en-organisatie/nieuws/opgavegericht-of-opgelicht.9591084.lynkx>
- ▶ Baas, J. H. (2017). *Voorbij de eeuw van bureaucratie: van regelorganisatie naar casusorganisatie*. Boom Bestuurskunde.
- ▶ Both, S. (2009). *De belangen van de stakeholders van de Gemeente*. Erasmus Universiteit.
- ▶ Caluwé, M., Kaats, E. (2018). *Met de opgave verbonden. Handelingsperspectief voor samenwerken aan maatschappelijke opgaven*. Gedownload via <https://commoneye.nl/nl/essay-met-de-opgave-verbonden/> (19 maart 2019)
- ▶ Gemeente Dordrecht (2018). *Organisatieontwikkeling en bedrijfsvoering. Naar een opgaven gestuurde organisatie*. Geraadpleegd via <https://dordrecht.begroting-2018.nl/p1054/naar-een-opgaven-gestuurde-organisatie/> (19 maart 2019)
- ▶ Hanekamp, R. (2018). *Praktijklessen opgavegericht werken in publieke organisaties als gemeenten en provincies*. Geraadpleegd via <https://www.hiemstraendevries.nl/nieuws/157-praktijklessen-opgavegericht-werken> (19 maart 2019)
- ▶ Hoogerwerf, A. en Herweijer, M. (2003). “Een inleiding in de beleidswetenschap”. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- ▶ Kickert, W.J.M, Klijn, E.H., Koppenjan, J.F.M. (1997). “Managing Complex Networks” London: Sage.
- ▶ Klijn, E.H. (2010) ‘Vertrouwen in bestuurlijke netwerken: Zoeken naar de voorwaarden voor innovatieve oplossingen en uitkomsten’, in S. Majoor (2010) *Voorbij de beheersing? Bijdragen aan de stadsontwikkeling*.
- ▶ Koppenjan, J. & E.H. Klijn (2004) *Managing uncertainties in networks: A network approach to problem solving and decision making*. London / New York: Routledge.
- ▶ Koster, J., Wever, R., Glim, M. (2009). “100 Bestuurskrachtonderzoeken als basis voor een nieuwe methode”. BMC advies management.
- ▶ Langelaan, T. (2016) *De faciliterende overheid? Een verschil in interpretatie*. Gedownload via [https://thesis.eur.nl/pub/33806/Tim-Langelaan\\_februari-2016-2-.pdf](https://thesis.eur.nl/pub/33806/Tim-Langelaan_februari-2016-2-.pdf) (19 maart 2019)
- ▶ Leendertse, W., Arts, J., Busscher, T., & Verhees, F. (2016) Van project naar opgave. Samenwerking als motor van de planning van infrastructuur en ruimte. *Bestuurskunde*, 70(4), 70-81.  
<https://doi.org/10.5553/Bk/092733872016025004008>
- ▶ Maaskant, F. (2016). Betrokken in Zuid. Een kwalitatief onderzoek naar het gebiedsgericht werken in de gemeente Amsterdam stadsdeel Zuid (Master’s thesis)
- ▶ Phaos (2018). *Opgavegericht werken, waar gaat het over?* Geraadpleegd via <https://phaos.nl/inspiratie/opgavegericht-werken-inspiratielab/> (19 maart 2019)
- ▶ Pröpper, I., Litjens, B., (2018). *Opgaven gestuurde organisatie: Eenheid in verscheidenheid*. Gedownload via <http://www.partnersenpropper.nl/ogw/wp-content/uploads/sites/11/2018/03/Artikel-OGW-Eenheid-in-verscheidenheid-maart-2018-Versie-7.pdf>
- ▶ Pröpper, I., Litjens, B., & Struik, P. (2012). *Naar een opgaven gestuurde organisatie: samen meer realiseren*. Gedownload via <https://www.opgavengestuurdwerken.nl/artikelen-opgaven-gestuurd-werken/> (19 maart 2019)
- ▶ Provincie Zuid-Holland (2017). *Organisatieregeling opgavegericht werken 2017. Hoe werken we bij PZH?* Gedownload via <https://www.zuid-holland.nl/overons/missie-visie/organisatie/> (19 maart 2019)
- ▶ Raad voor het Openbaar bestuur (ROB) (2012) *Loslaten in vertrouwen: Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt én samenleving*. Advies aan minister Spies van BZ&K;
- ▶ Scrumcompany (2019). *Opgavegericht werken: begin bij de teams, niet bij de opgaven*. Geraadpleegd via <https://www.scrumcompany.nl/update/opgavegericht-werken-agile-bowtie-begin-bij-teams-niet-bij-opgaven/> (19 maart 2019)

- ▶ Slack, N., Chambers, S., Johnston, R. (2007). *“Operations Management”* Essex, Pearson.
- ▶ Specht, M. (2012). De Pragmatiek van Burgerparticipatie: Hoe burgers omgaan met complexe vraagstukken omtrent veiligheid, leefbaarheid en stedelijke ontwikkeling in drie Europese steden.
- ▶ Teisman, G., Van der Steen, M., Frankowski, A., van Vulpen, B., (2018). *Effectief sturen met multi-level governance. Snel en slim schakelen tussen schalen*. Gedownload via <https://www.nsob.nl/publicatie/2018-effectief-sturen-met-multi-level-governance-nederlandse-school-voor-openbaar-bestuur/> (19 maart 2019)
- ▶ Van der Steen, M., Faber, A., Frankowski, A., & Norbruis, F. (2018). *Opgavegericht evalueren. Beleidsvaluatie voor systeemverandering*. Gedownload via <https://www.nsob.nl/publicatie/2018-opgavegericht-evalueren/> (19 maart 2019)
- ▶ Van der Steen, M., Scherpenisse, J., & van Twist, M. (2015). Sedimentatie in sturing. Systeem brengen in netwerkend werken door meervoudig organiseren. *The Hague: NSOB*.
- ▶ Van der Steen, M. (2019) Sturen in een netwerksamenleving. Hoe kan de overheid reageren op burgerinitiatieven? Gedownload via <http://magazine.delynx.nl/magazineleernetwerkpionieren/#!/sturingsstijlen>.
- ▶ VNG (2019). Wettelijke regels begroting (BBV). *vng.nl*. (25 juni 2019)



## 7. Bijlagen

### 7.1. Literatuur

|                                   | Opgave<br>centraal | Ondersteuning | Samenwerking<br>stakeholders | Flexibiliteit | Multidisciplinair |
|-----------------------------------|--------------------|---------------|------------------------------|---------------|-------------------|
| Maaskant (2016)                   | ✓                  | ✓             | ✓                            | ✓             |                   |
|                                   |                    |               |                              |               |                   |
| Gemeente<br>Dordrecht (2018)      | ✓                  |               | ✓                            | ✓             | ✓                 |
| Leendertse et al.<br>(2016)       | ✓                  | ✓             | ✓                            | ✓             |                   |
| Hanekamp (2018)                   | ✓                  | ✓             | ✓                            | ✓             | ✓                 |
| Scrumcompany<br>(2019)            | ✓                  | ✓             | ✓                            |               | ✓                 |
| Provincie Zuid-<br>Holland (2017) | ✓                  | ✗             |                              | ✓             |                   |
| Caluwé & Kaats<br>(2018)          | ✓                  | ✓             | ✓                            | ✓             | ✓                 |
| Phaos (2018)                      | ✓                  | ✓             | ✓                            | ✓             | ✓                 |
| Pröpper et al.<br>(2012)          | ✓                  | ✓             | ✓                            | ✓             | ✓                 |
| Van der Steen et<br>al. (2018)    | ✓                  |               | ✓                            | ✓             |                   |
| Teisman et al.<br>(2018)          | ✓                  |               | ✗                            |               |                   |
| Anderson (2018)                   | ✓                  | ✓             | ✓                            | ✓             | ✓                 |
| Baas (2017)                       | ✓                  | ✓             |                              | ✓             | ✓                 |

## 7.2. Enquête

Enquête: 'Opgavegericht werken' door overheidsorganisaties

Beste heer, mevrouw,

Hartelijk dank voor uw medewerking aan dit onderzoek.

Graag stellen wij u enkele vragen om een beeld te krijgen over opgavegericht werken in relatie tot de organisatie van Nederlandse overheidsorganisaties. De vragenlijst bestaat uit een klein aantal vragen en zal slecht 3-5 minuten duren. De vragen hebben betrekking op de besturing, interne samenwerking en stakeholder-participatie in uw organisatie. Op basis van de geanonimiseerde antwoorden zal in Binnenlands Bestuur een artikel verschijnen en wordt in het najaar 2019 aandacht besteed aan de ontwikkelingen van opgavegericht werken binnen Nederlandse overheidsorganisaties.

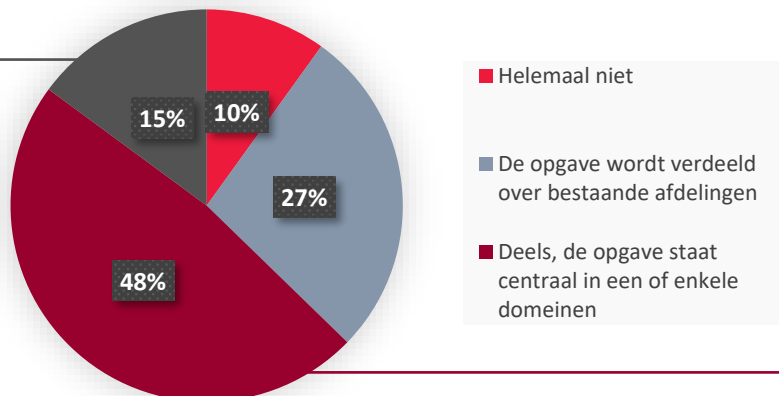
1. In hoeverre staat de opgave centraal voor de inrichting van uw organisatie?
  - A. *Volledig, wij werken opgave gericht*
  - B. *Deels, de opgave staat centraal in een of enkele domeinen*
  - C. *De opgave wordt verdeeld over bestaande afdelingen*
  - D. *Helemaal niet*
2. Op welke manier vindt interne samenwerking plaats?
  - A. *Er is weinig tot geen samenwerking tussen verschillende afdelingen*
  - B. *Er vindt samenwerking tussen afdelingen plaats, al heeft elke afdeling zijn eigen doelstellingen*
  - C. *Er vindt samenwerking tussen de afdelingen plaats, en de opgaven en doelstellingen zijn gezamenlijk geformuleerd*
  - D. *De gehele organisatie is ingericht om wisselende samenstellingen van multidisciplinaire teams te ondersteunen*
  - E. *Anders, gelieve te specificeren*
3. Welke rol neemt u als overheidsorganisatie in ten aanzien van uw stakeholders?
  - A. *Een faciliterende rol: De gemeente kiest een faciliterende rol als het initiatief van elders komt en zij er belang in ziet om dat mogelijk te maken.*
  - B. *Een stimulerende rol: De gemeente heeft wel de wens dat bepaald beleid of een interventie van de grond komt, maar de realisatie daarvan laat ze over aan anderen. Ze zoekt slechts naar mogelijkheden om die anderen in beweging te krijgen.*
  - C. *Een regisserende rol: Wanneer de gemeente kiest voor regisseren, betekent dat ook andere partijen een rol hebben maar dat de gemeente er belang aan hecht wel de regie te hebben.*
  - D. *Een regulerende rol: Wet- en regelgeving. De gemeente staat in verticale verhouding tot de burger, ze kan de wet- en regelgeving handhaven en overtreding daarvan sanctioneren.*
  - E. *Dat hangt af van de opgave en de betrokken stakeholders*
  - F. *Anders, gelieve te specificeren*
4. Bent u bekend met de term 'opgavegericht werken'?
  - A. *Ja*
  - B. *Nee*
5. Als uw organisatie nog niet opgavegericht werkt, is er de ambitie om in de nabije toekomst opgavegericht te gaan werken?
  - A. *Ja*
  - B. *Nee*
  - C. *Weet niet*
  - D. *Niet van toepassing*

6. Bij welke overheidsorganisatie bent u werkzaam?
  - A. *Gemeente*
  - B. *Provincie*
  - C. *Waterschap*
  - D. *Rijksoverheid*
  - E. *Anders, gelieve te specificeren*
7. Mogen wij u contacteren voor eventuele vervolgvragen in dit onderzoek? Laat hieronder uw emailadres achter.
8. Wilt u meer informatie over dit onderzoek en de resultaten? Laat hieronder uw emailadres achter.

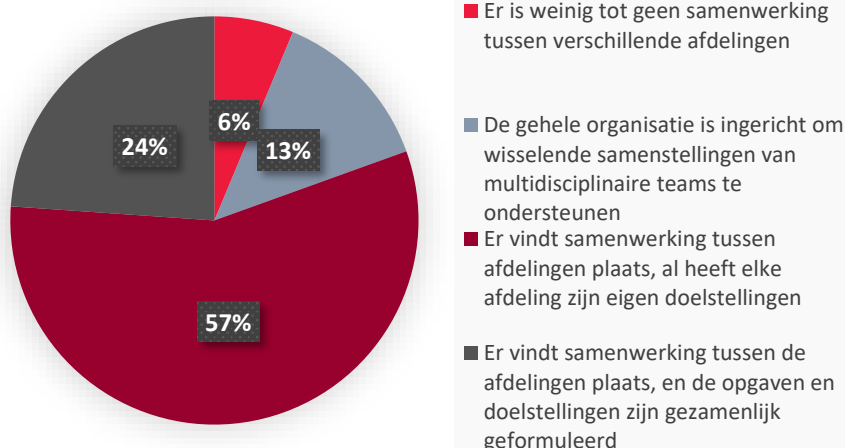
### 7.3. Resultaten enquête

In hoeverre passen overheidsorganisaties in Nederland opgabegericht werken (of een of enkele kernaspecten hiervan) toe op hun organisatie?

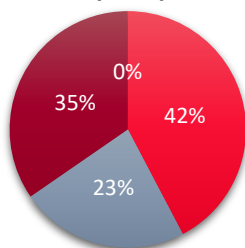
#### In hoeverre staat de opgave centraal voor de inrichting van uw organisatie?



#### Op welke manier vindt interne samenwerking plaats?

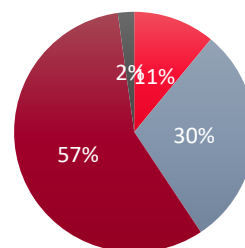


#### Volledig, wij werken opgabegericht (15%)



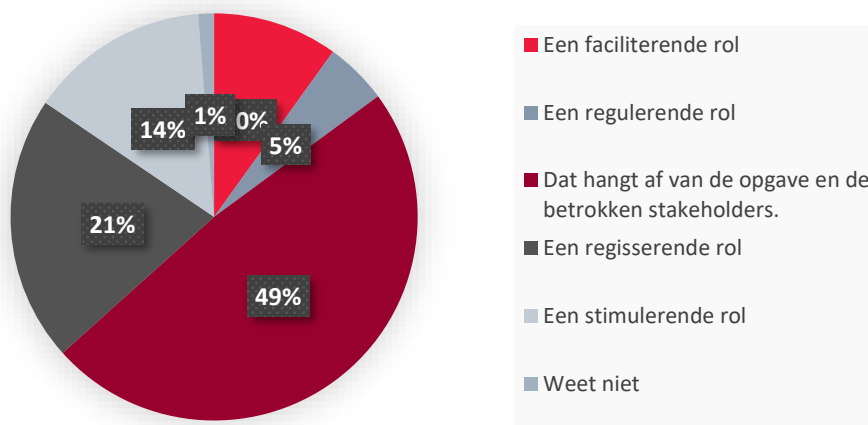
- De gehele organisatie is ingericht om wisselende samenstellingen van multidisciplinaire teams te ondersteunen
- Er vindt samenwerking tussen de afdelingen plaats, en de opgaven en doelstellingen zijn gezamenlijk geformuleerd
- Er vindt samenwerking tussen afdelingen plaats, al heeft elke afdeling zijn eigen doelstellingen
- Er is weinig tot geen samenwerking tussen verschillende afdelingen

#### Deels, de opgave staat centraal in een of enkele domeinen (48%)



- De gehele organisatie is ingericht om wisselende samenstellingen van multidisciplinaire teams te ondersteunen
- Er vindt samenwerking tussen de afdelingen plaats, en de opgaven en doelstellingen zijn gezamenlijk geformuleerd
- Er vindt samenwerking tussen afdelingen plaats, al heeft elke afdeling zijn eigen doelstellingen
- Er is weinig tot geen samenwerking tussen verschillende afdelingen

### Welke rol neemt u als overheid in ten aanzien van uw stakeholder?



## 7.4. Interviews

### Geïnterviewden

| Naam                 | Functie                                      | Organisatie               |
|----------------------|----------------------------------------------|---------------------------|
| Bob Houtkamp         | Interim manager                              | Provincie Zuid-Holland    |
| Stefan Vreeburg      | Directeur                                    | Gemeente Vijfheerenlanden |
| Jan Herman de Baas   | Interim manager                              | Provincie Utrecht         |
| Bart Teunissen       | Strategisch adviseur organisatie en economie | Gemeente Doetinchem       |
| Marcel Schippers     | Concerncontroller / Afdelingshoofd financiën | Gemeente Nissewaard       |
| Marcel Meijs         | Gemeentesecretaris                           | Gemeente Tilburg          |
| Astrid van de Klift  | Gemeentesecretaris                           | Gemeente Veenendaal       |
| Jan van Ginkel       | Loco-provinciesecretaris                     | Provincie Zuid-Holland    |
| Rob van Wuijtswinkel | Gemeentesecretaris                           | Gemeente Arnhem           |
| Lorraine de Ploeg    | Adviseur en trainer                          | Gemeente Rijswijk         |

### Opgavegericht werken

*Wat betekent opgavegericht werken in uw organisatie?*

*Met welk doel is de organisatie overgestapt op opgavegericht werken?*

*Implementatie:*

Hoe bent u het verandertraject ingegaan, hoe heeft u dit aangepakt?

Waar bent u tegenaan gelopen bij het implementeren van opgavegericht werken?

Heeft u voornemens om opgavegericht werken organisatie breed in te voeren?

*Sleutelvaardigheden:*

Is de organisatie erop vooruit gegaan door opgavegericht te gaan werken?

Waar zitten nog verbeterpunten / kansen?

### Flexibiliteit

*Hoe vertaalt opgavegericht werken zich naar de praktijk in uw organisatie?*

Hoe komen de opgaven tot stand?

Medewerkers en middelen ingezet aan de hand van de opgaven

### Multidisciplinaire aanpak

*Teams: hoe worden medewerkers aangestuurd tot het aanpakken van de opgaven?*

Hoe worden de opgaven verdeeld over de teams?

Hoe gaat zo'n team te werk?

Hoe verloopt de communicatie/samenwerking tussen de teams onderling?

Wie is eindverantwoordelijke voor het behalen van resultaten?

### Bedrijfsvoering

*Rechtsmatigheid:*

Hoe vind je de balans tussen het creëren van speelruimte en het stellen van kaders?

Financieel: hoe worden budgetten verdeeld over de opgaven

Hoe en wie bepaalt of op welke manier wordt geëvalueerd of het gewenste resultaat behaald is?

Op welke manier zijn staf & control ingericht, anders dan voorheen?

*Interne structuur:*

Binnen welke domeinen of delen van de organisatie is het opgavegericht werken toegepast?

Wat is er anders georganiseerd binnen de bedrijfsvoering van de organisatie naar aanleiding van invoering opgavegericht werken, of wat zou je anders willen?

### Samenwerking met stakeholders

Hoe bepaal je met welke stakeholders samengewerkt wordt? En wie bepaalt dat?

Welke rol neemt de organisatie in ten opzichte van de samenleving?

Hoe komt zo'n samenwerkingsverband tot stand? Hoe worden de rollen verdeeld?

Hoe faciliteert uw organisatie de participatiesamenleving/de zelfredzaamheid van de burger?



## 8. Profiel BDO Advisory

### VERBETERING OP ALLE FACETTEN BINNEN UW ORGANISATIE

#### BDO Advisory nader bezien

Onze adviseurs hebben het realiseren van verbetering van de organisatie van onze opdrachtgevers hoog in het vaandel staan. Middels een persoonlijke benadering met op maat gemaakte oplossingen zijn, adviseren we u graag integraal over de huidige en toekomstige organisatie. Zo zijn wij betrokken bij uiteenlopende vraagstukken op het gebied van:

- ▶ Strategie en bedrijfsvoering;
- ▶ Financieel management;
- ▶ Fraude;
- ▶ Personeel;
- ▶ Informatiebeveiliging
- ▶ Fraude;
- ▶ Juridische zaken;
- ▶ Inkoop en aanbesteding;
- ▶ Personeel;
- ▶ Risicomanagement.

Hieronder gaan wij per vraagstuk kort in op welke wijze we u kunnen helpen.

#### Strategie en bedrijfsvoering

Hoe bepaalt en realiseert u de juiste strategie? Hoe voert u nieuwe wet- en regelgeving door in uw organisatie? Hoe vertaalt u de opgave waar uw organisatie voor staat door naar een doelmatige en doeltreffende uitvoering? Verlopen uw processen wel optimaal en hoe is het gesteld met de kwaliteit van uw management? Samen maken we het verbeterpotentieel inzichtelijk en houden we u een spiegel voor. We kijken wat het beste is voor uw organisatie, bepalen samen de juiste koers en blijven direct betrokken bij de realisatie van de voorgestelde verbeteringen.

#### Financieel management

Financieel management is van essentieel belang voor veel organisaties. Het biedt u namelijk het benodigde inzicht in financiële cijfers zodat u de koers van de organisatie tijdig kunt (bij)sturen. Wij hebben op dit gebied veel kennis en ervaring met het adviseren van organisaties hoe zij hun financieel management kunnen inrichten. Ook als u een financiering nodig heeft voor het realiseren van uw strategische doelstellingen, bent u voor een goed advies bij ons aan het juiste adres.

#### Personeel

Onze HR-adviseurs hebben één doel voor ogen: het behalen van een optimaal personeelsrendement. Veelal heeft dit betrekking op een goede inzet van uw medewerkers. Dus op die plekken waar ze zowel voor zichzelf, als voor de organisatie optimaal tot hun recht komen.

#### Informatiebeveiliging

Informatiebeveiliging is steeds meer een voorwaarde voor optimale uitvoering van beleid. De focus binnen informatiebeveiliging is de afgelopen jaren sterk veranderd. Was het eerst met name IT-gerelateerd, nu zien we ook aandacht voor bedrijfsprocessen, fysieke beveiliging en de menselijke factor. Wij geven u inzicht in de risico's voor uw organisatie en advies over de selectie van de maatregelen die bij uw organisatie passen. Ook helpen we u deze maatregelen op een adequate en succesvolle manier in te zetten.

Uiteraard is bij het afschermen van informatie ook het borgen van de privacy van persoonsgegevens van groot belang. We toetsen voor u of de beschikbaarheid, integriteit en vertrouwelijkheid van uw informatievoorziening voldoende zijn gewaarborgd. Wij helpen u en uw medewerkers om het bewustzijn te vergroten en de juiste maatregelen op pragmatische wijze te verankeren in het DNA van uw organisatie.

### **Juridische zaken**

Onze juristen vormen één van de grotere juridische adviesbureaus van Nederland op het gebied van het arbeidsrecht, sociaal zekerheidsrecht, pensioenrecht en ondernemingsrecht. Onze juristen zijn werkzaam voor een grote verscheidenheid aan organisaties zowel in de publieke als private sector..

### **Fraude**

Forensisch onderzoek wordt niet alleen ingesteld bij het vermoeden van onregelmatigheden, maar ook preventief. We hebben een team van forensische specialisten die zorgvuldig processen op fraudegevoeligheid controleren en zo eventuele mistoestanden boven water krijgen. Daarbij horen vragen als 'Is er een gedragscode en hoe zit het met de organisatiestructuur?'. Bij concrete aanwijzingen dat er mogelijk iets niet in de haak is, krijgt u snel en discreet concrete adviezen voor verbetering.

### **Inkoop, aanbesteding**

Inkoop, aanbesteding en contractmanagement is een vak apart. Het is een tijdrovend en enerverend proces waar u wellicht niet dagelijks mee te maken heeft. BDO geeft advies en ondersteunen wij bij inkoop- en aanbestedingstrajecten en adviseren wij over optimaal contractmanagement.

### **Risicomanagement**

Strategie-uitvoering betekent risico's nemen. En wie beter inzicht heeft in risico's, kan de burger beter ten dienste zijn. Met name vraagstukken over compliance, internal audit en risicomanagement staan hier centraal.

### **Onze opdrachtgevers**

Onze professionals bedienen en adviseren in uiteenlopende segmenten; van familiebedrijf tot beursfonds, non-profit en publieke sector. Dit uitgangspunt vraagt om de aanwezigheid van brede kennis en flexibiliteit, gecombineerd met doorgevoerde specialistische expertise wanneer dat nodig is. Kennis van de verschillende sectoren komt bij BDO samen in branchegroepen, van waaruit onze klanten (multidisciplinair) maatwerk kunnen verwachten.

## **Meer over BDO**

BDO Advisory maakt samen met de disciplines Audit & Assurance, Accountancy & Bedrijfsadvies en belastingadvies onderdeel uit van BDO Nederland. Als één van de vooraanstaande Nederlandse accountants- en adviesorganisaties hebben we van oudsher een sterke positie in de markt van de Publieke Sector en het MKB en familiebedrijven. In Nederland werken we met ruim 2.500 professionals vanuit 25 vestigingen verspreid over het hele land. Op deze manier combineren we brede advieskracht met lokale aanwezigheid. Onze organisatie kenmerkt zich door lokaal ondernemerschap te koppelen aan een sterk internationaal netwerk. Hierdoor adviseren wij onze opdrachtgevers ook ver buiten de eigen landsgrenzen.

### **Onze visie**

Wij zijn ervan overtuigd dat de basis van een succesvolle organisatie ligt in wederzijds vertrouwen. Alleen zo nemen we onzekerheden weg en scheppen wij duidelijkheid en inzicht. Wij geloven dat alleen vak- en branchekennis hiervoor niet voldoende is. Hoewel ze zeer belangrijk zijn, zijn ook cijfers en regels voor ons niet het enige uitgangspunt. Want niet iedereen is hetzelfde. Niet iedereen heeft dezelfde visie op zijn of haar bedrijfsvoering. Op welke wijze we met onze kennis omgaan, verschilt van organisatie tot organisatie, van persoon tot persoon. Het draait er niet om wat wij allemaal kunnen. Het draait om wat u nodig heeft. Maar ook wie u nodig heeft. We zijn altijd op zoek naar de juiste match, niet alleen

vakinhoudelijk, maar ook persoonlijk. Een betrokken, persoonlijke relatie tussen onze medewerkers en onze klanten is voor ons de basis van een bestendige vertrouwensband. Het ontwikkelen van deze relatie staat centraal in alles wat wij doen. Omdat wij begrijpen dat het *de mensen* zijn die er toe doen en niet alleen de cijfers en regels.

#### BDO kernwaarden

Wij staan voor persoonlijk, passie, professioneel, en pragmatisch, waarbij het klantbelang onze belangrijkste drijfveer is. Hieronder wordt kort ingegaan op de verschillende kernwaarden:

##### Persoonlijk

Vanuit onze oprechte betrokkenheid en interesse onderhouden wij een hechte relatie met onze opdrachtgevers. Hierdoor kennen we de opdrachtgever en de sector waarin hij of zij opereert. Wij begrijpen de verwachtingen en herkennen het verhaal achter de vraag. Onze dienstverlening is afgestemd op de specifieke klantbehoeften. Hierdoor bieden we opdrachtgevers dag in dag uit de allerbeste service. We peilen actief de mate van tevredenheid en geven daar een passend vervolg aan.

##### Passie

Als team van gedreven professionals zijn wij intrinsiek gemotiveerd om de beste kwaliteit te leveren en de allerbeste relatie met de opdrachtgever op te bouwen. De waardering die we daardoor van onze opdrachtgevers ontvangen, geeft ons bezieling en inspiratie om elke dag het beste uit onszelf te halen.

##### Professioneel

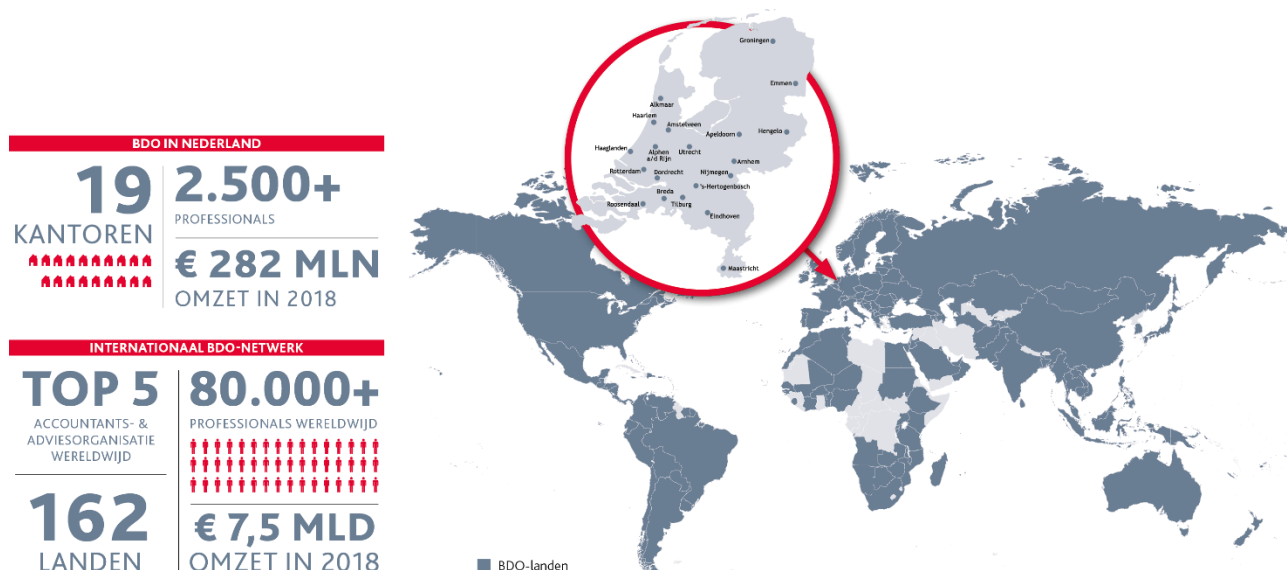
We bieden adviezen waarop de klant kan vertrouwen. Kwaliteit volgens afspraak. Onze werkzaamheden voeren we zorgvuldig en discreet uit, rekening houdend met onze beroepseisen en de geldende wet- en regelgeving. We zorgen ervoor dat de klant door de juiste professionals bediend wordt. We zijn objectief en integer en transparant over onze tarieven.

##### Pragmatisch

Wij bieden adviezen die van toegevoegde waarde zijn voor onze opdrachtgevers. Onze adviezen stemmen wij af op de behoeften van de opdrachtgever en worden helder en kernachtig geformuleerd. Complexe vraagstukken brengen we terug tot de essentie. Wij communiceren eerlijk en open, met zo kort mogelijke communicatielijnen.

#### De kracht van het wereldwijde BDO-netwerk

BDO Nederland maakt deel uit van het wereldwijde BDO-netwerk. Daarmee is er sprake van een ideale mix van lokale aanwezigheid gekoppeld aan een krachtig internationaal netwerk. Hieronder hebben we voor u de meest in het oog springende kengetallen op een rijtje gezet:



Meer weten over onze organisatie? Ga naar [www.bdo.nl](http://www.bdo.nl)

## nieuwe perspectieven

In de nieuwe economie doen kansen zich sneller voor dan ooit. Nieuwe spelregels geven een boost aan zakelijk werken. En een nieuwe generatie staat klaar om het anders te doen. Beter, slimmer, innovatiever. Wie succesvol wil ondernemen, moet zelf ook vernieuwen. Open staan voor verandering. En met open vizier kijken naar de mogelijkheden die voor ons liggen.

Nieuwe perspectieven, dát is wat BDO u wil bieden. En kan bieden, dankzij onze unieke combinatie van lokale marktkennis en een internationaal netwerk. Persoonlijke dienstverlening en een professionele aanpak. BDO helpt u graag om vanuit een andere invalshoek naar uw business te kijken. Zodat u de juiste beslissingen neemt om uw organisatie sterker, wendbaarder en succesvoller te maken. Of u nu een mkb-bedrijf, familiebedrijf, publieke organisatie of internationale onderneming bent.

BDO kijkt graag met u vooruit. Samen komen we tot nieuwe inzichten en nieuwe kansen in uw markt. Samen creëren we nieuwe perspectieven.

bdo.nl