

Opgavegericht werken in de gemeente Zwijndrecht

Opgavegericht werken is een hot topic binnen publieke organisaties. Steeds meer gemeenten steken er daarom energie in. Dat geldt ook voor de gemeente Zwijndrecht. Onder begeleiding van De Processpecialisten heeft deze gemeente de afgelopen anderhalf jaar stappen gezet in het oppakken van maatschappelijke thema's.

Voor publieke organisaties wordt het steeds belangrijker om in te spelen op de omgeving waarin we leven. Verwachtingen en behoeften van de samenleving veranderen regelmatig en in een steeds hoger tempo. Ze komen tot uiting in maatschappelijke thema's zoals het woningtekort, duurzaamheid, armoede en eenzaamheid. Om de aanpak van deze vraagstukken goed te organiseren, moeten gemeenten op een andere manier gaan werken. Zowel binnen de eigen organisatie als in de samenwerking met een uiteenlopende hoeveelheid externe partners. Denk bijvoorbeeld aan woningcorporaties, zorginstellingen en de politie. Met elkaar zetten ze de stap naar het opgavegericht werken.

Opgavegericht werken: vraag centraal

Bij opgavegericht werken stellen we de maatschappelijke vraag (ook wel de opgave genoemd) centraal. We kijken hierbij naar de taakverdeling op een manier die verder gaat dan de 'standaard' organisatiestructuur. Dit type opgaven is namelijk te groot en te ingewikkeld om door slechts één afdeling of organisatie te laten oppakken. De maatschappelijke vraag raakt ook aan beleidsterreinen van andere gemeentelijke afdelingen en externe organisaties. Het is belangrijk om gezamenlijk met collega's van andere vakgebieden aan een opgave te werken. Vaak zijn hier ook inwoners en (maatschappelijke) organisaties bij betrokken.

Praktijkvoorbeeld Zwijndrecht

In de afgelopen jaren hebben De Processpecialisten diverse gemeenten ondersteund bij het organiseren van opgavegericht werken. Zo ook de gemeente Zwijndrecht, waar bestuur en MT zich realiseerden dat meerdere uitdagingen te groot zijn om alleen op te pakken. Deze uitdagingen zijn te complex om op de 'oude manier' aan te vliegen, vanuit één portefeuille, één

organisatie, één team of afdeling. Opgavegericht werken bleek de enige mogelijkheid te zijn om deze maatschappelijke vraagstukken te lijf te gaan en het raadsprogramma te realiseren. Het is geen doel op zich, maar een middel om in te spelen op de snel veranderende omgeving.

Op zoek naar ondersteuning bij het opgavegericht werken, kwam Processpecialist [Jeroen Stam](#) in beeld. In dit artikel belichten we zijn werkwijze bij de gemeente Zwijndrecht. Hoe pakte Jeroen het aan?

Zijn eerste stap was om helder te krijgen welke opgaven er spelen. In Zwijndrecht waren dat onder andere evenwichtige bevolkingssamenstelling, duurzaamheid en armoede. Voor ieder opgave zijn er vervolgens inspiratiesessies georganiseerd met alle interne en externe betrokkenen. Deelnemers zijn aangemoedigd om te dromen over ideale oplossingen. Het resultaat: in drie sessies zijn de deelnemers erin geslaagd om een eerste verkenning van de opgave om te zetten in concrete plannen. Het is overigens een utopie om te denken dat met een projectplan de opgave 'even' is op te lossen. Als dat zo was, dan was het allang gedaan. Het is daarom belangrijk om in de sessies scherp te krijgen waar mogelijke belemmeringen zich voordoen.

Oplossingen uitwerken

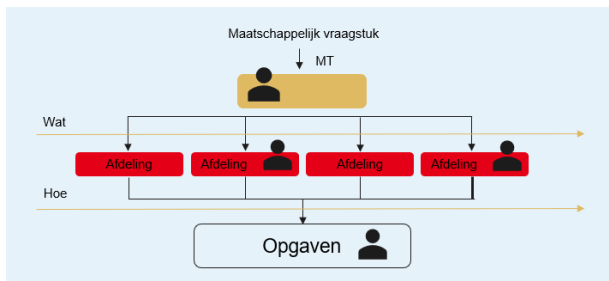
De inspiratiesessies gaven een veelheid aan (deel)oplossingen. De kracht zat in de brede probleemanalyse: een maatschappelijk probleem wordt vanuit verschillende disciplines, teams en afdelingen en vanuit verschillende rollen bekeken en geanalyseerd. Dit levert een ander perspectief op de (deel)oplossingen en interventies die bijdragen aan het oplossen van het maatschappelijke probleem.

Vervolgens is per (deel)oplossing een gelegenheidscoalitie samengesteld. De leden van zo'n coalitie werken de deeloplossing verder uit en gaan met elkaar ook echt aan het werk bij de uitvoering. Een gelegenheidscoalitie vraagt om de juiste invulling van rollen en vaardigheden. Van de vrije denkers tot de gestructureerde types, je hebt ze allemaal nodig. Omdat

het om een nieuwe manier van werken gaat, is het van groot belang om alle betrokkenen mee te nemen in wat nodig is om opgavegericht werken tot een succes te maken. Hierbij is eigenaarschap van groot belang. Medewerkers worden uitgedaagd om eigenaarschap te tonen op het gebied van de opgave, samen met partners en de samenleving.

Gericht aan de slag

Na de eerste fase van leren en experimenteren, brak het moment aan om gericht met opgavegericht werken aan de slag te gaan. Daarvoor is het van belang om afspraken te maken over monitoring en sturing en het verder uitwerken van de werkwijze. De gemeente Zwijndrecht heeft ervoor gekozen om de organisatiestructuur niet aan te passen aan de opgaven. Budgetten en mensen vallen niet onder de opgaven, maar blijven onder de eigen teams vallen. Maatschappelijke opgaven veranderen en om wendbaar te blijven moet de wijze waarop gewerkt wordt aan de opgaven mee kunnen veranderen.



Dit heeft uiteindelijk geleid tot een 'handreiking opgavegericht werken': een praktisch werkboek vanuit het perspectief van de medewerkers. Voor zowel medewerkers, leidinggevend en voor ambtelijk opdrachtgevers en -nemers vraagt opgavegericht werken om een andere manier van organiseren. In deze handreiking hebben we de belangrijkste afspraken, werkwijzen, tips en tricks beschreven. We hebben

bijvoorbeeld uitgewerkt hoe je van een initiatief tot een opgave in uitvoering komt. Ook hebben we uitgelegd hoe we het beste kunnen samenwerken en welke rollen er zijn. Ook de monitoring en besluitvorming komen aan bod.

Een belangrijk onderdeel van de handreiking is daarnaast de uitdagingen die komen kijken bij opgavegericht werken. Doordat de eigen afdeling de thuisbasis blijft voor medewerkers en budgetten stuurt de opgavemanager gedeeltelijk op hetzelfde als de lijnmanager. Lijn- en opgavemanagers moeten dus constant het gesprek aangaan over de inzet van mensen en middelen. En voor medewerkers is het een uitdaging om niet te 'schipperen' tussen werkzaamheden voor de eigen afdeling en die voor de opgave.

Complexiteit accepteren

Bij opgavegericht werken is het de kunst om met alle complexiteit rekening te houden. Je krijgt het niet van de grond door te zeggen dat het eigenlijk heel eenvoudig is, of door het plat te slaan. Je moet juist accepteren dat het complex is. Dat vraagt om een andere manier van werken en denken. Betrokkenen moeten soms bereid zijn om de eigen belangen opzij te zetten. Het is bovendien cruciaal om de rol van de ander te accepteren en continu te denken en werken vanuit het grotere (maatschappelijke) belang.

Daarnaast zien we dat er vaak verwarring ontstaat over de terminologie. Wat is een opgave? Wat is een programma? Een keten? Een proces of project? Hoe verhouden ze zich tot elkaar? Of is het gewoon allemaal hetzelfde met een ander naampje? Het is de kunst om duidelijk onderscheid te maken tussen alle begrippen en er heldere definities aan te koppelen.

Bent u geïnteresseerd in opgavegericht werken? Meld u dan [hier](#) aan voor onze themabijeenkomst op 6 april of neem contact op met [Jeroen Stam](#).