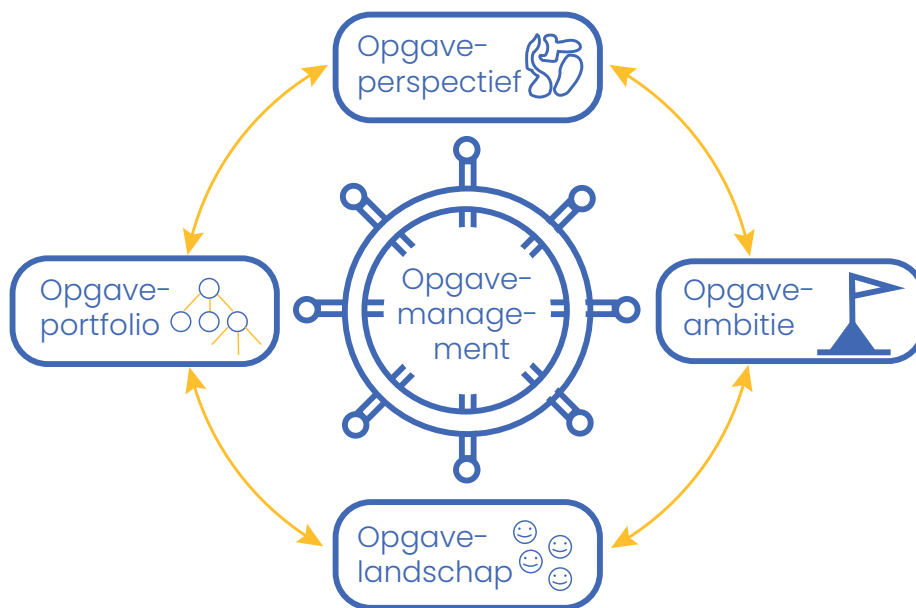


Opgavemanagement als vak

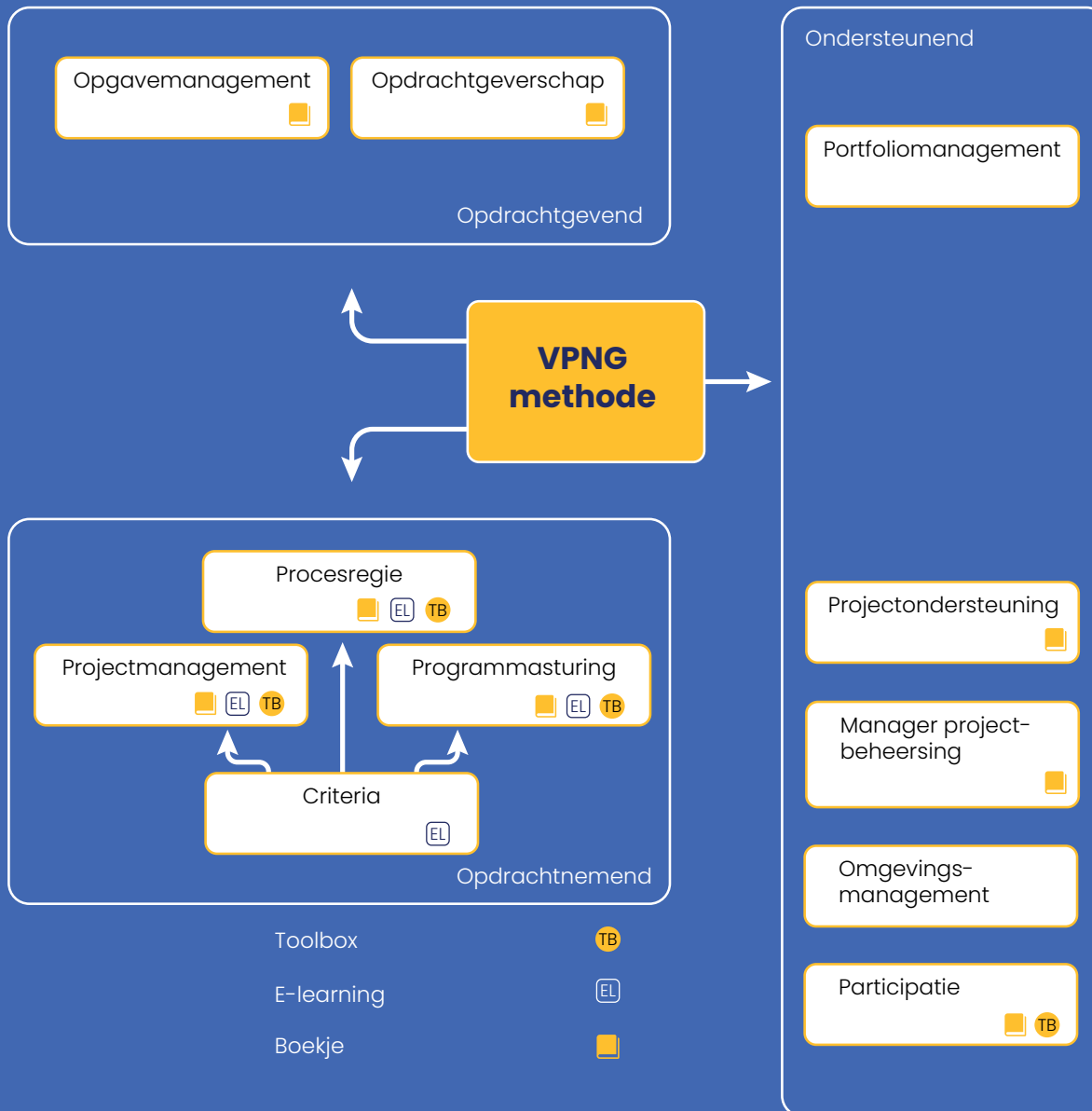


Op opdrachtgevend niveau in samenhang sturen
op een urgent breed maatschappelijk vraagstuk



Versterkt daadkracht

Opgavegericht werken



Welkom

Welkom bij deze handreiking Opgavemanagement als vak. We verbinden hiermee alle praktijkkennis die is opgebouwd in onze vakgroep voor opgavemanagers. We willen met deze handreiking iedereen inspireren om zich verder te ontwikkelen binnen dit mooie vak.

Met deze handreiking willen we ook een bijdrage leveren aan een gemeenschappelijke taal, zodat we elkaar sneller kunnen vinden in het uitwisselen van kennis en ervaring, de kern van onze vereniging.

We zijn trots dat we er samen in geslaagd zijn om praktijkervaringen te ordenen en te vertalen naar praktische handvatten voor de invulling en inrichting van de rol van opgavemanager. We hopen ook jou een steun in de rug te bieden als opgavemanager om dit relatief nieuwe vak van grote waarde te laten zijn voor de lokale overheid.

Namens het bestuur van de VPNG,

Enrico Kraijo
Directeur VPNG

Bestuur VPNG

Francois van Doesburg
Opgavemanager
Gemeente Veenendaal

Fernando Salinas Camara
Afdelingsmanager Ontwikkeling Grondbedrijf
Gemeente Den Haag

Ron Boterblom,
Teammanager Projectbureau
Gemeente Altena

Ruud de Smit,
Teammanager Projecten
Gemeente Zuidwest-Fryslân

Rene Schepers
Hoofd Programma's en Projecten
Gemeente Eindhoven

Oktober 2026

Verantwoording

Introductie

In dit boek starten we met het introduceren van een gemeenschappelijke taal om dit relatieve nieuwe vakgebied met elkaar beter te begrijpen. Het boek is geschreven als een handvat voor opgavemanagers.

Spraakverwarring?

We besteden in deze handreiking relatief veel aandacht aan het uitleggen wat opgavemanagement is, hoe het samenhangt met rollen en concepten die we al kennen. Want wat is het verschil tussen opgavegericht werken en opgavesturing? Of is opgavesturing dan iets anders dan opgavemanagement? En wat doet een opgavemanager anders dan bijvoorbeeld een programmamanager of procesregisseur? Veel opgavemanagers moeten dit vaak uitleggen aan hun interne omgeving.

Gemeenschappelijke taal

Bij het schrijven van deze handreiking is veel tijd en energie gaan zitten in het ontwikkelen van de 'opgavetaal'. We zijn gesterkt in onze overtuiging, dat we met deze handreiking een taal te pakken hebben die ons als collectief vooruit helpt. Op basis van tientallen interviews, de vele sessies en de discussies tijdens onze leergangen is dit gedeelde beeld gegroeid.

Waarom doen we dit allemaal?

Wij willen als overheid adaptiever zijn. We willen sneller inspelen op urgent brede maatschappelijke vraagstukken, denk aan transities en transformaties. Opgavemanagement is een belangrijke aanpak om dit mogelijk te maken.

Verdieping op onze handreiking OGW

In onze inspiratiegids opgavegericht werken

(OGW) maken we voor directies inzichtelijk wat dit brede concept inhoudt. Bij veel gemeenten wordt dit boek als leidraad gebruikt bij de organisatieontwikkeling naar een meer adaptieve manier van het werken aan maatschappelijke vraagstukken, groot en klein. Hierin delen we het OGW in naar vier invalshoeken, namelijk opgavegericht besturen, opgavegericht sturen, opgavegericht presteren en opgavegericht leren (zie: www.vpng.nl/publicaties).

De opgavemanager doet aan opgavemanagement

Opgavemanagement is een proces en opgavemanager zijn is een vak. We gebruiken in dit boekje twee kapstokken. Aan de ene kant beschrijven we opgavemanagement als een cyclisch proces dat je kan opstarten of beëindigen. Aan de andere kant benaderen we opgavemanagement vanuit de vraag 'waar ben je als opgavemanager eigenlijk de hele dag mee bezig?'. De kapstok hiervoor zijn de zeven velden, waarop je als opgavemanager dagelijks beweegt. Dus hoe acteer, handel en stuur je als opgavemanager?

Beste directies, we lopen vast...

Veel lokale overheden lopen vast in de toename van alle tijdelijke inspanningen zoals (bestuurs) processen, programma's, projecten en improvisaties. De dynamiek in de samenleving wordt groter, problemen stapelen zich op. Hoe houd je overzicht, stuur je op samenwerking en samenhang en stel je prioriteiten? Het krampachtig vasthouden aan lijnsturing om dit voor elkaar te krijgen, is een bedreiging voor de gemeenschappen waarvoor we werken. Het ondermijnt het toch al lage vertrouwen in de overheid als daadkrachtige partij die bijdraagt aan oplossingen. Deze handreiking helpt om strategische daadkracht te versterken.

Voorwoord

‘Hoe sterk is de eenzame opgavemanager, die krom gebogen over het stuur tegen de wind zichzelf een weg baant?’

Dit boek helpt om een antwoord te geven op de vraag die Boudewijn de Groot ooit zo stelde. Het beschrijft de patronen waar alle opgavemanagers in terechtkomen. Het reikt principes aan over hoe om te gaan met die patronen. Door al haar kennis, ervaring en denkwerk hier toegankelijk te maken zet de VPNG als beroepsvereniging weer een belangrijke stap. Een handvat voor iedereen die opgavegericht wil werken.

Hopelijk helpt dit boek ook om de vraag te verleggen. Niet meer: Hoe sterk is de ‘eenzame fietser’, die kennelijk op eigen kracht ‘tegen de wind in’ moet knokken? Maar: Waarom is er zoveel tegenwind? En: Hoe eenzaam is eigenlijk die fietser?

Dit is namelijk niet alleen een boek voor opgavemanagers, maar ook voor hun omgeving: collega’s, teamleden, managers en bestuurders. Zeker degenen die als directeur, bestuurlijk of ambtelijk opdrachtgever een opgave soms zo moeilijk maken dat alleen een soort tovenaars er nog doorheen komt. Terwijl zij in hun rollen ook juist enorm kunnen helpen, zodat zelfs de lastigste maatschappelijke opgave doelmiddel wordt.

Hulp begint vaak met begrijpen. Begrijpen dat een ‘opgave’ iets anders is dan een ‘opdracht’. Opgavemanagement gaat niet over de normale vragen die we in de lijn kunnen behandelen aan de hand van beleid en vastgestelde criteria. Het gaat ook niet over ‘projecten’ waarvan het eindresultaat is gedefinieerd. Opgavemanagement gaat over brede maatschappelijke vraagstukken,

waarin meerdere partijen betrokken zijn, met hun eigen wilsbepaling en hun eigen doelen, die soms overlappen maar deels ook tegenstrijdig zijn (‘opgavelandschap’). Het gaat om opgaven die uit de lijn zijn gehaald omdat ze portefeuilles en beleidsvelden overstijgen én omdat er nieuwe wegen nodig zijn die misschien niet passen binnen de bestaande kaders.

Deze opgaven zijn zo complex dat niemand vooraf kan weten wat een ‘goede uitkomst’ is; wat haalbaar is en voor wie dat aanvaardbaar is. Het werken aan zo’n opgave is een creatief proces waarin betrokken partijen naar elkaar toegroeien door het uitwisselen van doelen en middelen (‘mutual adjustment’). Dit vraagt ruimte voor opgavemanagers om die zoektocht aan te gaan. Van bestuurders en managers vraagt het de durf om daarin mee te gaan. Plus de bescheidenheid om achteraf tevreden te zijn met een uitkomst die ze vooraf niet bedacht hadden en misschien ook niet gewild hadden, omdat ze de context niet kenden.

Opgavemanagement staat daarmee diametraal tegenover de bureaucratische denkwijze. In mijn boek ‘Voorbij de eeuw van bureaucratie’ heb ik laten zien dat maatwerk en interactie onverenigbaar zijn met het onderscheid tussen beleid en uitvoering. Onverenigbaar met het vooraf vastleggen van de beslisriteria en met het verkokeren van bevoegdheden over verschillende regelingen en vervolgens verschillende afdelingen. Opgavemanagement vraagt mandaat over de hele opgave. Het vraagt het op elkaar betrekken van de wensen en mogelijkheden van uiteenlopende partijen. Het is zoeken naar creatieve combinaties om vastgedraaide situaties te doorbreken, op een manier die geen van de partijen zelf in haar macht heeft, ook niet ‘de

overheid'. Dit alles vraagt professioneel oordeelsvermogen: Wat is in deze concrete situatie de beste uitkomst, in afweging van alle omstandigheden, voorgeschiedenis, doelen, belangen en meningen?

Daarmee laat dit boek zien dat opgavemanagement iets heel anders is dan lijnwerk. De uitspraak "Er is nu eenmaal altijd spanning tussen lijn en project" wordt vaak genoemd als eerste 'wijsheid' in dit vakgebied. Een herkenbare ervaring is het wel, maar dit boek laat zien dat het geen wijsheid is, zeker niet als je denkt dat het 'nu eenmaal' zo is. Die spanning is namelijk niet vanzelfsprekend en niet onvermijdelijk. Die spanning vloeit voort uit onbegrip en/of eigenbelang. (Wat van die twee erger is, mag u zelf bepalen. De hinderlijkste ervaring van veel opgavemanagers is als beide samenkomen.)

In de lijn gelden -terecht- nog steeds de bureaucratische basisprincipes: Verdeling Van Bevoegdheden ('Ik ga over mijn aspect. Als een opgavemanager iets wil met mijn aspect dan zal die mijn toestemming moeten hebben.') en Vooraf Bepaalde Criteria (hoger in de hiërarchie of vanuit het bestuur wordt beleid voorgeschreven, niet alleen de doelen, maar ook de middelen en de beslisriteria die in abstracto rechtvaardig of wenselijk lijken). Maar opgavemanagement gaat over situaties die zo complex zijn dat de overheid anderen nodig heeft en dus niet in haar eentje in abstracto zelf kan overzien -laat staan bepalen- wat goed is in die concrete omstandigheden.

In dit boek worden de verschillende rollen binnen het opgavemanagement besproken: lijnmanagers, opgavemanagers, programmamanagers; bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgevers. De

veelheid aan modellen die in gemeenteland voorkomen passeert de revue. Dit boek relateert daarbij gelukkig de voortdurende discussie over de onderlinge positionering. Organisatiemodellen zijn vooral interessant zolang je blijft denken vanuit hiërarchie. Binnen opgabegericht werken is het onzinnig om te stellen dat lijnmanagers 'de baas zijn' van opgavemanagers of andersom. Daar helpt het evenmin om 'een gelijkwaardige positie' te bepleiten.

In opgavemanagement denken we niet meer in strepen op een mouw. Iedere rol is verschillend en heeft eigen taken en eigen bevoegdheden, die niet van elkaar kunnen worden overgenomen. Iedere functionaris heeft een eigen taak en is baas over die eigen taak en niet over die van een ander.

De basistaak van directies/ lijnmanagement is om -organisatiebreed en in afstemming met het bestuur- een beperkt aantal opgaven uit de lijn te tillen. Dit 'portfoliomanagement' is een collectieve afweging van de gezamenlijke directie/ MT. Bij voorkeur inhoudelijk ondersteund door ervaren opgavemanagers ('strategietafel'). Zo stellen directies/ MT's de opdrachtformulering vast. Zij benoemen de opgavemanagers en/ of programmamanagers. Eenmaal benoemd heeft de opgavemanager/ programmamanager zelf het mandaat over inhoud en proces van de opgave. De taak van de opgavemanager is om alle aspecten van de opgave te verzamelen en te verbinden. Het is de taak én de bevoegdheid van de opgavemanager om uiteindelijk af te wegen wat de beste oplossing is (die doorgaans aan alle partners ter besluitvorming moet worden voorgelegd).

Deze kernverdeling verandert niet als er voor de directie al of niet 'portfoliomanagers' worden aangesteld en verandert ook niet als er voor de opgavemanager programmamanagers, projectmanagers of procesregisseurs worden aangesteld. Belangrijker dan die posities is de rolneming. Opgavemanagement vraagt van lijnmanagers, ambtelijk opdrachtgevers en politici het bescheiden inzicht dat je als regelgever, beleidsbepaler en manager per definitie op afstand zit van de concrete opgave. Wat jou in abstracto wenselijk lijkt, dat werkt in de concrete situatie misschien niet, of zelfs averechts. Dat dan toch willen opleggen, omdat jij denkt dat jij 'er over gaat' dat zou klassiek bureaucratische domheid zijn. De opgave is bewust uit de lijn getild om dit te voorkomen.

Maar let op, dit boek bepleit niet dat regelgevers, beleidsmakers en managers zich heel verlegen terugtrekken, omdat ze 'ruimte willen laten aan het veld'. Want hun doelen, wensen en inzichten zijn belangrijke ingrediënten in de zoektocht van de opgavemanager. Lijnmanagers/ opdrachtgevers helpen juist als zij vrijmoedig deelnemen in het proces. Door actief hun kennis en ervaring in te brengen en hun doelen en middelen. Alles wat zij inbrengen is een onmisbare bijdrage aan de afweging van de opgavemanager. Als de inhoudelijke inbreng van bestuurders, management en opdrachtgevers achterblijft dan gaat het proces inhoudelijk mank lopen, zeker als de andere betrokkenen hun belangen wel inbrengen. Dus, opdrachtgevers, wees niet bescheiden met je inbreng. Eis dat die goed wordt meegewogen. Zolang je maar niet denkt dat jij vanuit jouw positie de opgave kunt overzien. Zolang je maar niet denkt dat jij als opdrachtgever kan en mag

bepalen wat een goede uitkomst is. Formuleer je doelen en je wensen daarom niet als kader of criterium, maar als bijdrage in het proces, naast alle andere bijdragen. Sturen in opgabegericht werken is: Het toevoegen van ingrediënten aan de afweging die de opgavemanager moet maken. Niet meer en niet minder dan dat.

Dit boek laat zien: Opgavemanagement is een Vak. Preciezer gezegd: Het is een Ander Vak. Anders dan het lijnmanagement dat we kennen. Het is voor andere omstandigheden. Het heeft andere principes en vraagt andere vaardigheden. Als we dat van elkaar begrijpen dan fietsen onze opgavemanagers minder eenzaam. Samen kunnen we tegenwind omdraaien tot een duwtje in de rug. Steun in de zoektocht die complexe opgaven altijd zijn. In het belang van het oplossend vermogen in onze netwerksamenleving.

Jan Herman de Baas

Jan Herman de Baas is een bestuurder, bestuurskundige en adviseur met ruim dertig jaar ervaring binnen het openbaar bestuur. Hij vervulde diverse leidinggevende functies als gemeentesecretaris, provinciesecretaris en directeur binnen interbestuurlijke organisaties. Zijn expertise ligt op het gebied van complexe maatschappelijke opgaven, organisatieontwikkeling, strategisch beleid en bestuurlijke samenwerking. Daarnaast was hij jarenlang docent Bestuurskunde aan de Radboud Universiteit en is hij auteur van verschillende publicaties over bestuur en bureaucratie.

Inhoudsopgave

Welkom
Verantwoording
Voorwoord

Hoofdstuk 1	17
Korte introductie in de 'opgave taal'	17
Opgavegericht werken, opgavegericht besturen en -management	19
Opgavegericht sturen	21
Welke opgave is geschikt voor opgavemanagement?	23
Opgavegericht of opdrachtgericht?	25
Werking gemeentebreed portfolio en begroting	27
Tips	28
Hoofdstuk 2	31
Waarom opgavemanagement?	31
Problemen die opgavemanagement oplost	33
Het opgavesturingsniveau in de praktijk?	35
Hoe opgavemanagement strategische sturing versterkt van directies	37
Hoe opgavemanagement strategisch portfoliomanagement van directies versterkt	39
Tips	40
Hoofdstuk 3	43
Wat is opgavemanagement	43
Het kernproces van opgavemanagement	45
Wat is een opgaveperspectief?	47
Wat is een opgaveambitie?	49
Wat is een opgavelandschap?	51
Wat is een opgaveportfolio?	53
Werken aan een opgave met opgavemanagement	55
Hoe opgavemanagement het adaptief vermogen van de gemeente vergroot	57
Starten van een opgave met opgavemanagement	59
Uitvoeren van een opgave met opgavemanagement	61
Stoppen van een opgave met opgavemanagement	63
Opgavemanagement van plateau naar plateau	65
Tips	66
Hoofdstuk 4	69
De opgavemanager	69
De drie subrollen van de opgavemanager	71
De opgavemanager en de positionering	73
Uitwerking organisatiemodel	75
Het opgaveteam	77
De interne opgavetafel	79
Externe opgavetafels	81
Tips	82

Hoofdstuk 5	85
Handelingsperspectief van de opgavemanager	85
De zeven velden van de opgavemanager	87
Opgaveveld	89
Richtinggevend veld	91
Ontwerpend veld	93
Opdrachtgevend veld	95
Verbindend veld	97
Organiserend veld	99
Leiderschapsveld	101
Schakelen op zeven velden	103
Tips	104
 Hoofdstuk 6	 107
Hoe verhoudt opgavemanagement zich tot...	107
De full-time ambtelijk opdrachtgever	109
Teamleiders en opgavemanagement	111
Opgavemanagement en de vijf werkwijzen	113
Opgavemanagement en procesregie	115
Opgavemanagement en programmasturing	117
Opgavemanagement en transitie/transformaties	119
Opgavemanagement en de X-curve	121
Opgavemanagement en alliantievorming	123
Tips	124
 Bijlage 1	 127
Formats	127
Format opgaveverkenning	129
Format opgaveperspectief	130
Format opgaveambitie	132
Format opgavelandschap	134
Format opgaveportfolio	136
Format opgavecanvas	138
Format werksessie	140
 Bijlage 2	 143
De belangrijkste begrippen	143
 Bijlage 3	 149
Geraadpleegde literatuur	149
Over de auteurs	150

Leeswijzer

Ben je nieuw in de wereld van opgavegericht werken? Lees dan eerst onze handreiking opgavegericht werken, waarin we dit brede concept uitleggen (www.vpng.nl/publicaties). In de handreiking die nu voor je ligt, bouwen we voort op dit boekje.

We hebben deze handreiking onderverdeeld in zes hoofdstukken.

Gedeelde taal en begrippen

We raden je aan om eerst hoofdstuk 1 te lezen omdat je daarmee een aantal uitgangspunten en begrippen voor opgavemanagement aange-reikt krijgt die van belang zijn om de rest van deze inspiratiegids te begrijpen.

Waarom opgavemanagement

Vraag je je af waarom opgavemanagement nu eigenlijk nodig is? Dan biedt hoofdstuk 2 een uitgebreide analyse over de problemen die opgavemanagement oplost en wat de voordelen zijn van deze vorm van strategische sturing.

Opgavemanagement: de basis

Het kernproces van opgavemanagement wordt beschreven in hoofdstuk 3, net als het opstarten, uitvoeren en stoppen met opgavemanagement op een urgent breed maatschappelijk vraagstuk.

Jouw rol als opgavemanager

Wil je weten wat de rol van opgavemanager inhoudt? Lees dan hoofdstuk 4. We beschrijven daar niet alleen de rol, maar ook de positionering en de verschillende opgavetafels.

Sturen op zeven velden

Wil je jouw bewustzijn vergroten waar je je aandacht aan besteedt als opgavemanager? Lees dan hoofdstuk 5 waarin we het handelings-perspectief uitwerken van de opgavemanager in zeven velden.

Opgavemanagement versus bestaande werkwijzen en rollen

In hoofdstuk 6 zetten we opgavemanagement en de opgavemanager naast de al bestaande werkwijzen en rollen, zodat je het beter kan plaatsen in de huidige praktijk.

Bijlagen

In bijlage 1 vind je de vijf belangrijkste formats die je als opgavemanager helpen om jouw opgave te structuren en hier helder over te rapporteren.

In bijlage 2 vind je de belangrijkste begrippen.

In bijlage 3 worden de geraadpleegde bronnen vermeld.

DISCLAIMER

We gebruiken in deze handreiking de term 'gemeente' om de leesbaarheid te vergroten. Je kunt hier ook waterschap, provincie, omgevings-dienst of veiligheidsregio lezen.

***"Gedeelde taal en begrippen
maakt dat de onderlinge
communicatie en de
samenwerking beter en sneller
verloopt"***

Hoofdstuk 1

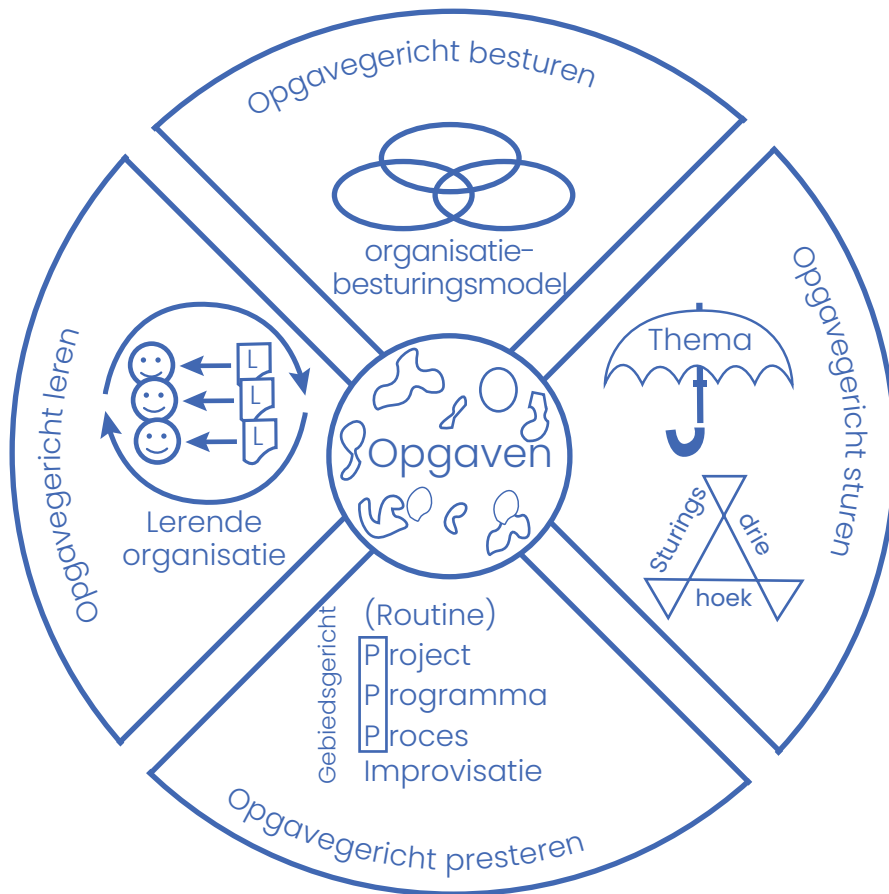
Korte introductie in de 'opgave taal'

Hoewel de titel van dit boekje 'opgavemanagement als vak' is, is het van belang het begrip opgavemanagement te plaatsen in een context. Het is een relatief nieuwe term en er is veel spraakverwarring over ontstaan. We introduceren met deze handreiking eveneens een nieuwe gemeenschappelijke taal. Lees dit hoofdstuk eerst voordat je de rest van de handleiding leest.

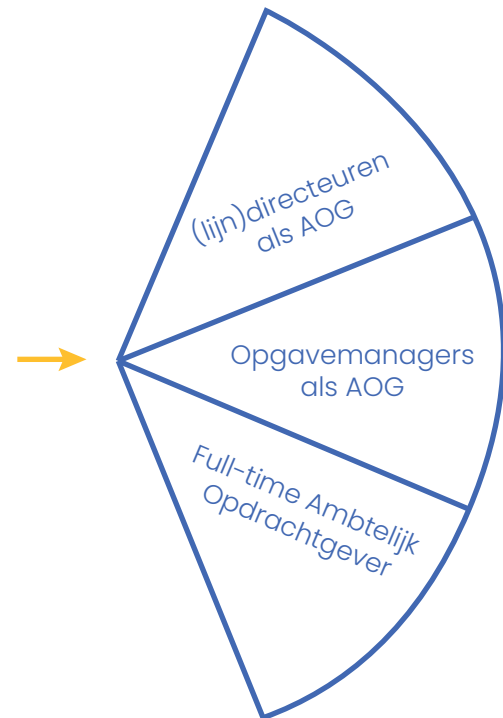
In dit hoofdstuk bespreken we:

- opgavegericht werken, opgavegericht besturen en opgavemanagement.
- opgavegericht sturen.
- welke opgave geschikt is voor opgavemanagement?
- opgavegericht of opdrachtgericht?
- de werking van een gemeentebreed portfolio en begroting
- tips.

Opgavegericht werken



Opgavegericht sturen



Drie mogelijke functies in het opgavegericht sturen

Opgavegericht werken, opgavegericht besturen en -management

Opgavegericht werken is een mindset

Opgavegericht werken is het leidend principe op houding en gedrag van alle partijen die bij (maatschappelijke) vraagstukken betrokken zijn. Ongeacht de organisatiestructuur waarin ze dat doen. Het is een handelingsfilosofie waarbij de opgave (het vraagstuk), de bedoeling daarvan, voorop staat. Het gaat om handelen vanuit mogelijkheden en niet vanuit regels, denken in kansen en niet in problemen. Opgavegericht werken is geen dogma of nieuwe methode. Het is een mindset: ruimte om te kunnen bewegen, het organiseren van meer samenhang in en tussen opgaven, scherpere en bewustere prioritering, het hanteren van de juiste werkwijze en het leren tijdens het presteren.

Inspiratiegids opgavegericht werken (OGW)

We beschrijven in de inspiratiegids OGW uitgebreid vier invalshoeken. De publicatie die nu voor je ligt is een verdieping op een deel van de invalshoek opgavegericht sturen, namelijk opgavemanagement.

Opgavegericht besturen

Opgavegericht besturen vraagt van gemeenten met een matrixorganisatie om een doorontwikkeling naar een meer hybride organisatie-besturingsmodel, waarbij de aansturing van de tijdelijke opgaven van brede en urgente maatschappelijke vraagstukken anders wordt ingericht dan bij lijnsturing. Hetgeen vooral bedoeld is om het strategisch draagvlak te versterken.

Opgavegericht sturen

Dit is het sturingsniveau van de ambtelijk opdrachtgevers. Versterking op dit niveau is nodig, omdat de ambtelijk opdrachtgevers die een lijnafdeling aansturen en daarnaast de tijdelijke opgaven inmiddels worden overvraagd. Het opdrachtgevende niveau wordt met de introductie van opgavemanagement met een

opgavemanager versterkt. Dit met name voor brede en urgente (tijdelijke) maatschappelijke vraagstukken zoals transities en transformaties.

Opgavemanagement is een specifiek vakgebied (zonder lijnverantwoordelijkheden) binnen het opgavegerichte sturen. In sommige organisaties zien we dat op dit niveau ook fulltime AOG-managers aangesteld worden, eveneens zonder lijnverantwoordelijkheden. Dit deels voor alleen grote, tijdelijke, complexe opgaven en deels voor alle tijdelijke opgaven, de brede en urgente maatschappelijke vraagstukken.

Het feit dat er drie soorten managers zijn die alleen, in combinatie van twee of alle drie tegelijk op het AOG-niveau opgavegericht sturen, maakt dat er meerdere organisatie modellen mogelijk zijn.

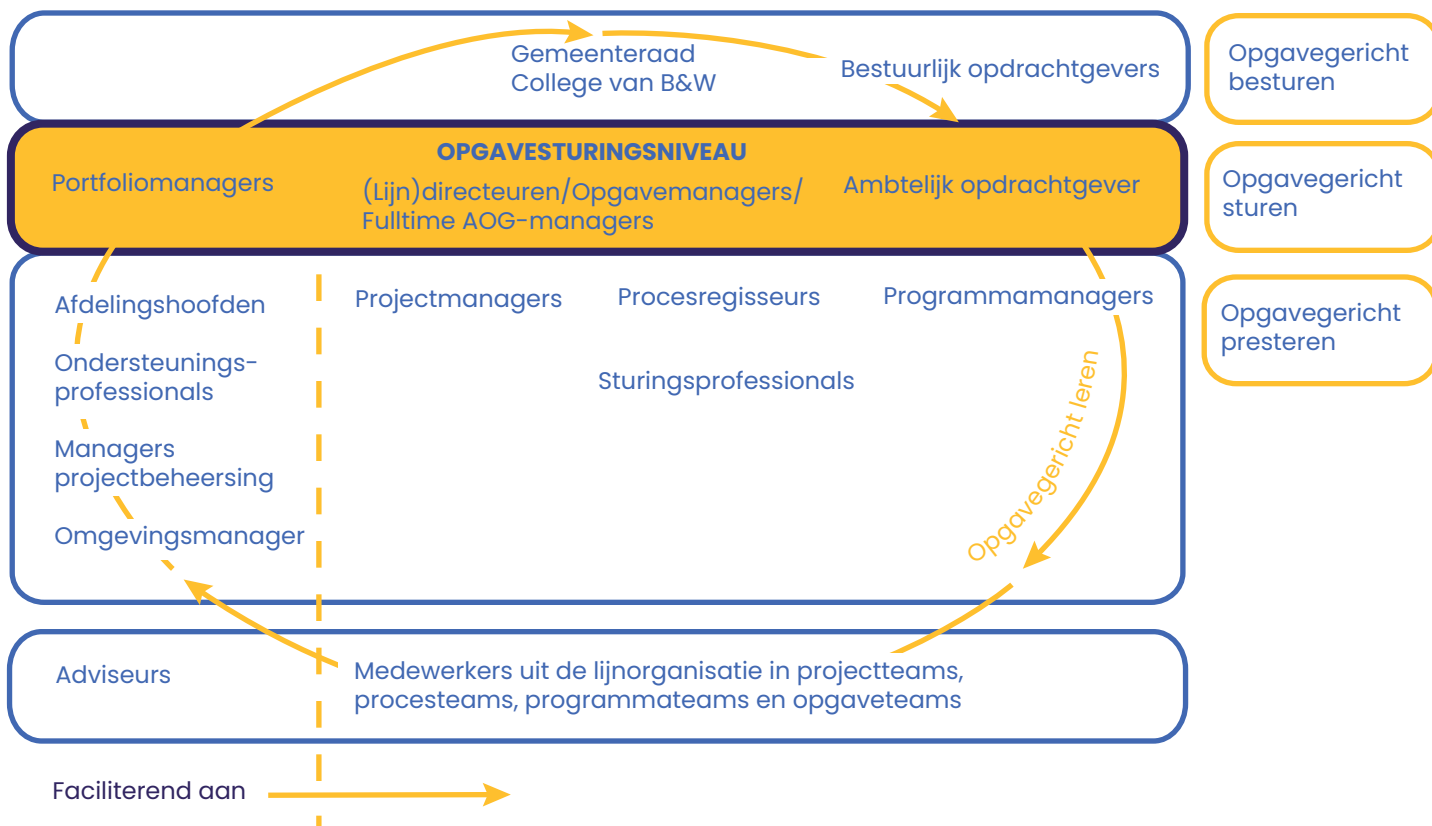
In dit boek gaan we uit van het organisatie model met (lijn)directeuren en opgavemanagers als AOG's, dus zonder fulltime AOG-managers.

Opgavegericht presteren

In de kern draait opgavegericht presteren om het aanbrengen van balans tussen drie factoren die elkaar beïnvloeden: opgave, inspanningen en spelers. Het kiezen van de juiste werkwijze (aanpak), die ook vanuit de positie van de leefwereld een goede aanpak oplevert, is hierbij van groot belang.

Opgavegericht leren

Omdat we tijdens het presteren steeds vaker tegen vraagstukken aanlopen waarvoor we nog geen oplossing hebben, zullen we moeten experimenteren en onderzoeken om te ontdekken en leren welke volgende stap we kunnen zetten om het vraagstuk verder te brengen. Wat we als individu, team en netwerk leren bij het werken aan deze opgaven is vervolgens ook weer input voor de lerende organisatie.



Rollen binnen het werken aan tijdelijke opgaven

Opgavegericht sturen

De opgavemanager is een van de rollen die zich op het opgavesturingsniveau bevindt. Het is een relatief nieuwe rol en daarom geven we in deze handreiking eerst meer uitleg over deze rol in relatie tot andere rollen en verdiepen we ons verderop in de rol van opgavemanager.

Het opgavesturingsniveau

Hier vindt de strategische sturing plaats op het geheel aan tijdelijke inspanningen gericht op urgent breed maatschappelijke vraagstukken. Op het opgavesturingsniveau bevinden zich rollen die zich bezighouden met het aansturen van de tijdelijke inspanningen van een gemeente. Voorheen waren het alleen de (lijn)directeuren, in de rol van ambtelijk opdrachtgever, die deze taak vervulden. Door de grote toename van het aantal tijdelijke inspanningen en de complexiteit en dynamiek daarvan, is het versterken van dit niveau van opgavesturing noodzakelijk.

Per gemeente verschillend

Hoe dit niveau wordt ingericht verschilt per gemeente. Bij een 200.000+ gemeente wordt bijvoorbeeld gewerkt met opgavedirecteuren. Dit zijn fulltime AOG-managers, die verschillende opgavemanagers aansturen en een team portfoliomanagement. Zij nemen soms ook de lijntaken (het ambtelijk opdrachtgeverschap) over van een directeur die ziek is of bij een vacature. Bij een middelgrote gemeente kan het niveau bijvoorbeeld uit drie opgavemanagers bestaan.

Opgavemanager

Een opgavemanager is een ambtelijk opdrachtgever+, die gemandateerd wordt door de bestuurlijk opdrachtgever voor de aansturing van een opgaveportfolio, een samenhangend geheel

van meerdere tijdelijke inspanningen. Daarover verderop in deze handreiking meer.

Portfoliomanager

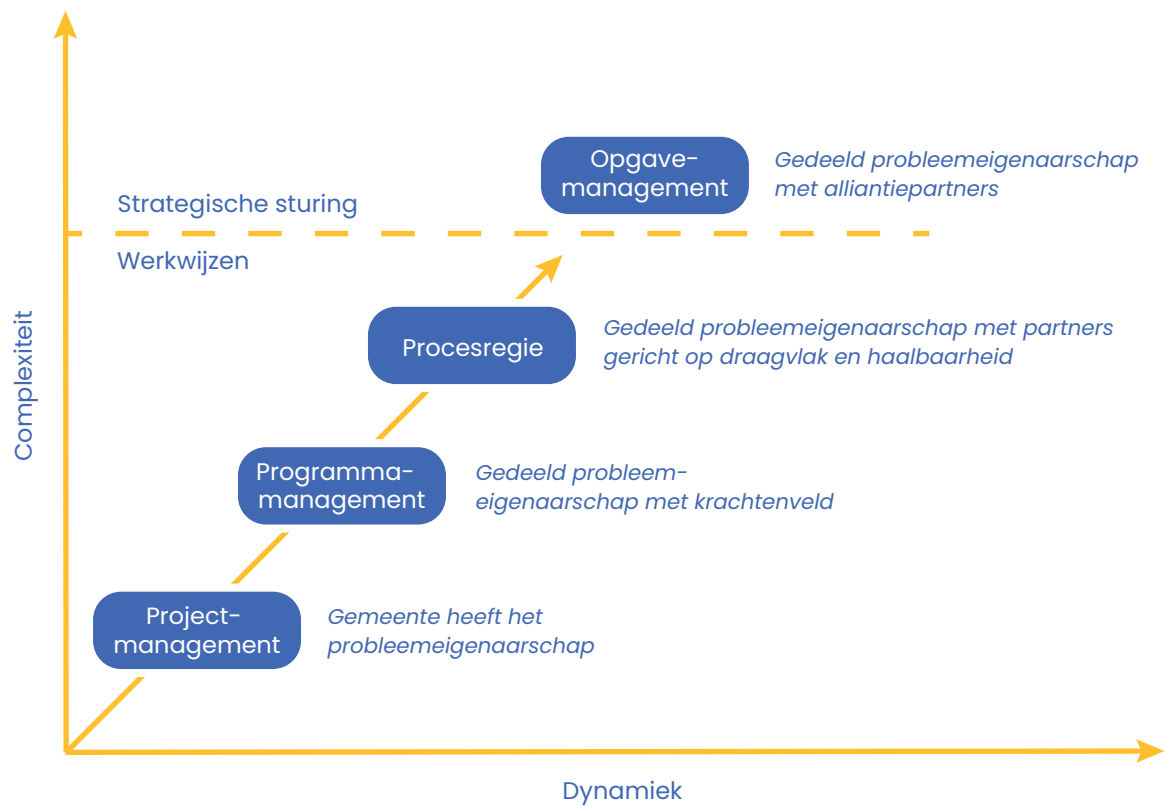
Een portfoliomanager is ook een relatief nieuwe functie in gemeenteland. De rol heeft tot doel om overzicht te creëren over alle (reguliere en tijdelijke) inspanningen op gemeenteniveau, zodat betere besluiten genomen worden over de te stellen prioriteiten met betrekking tot de inzet van menskracht en middelen.

Ambtelijk opdrachtgever

Ambtelijk opdrachtgever is een rol die we al langer kennen. Het is vaak een (lijn)directeur (of MT-lid) die als opdrachtgever fungeert voor een aantal specifieke, (bestuurs)processen, programma's en projecten. Naast de rol van opgavemanager blijft deze rol nog steeds bestaan. We spreken dan over lijn(bestuurs)processen, lijnprogramma's en lijnprojecten, omdat de rol wordt ingevuld door een (lijn)directeur. Deze rol werken we uit in onze handreiking 'Ambtelijk opdrachtgever als vak'.

Opgavegericht presteren

Op het niveau van het opgavegericht presteren komen we rollen tegen die we al kennen. In deze handreiking wordt een specifieke nieuwe rol uitgewerkt, namelijk die van opgavemanager. De opgavemanager verbeterd vanuit het opgavesturingsniveau de samenhangende aansturing van de (bestuurs)processen, programma's en projecten. Het lijnmanagement wordt hiermee ontlast.



Werkwijzen opgavemanagement

Welke opgave is geschikt voor opgavemanagement?

Wat is een opgave?

Een opgave is een maatschappelijk vraagstuk dat om een antwoord vraagt. Er zijn grote en kleine opgaven. Slechts een beperkt aantal grote opgaven lenen zich voor opgavemanagement. Voor het toepassen van opgavemanagement hanteren we de volgende definitie van een opgave:

Een urgent, breed maatschappelijk vraagstuk dat om een antwoord vraagt.

Opgavemanagement kun je inzetten op dit type van vraagstukken. Alleen je kan niet alle opgaven oplossen als gemeente. Vandaar het woordje 'urgent' in de definitie. Een vraagstuk kan urgent worden door maatschappelijke druk of doordat het college of directie het als urgent bestempelt en daar menskracht en middelen voor vrij maakt. Door iets aan te pakken met opgavemanagement ga je als gemeente een forse inspanning leveren om bij te dragen aan de oplossing van het vraagstuk.

Dit type opgave heeft de volgende kenmerken:

1. Het is onderdeel van een transitie of transformatie.
2. Politieke en/of gezamenlijke inspanningen zijn nodig: politici, diverse organisaties (andere overheden, bedrijven, instellingen) en/of (groepen) burgers.
3. Er zijn verschillende meningen over het mogelijke antwoord op het vraagstuk: betrokken spelers hebben immers verschillende waarden, bedoelingen, normen en belangen. Het gaat uiteindelijk om het intrin-

sieke commitment dat zij met elkaar voelen in relatie tot dat vraagstuk.

4. Je hebt er als gemeente (deels) invloed op.

Een opgave los je niet even op, maar...

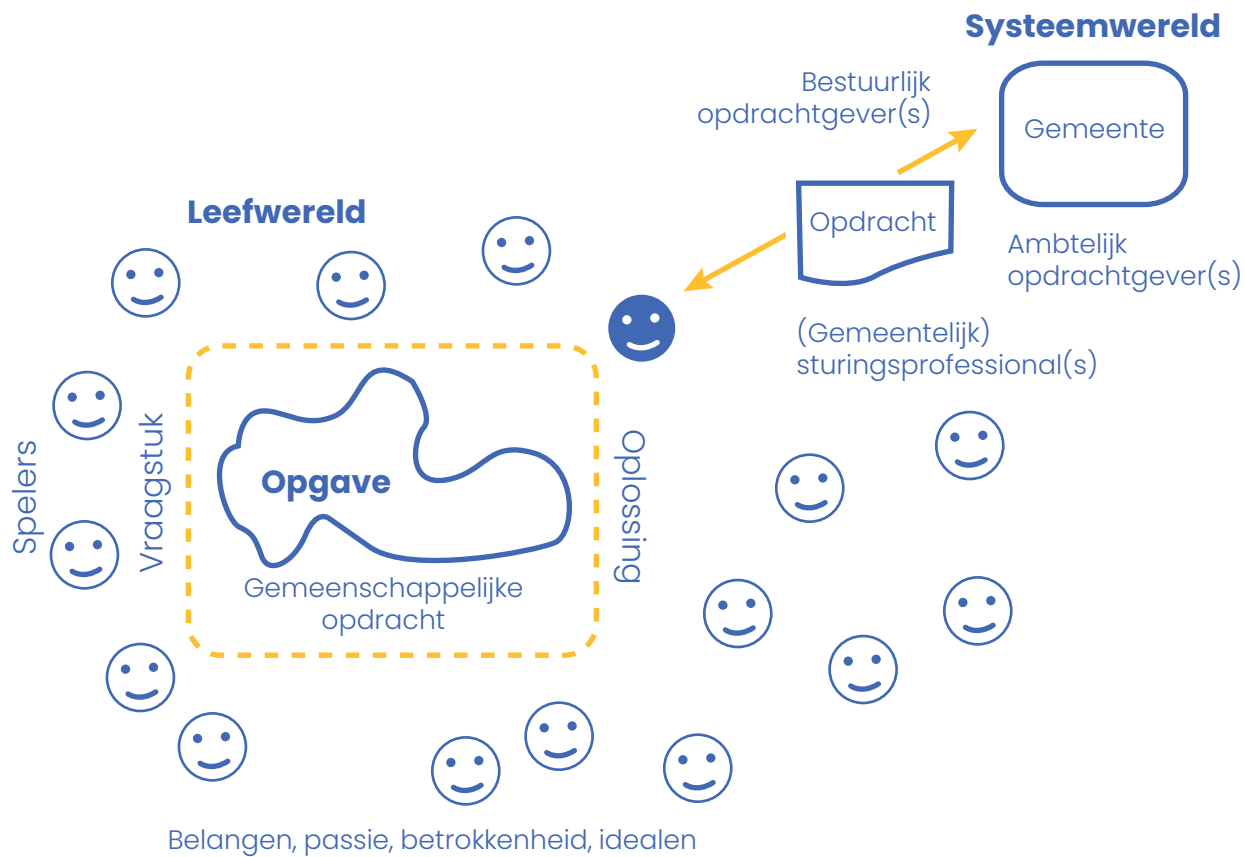
Een urgent breed maatschappelijk vraagstuk los je niet even op vanuit een gemeente. Daar is het simpelweg te groot en complex voor. Je hebt hiervoor een of meer allianties nodig met verschillende spelers uit het opgavelandschap. Als gemeente ben je niet als enige probleemoplosser en -houder van de oplossing. Echter zelfs met deze alliantie(s) ben je niet altijd in staat om de opgave in zijn geheel op te lossen. Wel kun je gezamenlijk een flinke impact maken en delen van het vraagstuk oplossen.

De opgave is het vraagstuk en niet de oplossing!

In onze manier van spreken over een opgave is het belangrijk om steeds helder voor de geest te houden dat een opgave het vraagstuk zelf is. De opgave is dus niet de oplossing en ook niet de ambitie of de aanpak. Het gaat steeds over de bedoeling achter het vraagstuk.

De opgave verandert, terwijl je eraan werkt

Los van de interventies die je pleegt, verandert het maatschappelijke vraagstuk terwijl je eraan werkt. De dynamiek en complexiteit die gepaard gaat met transities en transformaties is vaak lastig te voorspellen. Dit vraagt een adaptieve sturingsaanpak: opgavemanagement!



De leefwereld met de opgave en de systeemwereld met de opdracht

Opgavegericht of opdrachtgericht?

Mindset

Zoals eerder aangegeven is opgavegericht werken een mindset. Het is een manier van handelen, waarbij de bedoeling van de opgave altijd voorop staat. Dit zorgt voor meer dynamiek, een andere rolverdeling, een andere houding en ander gewenst gedrag. Opgavegericht werken is het verschil tussen het maken van een foto (opdrachtgericht werken) of het maken van een film (opgavegericht werken).

Foto versus film

We zijn gewend te werken aan een maatschappelijk vraagstuk vanuit een vastomlijnde opdracht. Je maakt als het ware eerst een 'foto' van de opgave – het vraagstuk – en je beschrijft in de opdrachtbeschrijving welke gewenste situatie je gaat nastreven. Deze manier van werken komt echter steeds meer onder spanning te staan. Want een opgave is geen foto, maar een film! Bovendien een film die steeds sneller gaat. Met andere woorden: de opgave verandert tijdens het proces, hiermee verandert ook de opdracht. Dit betekent dat de opdracht daar vanaf het begin ook ruimte voor moet bieden en regelmatig bijgesteld moet worden.

Adaptiever werken

We moeten als gemeenten leren om minder vanuit foto's te werken (opdrachten). Alleen hoe dan? Kort samengevat moeten we onze lopende opdrachten vaker heroverwegen. Klopt de opdracht nog wel? Is het vraagstuk niet veranderd? Klopt de werkwijze nog wel? Is het nog steeds een project? Past de opdracht nog steeds bij de oorspronkelijke bedoeling van de opgave? Of is de werkwijze procesregie een betere aanpak? Etc. etc.

Overbelasting van ambtelijk opdrachtgevers

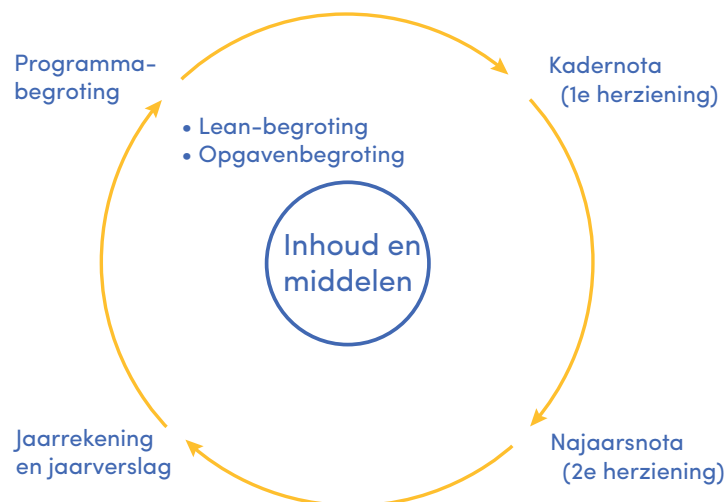
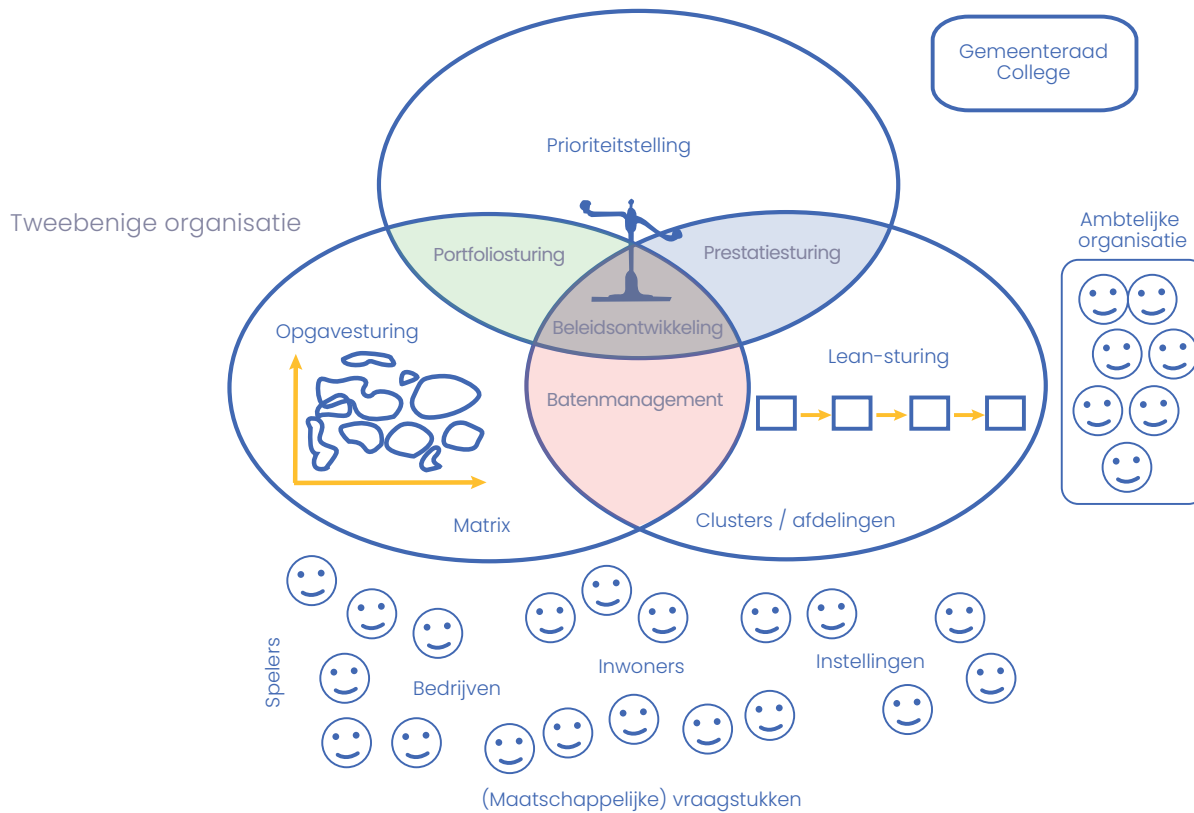
Ambtelijk opdrachtgevers die ook nog een drukke lijnafdeling moeten aansturen hebben vaak geen tijd of denkruimte voor de dynamiek van het aanpassen van opdrachten gedurende de film. Hier komt opgavemanagement om de hoek kijken. De opgavemanager richt zich op de film – het urgent breed maatschappelijke vraagstuk – en controleert of de foto's daar nog steeds in passen.

Rol van de opgavemanager

De opgavemanager stuurt op de samenhang tussen alle opdrachten (foto's), met zijn of haar ogen gericht op het bewegende vraagstuk, de film. De primaire verantwoordelijkheid is om ervoor te zorgen dat alle inspanningen blijven aansluiten op het veranderende vraagstuk. In tegenstelling tot de traditionele aanpak betekent dit het continue bijstellen van de tijdelijke inspanningen om aansluiting te houden op de veranderende behoefte vanuit het vraagstuk.

Je kunt opgavegericht aan een opdracht werken

Er is niks mis met het opdrachtgericht werken. Je werkt binnen kaders aan een (bestuurs)proces, programma of project. Als je opdrachtgericht werkt, focus je je op het realiseren van het idee, doel of resultaat. Echter door regelmatig je opdracht te heroverwegen zorg je dat je steeds meebeweegt met het veranderende vraagstuk en stel je regelmatig jouw opdracht bij. Daarmee werk je opgavegericht aan je opdracht.



Werking gemeentebreed portfolio en begroting

Beleidsontwikkeling

Het ontwikkelen van sectoraal beleid is en blijft een belangrijk proces dat intern en extern integraal is afgestemd en dat een uitwerking is van de langetermijnomgevingsvisie van de gemeente. Ook hiervoor geldt dat dit beleid, evenals de omgevingsvisie, regelmatig in een 'plan-do-check-act-cyclus' wordt geactualiseerd (de beleidscyclus). In het hybride besturingsmodel staat beleid meer ten dienste van de strategische keuzen die worden gemaakt in de prioriteitsstellingsbol (zie figuur links).

Portfoliosturing

Portfoliosturing is het belangrijkste overkoepelende besturingsprincipe bij opgavesturing. Het draait immers om zo snel mogelijk in te spelen op opgaven die ook nog eens tijdens het werken eraan veranderen. Vanuit gecreëerd overzicht op samenhang tussen alle mogelijke inspanningen en het daaruit verkregen inzicht kan sturing plaatsvinden door dit af te zetten tegen de strategische agenda. In essentie gaat het over het matchen van de juiste werkwijzen, mensen en gemeentelijke middelen op de verschillende opgaven. Het draait hierbij om effectiviteit!

Prestatiesturing

Vanuit de prioriteitstellingsbol worden de benodigde prestaties gekozen die de werkprocessen moeten opleveren. Dat besturingsproces heeft tot doel om slimme repeterende processen te ontwerpen en deze steeds efficiënter maken: doen we de dingen goed en doen we de juiste dingen? Dit vraagt om een procesgerichte organisatie. Verantwoordelijkheden worden op procesniveau toegewezen. Technieken als lean (en six-sigma) worden ingezet om de processen steeds efficiënter te laten verlopen. Het draait hierbij om efficiency!

Batenmanagement

In de bol 'opgavesturing' wordt veel met tijdelijke structuren gewerkt, zoals projecten, programma's en bestuursprocessen. Bij 'batenmanagement' wordt meer aandacht gegeven aan de overdracht van de resultaten vanuit het werken aan de opgaven richting de samenleving, bijvoorbeeld eindgebruikers, en ook intern aan de lean-sturingsbol, zodat de resultaten en het geleerde geborgd worden in de werkprocessen.

Lean-begroting

De uitvoeringsbegroting van reguliere werkzaamheden moet aansluiten op de ordening in (repeterende) werkprocessen. Vaak gaat het hier ook om de wettelijke taken. Het moet gewenste prestaties per proces en de beschikbare middelen meetbaar maken. Dit kan prima met de jaarschijf logica die nu veel gebruikt wordt met drie tot vier maandelijks managementrapportages.

Opgavenbegroting

De opgavenbegroting maakt de samenhang inzichtelijk van de inspanningen die voor het realiseren van de tijdelijke opgaven moeten worden verricht. Het legt de relatie tussen interventies vanuit de gemeente en de effecten die dit oplevert. De koppeling tussen kosten en opbrengsten is hier vaak minder hard te maken vanwege de afhankelijkheid in de opgaven van derden, iets wat je pas achteraf kan bepalen. In de verantwoording zal de nadruk daarom meer moeten komen te liggen op hoe en waarom de gemeentelijke middelen ingezet worden. Deze volgen immers meer het tempo van (het proces van) de interventies dan van de jaarschijven: doelmatigheid in plaats van rechtmatigheid!

Tips

Opgavegericht sturen is de paraplu boven opgavegericht presteren

Opgavemanagement vervangt niet procesregie, programmasturing of projectmanagement op het niveau van opgavegericht presteren. Het is een manier van werken die past bij het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk op ambtelijk opdrachtgeversniveau. De klus bepaalt de aanpak.

Start vanuit de opgave, en niet de werkwijze

Vraag jezelf eerst af, is dit een urgent breed maatschappelijk vraagstuk met gedeeld eigenaarschap? Van daaruit kies je voor de passende werkwijze zoals procesregie, programmasturing of projectmanagement

De bedoeling van de opgave is het vraagstuk, niet de oplossing

Het gaat over 'wat is er aan de hand?' en 'wat zien we gebeuren?' Het is belangrijk om het vraagstuk – de bedoeling van de opgave – steeds centraal te stellen en de oplossing daarop laten aansluiten. Juist als het vraagstuk verandert.

Denk in beweging (film), niet in stilstand (foto)

De opgave beweegt. Houd ruimte voor verandering en wees niet bang om het proces opnieuw te tekenen als de werkelijkheid daarom vraagt.

"Het aantal tijdelijke inspanningen (bestuursprocessen, programma's, projecten en improvisaties) neemt toe, evenals de dynamiek en complexiteit. Overzicht, samenhang en prioriteitsstelling is essentieel."

Hoofdstuk 2

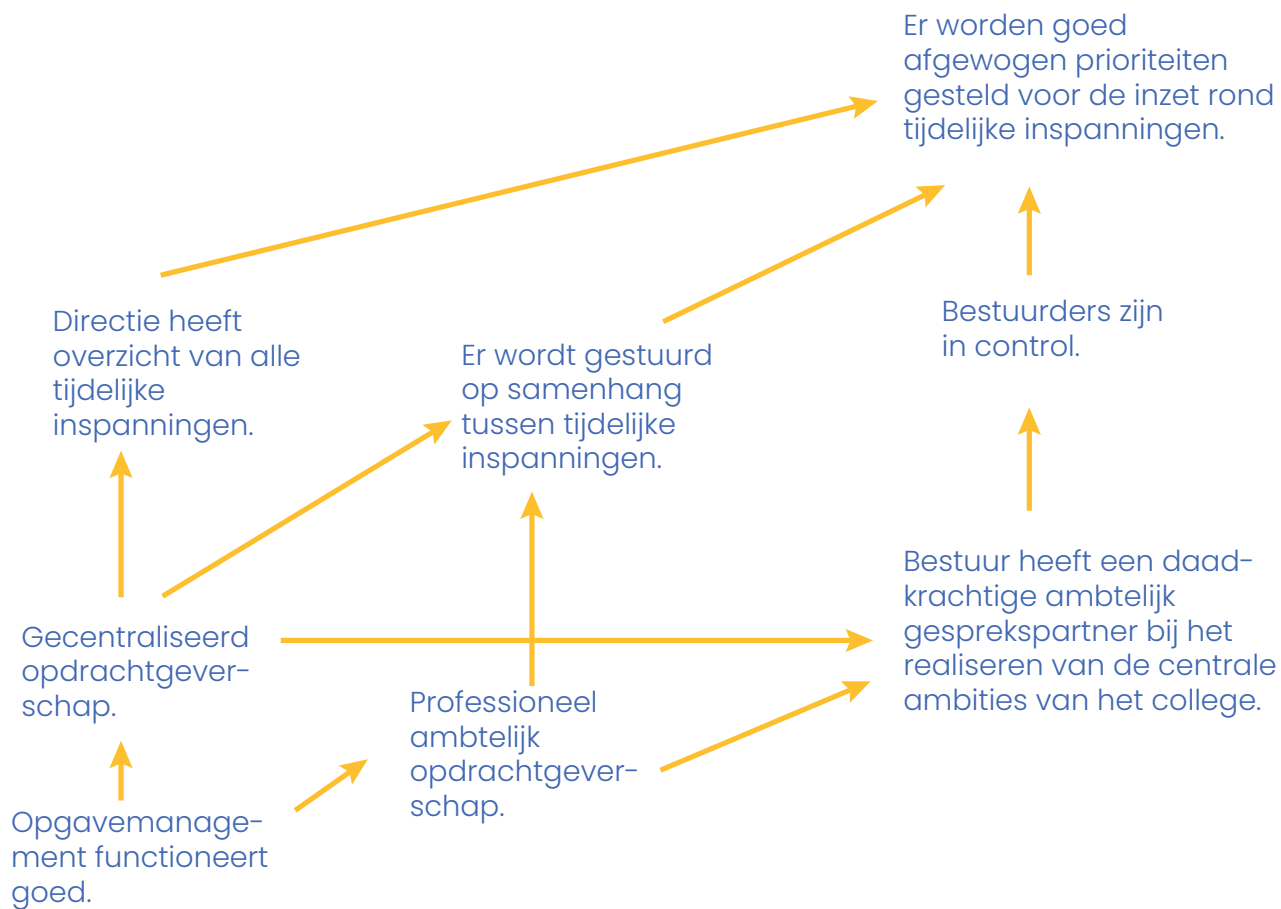
Waarom opgavemanagement?

Opgavemanagement is een veelomvattende manier van opgavegericht sturen. Je zet deze strategische manier van sturing niet zomaar in. Het vraagt veel van de organisatie om opgavemanagement een plek te geven.

In dit hoofdstuk gaan we in op het waarom van deze aanpak. Want opgavemanagement lost een aantal hardnekkige organisatorische problemen op. Maar dat niet alleen, het is ook een strategische manier van sturing die het mogelijk maakt veel adaptiever te participeren in allianties die urgente brede maatschappelijke vraagstukken effectief aanpakken.

In dit hoofdstuk bespreken we:

- problemen die opgavemanagement oplost.
- hoe dit opgavesturingsniveau er in de praktijk uitziet.
- hoe opgavemanagement strategische sturing versterkt van directies.
- hoe opgavemanagement strategisch portfolio-management versterkt van directies.
- tips.



Goed functionerend opgavemanagement

Problemen die opgavemanagement oplost

Opgavemanagement is geen doel op zich. Het is een oplossing voor een aantal problemen waar we als gemeenten nu op vastlopen. Het versterkt de strategische daadkracht van de organisatie.

Te weinig aandacht voor urgente en brede maatschappelijke vraagstukken

Een urgent breed maatschappelijk vraagstuk vraagt om brede integrale samenwerking met betrokken bedrijven, instellingen (partners) en burgers, en is alleen daardoor al uitermate complex en dynamisch. Zo'n proces goed organiseren, inzicht en overzicht krijgen en behouden is opgegeven sturen. Het maken van keuzes via een opgaveportfolio en het aansturen van de eigen organisatie als ambtelijk opdrachtgever op dit thema of gebied, vraagt continu aandacht en daarmee per definitie veel tijd. Tijd en aandacht die directieleden of lijnmanagers onmogelijk kunnen leveren naast de lijntaken die ze al vervullen.

We spelen niet snel genoeg in op maatschappelijke veranderingen

We zijn bij een zwak opgavesturingsniveau niet in staat om strategisch in te spelen op veranderingen in maatschappelijke vraagstukken. We zetten ons binnen onze systeemwereld vast in opdrachten en plannen die niet meer bijgestuurd worden. We zijn niet in staat om flexibel mee te bewegen in de dynamiek door strategische juiste keuzes te maken.

Externe omgeving haakt af

Externe partijen merken dat de ambtelijk opdrachtgever in zijn rol als regisseur te weinig tijd voor hen heeft en schatten daardoor de urgentie lager in, voelen zich minder serieus genomen of haken daardoor af. Partners krijgen vanuit allerlei hoeken van de gemeente tegenstrijdige berichten en opdrachten en weten niet meer wie nu het overzicht, het mandaat heeft en de sturing verzorgd. En vervolgens pakt de directeur of lijnmanager die rol

niet, omdat deze te druk is met andere belangrijke lijntaken en de vele andere tijdelijke opgaven.

Geen overzicht over de tijdelijke inspanningen

Het aantal (bestuurs)processen, programma's en projecten neemt toe, terwijl we proberen het allemaal vanuit de lijn aan te sturen. Doordat een centraal aanspreekpunt ontbreekt – in de persoon van een opgavemanager – en het bestuur wel graag de centrale ambitie wil realiseren, gaan zij de organisatie in, op zoek naar de samenhang en daadkracht. Zij gaan dan zelf de aansturende rol naar zich toe trekken met alle gevolgen van dien.

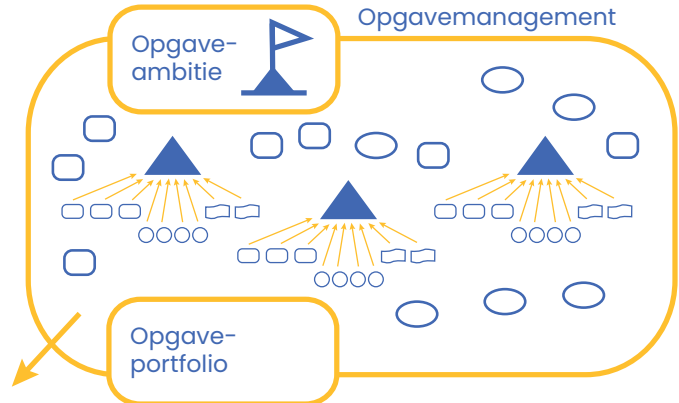
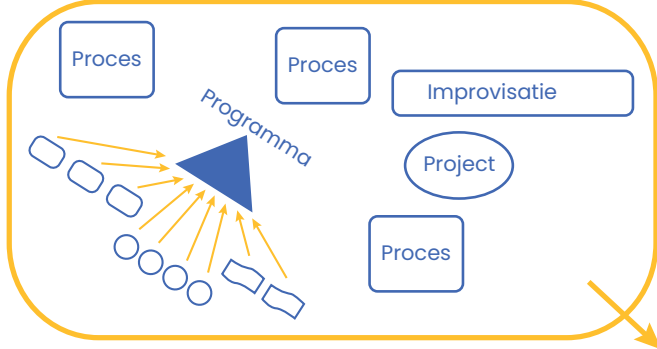
We sturen te weinig op samenhang

Door het besturingsmodel, waarbij de lijn alle tijdelijke inspanningen aanstuurt, heeft niemand meer een totaaloverzicht en inzicht, laat staan dat er wordt gestuurd op de samenhang tussen alle tijdelijke inspanningen. Het versnipperde ambtelijk opdrachtgeverschap helpt hier ook niet bij.

We kunnen geen goed overwogen prioriteiten meer stellen. Doordat niemand gemeentebreed echt overzicht heeft, ontbreekt het inzicht en kunnen we niet echt goed prioriteiten meer stellen. Stel er komen vier nieuwe tijdelijke inspanningen bij, door bijgestelde bestuurlijke ambities of maatschappelijke veranderingen, dan is niemand in staat om een juiste afweging te maken over welke tijdelijke inspanningen we dan gaan starten, bijstellen of stoppen.

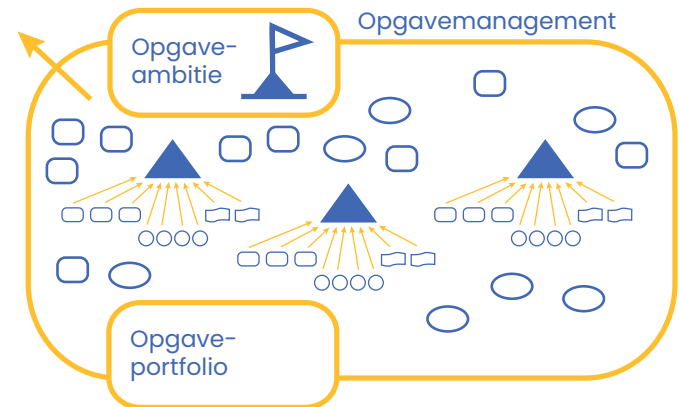
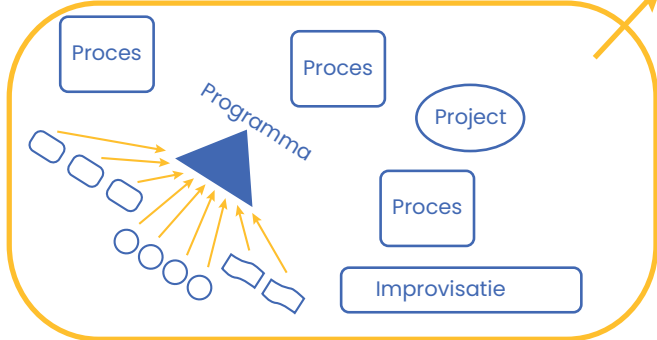
De toegenomen aandacht voor meer portfolio-management de laatste jaren laat zien dat deze problemen ook worden onderkent. Maar dat is pas een eerste stap. De introductie met opgavemanagement is de volgende stap, waarin ook het sturen op meer samenhang en daarmee de strategische daadkracht wordt versterkt.

Losse lijn (bestuurs)processen,
programma's, projecten en improvisaties.



DIRECTIE

Losse lijn (bestuurs)processen,
programma's, projecten en improvisaties.



Portfoliomanagement van tijdelijke opgaven

Het opgavesturingsniveau in de praktijk?

Overzicht, samenhang, focus en verbindend

Het opgavesturingsniveau zorgt voor overzicht en sturing op samenhang op alle tijdelijke inspanningen van de gemeente en brengt daarmee ook focus aan. [pag 21](#)

Overzicht door portfoliomanagement

Gemeentebreed portfoliomanagement creëert overzicht over zowel de reguliere lijnactiviteiten als de tijdelijke inspanningen die nu ook voor een belangrijk deel zijn ondergebracht bij opgavemanagers. [pag 39](#) Dit in relatie tot hetgeen de gemeente wil bereiken. Hierdoor is helder, waar welke capaciteit wordt ingezet, waar welke risico's worden gelopen en wanneer, waar welke middelen worden ingezet etc. Input voor het gemeentebrede portfoliomanagement is het portfoliomanagement op het niveau van de opgaven. We spreken in dit boek over een opgaveportfolio, als het geheel van tijdelijke inspanningen dat bijdraagt aan de opgaveambitie van een urgent breed maatschappelijk vraagstuk. Dus ook als er 'iets' moet worden aangepast aan een regulier lijnproces, zien we dat als een tijdelijke inspanning, binnen het opgaveportfolio.

Samenhang door opgavemanagement

De opgavemanagers werken aan de centrale urgente en breed maatschappelijke vraagstukken van de gemeente. Alle tijdelijke inspanningen die hiermee samenhangen worden goed gecoördineerd aangestuurd door de opgavemanager. Ook beweegt het hele opgaveportfolio mee met veranderingen in het vraagstuk en de centrale gemeentelijke ambities.

Focus

Vanuit overzicht ontstaat inzicht en kunnen prioriteiten worden gesteld. Knelpunten komen

snel naar voren. De gemeente handelt snel en daadkrachtig, inspeland op de maatschappelijke dynamiek vanuit een langetermijnperspectief.

Behapbare opdrachtgeverschappen belegd bij de lijn

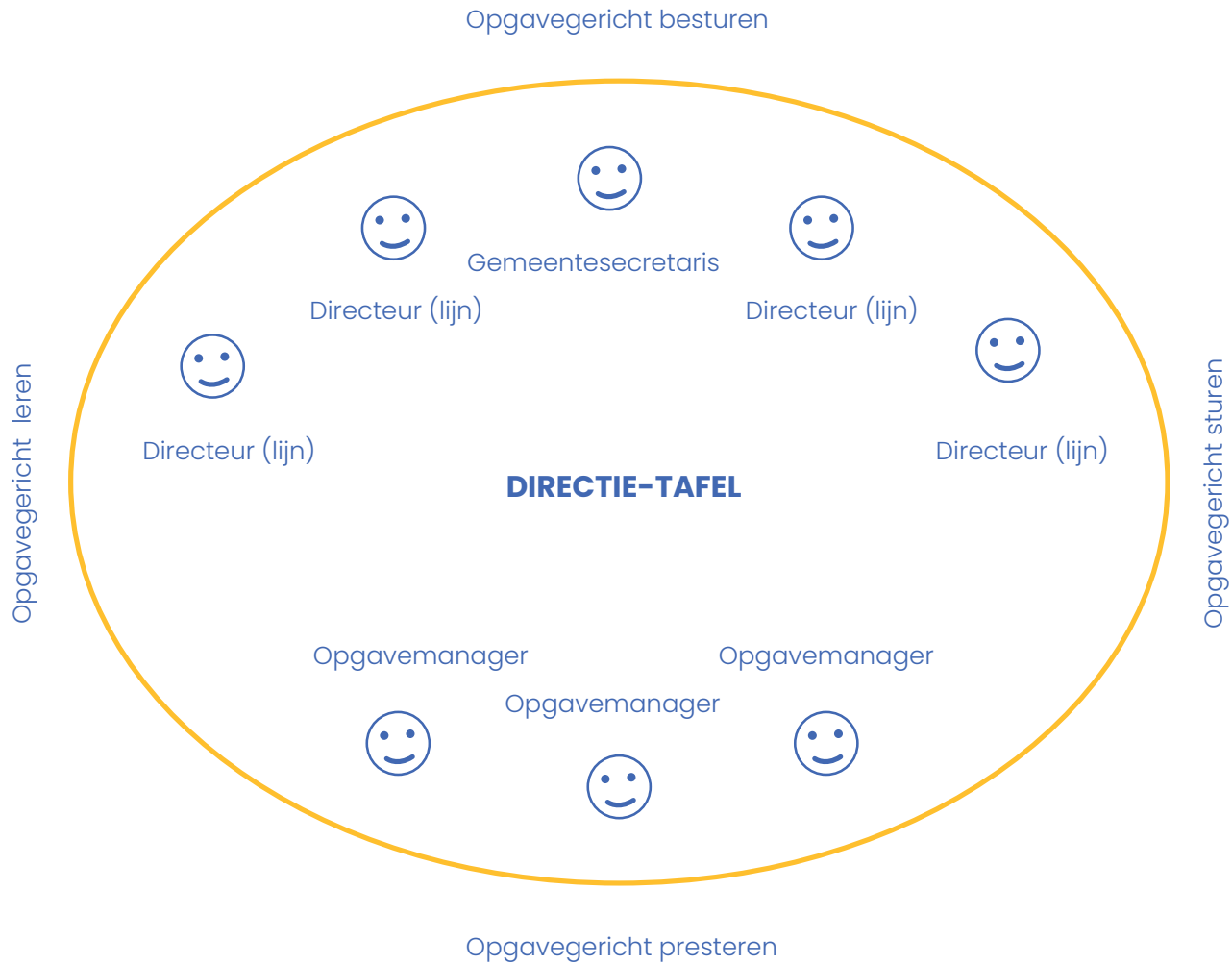
Nog steeds zijn er (bestuurs)processen, programma's, projecten en improvisaties die niet passen binnen een grote opgave. Deze zijn belegd bij (lijn)directie en/of lijnmanagers. Dat zijn er een stuk minder dan als er geen opgavemanagement zou bestaan, waardoor deze opdrachtgeverschappen beter behapbaar zijn naast de taak van lijnmanager.

Integrale afweging lijn versus tijdelijke inspanningen

Doordat zowel de capaciteit van de opgavesturingskant als van de reguliere lijntakenkant inzichtelijk is, kunnen heldere afwegingen gemaakt worden over welke capaciteit en middelen waar wordt ingezet. Nu is helder onderbouwd wanneer er geen opgaven meer bij kunnen en waar je activiteiten kan stoppen of afschalen ten gunste van andere activiteiten.

Tweebenige organisatie

De lijn moet eveneens een steentje bijdragen. Als we aan de opgavekant alles haarscherp hebben en de afdelings- en teamplannen zijn zo zacht als boter, dan werkt het niet. Het lijnmanagement moet hierin ook een inhaalslag maken en goed onderbouwd aantonen waar welke capaciteit en middelen op worden ingezet. We zijn immers een tweebenige organisatie met een 'opgavebeen' en een 'lijnbeen'. Beiden moeten stevig zijn en in balans elkaar versterken.



Strategietafel sturing directies

Hoe opgavemanagement strategische sturing versterkt van directies

Het cyclische proces van opgavemanagement vormt de basis voor de opgave. [pag 55](#) Op de interne en externe opgavetafel wordt vervolgens per opgave aangegeven welke ontwikkelingen en keuzes er zijn. [pag 79](#) [pag 81](#) In het strategische overleg tussen (lijn)directie en opgavemanagers wordt vervolgens de strategische koers bepaald. Of deze ook haalbaar is, moet blijken uit de beschikbare capaciteit en middelen. Hierover moeten keuzes gemaakt worden, waarmee de gemeentebrede portfoliotafel in beeld komt.

Strategische sturing op hoofdlijnen

Directies willen graag kunnen sturen op hoofdlijnen, en alleen betrokken worden bij echt lastige dilemma's op strategisch niveau die niet opgelost kunnen worden op het tactische niveau van lijn- en opgavemanagement.

Directie wordt niet de inhoud ingezogen

Doordat het opdrachtgeverschap bij opgavemanagement veel steviger wordt ingevuld, wordt voorkomen dat directies worden lastiggevallen met slecht aangestuurde (bestuurs)processen, programma's of projecten op het operationele niveau en zo de inhoud ingezogen worden. Dat scheelt hen veel discussies en tijd.

Opgavetafels als filter

Doordat aan de interne opgavetafels de besluitvorming plaatsvindt, binnen de kaders die door de opgavemanagers zijn gecontracteerd met hun bestuurlijk opdrachtgever in samenspraak met de directie, worden directies in staat gesteld om zich te concentreren op de meer strategische kwesties. Besluiten worden genomen en vastgelegd aan de opgavetafels - lees het tactische/operationele niveau - waardoor de besluitvorming veel transparanter wordt. Dat geeft minder verwarring en daarmee meer rust bij directies.

Het kernproces als verantwoordingsstructuur

Het kernproces dat bij opgavemanagement periodiek doorlopen wordt, biedt een solide structuur om de verantwoording over de keuzes binnen de opgave te verantwoorden [pag 45](#).

Opgaveopdracht als kader

De directie stuurt via de kaders zoals vastgelegd in de opgaveopdracht. Zaken die deze kaders overschrijden worden besproken aan de directietafel.

De bestuurlijk opdrachtgever

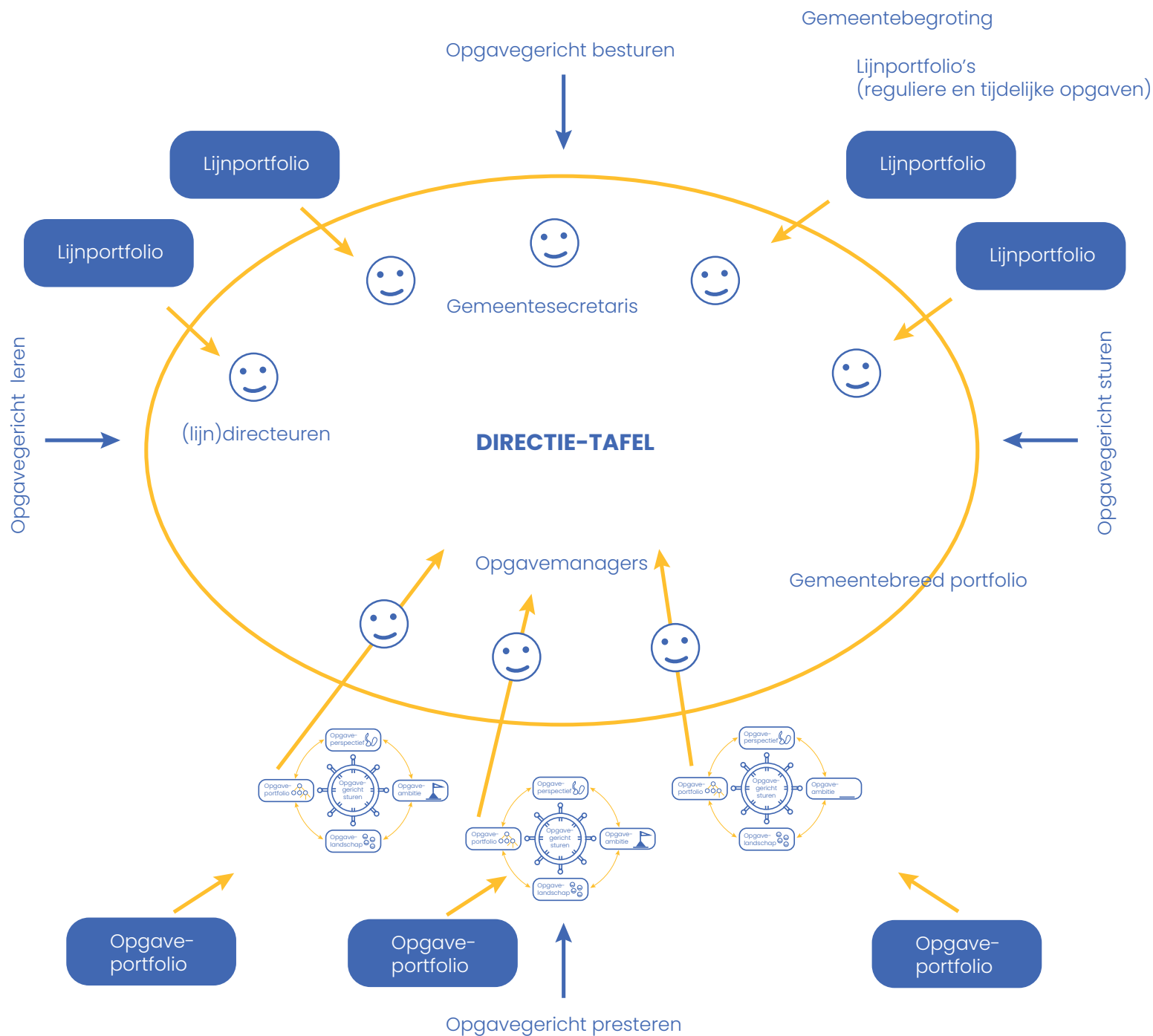
De bestuurlijk opdrachtgever is de opdrachtgever van de opgavemanager, niet de directie. De directie (GS) adviseert het college over de inzet van de gemeentebegroting, maar het gemeentebestuur besluit op voordracht van het college (budgetrecht).

Overleg tussen directie en opgavemanagers

Periodiek schuiven de opgavemanagers aan bij de directie om lastige dilemma's op strategisch niveau te bespreken. Dit overleg moet niet gezien worden als een verantwoordingsoverleg, maar als een sturingsoverleg. Knopen worden doorgesneden en strategische kwesties besproken. Ook als de meegegeven kaders van een opgave niet meer passen worden deze met de directie gehercontracteerd.

Het opgavecanvas

Als directie wil je wel weten waar de opgave mee bezig is, wat er speelt. Zonder dat je op zoek bent naar grote inhoudelijke verhalen, anekdotes of uitgebreide rapportages. Het opgavecanvas wordt inmiddels bij steeds meer gemeenten gebruikt om de directie op hoofdlijnen mee te nemen in de ontwikkelingen binnen een urgent breed maatschappelijke opgave. [pag 138](#)



Portfoliotafel gemeente breed

Hoe opgavemanagement strategisch portfoliomanagement van directies versterkt

Op pagina 45 wordt het cyclische kernproces van opgavemanagement uitgelegd. Op pagina 79 wordt de interne opgavetafel toegelicht. Op pagina 37 wordt het strategische overleg tussen (lijn)directie en opgavemanagers uitgelegd. Het is raadzaam om dit eerst te lezen om onderstaande beter te kunnen plaatsen.

Gemeentebrede portfoliotafel

De afweging: gaan we meer of minder capaciteit inzetten op opgave x of y wordt afgewogen tegen de capaciteitsvraag en middelenvraag vanuit de lijnafdelingen. Deze afweging kan alleen goed gemaakt worden als zowel de opgaveportfolio's als de lijnportfolio's goed op orde zijn.

Opgaveportfolio's

Per opgave is in beeld welke capaciteit binnen de opgavekaders waar wordt ingezet. Dit beeld is opgebouwd uit capaciteitsinzet per (bestuurs) proces, programma of project. Ook is op dezelfde wijze inzichtelijk welke financiële middelen worden ingezet en waar zich welke risico's bevinden.

Lijnportfolio's

Voor iedere lijneenheid is inzichtelijk, waar welke capaciteit op wordt ingezet. Meestal wordt op het niveau van teamplannen gebundeld op welke producten en processen welke capaciteit ingezet wordt. Ook welke financiële middelen hiermee gemoeid zijn en welke risico's worden genomen.

Huis op orde

Helaas is bovenstaande bij veel gemeenten totaal niet op orde. Hierdoor is het voor directies bijna onmogelijk om goede prioriteiten te stellen. Werk aan de winkel dus.

Opgaven en lijn tegelijk professionaliseren

Hoewel deze handreiking gaat over opgavemanagement is het goed om je te realiseren dat opgavemanagement alleen goed van de grond komt als ook het lijnmanagement zijn zaken voor elkaar heeft. Alleen de opgavekant op orde brengen zorgt voor een disbalans in de organisatie.

Prioriteringskader op directieniveau

De directie maakt keuzes over de inzet van de gemeentelijke middelen op basis van prioriteitsstellingskaders. Deze kaders contracteert de directie met het college, in lijn met de gemeentebegroting.

Het college

Het bestuur vraagt per definitie meer van de ambtelijk organisatie dan feitelijk mogelijk is. Het is bij veel gemeenten in de cultuur verankerd dat de ambtelijke organisatie altijd ja zegt op vragen vanuit het bestuur. Dit is niet langer een houdbare houding. Wat nodig is, is een prioriteringsdialoog.

College en directie in een prioriteringsdialoog

Hoewel het van groot belang is dat deze dialoog plaatsvindt, komt deze lastig van de grond door de heersende cultuur en opvattingen over 'doen wat het bestuur vraagt'. Als je nee zegt dan moet je wel van heel goede huize komen, of 'je kan niet te vaak nee zeggen' zijn veel gebruikte doodoeners, om deze cultuur te bevestigen. Waar directie en ook bestuurders grote behoefte aan hebben is om goed onderbouwd gezamenlijk tot keuzes te komen waar de middelen en capaciteit van de gemeente op ingezet wordt. Dit is de functie van de gemeentebrede portfoliotafel.

Tips

Versterk het ambtelijk opdrachtgeverschap

Dit is echt een rol die je er niet zo maar even bij doet. Een opdrachtnemer verwacht iets van een opdrachtgever. Zorg ervoor dat de opdrachtgever bevoegd, beschikbaar, betrokken en bekwaam is.

De opgavemanager is het centrale aanspreekpunt voor de opgave

De opgavemanager weet wat er aan de hand is en welke inspanningen bijdragen aan het oplossen van het breed maatschappelijke vraagstuk. Dus vanuit dat overzicht wordt het opgaveportfolio gevuld.

Zorg dat onze systeemwereld aansluit bij de opgave

Als overheid werken we nou eenmaal in een systeemwereld. Zorg ervoor dat dit systeem aansluit bij wat de opgave van je vraagt. Herijk de opdrachten, zodat deze aansluiten bij de opgave.

Versterk het portfoliomanagement

Onze tijd en middelen zijn schaars. Het versterken van portfoliomanagement geeft meer overzicht en een scherpere focus, zodat we weloverwogen prioriteiten kunnen stellen en zodat onze inspanningen in samenhang bijdragen aan het oplossen van het vraagstuk.

*Sturen op samenhang, draagvlak en
prioritering op het urgente, breed
maatschappelijke vraagstuk om de
opgaveambitie te realiseren*

Hoofdstuk 3

Wat is opgavemanagement

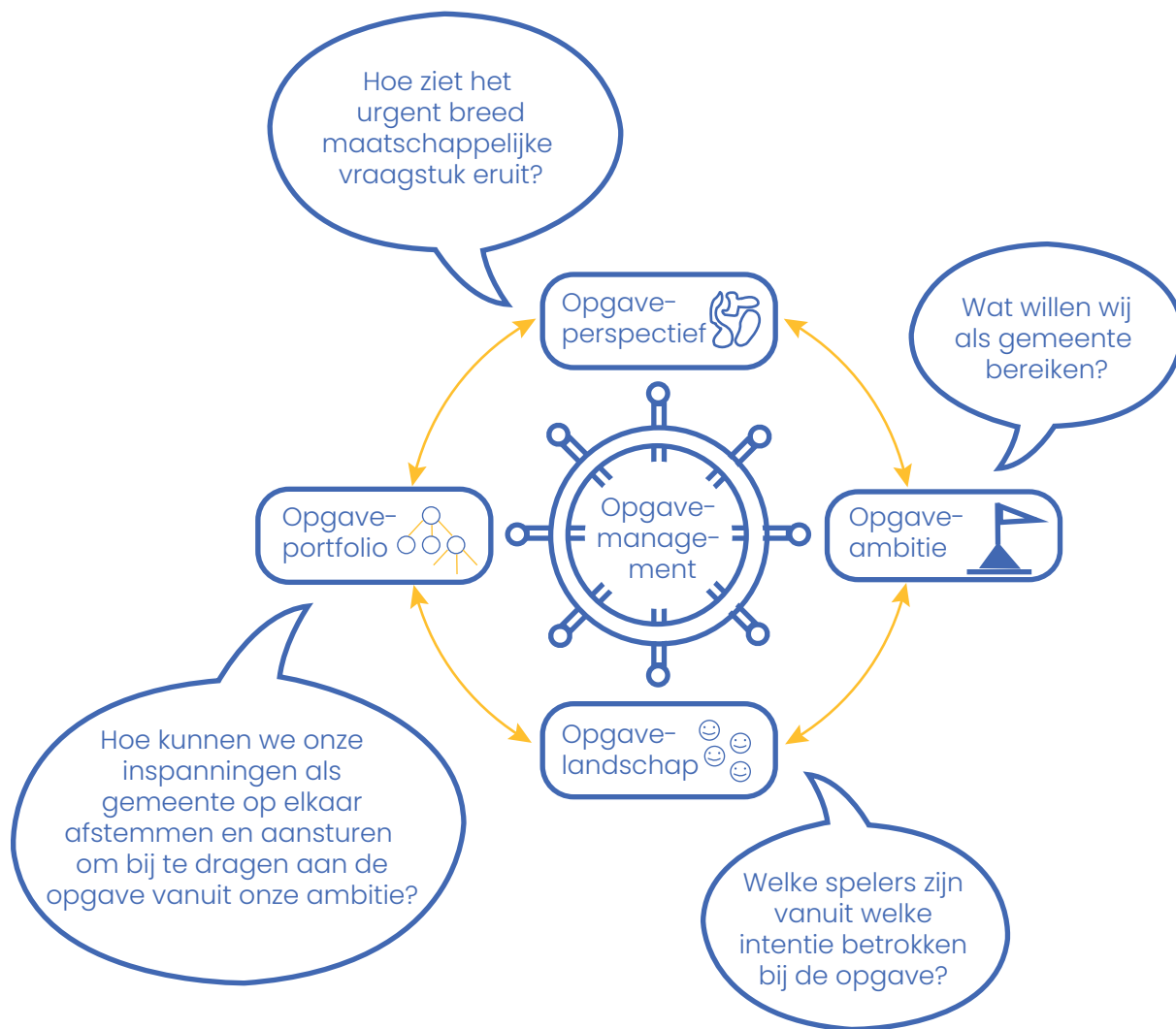
Nu we de context kennen van opgavemanagement en welke problemen het oplost, werken we in dit hoofdstuk het kernproces van opgavemanagement uit. Hoe ziet de structuur van deze sturingsmethode in elkaar? We ontdekten dat het draait om vier samenhangende invalshoeken: opgaveperspectief, opgaveambitie, opgavelandschap en opgaveportfolio.

Welke vragen moet je per invalshoek beantwoorden, wat is de rol van de opgavemanager en welk stappenplan kun je per invalshoek volgen?

We staan ook stil bij de vraag hoe en wanneer je opgavemanagement op een opgave – een urgent breed maatschappelijk vraagstuk – opstart, uitvoert en beëindigt.

In dit hoofdstuk bespreken we:

- het kernproces van opgavemanagement.
- wat een opgaveperspectief is.
- wat een opgaveambitie is.
- wat een opgavelandschap is.
- wat een opgaveportfolio is.
- het werken aan een opgave met opgavemanagement.
- hoe opgavemanagement het adaptief vermogen van de gemeente vergroot.
- het starten van een opgave met opgavemanagement.
- het uitvoeren van een opgave met opgavemanagement.
- het stoppen van een opgave met opgavemanagement.
- opgavemanagement van plateau naar plateau.
- tips.



Het kernproces van opgavemanagement

Opgavemanagement helpt om het urgente brede maatschappelijke vraagstuk in beeld te krijgen en daarop te sturen. Als vereniging krijgen we vaak de vraag of daarvoor een format beschikbaar is. Daarom hebben we het kernproces uitgewerkt in vier processtappen. En per stap – ofwel invalshoek – bieden we een format die samen het hele proces van opgavemanagement in beeld brengen en kunnen helpen sturen. [pagina's 128 t/m 141](#)

Opgaveperspectief

Het opgaveperspectief geeft antwoord op de vraag: hoe ziet het urgent breed maatschappelijke vraagstuk eruit? Doel van dit perspectief is om steeds een actueel beeld te hebben van het vraagstuk en hoe het zich ontwikkelt, welke trends er zijn en welke scenario's. Je kunt pas goed aansluiten op een urgent breed maatschappelijk vraagstuk als je helder hebt hoe dat vraagstuk er precies uitziet en hoe het zich ontwikkelt.

Opgaveambitie

De opgaveambitie geeft antwoord op de vraag: wat willen wij als gemeente, samen met onze alliantiepartners, bereiken? Doel van deze stip op de horizon is om richting te geven aan de inspanningen binnen de opgave vanuit de gemeente. Daarnaast is het doel van deze invalshoek om ambities van de eigen gemeente af te stemmen op die van de alliantiepartners. Want we kijken hier ook naar de opgaveambities van onze alliantiepartners.

Opgavelandschap

Het opgavelandschap geeft antwoord op de vraag: welke spelers zijn vanuit welke intentie betrokken bij de opgave en welke bijdrage leveren zij? Doel van dit perspectief is om de spelers in

beeld te krijgen, allianties te identificeren en de positionering van de gemeente af te stemmen op bewegingen in het opgavelandschap.

Opgaveportfolio

Het opgaveportfolio geeft antwoord op de vraag: hoe kunnen we als gemeente onze tijdelijke inspanningen op elkaar afstemmen en aansturen om bij te dragen aan de opgave vanuit onze gemeentelijke ambitie? Doel van dit portfolio is om met tijdelijke inspanningen, zoals (bestuurs) processen, programma's, projecten en improvisaties, de opgaveambitie te realiseren met beperkte middelen.

Vier formats

Voor ieder van de vier invalshoeken vind je in bijlage 1 een format, met een reeks vragen die je helpen om iedere invalshoek voor jouw opgave scherp te krijgen.

Opgavecanvas

In bijlage 1 vind je ook een opgavecanvas waarin je de vier invalshoeken op een overzichtelijke manier toegankelijk kan maken, zodat iedereen helder heeft hoe het er met de opgave voor staat.

Opgave-
perspectief



Feiten &
cijfers

Oorzaken

Gevolgen

Trends &
ontwikkelingen

Wat is er
zichtbaar in de
zamenleving

Impact &
invloed

Wat is er aan de hand?

Hoe ontwikkelt het
vraagstuk zich?

Waarom is
het urgent?

Hoe ziet het urgent breed maatschappelijke vraagstuk eruit?

Wat is een opgaveperspectief?

Opgaveperspectief

Het opgaveperspectief is het startpunt van de opgave. Het geeft antwoord op de vraag; hoe ziet het urgente brede maatschappelijke vraagstuk eruit? Het is een feitelijke beschrijving, een soort nulmeting, van een urgent breed maatschappelijk vraagstuk in termen van: belangrijkste thema's, inzicht in actuele trends, historie, ontwikkelingen, over hoe het vraagstuk er nu voor staat en scenario's over hoe het zich zou kunnen ontwikkelen. Dus stel we doen niks, hoe ontwikkelt het vraagstuk zich dan?

Kernvraag: wat is er aan de hand?

- Wat is het vraagstuk?
- Hoe groot is het probleem of de uitdaging?
- Welke feiten en cijfers zijn er beschikbaar?
- Wat is de geschiedenis van het vraagstuk?
- Welke ontwikkelingen zie je?
- Wat gebeurt er in de samenleving?
- En waarom vraagt dit om een antwoord?
- Wat zien we gebeuren, oorzaken en gevolgen?
- Hoeveel invloed hebben we op de opgave?
- Welke impact/invloed heeft de opgave?

Actueel beeld

Doel van dit perspectief is om steeds een actueel beeld te hebben van het vraagstuk en hoe het zich ontwikkelt. Dit is belangrijk om aan te kunnen blijven sluiten op de opgave. Het opgaveperspectief bevat nog geen ambities, processen, projecten en activiteiten: *dus nog geen oplossingen*.

Actualiseren

Een opgaveperspectief wordt minimaal elk half jaar geactualiseerd. Afhankelijk van de dynamiek vaker.

Rol van de opgavemanager

De opgavemanager registreert dat alle input bij elkaar komt en zorgt ervoor dat het perspectief steeds actueel is en zo nodig opnieuw wordt vastgesteld.

Rol van de strategisch beleidsadviseur

De strategisch beleidsadviseurs spelen een belangrijke rol bij het invullen van dit perspectief. Zij hebben als het goed is een duidelijk beeld van het maatschappelijk vraagstuk, een netwerk rondom de thema's in het vraagstuk en kunnen helpen het opgaveperspectief op te stellen en actueel te houden.

Stappenplan opgaveperspectief

1. Verzamel feiten, cijfers en achtergrondinformatie over het maatschappelijk vraagstuk.
2. Breng de trends & ontwikkelingen in kaart en beschrijf wat je feitelijk ziet gebeuren in de samenleving en toets deze.
3. Beschrijf vervolgens de impact van het maatschappelijk vraagstuk en de invloed die het heeft op de inwoners, bedrijven en instellingen om de urgentie goed te duiden.
4. En in hoeverre je hier als gemeente samen met de alliantiepartners invloed op hebt.

In bijlage 1 vind je de format voor het opgaveperspectief. [pag 130](#)

*) We beschrijven het opgaveperspectief hier vanuit het moment dat je net start met opgavemanagement als opgavemanager. Het opgaveperspectief stel je regelmatig bij zoals beschreven bij het kernproces op pagina 45. En bij de agenda van de opgavetafel op pagina 79.

Opgave-ambitie



Perspectief
gemeente
(& partners)

toekomstdroom

doelen

kernwaarden

Gemeentelijke
ambitie in
relatie
tot die van
alliantiepartners

Bestaansrecht
opgave-
management
& vorming
alliantie(s)

Hoe kijken
wij tegen de
opgave aan?

Wat is onze ambitie
in de opgave?

Is dit onze
gemeentelijke
en collectieve
opgaveambitie?

Pakken we de opgave
ook op met de
sturingsmethode
opgavemanagement?
En met welke alliantie(s)?

Wat willen wij als gemeente, in relatie tot de alliantiepartners bereiken?

Wat is een opgaveambitie?

Opgaveambitie

De opgaveambitie geeft aan in welke richting de gemeente het vraagstuk wil oplossen. Het is een omschrijving van de ambitie. Wanneer we in deze handreiking spreken van opgaveambitie dan bedoelen we hiermee die van de gemeente. Betrokken partners uit het opgavelandschap hebben ook ieder hun eigen opgaveambitie vanuit hun eigen visie op het vraagstuk.

Collectieve opgaveambitie

Iedere alliantie streeft een collectieve opgaveambitie na die hen verbindt. We spreken van een collectieve opgaveambitie als een alliantie van partners hun gezamenlijke ambitie tastbaar maakt. Vanuit opgavemanagement werk je vaak vanuit verschillende (wisselende) allianties aan de opgave. Je hebt dan ook te maken met meerdere collectieve opgaveambities, naast je eigen opgaveambitie als gemeente.

Kernvraag: Wat willen wij met onze alliantiepartners bereiken?

- Hoe kijken we (als gemeente) tegen de opgave aan?
- Wat is de toekomstdroom ten aanzien van de opgave? Wat willen we bereiken?
- Wat zijn onze kernwaarden?
- Is er een (of meerdere) collectieve opgaveambitie(s)?
- Wat is het bestaansrecht van de opgave?

Richtinggevend

Door helder te hebben wat de ambitie is, is het makkelijker om richting te geven. En hoe duidelijker de stip op de horizon is voor de lange termijn, hoe makkelijker het is voor de mensen om je heen om te volgen. En om keuzes te maken in de huidige coalitieperiode, die passen binnen deze langetermijnambitie.

Opgaveambitie is geen blauwdruk

Let op: de ambitie is richtinggevend, maar het is geen blauwdruk. Als het opgaveperspectief verandert, actualiseren we de opgaveambitie en de collectieve ambitie samen met betrokken alliantiepartners.

Rol van de opgavemanager

De opgaveambitie geeft richting en dat is wat de opgavemanager doet. Hij of zij geeft richting, de stip op de horizon en neemt anderen daarin mee. Natuurlijk in nauw contact met zijn bestuurlijk opdrachtgever en de directie. Je zorgt voor draagvlak, betrokkenheid en verzamelt spelers om zich heen die de ambitie delen. Deze alliantiepartners zijn bereid om hier tijd, geld en energie in te steken.

Stappenplan opgaveambitie

1. Op basis van het opgaveperspectief breng je in kaart wat het perspectief van de gemeente is op dit breed maatschappelijke vraagstuk.
2. Je bepaalt de kernwaarden die vanuit de gemeente voor deze opgave van belang zijn in nauwe afstemming met je bestuurlijk opdrachtgever.
3. Als er al een of meer allianties zijn, kun je ook de opgaveambities van de andere alliantiepartners in beeld brengen.
4. Vervolgens bepaal je per alliantie (samen met die alliantiepartners) wat de collectieve ambities van die specifieke alliantie zijn.
5. Na deze inventarisatie en het bepalen van de ambitie bepaal je of de opgave inderdaad bestaansrecht heeft en of je deze oppakt via opgavemanagement. Daarna kun je de opgave gaan inrichten.

In bijlage 1 is een format voor de uitwerking van een opgaveambitie te vinden. [pag 132](#)

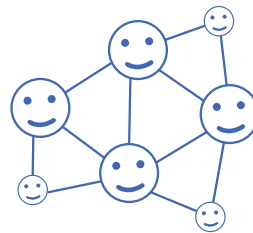
Opgave-
landschap



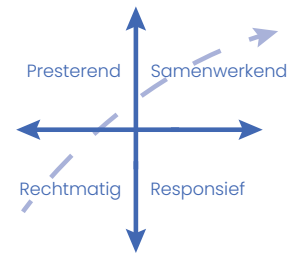
Wie zijn de spelers?



Wat is hun intentie
& inspanningen?



Welke verbindingen
zie je?



Welke rol
heeft de
gemeente?

Welke spelers zijn vanuit welke intentie betrokken bij de opgave?

Wat is een opgavelandschap?

Opgavelandschap

Bij het opgavelandschap draait het om de vraag: vanuit welke intentie werken andere spelers aan de opgave? Het leidt tot een overzicht waarin alle spelers die werken aan de opgave in beeld zijn gebracht, inclusief de intentie of visie van waaruit zij bijdragen aan de opgave. In het opgavelandschap worden ook de verschillende posities van de gemeente neergezet. Hiermee wordt de positionering, de verbinding en de relatie tussen de verschillende spelers en de gemeente inzichtelijk.

Kernvraag: wat doen anderen er op dit moment al aan?

- Welke andere spelers werken al aan het vraagstuk?
- Wat is de intentie van de spelers om aan het vraagstuk te werken en welke ambities hebben zij?
- Hoe verhouden deze intenties zich tot die van de gemeente?
- Welke spelers zouden alliantiepartners kunnen zijn voor de gemeente?
- Hoe wordt vanuit de mogelijke alliantiepartners en andere spelers gekeken naar de gemeente?
- Welke positie of posities neemt de gemeente in bij de opgave in?
- Hoe wordt gekeken naar de rol van de gemeentelijke opgavemanager?

Positionering gemeente, partners en overige spelers

Doel van het opgavelandschap is om de positionering van de gemeente af te stemmen op bewegingen in het opgavelandschap. Hier komt ook het belang van de alliantie in beeld. Wie zijn jouw partners, welke andere spelers zijn er en hoe werk je met hen samen? Als het perspectief of de

ambitie verandert, is het goed om het overzicht van het opgavelandschap te updaten.

Rol van de opgavemanager

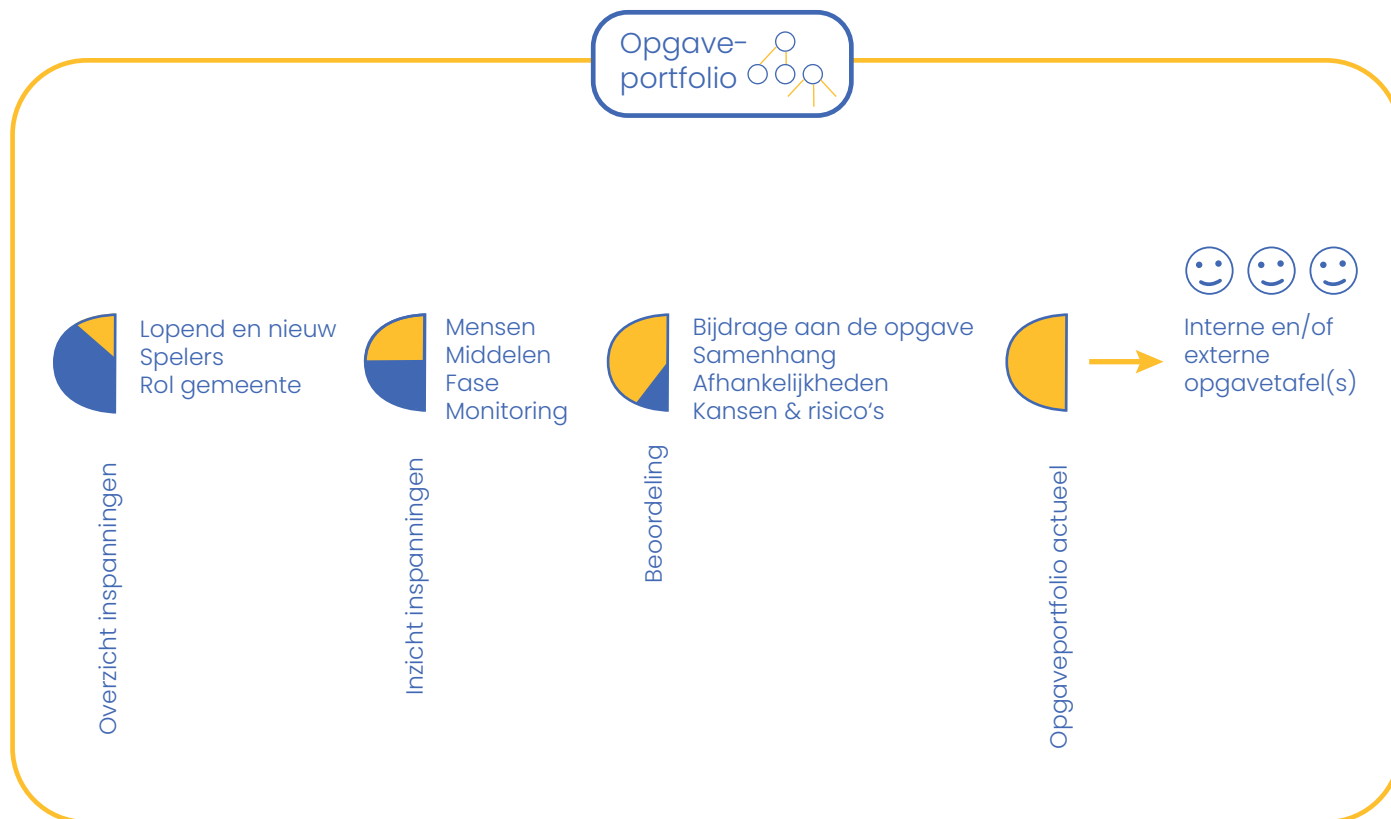
Als opgavemanager ben je als een regisseur actief om het hele veld te overzien, relaties op te bouwen met alle relevante spelers. Vanuit de gemeentelijke opgaveambitie ben je bezig om allianties te smeden of aan te sluiten bij bestaande allianties.

Op basis van de inzet van de partners ben je steeds de positionering van de gemeente aan het bijstellen. Immers wat partners beter kunnen en al oppakken hoeft de gemeente niet naar zich toe te trekken.

Stappenplan opgavelandschap

1. Breng in kaart wie de spelers zijn in het breed maatschappelijke vraagstuk.
2. Probeer te bepalen wat hun intentie is.
3. Inventariseer welke inspanningen de andere spelers voor de opgave (willen) doen.
4. Breng in kaart welke verbindingen er liggen.
5. Bedenk per inspanning welke rol jij als gemeente invult ten opzichte van deze spelers: presterend, samenwerkend, rechtmatig of responsief*
6. Bepaal waar de inspanning zich in de x-curve van transitie bevindt. [pag 121](#)

In bijlage 1 is een format voor de uitwerking van het opgavelandschap te vinden. [pag 134](#)



Hoe kunnen we onze inspanningen als gemeente op elkaar afstemmen en aansturen om bij te dragen bij aan de opgave vanuit onze ambitie?

Wat is een opgaveportfolio?

Opgaveportfolio

Het opgaveportfolio geeft overzicht en samenhang. Het laat zien welke tijdelijke inspanningen vanuit de gemeente bijdragen aan het realiseren van de opgaveambitie. Een opgaveportfolio geeft informatie op samengesteld niveau, bijvoorbeeld op aspecten als capaciteitsinzet, risicoprofielen, middeleninzet, effectiviteit, onderlinge raakvlakken, etc.

Kernvraag: wat doen wij er de komende vier jaar aan?

- Welke concrete inspanningen zijn er gepland of al lopend?
- En wat voor type inspanning is het? Visievormend, beleidsmatig, procesmatig of resultaatgericht?
- Wie voert deze inspanningen uit?
- In welke fase bevinden ze zich? Verkenning, opbouw, uitvoering of evaluatie
- Wat is het verband met het opgaveperspectief, de opgaveambitie en het opgavelandschap?
- Hoe zorgen we voor verbinding tussen kortetermijnacties en langetermijndoelen?
- Hoe beoordelen we de samenhang, spreiding en risico's in het portfolio?
- Hoe houden we het portfolio actueel en leren we van de uitvoering?
- Wie heeft welke rol in sturing, eigenaarschap en verantwoording?

Prioriteren en kiezen

Doel van het portfolio is om met tijdelijke inspanningen de gemeentelijke opgaveambitie te realiseren met beperkte capaciteit en middelen. Dit overzicht helpt om te prioriteren en te kiezen. Het portfolio wordt periodiek bijgesteld op basis van het geactualiseerde opgaveperspectief, de opgaveambitie en het opgavelandschap. Het

lieft gekoppeld aan de gemeentelijke begrotingscyclus.

Rol van de opgavemanager

Het opgaveportfolio gaat over de inspanningen van de gemeente in relatie tot de bijdragen van de alliantiepartners aan het breed maatschappelijke vraagstuk. Als opgavemanager vervul je hier de rol van portfoliomanager en opdrachtgever voor de gemeentelijke (bestuurs) processen, programma's en projecten die vallen onder de opgave.

Stappenplan opgaveportfolio

1. Breng vanuit de opgaveambitie in beeld welke lopende tijdelijke inspanningen relevant zijn.
2. Breng vervolgens in beeld welke tijdelijke inspanningen wenselijk zouden zijn.
3. Geef aan wie deze inspanningen uitvoert en welke rol de gemeente daarbij heeft.
4. Breng de benodigde mensen, middelen, monitoring en de fase waarin de inspanning zich bevindt in beeld.
5. Geef tevens aan wat de bijdrage aan de opgave is, welke samenhang of afhankelijkheid er is en welke kansen en risico's er zijn.
6. Werk dit uit in een overzicht dat vervolgens besproken kan worden op de interne en/of externe opgavetafels om prioriteringskeuzen te maken. Voor de externe tafels is dit uiteraard alleen wat we gaan doen met welk doel en resultaat, zonder inzicht in de capaciteitsinzet en middelen

In bijlage 1 vind je een format van een opgaveportfolio. [pag 136](#)

Kernproces van opgavemanagement

Opgave-
perspectief



Opgave-
ambitie



Opgave-
landschap



Opgave-
portfolio



Wat is er aan
de hand?

Prioriteitstelling
vanuit de
gemeenteraad
en/of het college
en/of
samenleving
en/of alliantie-
partners

In welke
richting moet
het opgelost
worden?

Richtinggevend,
met stip op de
horizon voor de
lange termijn,
met ambitie van
het huidige
college en het
benoemen van
doelen, resultaten
en het aangaan
van relaties

Wat doen
anderen er op
dit moment al
aan?

In beeld
brengen van
initiatieven die al
lopen of die
nog worden
gestart en wie
daarbij de
belangrijkste
spelers zijn

Wat is onze
bijdrage aan
de opgave?

De bijdrage
van de
gemeente
prioriteren
voor capaciteit
en middelen
vertaald in
(bestuurs)
processen,
programma's,
projecten en
andere
activiteiten

Wie/wat
hebben we
daarvoor
nodig?

Te organiseren:

- Opgave-
manager met
opgaveteam
- Interne
opgavetafel
- Allianties
- Externe
opgavetafels
- Samenleving
betrekken

Werken aan een opgave met opgave-management

Werken met de vier cyclische invalshoeken

Met opgavemanagement werk je in principe in een cyclisch proces met de vier invalshoeken die start na de opgaveverkenning. In eerste instantie start je met het opgaveperspectief, waarna je werkt aan de opgaveambitie en vervolgens het opgavelandschap om daarna de cyclus af te ronden met het opgaveportfolio van de gemeente.

De dagelijkse praktijk

In de praktijk werk je echter aan alle vier de invalshoeken door elkaar heen en probeer je steeds vanuit iedere invalshoek de invloed te bepalen naar de andere invalshoeken. Zo betekent een financiële bezuiniging binnen jouw gemeente op jouw opgave een waarschijnlijke bijstelling van de opgaveambitie, die weer invloed heeft op het opgavelandschap omdat alliantiepartners dan mogelijk afhaken of hun ambitie ook bijstellen. Een alliantiepartner die tijdens het proces afhaakt kan invloed hebben op de opgaveambitie en het opgaveportfolio van de gemeente. Met andere woorden, de praktijk is weerbarstig en vraagt van de opgavemanager met zijn team constante alertheid en overzicht over de impact van gebeurtenissen op alle vier de invalshoeken. Vandaar dat in het schema van het kernproces de pijl van de cyclus ook is getekend in twee richtingen. [pag 44](#)

Opgaveperspectief

Bij het opgaveperspectief is het steeds de vraag of wijzigingen invloed kunnen hebben op de prioriteitsstelling vanuit de raad en/of het college en/of de samenleving. Als het antwoord daar positief op is, moet je dit verder onderzoeken en bepreken met je bestuurlijk opdrachtgever. Daarna, indien nodig, uiteraard ook met de alliantiepartners. Het kan ook zijn dat alliantiepartners daardoor een

andere keuze maken in hun ambitie en/of bijdrage die belangrijk is voor de opgavemanager om te weten.

Opgaveambitie

Bij de opgaveambitie kijk je in welke mate de wijzigingen invloed hebben op de vastgestelde korte- en/of langetermijnambitie van de gemeente en/of de alliantie. Zo ja, dan moet je dit met je bestuurlijk opdrachtgever en alliantiepartners verder onderzoeken om de impact in kaart te brengen en de ambitie eventueel bij te stellen.

Opgavelandschap

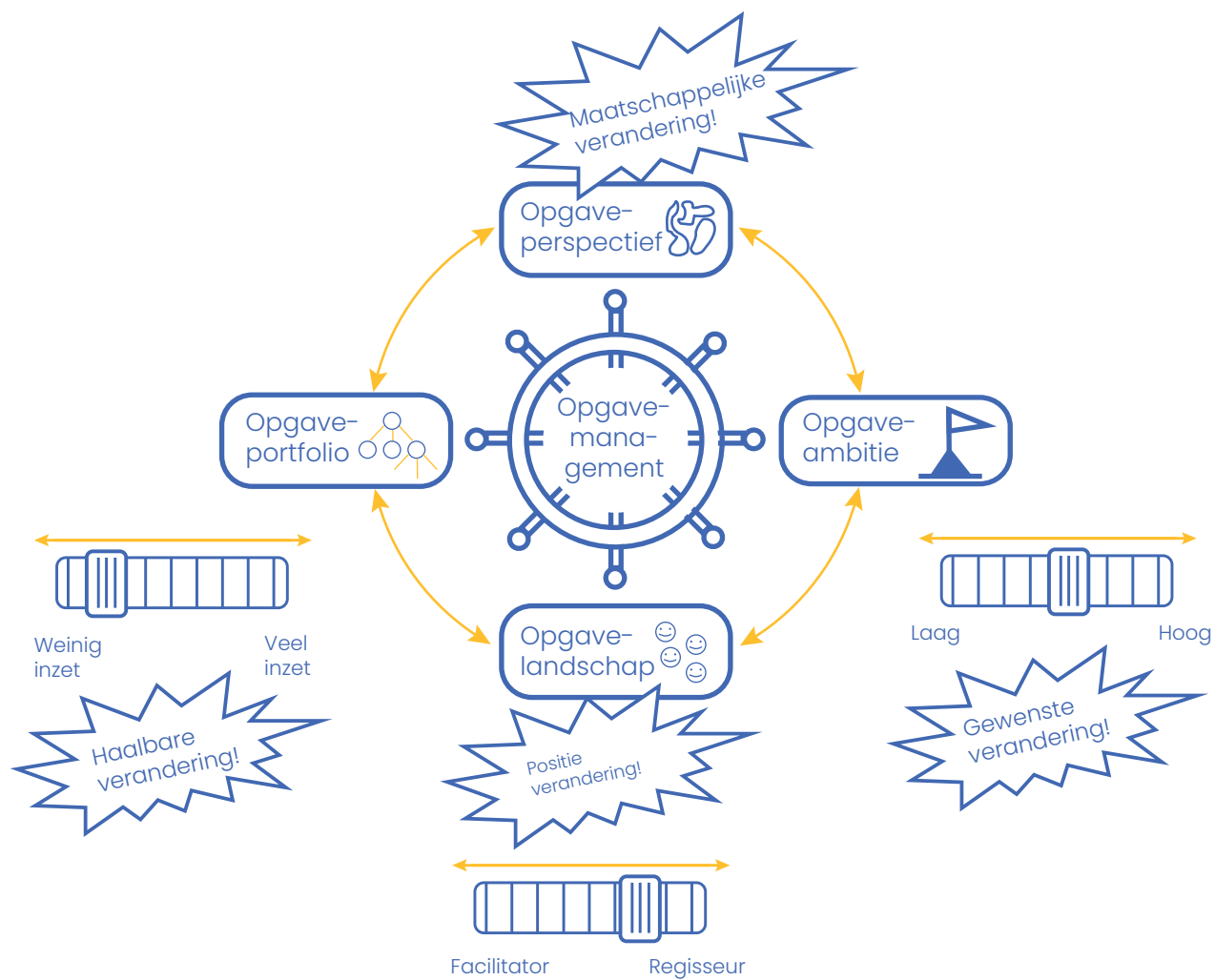
Bij het opgavelandschap houd je in de gaten of de wijzigingen invloed kunnen hebben op vastgestelde korte- of langetermijnambitie van de gemeente en/of van de alliantiepartners en/of het portfolio van de gemeente. Indien de ambitie of het portfolio geraakt worden, is afstemming met bestuurlijk opdrachtgever en/of alliantiepartners noodzakelijk om te kijken hoe je nu verder gaat.

Opgaveportfolio

Bij het opgaveportfolio ligt de focus op de invloed die wijzigingen kunnen hebben op de vastgestelde korte- of langetermijnambitie van de gemeente en/of van de alliantiepartners. De impact hiervan onderzoek en bespreek je met de bestuurlijke opdrachtgever en de alliantiepartners. Zo nodig worden lopende inspanningen versneld, vertraagd of gestopt en/of nieuwe inspanningen geïnitieerd.

Overige

Iedere wijziging kan uiteraard ook weer invloed hebben op de samenstelling van de alliantie, het opgaveteam en/of de opgavetafels.



Sturen met drie schuifjes...

Hoe opgavemanagement het adaptief vermogen van de gemeente vergroot

Op pagina 45 wordt het hier afgebeelde cyclische kernproces van opgavemanagement uitgelegd. Het is raadzaam om dit eerst te lezen om onderstaande beter te kunnen plaatsen.

Samenwerken in allianties

Het gedeelde eigenaarschap op de opgave maakt het noodzakelijk om samen te werken in allianties. Om dit te kunnen, heb je de voorgaande elementen nodig om flexibel mee te bewegen met zowel de opgave als de alliantiepartners om de opgaveambitie te blijven nastreven. Opgavemanagement biedt een strategische manier van sturing die deze manier van samenwerken actief ondersteund.

Betrouwbaarheid gemeente neemt toe

Jouw positionering van opgavemanager op ambtelijk opdrachtgeversniveau maakt dat je een volwaardig gesprekspartner bent waar partners ook iets aan hebben. Als jij, als opgavemanager, iets toezegt kan je dat ook waarmaken door jouw positionering op het hoogste niveau binnen de gemeentelijke organisatie. Op pagina 73 werken we de positionering van de opgavemanager verder uit.

Meebewegen met de opgave

Doordat we als gemeente vanuit de systeemwereld opdrachtgericht werken, met tijdelijke inspanningen, hebben we een strategische manier van sturing nodig die deze gefixeerde manier van werken meer laat aansluiten op de opgave. [pag 25](#) Vooral omdat de opgave steeds wijzigt terwijl je eraan werkt. Opgavemanagement biedt een gestructureerde strategische manier van sturing, waarbij we de opdrachten binnen het opgaveportfolio steeds laten aansluiten op de gewijzigde opgave.

Sneller ambities bijstellen

Bij opgavemanagement wordt steeds de verandering in het vraagstuk gemonitord en is de gemeente veel beter in staat om te reflecteren op haar opgaveambitie. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat de oorspronkelijke opgaveambitie niet meer goed aansluit bij het gewijzigde vraagstuk. Dit aanpassen geeft weer input voor de positie in het opgavelandschap en de inrichting van het opgaveportfolio

Invloed op oplossingsrichting

Je bent als opgavemanager vanuit jouw rol als procesregisseur op opdrachtgevend niveau steeds in verbinding met alle partners en spelers in het opgavelandschap. [pag 71](#) Je hebt alle tijdelijke inspanningen binnen de gemeente gericht op de gemeentelijke opgaveambitie en goed op elkaar afgestemd en bent daarmee een daadkrachtige speler in het opgavelandschap. Dit zorgt ervoor dat de gemeente ook meer invloed kan uitoefenen op de oplossingsrichting van een opgave. De opgaveambitie vanuit de gemeente hoeft immers niet altijd aan te sluiten op de ambities van andere spelers.

Dynamische positionering in het opgavelandschap

De continue monitoring van de veranderingen in het opgavelandschap maken dat de gemeente veel beter in staat is te reflecteren op haar positionering in het opgavelandschap en deze bij te stellen. Door de wijziging van het vraagstuk kunnen bijvoorbeeld enkele spelers actiever worden of juist niet, afhaken en of afwachten. De gemeente kan hier snel op inspelen, bijvoorbeeld doordat de gemeente vanuit een positionering als 'trekker' meer de positie van 'facilitator' kan innemen.

Kenmerken opgave

Urgent breed
maatschappelijk
vraagstuk

Urgentie gevoeld,
grote impact op
de samenleving

Behoefte aan
gezamenlijk
betekenis geven en
leren

Verskillende
oplossingsrichtingen:
met het organiseren
van samenhang

Veel betrokken
partijen

Samenwerking nodig
om tot een oplossing te
komen: complex en veel
dynamiek

Opgaveverkenning

- Wat is het urgent breed maatschappelijke vraagstuk?
- Waarom willen we vanuit de gemeente hierop inzetten?
- In welke richting en met welke partijen kan dit opgelost worden?
- Welke bijdrage leveren wij daaraan als gemeente?
- Welke rol willen we daarin nemen?
- Wat is de meerwaarde om dit opgavegericht te doen met opgavemanagement?



OPGAVE STARTEN met opgavemanagement



- Opgavemanager aanstellen
- Inrichten opgaveteam
- Inventariseren perspectief
- Allianties smeden
- Opgavetafels intern en extern inrichten
- Betrekken samenleving

Starten van een opgave met opgave-management

Bewust kiezen voor opgavemanagement

Het starten van opgavemanagement op een urgent breed maatschappelijke opgave begint met het maken van een opgaveverkenning, waarin alle informatie en input over de opgave wordt samengebracht.

Het doel van de opgaveverkenning is om een bewuste afweging te maken om een 'urgent breed maatschappelijke vraagstuk' vanuit de gemeente op te pakken met een strategische manier van sturing.

Opgaveverkenning als basis

De essentie in de opgaveverkenning bestaat uit de volgende vragen:

- Wat is het maatschappelijke vraagstuk?
- Waarom willen we vanuit de gemeente hierop inzetten?
- In welke richting en met welke partijen kan dit opgelost worden?
- Welke bijdrage leveren wij als gemeente daaraan?
- Welke rol willen we daarin nemen?
- Wat is de meerwaarde om dit met een strategische manier van sturing te doen?

Format

Een format van een opgaveverkenning is terug te vinden in bijlage 1. [pag.140](#) Dit format bevat alle vragen die in de vier invalshoeken aan bod komen en dat vul je stapsgewijs in. De verkenning is niet in één keer klaar, maar is een groeidocument waarin je wat je weet vastlegt en bijstelt.

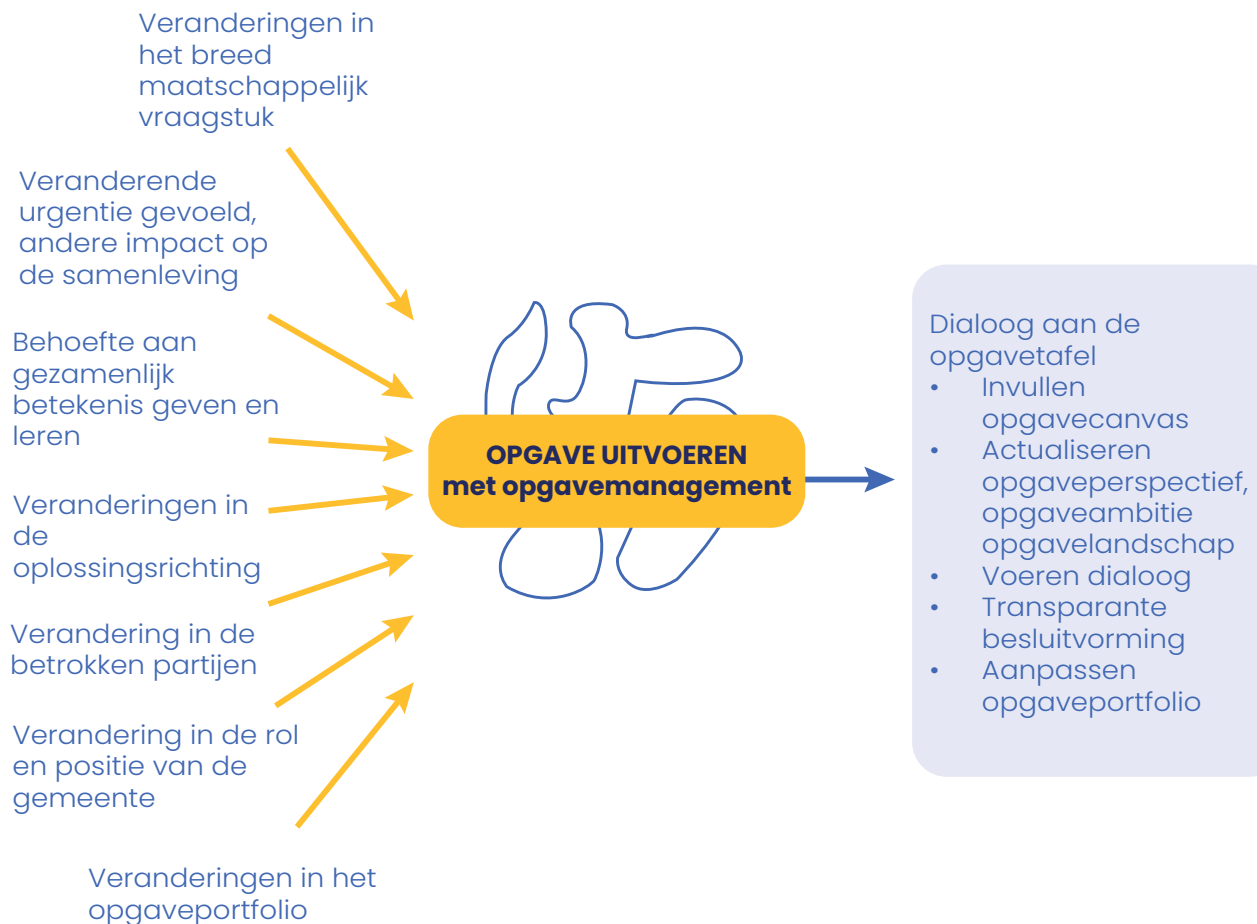
Advies om een opgave te starten

De opgaveverkenning wordt afgesloten met een advies om het urgent breed maatschappelijke vraagstuk wel of niet met opgavemanagement aan te pakken. Hierop kunnen bestuur en directie het besluit nemen de opdracht te formuleren en een opgavemanager te benoemen.

Hoera! We hebben een opdracht! En dan?

Als op basis van het advies besloten wordt om het maatschappelijke vraagstuk met opgave-management op te pakken, start het eigenlijk pas echt. Je kan als opgavemanager jouw rol innemen en aan de slag om het opgavemanagement in te richten, een opgaveteam samen te stellen, het kernproces in te richten, de bestaande allianties te versterken en/of nieuwe te vormen.

Kenmerken opgave



Uitvoeren van een opgave met opgavemanagement

De vier invalshoeken van opgavemanagement worden regelmatig geëvalueerd, minimaal eens per half jaar – meestal analoog aan de cyclus van de gemeentebegroting – en als de dynamiek daar aanleiding toe geeft vaker. Dus ook de aanhaking met een voor- en najaarsnota wordt hiermee geborgd. Vaak wordt dit gedaan aan de interne opgavetafel met behulp van het opgavecanvas. [pag 79](#) [pag 138](#) Hoe pak je dat nu aan?

Opgaveperspectief actualiseren

Het opgaveperspectief stel je bij als het vraagstuk, de opgave verandert. Denk daarbij aan nieuwe wetgeving die impact maakt of maatschappelijke gebeurtenissen, zoals de hoge energieprijzen, een toename van vluchtelingen, etc.

Opgaveambitie bijstellen indien nodig

De opgaveambitie is niet in beton gegoten. Als de opgave verandert, heeft dat impact op de opgaveambitie van de gemeente en de alliantie(s). Het kan zijn dat de gemeentelijke opgaveambitie wordt verhoogd of juist wordt afgeschaald. Afhankelijk van hoe het vraagstuk verandert. Stel dat de hypotheekrente opeens op een structureel hoger niveau komt te liggen, dan heeft dat impact op de verkoopbaarheid van nieuwbouwwoningen. Dit kan ertoe leiden dat bijvoorbeeld de opgaveambitie om de groenste wijk van Nederland te bouwen wordt bijgesteld naar een van de 50 groenste wijken.

Opgavelandschap beoordelen

Een verandering in het opgaveperspectief zorgt ook altijd voor een verandering in het opgavelandschap en andersom. Er komen nieuwe spelers bij of de intentie van sommige spelers verandert omdat zij hun eigen ambitie bijstellen. Het heeft ook vaak impact op de dynamiek in de verschillende allianties waarin de gemeente participeert. Stel de rente komt op een hoger niveau te liggen, dat heeft dan bijvoorbeeld impact op de leenca-

paciteit van ontwikkelaars en corporaties. Hun positie en intentie verandert hierdoor.

Andersom kan een wijziging in het opgavelandschap zoals het wegvallen van een alliantiepartner of de opkomst van een nieuwe speler ook invloed hebben op het opgaveperspectief. Een belangrijke vraag is of door de veranderingen in het opgaveperspectief en/of -landschap de ambities van de spelers en de gemeente zelf wijzigen en de positionering van de gemeente nog klopt. Zijn de alliantiepartners nog wel de juiste partners? Verandert de rol van de gemeente van investeerder naar facilitator?

Opgaveportfolio aanpassen

Stel dat het opgaveperspectief is verandert, de gemeentelijke opgaveambitie is bijgesteld en de positionering van de gemeente in het opgavelandschap is gewijzigd. Dat heeft impact op het opgaveportfolio aan tijdelijke inspanningen vanuit de gemeente. Het kan betekenen dat een project wordt uitgebreid of juist gestopt of dat er een nieuw (bestuurs)proces wordt opgestart etc.

Transparante besluitvorming

Het doorlopen van de vier invalshoeken helpt om wel overwogen besluiten te nemen op strategisch niveau. Ook worden de te nemen besluiten veel navolgbaarder en daarmee ook meer uitlegbaar. Niet alleen intern, maar ook naar de omgeving.

Bestuurders en directies meer in control

Doordat de besluitvorming veel transparanter is geworden, wordt bestuurders meer comfort geboden. Zij worden veel meer meegenomen in de vertaling van college ambities naar de daadwerkelijke daadkracht vanuit het opgaveportfolio. Voor directies is het maken van strategische afwegingen over de inzet van medewerkers en middelen over de verschillende opgaven heen een stuk overzichtelijker en compacter.

Redenen om opgave te stoppen

Nagestreefde effecten
en de beoogde
verandering blijven uit

Werkwijze
opgavemanagement
wordt gestopt

Onvoldoende ruimte
om een eigen koers
te volgen door
regelgeving

Opgavealliantie
valt uiteen

Breed
maatschappelijk
vraagstuk niet
langer urgent

Opgaveambitie is

- Inhoudelijk afronden
- Evalueren
- Leerpunten verankeren
- Borgen resultaten
- Feestelijk ontbinding tijdelijke organisatie
- Borgen van relaties
- Opleverdocument aanbieden en afronden
- Decharge verlenen aan de opgavemanager

**Opgavemanagement
op een opgave
STOPPEN**

Tip: gebruik het opgavecanvas als hulpmiddel
om deze actualisatieslag uit te voeren.

Stoppen van een opgave met opgavemanagement

Ambities behaald: einde opgave

Er zijn meerdere redenen om te stoppen met het werken aan een opgave door middel van opgavemanagement. De mooiste reden is natuurlijk als de opgaveambitie gerealiseerd is en het maatschappelijke vraagstuk opgelost of veel kleiner geworden is. Dan zijn er misschien nog wel inspanningen die doorlopen, maar het is niet meer nodig om de tijdelijke organisatie in de benen te houden. De inspanningen die nog nodig zijn worden geborgd in de samenleving, in de eigen organisatie en/of bij de maatschappelijke partners.

Andere redenen om te stoppen

Er zijn soms ook andere redenen om te stoppen met een opgave:

- Het breed maatschappelijke vraagstuk wordt niet langer als urgent beschouwd doordat de samenleving het minder urgent vindt of college en/of raad stellen andere prioriteiten.
- De nagestreefde effecten en de beoogde verandering in het breed maatschappelijke vraagstuk blijven uit.
- Als gemeente krijg je onvoldoende ruimte om je eigen koers te bepalen bijvoorbeeld door landelijke of provinciale regelgeving.
- De alliantie in de opgave valt uit elkaar of de belangrijkste alliantiepartner(s) trekt zich terug waardoor het realiseren van de gemeentelijke opgaveambitie onmogelijk wordt.
- Opgavemanagement als werkwijze wordt door bijvoorbeeld een wisseling van bestuurders of de gemeentesecretaris niet langer als wenselijk beschouwd.

Opgave beëindigd en nu?

Als het opgavemanagement op een opgave wordt gestopt, is het van belang om de inspanningen, relaties en financiën uit de opgave goed te borgen. Het is niet zo dat alle betrokkenen het werk uit hun handen kunnen laten vallen en andere dingen kunnen gaan doen. De opgavemanager heeft hierin een belangrijke taak om te zorgen dat de overdracht, communicatie en afwikkeling van de opgave op een goede manier geregeld wordt. We noemen dit ook wel batenmanagement.

De stappen die hierbij genomen worden zijn:

1. Inhoudelijk afronden.
 - Het verzilveren van de baten.
 - Vieren van de behaalde successen.
 - Overdragen en borgen van de lopende inspanningen of nog te behalen baten.
 - Gebruikte en nog te besteden (gemeentelijke) middelen afrekenen en verantwoorden.
2. Evalueren van de opgave: leerpunten met betrekking tot samenwerking, proces, werkwijze en resultaten ophalen en verwerken.
3. Ontbinden van de tijdelijke organisatie:
 - Ontbinden van opgaveteam/-tafels.
 - Opgebouwde netwerken en overlegstructuren borgen.
4. Opleverdocument aanbieden aan de bestuurlijk opdrachtgever en afronden van de opgave, inclusief communicatie naar alle betrokkenen met decharge van de opgavemanager.

voorbeeld

In 2038:
Hele gemeente gasvrij

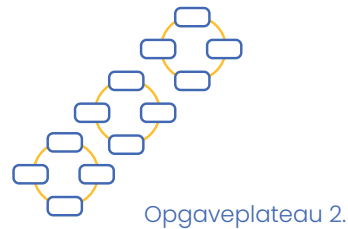
In 2034-2038:
Derde en laatste golf woningen van
het gas af
Electrische netwerk op orde
.....

In 2030-2034:
Tweede golf woningen van het gas af
Geen verkoop cv-ketels meer
Zonneboilers stimuleren
Thuisaccu's
Nieuwe groepenkasten
....

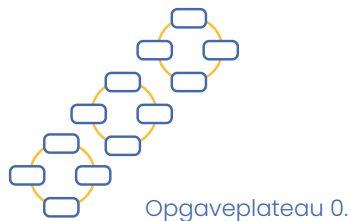
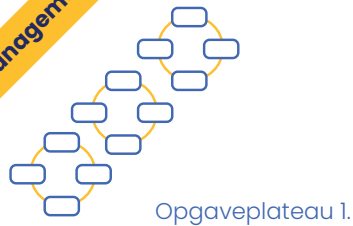
In 2026-2030:
Stimuleren woningisolatie
Innovatie industrie en bedrijven
Warmtepompen stimuleren
Zonnepanelen stimuleren
Windenergie uitbreiden
Eerste wijken van gas af
Slimme meters in alle woningen
....

Opgavemanagement stoppen

etc.



Opgavemanagement uitvoeren



Opgavemanagement starten

Gaat bij ieder plateau om de stip op de horizon (de droom) voor de lange termijn en de concrete ambitie voor de lopende collegeperiode

Gaat bij ieder plateau om de stip op de horizon (de droom) voor de lange termijn en de concrete ambitie voor de lopende collegeperiode

Opgavemanagement van plateau naar plateau

Van cyclus naar cyclus

Opgavemanagement is een cyclisch proces. Periodiek worden de vier invalshoeken geëvalueerd. Vanuit het opgaveperspectief wordt gekeken of het vraagstuk verandert, vanuit het opgavelandschap wordt gekeken welke verandering zich daar voltrekken. Met de inzichten van deze twee invalshoeken, wordt de opgaveambitie herijkt en van hieruit wordt het opgaveportfolio bijgesteld.

Dit proces begint met de start van opgavemanagement op een opgave van een breed maatschappelijk vraagstuk en eindigt bij het stoppen.

Van plateau naar plateau?

Gezien de langetermijnhorizon waaraan gewerkt wordt, is het nuttig om mijlpalen of concrete doelen na te streven, successen te vieren, resultaten te borgen en mijlpalen te markeren. Binnen opgavemanagement spreken we dan van het bereiken van een opgaveplateau.

Plateauplanning en collegeperiode

Over het algemeen kan gesteld worden dat bij iedere nieuwe collegeperiode de opgave wordt aangepast op de ambities van het college. Hiervoor werkt de opgavemanager voor de opgaveambitie van de gemeente een of meer opgaveplateaus uit. Met een plateauplanning wordt de voortgang gemarkeerd met te bereiken resultaten en doelen, gedurende de volgende vier jaar. Het aantal plateaus dat nagestreefd wordt in die periode varieert in de praktijk tussen de twee en vier plateaus per collegeperiode. Zorg ervoor dat de plateaus goed aansluiten bij de cyclus van de gemeentebegroting.

Een plateau is een streven op de grens van maakbaarheid en toeval.

Bij opgavemanagement zijn de na te streven plateaus echter niet afdwingbaar, laat staan dat ze gecreëerd kunnen worden vanuit de gemeente. Ze worden meer of minder bereikbaar, afhankelijk van de golven in de samenleving. Vanuit opgavemanagement wordt invloed uitgeoefend in het samenspel met samenleving en allianties, en door ontwikkelingen actief te volgen en te benutten om een volgend plateau te bereiken.

Plateauplanning

Een plateauplanning is een koers op hoofdlijnen, waarbij de verschillende plateaus voor een collegeperiode worden uitgewerkt. Het eerstvolgende plateau wordt in deze planning uitgewerkt met een overzicht van resultaten en doelen die nagestreefd worden.

Functie van het denken in plateaus

De functie van het schetsen van plateaus is om de vaak omvangrijke inzet begrijpelijk te houden voor iedereen die een bijdrage levert, of dat nu bestuurders zijn of medewerkers in de opgave.

Tips

Neem de tijd voor de opgaveverkenning

Een gedegen opgaveverkenning met in- en externe stakeholders resulteert in een kwalitatief zo volledig mogelijk beeld, waarmee het advies en dus het besluit om de opgave te starten, een bewuste keuze is. Dit creëert commitment.

Begin met een scherp opgaveperspectief

Formuleer samen wat de opgave écht is: welk maatschappelijk vraagstuk ligt er onder, en waarom is het urgent? Een helder opgaveperspectief voorkomt dat je te snel in oplossingen schiet.

Werk met ambitie én realisme

Bepaal de opgaveambitie samen met partners niet als dichtgetimmerd doel, maar als richting die inspireert en verbindt. Houd de ambitie levend door te blijven toetsen aan de haalbaarheid in de praktijk en voor wie (of wat) je het doet.

Ken je speelveld en bouw je landschap

Breng de spelers, belangen en intenties in beeld. Gebruik de opgavetafels (intern én extern) om elkaar vast te houden, te leren en gezamenlijke energie vast te houden, zodat je de goede dingen doet in het opgaveportfolio.

Stuur op samenhang, niet op controle

Gebruik het opgaveportfolio als dashboard om overzicht te houden. Richt je op afstemming, leren en koers houden, niet op afrekenen. Zo houd je ruimte voor experimenten en aanpassingen.

Weet wanneer het tijd is om te stoppen

Een opgave afronden is óók een vak. Sluit bewust af: evalueer wat de opgave heeft opgeleverd, vier wat is bereikt, leer van wat niet lukte en geef het stokje op tijd door. Borg de resultaten in de lijnorganisatie of bij (maatschappelijke) partners.

*Het is van belang dat een
opgavemanager goed op ambtelijk
opdrachtgeversniveau wordt
gepositioneerd, zodat hij of zij intern
maar ook buiten als serieuze partner
gezien wordt.*

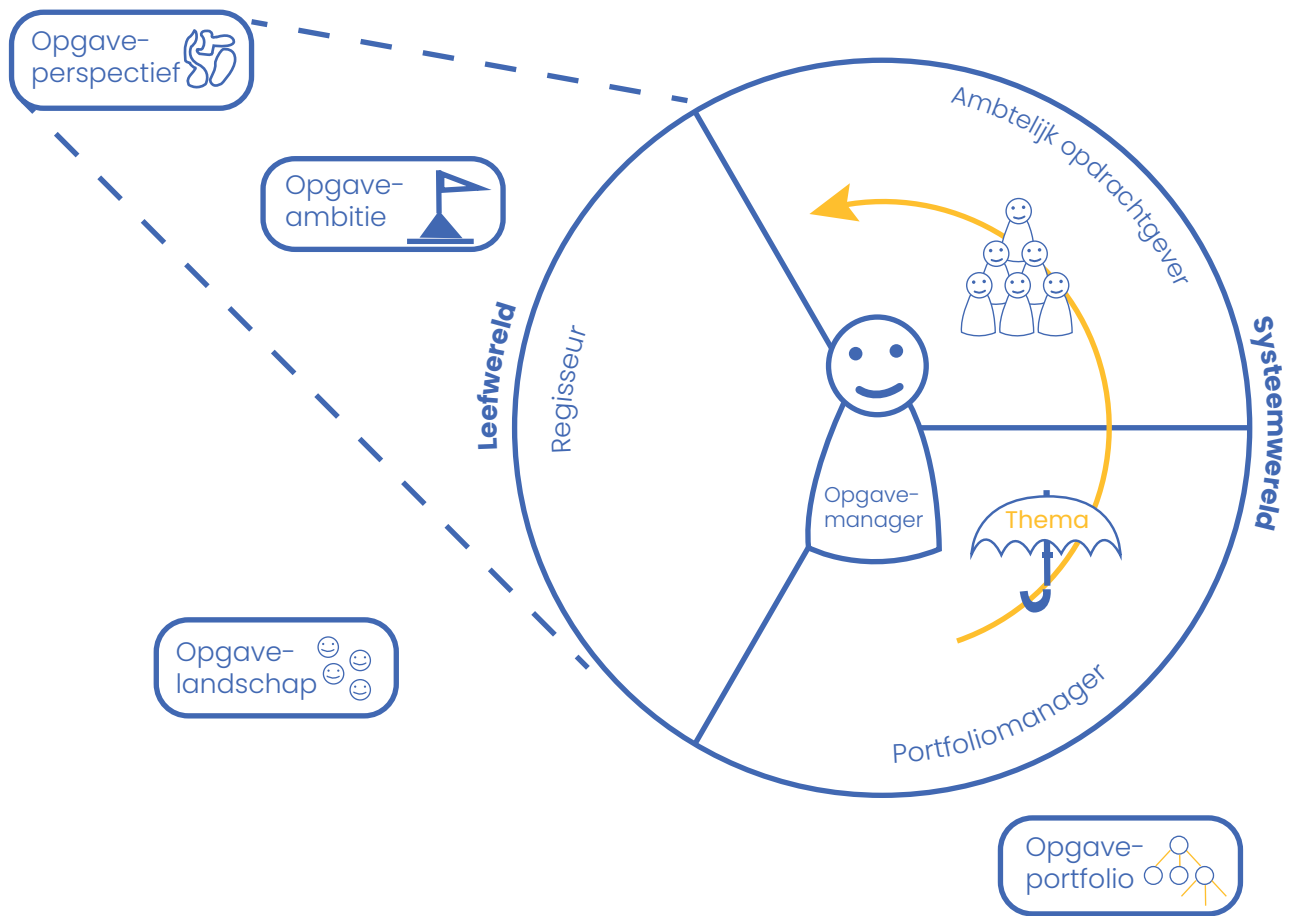
Hoofdstuk 4

De opgavemanager

In dit hoofdstuk bespreken we de rol van de opgavemanager, de positionering en het belangrijkste instrumenten van de opgavemanager, namelijk de interne opgavetafel en de externe opgavetafels.

In dit hoofdstuk bespreken we:

- de drie subrollen van een opgavemanager.
- de opgavemanager en de positionering.
- de uitwerking van het organisatiemodel.
- het opgaveteam.
- de interne opgavetafel.
- de externe opgavetafels.
- tips.



De drie subrollen van de opgavemanager

Sturen op samenhang

De belangrijkste taak van een opgavemanager is sturen op samenhang met een strategische manier van sturing, zodat de gezamenlijke inspanningen een passende bijdrage leveren aan het realiseren van de gemeentelijke opgaveambitie.

Als opgavemanager ben jij degene die een urgent breed maatschappelijk vraagstuk verder brengt. Het gaat hierbij primair om het sturen op de samenhang tussen verschillende deelopgaven waaraan binnen de gemeente, maar ook daarbuiten, gewerkt wordt. De opgavemanager is gepositioneerd op het hoogste ambtelijke opdrachtgeversniveau en staat boven procesregisseurs, project- en programmamanagers.

Opgavegericht en ambitie gedreven

De opgavemanager zal altijd de (bedoeling van de) opgave centraal stellen in zijn handelen. Alles wat hij of zij doet draagt hier aan bij. De opgavemanager heeft hierbij een focus en een scope die is verankerd in de gemeentelijke opgaveambitie. Op het moment dat die ambitie niet meer aansluit bij een veranderde opgave, of als er veranderingen zijn in het opgavelandschap waardoor de positionering van de gemeente verandert, zal je in beweging komen om de gemeentelijke opgaveambitie vanuit jouw bestuurlijk opdrachtgever en de alliantiepartners te actualiseren en te hercontracteren.

Drie subrollen

In de praktijk zien we drie subrollen die verbonden worden aan de rol van opgavemanager, die vaak worden uitgevoerd door een en dezelfde persoon. Soms wordt een rol gedelegeerd.

Opgavemanager als regisseur

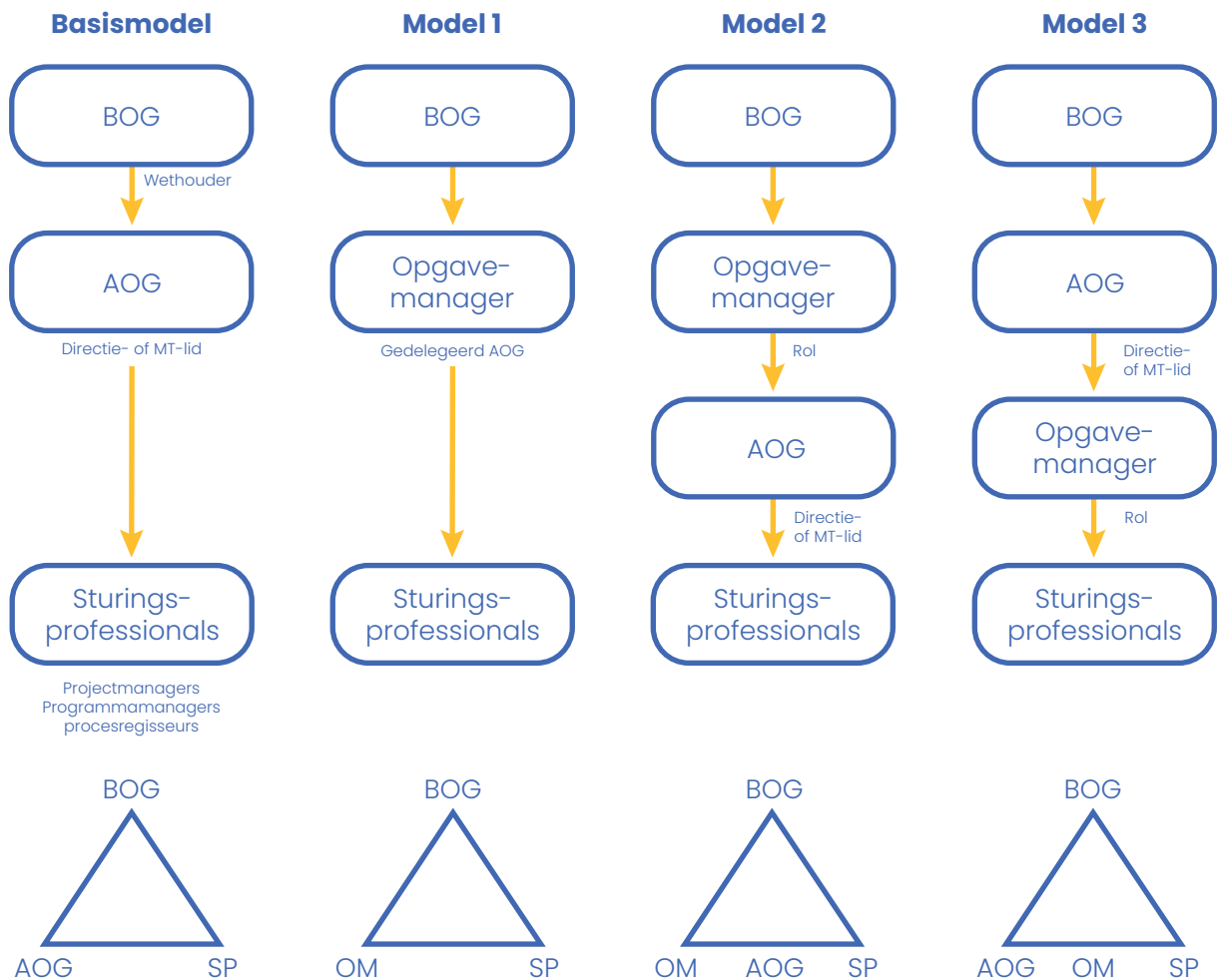
Aangezien bij opgavemanagement altijd sprake is van verschillende allianties, maakt de opgavemanager gebruik van de principes van de werkwijze van procesregie om de verschillende belangen af te stemmen en bij elkaar te brengen. Daarnaast zal de opgavemanager in het opgavelandschap steeds actief contact onderhouden met alle verschillende spelers, om zo de positionering van de gemeente te optimaliseren. Dit is de belangrijkste rol die je niet kan delegeren.

Opgavemanager als ambtelijk opdrachtgever

Door de rol van ambtelijk opdrachtgever bij de opgavemanager onder te brengen, borgen gemeenten het sturen op de samenhang van alle tijdelijke inspanningen gericht op de opgave. De opgavemanager kan vanuit het totaaloverzicht van het grotere geheel, heel specifiek sturen op de verschillende opdrachten en werkwijzen in het opgaveportfolio. In de praktijk kan het voorkomen dat de opgavemanager deze subrol (gedeeltelijk) delegeert. De opgavemanager is dan een coördinerend opdrachtgever die zorgt dat er gestuurd wordt op samenhang.

Opgavemanager als portfoliomanager

De subrol als portfoliomanager creëert overzicht binnen het totaal aan tijdelijke inspanningen voor de opgave. Niet alleen op aspecten als capaciteit, geld, risico's, etc., maar vooral op inhoud als het gaat om raakvlakken tussen de inspanningen. Dit maakt het prioriteren een stuk eenvoudiger. In steeds meer gemeenten zien we een aparte rol portfoliomanager ingezet worden. De opgavemanager kan het portfoliomanagement ook delegeren aan zo'n rol.



Organisatiemodellen op AOG-niveau voor opgabegericht sturen met alleen (lijn)directeuren en opgavemanagers

De opgavemanager en de positionering

Positionering

In de gemeentelijke praktijk komen we drie positioneringen tegen van de opgavemanager in de sturingsdriehoek, zie hier links. Ieder model heeft zo zijn voor- en nadelen bij de verschillende gemeentegrootten. Bij de beschrijvingen in deze handreiking gaan we uit van model 1 om het goed leesbaar te houden en dit model in de praktijk op dit moment het meeste voorkomt.

Kleine gemeenten

Bij kleine gemeenten krijgen de DT- of MT-leden de rol van ambtelijk opdrachtgever eventueel aangevuld met een strategisch adviseur (basis-model). Feitelijk heeft de ambtelijk opdrachtgever hier ook de rol van opgavemanager. Ook komt een vrijgestelde manager voor, die twee of drie opgaven aanstuurt.

Middelgrote en grote gemeenten

Bij middelgrote en grote gemeenten wordt steeds vaker gekozen om drie tot vijf vrijgestelde opgavemanagers te positioneren op hetzelfde niveau als de DT-leden, in de rol van ambtelijk opdrachtgever (model 1).

Grote gemeenten

In grote gemeenten zien we dat opgavemanagers soms ook weer geplaatst worden boven of onder een ambtelijk opdrachtgever (modellen 2 en 3). Model 2 wordt vooral toegepast als de opgave veel interventies en regie richting de leefwereld vraagt en model 3 als de opgave veel van de interne organisatie, de systeemwereld, vraagt. Hiermee ontstaat dan wel een extra sturingsniveau. Dit vraagt uiteraard een goede rol- en taakverdeling tussen de ambtelijk opdrachtgever en de opgavemanager: wie heeft welke rol en taken, bevoegdheden en mandaten.

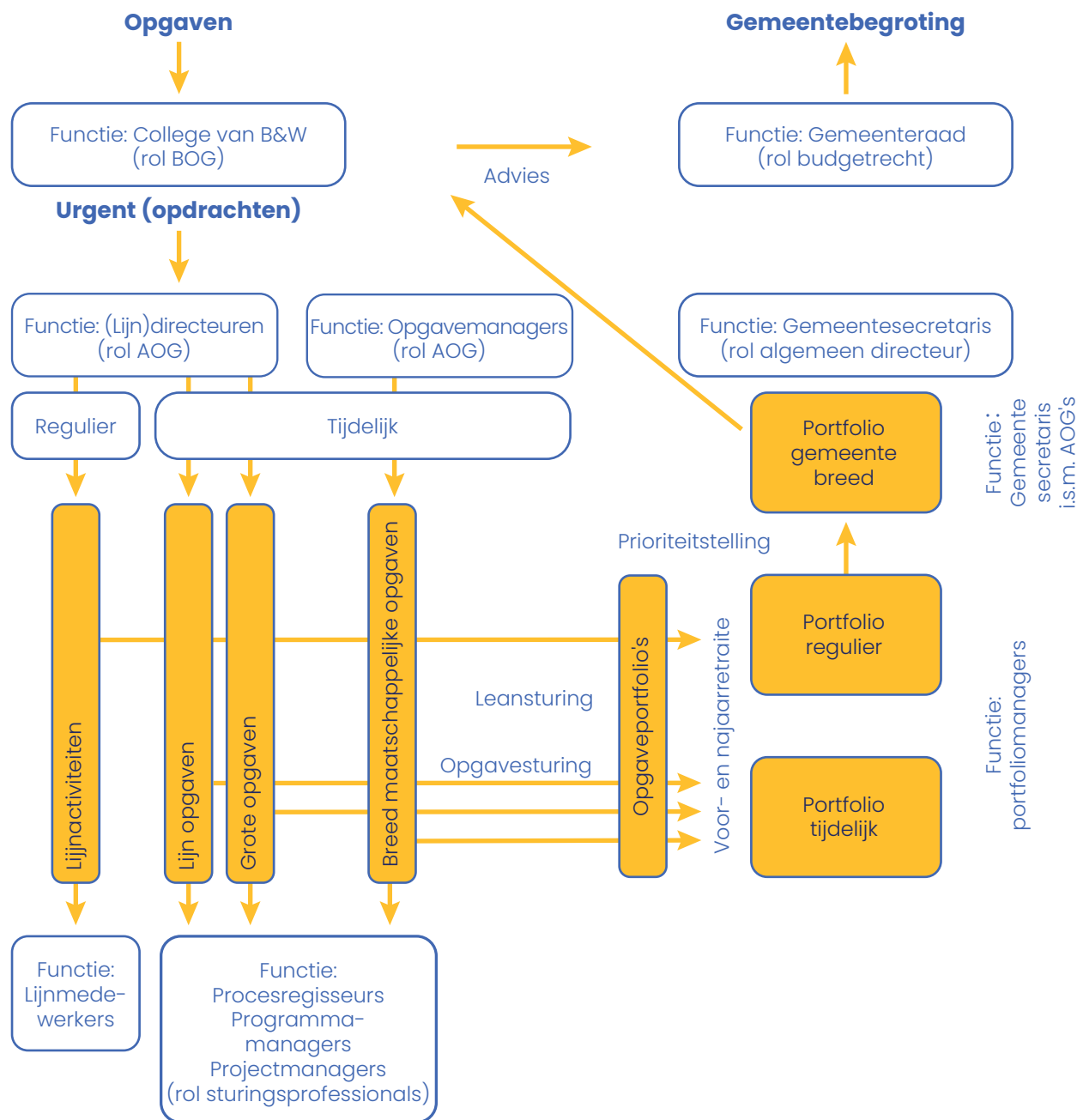
Meerdere modellen tegelijk in één

Bij grotere gemeenten zien we ook dat in de verschillende opgaven al deze modellen worden gebruikt. Dat is niet erg zolang de ingerichte 'sturingsdriehoek' maar ten dienste staat aan de opgave. Het maakt het sturen op samenhang wel (veel) complexer en vraagt dus extra aandacht van de verschillende bestuurlijk- en ambtelijk opdrachtgevers, opgavemanagers en sturingsprofessionals.

Vier redenen voor een zo hoog mogelijke positionering van de opgavemanager

Positioneer een opgavemanager zo hoog mogelijk in de organisatie omdat:

1. een urgent breed maatschappelijk vraagstuk inspanningen vraagt van bijna alle organisatieonderdelen. Om de integrale sturing op de inspanningen vanuit de gemeente goed aan te kunnen sturen is een hoge positionering randvoorwaardelijk.
2. de opgavemanager naar buiten toe geloofwaardig is door een hoge positionering. Het is voor de buitenwereld dan duidelijk dat de opgavemanager ook intern zaken voor elkaar kan krijgen (positiemacht) als een serieuze gesprekspartner.
3. het deuren opent naar gesprekspartners op vergelijkbaar niveau van de alliantiepartners, en andere spelers, waardoor de invloed van de opgavemanager in het opgavelandschap groter is.
4. het borgen van een gelijkwaardige afweging tussen regulier en opgavewerk een gelijkwaardige positionering vraagt waar beide belangen samenkomen en evenredig afgewogen worden, naast de inhoudelijke en financiële strategie van de directie in het gemeentebrede portfolio.



Uitwerking organisatiemodel

Uitwerking organisatiemodel

Het organisatiemodel

Dit model toont het in deze handreiking gehanteerde organisatiemodel. Het model dat we inmiddels in een groot aantal gemeente terugzien.

Alle reguliere lijnactiviteiten en tijdelijke lijnopgaven (incl. grote opgaven) worden opgabe-gericht aangestuurd door de (lijn)directeuren. De urgent breed maatschappelijke vraagstukken worden ondergebracht bij opgavemanagers.

Het college van B&W als bestuurlijk opdrachtgever

Het college van B&W bepaalt welke opgaven urgent zijn en waarvoor zij capaciteit en middelen voor vrij maken in de gemeentebegroting, na goedkering door de gemeenteraad. Vervolgens verstrekken zij opdrachten aan de ambtelijke organisatie, die opgabegericht moeten worden uitgevoerd.

(Lijn)directeuren en opgavemanagers

De (lijn)directeuren zijn de opdrachtnemers van de bestuurlijk opdrachtgevers (college van B&W). De (lijn)directeuren zijn vervolgens de ambtelijk opdrachtgevers voor de lijnmedewerkers (reguliere lijnactiviteiten met leansturing) en de sturingsprofessionals (tijdelijke lijn- en grote opgaven met opgavesturing). Dit is voor alle opgaven met uitzondering van de urgent breed maatschappelijke opgaven. Die opgaven worden ondergebracht bij de opgavemanagers, die daarmee opdrachtnemers zijn van de bestuurlijk opdrachtgevers (college van B&W) en de ambtelijk opdrachtgevers van de sturingsprofessionals voor alle tijdelijke opgaven.

Gemeentebreed portfolio

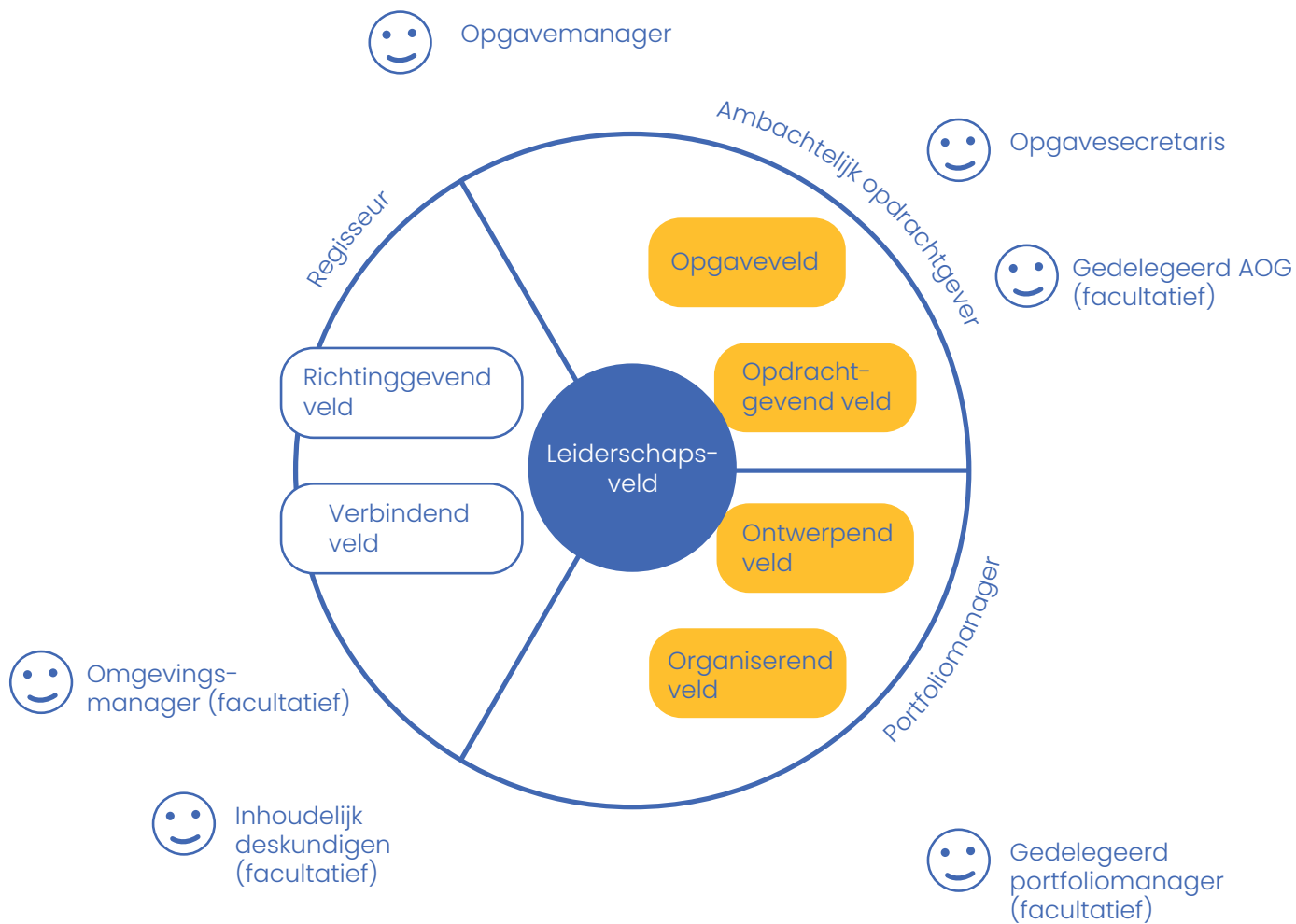
De (lijn)directeuren leveren, in de begrotingscyclus in de voor- en najaarsretraite of per kwartaal, de opgaveportfolio's van de reguliere lijnactiviteiten en hun tijdelijke lijn- en grote opgaven. De opgavemanagers doen dit voor de urgent breed maatschappelijke opgaven met hun opgaveportfolio's. Samen geven deze portfolio's het gemeente breed portfolio. De gemeentesecretaris adviseert vervolgens het college van B&W, die het ter besluitvorming voorlegt aan de gemeenteraad.

Positiemacht

De positiemacht wordt in dit organisatiemodel verdeeld tussen de (lijn)directeuren en de opgavemanagers, die ieder over de voor hun opgaven benodigde middelen beschikken.

Versterking strategische daadkracht directies

Met de toevoeging van opgavemanagers op dit niveau voor de urgent breed maatschappelijke vraagstukken worden de (lijn)directeuren ontlast en wordt de strategische daadkracht van de directies en daarmee de hele gemeente vergroot. Voorwaarde is wel dat er hier ook echt extra capaciteit aan dit opgabegerichte niveau wordt toegevoegd.



Samenstelling van het opgaveteam

Het opgaveteam

De opgavemanager kan niet zonder een opgaveteam

De complexiteit en dynamiek van een breed maatschappelijk vraagstuk vraagt veel aandacht en inzet op relaties. Het gaat dan om de relatie met de bestuurlijk opdrachtgever en de directie, de interne en externe tafeldeelnemers en met de burgers (de samenleving).

Opgaveteam

Het opgaveteam helpt de opgavemanager te schak(el)en op de zeven velden. Vanuit de ambtelijke opdrachtgeversrol wordt de opgavemanager door de opgavesecretaris geholpen om de opgave en de opdracht scherp te krijgen en te houden. Voor het ontwerpen en organiseren van de opgave kunnen de inhoudelijk specialisten en de gedelegeerd portfoliomanager ondersteunen. In de regisseursrol kunnen de inhoudelijk specialisten vanuit hun netwerk en relaties bijdragen en kan de omgevingsmanager helpen de strategie voor omgevingsmanagement te bepalen.

Opgavesecretaris

Vooraf voor het vastleggen van besluiten, organiseren en voorbereiden van bijeenkomsten en het maken van afspraken is een opgavesecretaris een 'must-have'. Het is dan ook zaak dit bij de aanvaarding van de opgave direct goed te regelen.

Facultatieve leden

Gedelegeerde rollen

Zoals op pagina 71 is uitgelegd kan de opgavemanager de rollen van ambtelijk opdrachtgever en portfoliomanager delegeren. Dit geeft ruimte voor de opgavemanager, maar het vraagt ook dat hij of zij wel zelf de regie blijft voeren en het overzicht behoudt en bewaakt. Als voor het delegeren wordt gekozen maken deze gedelegeerde functionarissen ook automatisch deel uit van het opgaveteam.

Inhoudelijk specialisten

Daarnaast kan het zijn dat de opgavemanager tijdelijk gebruik wil maken van inhoudelijk specialisten voor een of meerdere onderwerpen. Als dit aan de orde is, is het verstandig deze specialisten ook aan het opgaveteam toe te voegen.

Interne opgavetafel

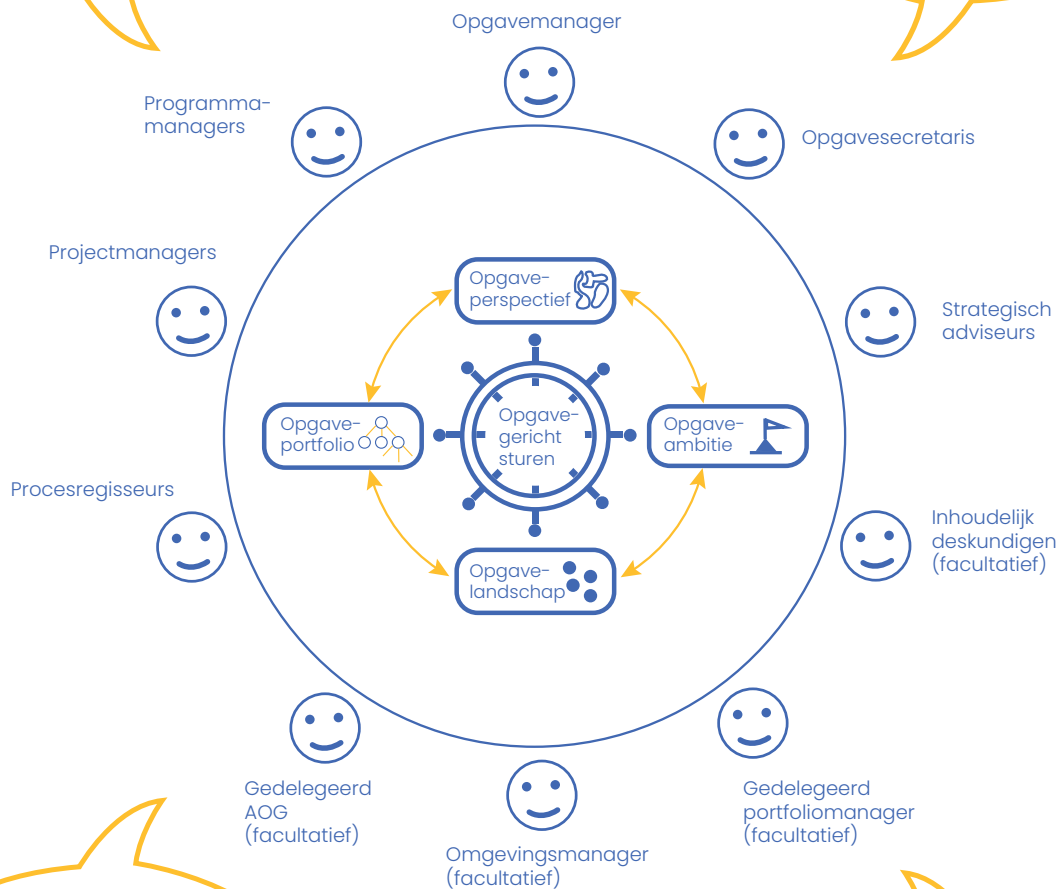
Om de transparantie en betrokkenheid zo groot mogelijk te houden, kunnen de leden van het opgaveteam ook deelnemen aan de interne opgavetafel.

Opgaveperspectief

Welke veranderingen treden op in het maatschappelijk vraagstuk?

Opgaveambitie

Als de opgave of de haalbaarheid ervan verandert... moeten we dan onze ambitie bijstellen?



Opgaveportfolio

Als de opgave verandert, onze ambitie bijgesteld en onze positionering is gewijzigd... waar passen we dan ons opgaveportfolio aan?

Opgavelandschap

Als de opgave of het draagvlak verandert... wat voor impact heeft dat op het opgave landschap en onze positionering?

De interne opgavetafel

De opgavemanager kan niet zonder een interne opgavetafel

Het inrichten van een interne opgavetafel is het antwoord op de vraag: hoe richt ik blijvend alle tijdelijke inspanningen op de opgave, vanuit onze gemeentelijke opgaveambitie en positionering, in het opgavelandschap. De interne opgavetafel is een overlegvorm waarbij de vier cyclische invalshoeken gestructureerd worden gevolgd. [pag 44](#)
Samen met het team worden de verschillende fasen doorlopen zoals uitgewerkt op pagina 58 tot en met 63.

De vier invalshoeken als agenda van de interne opgavetafel

Alle vier de invalshoeken worden besproken aan de interne opgavetafel met als doel om het opgaveportfolio goed te laten aansluiten op:

- het (gewijzigde) opgaveperspectief.
- de (gewijzigde) opgaveambitie.
- het (gewijzigde) opgavelandschap.

Transparante besluitvorming

De opgavetafel is een vehikel om te komen tot gedragen, transparante besluitvorming via een voorspelbaar proces, met betrekking tot de tijdelijke inzet van de schaarse mensen en middelen van de gemeente ten gunste van de opgave. Dit alles binnen het gecontracteerde kader van de opgaveopdracht.

Vorbereiden opgavetafeloverleg

Ter voorbereiding op de opgavetafel neemt het opgaveteam de totale opgave bewust in ogenschouw en vertaalt dit naar de bijdrage die het opgaveportfolio daaraan toevoegt.

Bijsturen

Als opgavemanager bekijk je of 'het huis op orde is', dus of het opgaveportfolio goed loopt en of het team in control is. Hieruit distilleer je welke initiatieven besproken moeten worden.

Opgaveperspectief en opgavelandschap als input

Het opgaveperspectief en -landschap zijn de belangrijkste triggers om zaken bij te stellen, want een veranderende opgave zorgt voor heroverweging van de gemeentelijke opgaveambitie en het opgaveportfolio. Wijzigingen in het opgavelandschap leveren vragen op over de positionering van de gemeente en dus ook over de bijdrage (opgaveportfolio) die nodig is om de opgaveambitie te realiseren.

Strategisch adviseurs en sturingsprofessionals

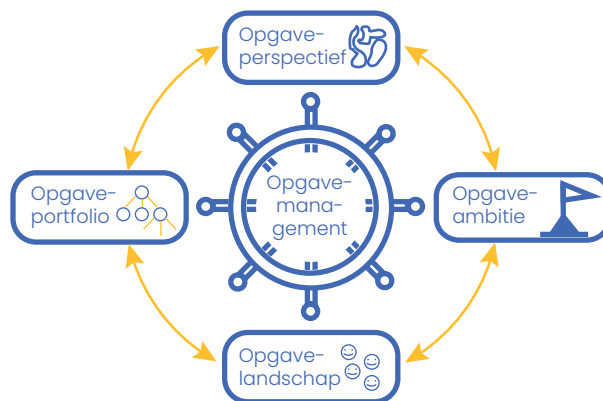
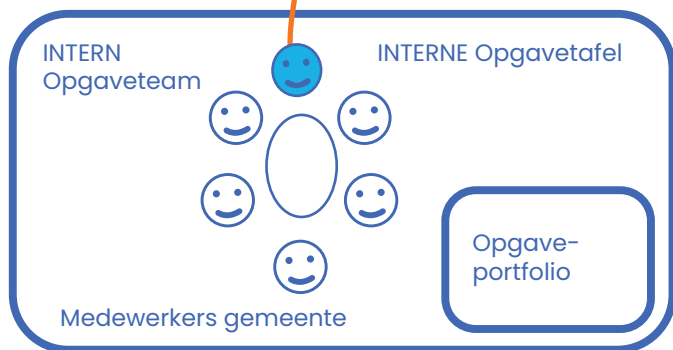
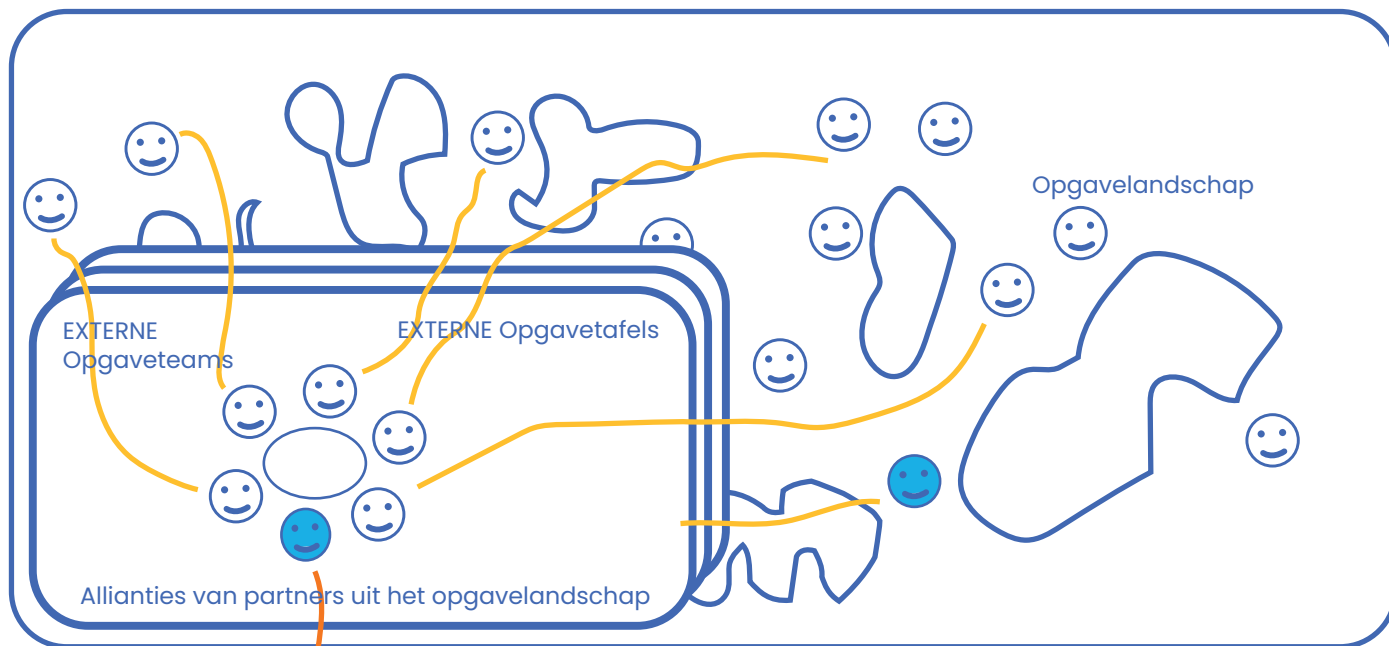
Bij veel opgavetafeloverleggen vervullen de strategisch adviseurs een rol om het opgaveperspectief scherp te houden. De procesregisseurs, programmamanagers en projectmanagers nemen vanuit het inzicht in het krachtenveld rond hun opdrachten, wijzigingen in het opgavelandschap en in het opgaveperspectief snel waar.

Verwerken en terugkoppelen

Na de opgavetafelbijeenkomst verwerkt de opgavemanager samen met zijn opgaveteam de opgehaalde besluiten en deelt de geactualiseerde stand van zaken met de deelnemers. Aangezien tijdens een opgavetafelbijeenkomst veel besluiten genomen worden, is het van groot belang dat deze besluiten in de juiste besluitvormingsprocessen worden opgevolgd en gemonitord. De opgavesecretaris vervult hierbij een belangrijke rol.

De interne opgavetafel als vertaling van de leefwereld naar de systeemwereld en andersom

Vanuit de systeemwereld bezien is de belangrijkste functie van de opgavetafel dat op een transparante wijze besluiten worden genomen en prioriteiten worden gesteld. Vanuit de leefwereld is de belangrijkste functie van de interne opgavetafel dat de gemeente inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen en bijdraagt aan oplossingen en resultaten voor de samenleving.



Externe opgavetafels

De interne opgavetafel en externe opgavetafels

Bij opgavemanagement is er sprake van één interne opgavetafel en meerdere externe opgavetafels met alliantiepartners. Bij de interne opgavetafel is het doel om af te stemmen over de vier cyclische invalshoeken met de betrokken medewerkers, leidinggevend en soms de bestuurder. Bij een externe opgavetafel komen de alliantiepartners samen. Bij opgavemanagement is er sprake van meerdere allianties en dus ook van meerdere externe opgavetafels.

Interne opgavetafels van alliantie partners

De partners van een alliantie hebben vaak ieder ook hun eigen interne opgavetafel om de bijdragen die zij leveren aan de opgave binnen hun organisatie op elkaar af te stemmen.

De rol van de opgavemanager aan de externe opgavetafels verschilt

Bij de interne opgavetafel is de opgavemanager de voorzitter. Bij de externe opgavetafels kan de rol van de opgavemanager verschillen. In de ene alliantie kan de gemeente bijvoorbeeld de trekker zijn, terwijl in een andere alliantie de gemeente meer deelnemer is. De rol van de opgavemanager in de verschillende externe opgave tafels varieert dus.

Als de opgavemanager voorzitter is van een externe tafel is het verstandig dat de inhoudelijke inbreng van de gemeente door een ander wordt ingebracht.

De vier perspectieven en externe opgavetafels

Ook bij de externe opgavetafels doorloopt men dezelfde vier invalshoeken. Iedere alliantie heeft een collectieve opgaveambitie. Deze kan bijgesteld worden als het de opgave verandert.

Wijzigingen in de allianties zelf

Vanuit iedere externe opgavetafel wordt er gekeken naar wijzigingen in het opgavelandschap en dit kan ook invloed hebben op de samenstelling van de alliantie en haar ambitie. Het kan er ook voor zorgen dat een alliantie uit elkaar valt of dat de gemeente uit een alliantie stapt als de afstand tot de eigen opgaveambitie van de gemeente en de opgaveambitie vanuit de alliantie te ver uiteen gaan lopen.

Het alliantieportfolio versus het eigen gemeentelijke opgaveportfolio

Bij een alliantie, waar naast de gemeente ook vanuit de partners veel wordt bijgedragen aan de opgave, is er vaak ook een gezamenlijke opgaveportfolio. Dit is het totaal aan bijdragen van de verschillende alliantiepartners. Grofweg zou je kunnen zeggen dat het interne opgaveportfolio vooral de tijdelijke inspanningen bevat, waar de gemeente inzet pleegt. Het externe portfolio is een optelsom van de opgaveportfolio's van alle alliantiepartners en de gemeente tezamen.

Tips

Bekijk steeds of je rol vanuit de gemeente nog aansluit bij de opgave

Je hebt als gemeente verschillende rollen, check regelmatig of je rol nog past bij de ontwikkelingen in het opgavelandschap. Soms ga je van regisseren naar faciliteren omdat een van de partners een taak van je overneemt.

Je bent als opgavemanager de verbinding tussen de leefwereld en systeemwereld.

Je weet als opgavemanager wat er in het opgavelandschap gebeurt en je stelt steeds het maatschappelijk vraagstuk centraal. Dit neem je mee naar de opgavetafel, zodat er besluitvorming plaatsvindt vanuit de bedoeling om het vraagstuk op te lossen.

Bedenk goed waar je de subrollen belegt

Elke organisatie is anders, voer het goede gesprek waar je de rollen van ambtelijk opdrachtgever, portfoliomanager en regisseur belegt in de organisatie en maak hierin een duidelijke keuze en neem anderen daarin mee.

Gebruik de opgavetafel voor besluitvorming

De opgavetafel is het middel om transparante besluitvorming te organiseren, zodat het opgaveportfolio weer aansluit bij het opgavelandschap, de gemeentelijke opgaveambitie en het opgaveperspectief. De opgavetafel wordt afgesloten met een actueel opgaveportfolio met inspanningen vanuit de gemeente die bijdragen aan het oplossen van het vraagstuk.

Externe opgavetafel in regioverband

Sommige opgaven worden in regioverband aangepakt. Dan werk je met een gezamenlijk opgaveportfolio van inspanningen die bijdragen aan de gezamenlijke regionale ambitie. Hier is van belang dat je interne opgaveportfolio is afgestemd op de externe opgavetafel.

Denk goed na over de deelnemers aan de opgavetafel

De focus van de opgavetafel is besluitvorming. Zorg dat je in de voorbereiding de juiste mensen betreft om deze besluitvorming goed voor te bereiden, zodat tijdens de opgavetafel zelf, het voor de beslissers overzichtelijk is waarover een besluit genomen moet worden.

*De opgavemanager acteert, handelt
en stuurt op zeven velden*

Hoofdstuk 5

Handelingsperspectief van de opgavemanager

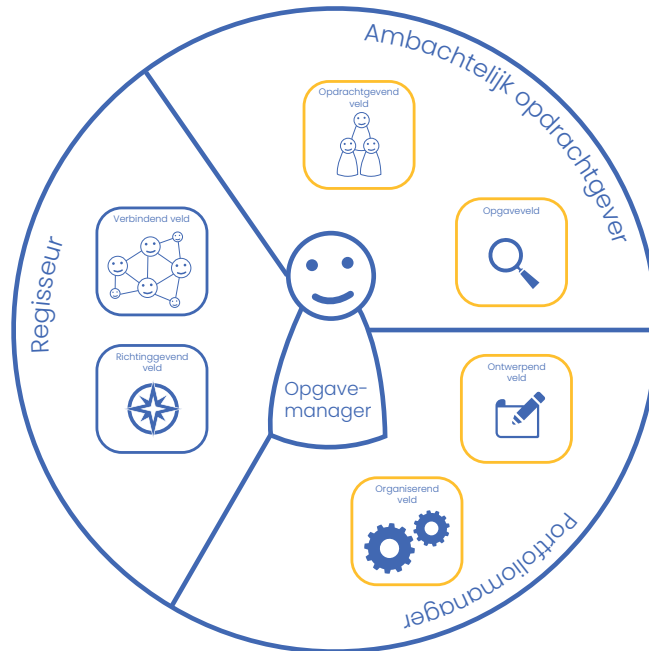
Belangrijke vraag bij het schrijven van dit boek was: wat doe je eigenlijk de hele dag als opgavemanager? Het antwoord op deze vraag verschilt natuurlijk per opgavemanager en per type opgave en dynamiek. Wel kwamen steeds zeven aandachtsvelden terug in meer of mindere mate. In dit hoofdstuk werken we deze zeven velden uit, als reflectie-instrument voor jou als opgavemanager. Je kunt je aandacht vaak maar op drie of vier van deze velden tegelijkertijd richten. Het gaat erom dat je regelmatig jezelf afvraagt in welk veld stop ik (te) veel energie en in welk veld zou ik meer energie moeten stoppen?

In dit hoofdstuk bespreken we:

- de zeven velden van de opgavemanager.
- het opgaveveld.
- het richtinggevend veld.
- het ontwerpend veld.
- het opdrachtgevend veld.
- het verbindend veld.
- het organiserend veld.
- het leiderschapsveld.
- het schakelen op zeven velden.
- En we hebben tips.



Leiderschapsveld



De zeven velden van de opgavemanager

Opgavemanagers verdelen hun dagelijkse aandacht over zeven velden. In elk van de velden staat een kernvraag centraal. Zoals aangegeven draait het bij opgavemanagement om het opgavegericht sturen. Dit vraagt van jou als opgavemanager dat je op elk van de zeven velden bewust stuurt en intervenueert vanuit de bedoeling van de opgave, vastgelegd in de opgaveambitie.

1. Opgaveveld – hoe ziet het urgente breed maatschappelijke vraagstuk eruit?
2. Opdrachtgevend veld – voor wie lossen we dit vraagstuk op? En wie stuurt daar ook op?
3. Richtinggevend veld – welke oplossingsrichting kiezen we?
4. Ontwerpend veld – hoe gaan we dit bereiken?
5. Verbindend veld – welke spelers zijn vanuit welke intentie betrokken bij de opgave?
6. Organiserende veld – hoe gaan we de opgaveambitie realiseren?
7. Leiderschapsveld – wat is jouw rol in de opgave?

Onderlinge verhouding van de zeven velden

De zeven velden verhouden zich onderling tot elkaar. De basis voor de opgave wordt gelegd in het opgaveveld, richtinggevend veld en ontwerpend veld. Hier worden de waarom, de wat en de hoe vragen uitgewerkt. Dit leidt vervolgens tot invulling in het organiserend en verbindend veld. Deze velden gaan over de ‘waarmee’ vraag, dus mensen en middelen, en de ‘met wie’ vraag, dus de spelers. In het leiderschapsveld en opdrachtgevend veld gaat het over jouw rol en de wijze waarop je die invult en de manier waarop jij het opdrachtgeverschap vervult.

De zeven velden en drie subrollen

Zoals aangegeven bestaat de rol van opgavemanager uit drie subrollen. Elk van deze subrollen kent een focus op een aantal van de zeven velden.

- In de rol van ambtelijk opdrachtgever acteer je vooral op het opgaveveld en in het opdrachtgevend veld.
- Als regisseur ligt de focus vooral op het verbindend veld en het richtinggevend veld.
- In de subrol van portfoliomanager ligt de nadruk op het ontwerpend en organiserend veld.

Het leiderschapsveld is overkoepelend en stuurt vooral op jouw rol binnen de opgave en de kwaliteiten die jij als opgavemanager moet hebben, of moet organiseren, om de opgaveambitie te realiseren.



Veld	Opgave
Kernvraag	Hoe zit het met het urgent breed maatschappelijke vraagstuk er uit? En waarom is het urgent?
Wat doe je in dit veld?	Analyseren
Wat vraagt dit van jou?	Denkkracht
Welke competenties horen daarbij?	Analytisch vermogen en oordeelsvermogen
Sterke relatie met	Opgaveperspectief

Opgaveveld

In het opgaveveld gaat het erom de opgave goed in beeld te krijgen en houden. Wat is het urgent breed maatschappelijke vraagstuk en waarom wordt hierop een antwoord gevraagd? En waarom zou de gemeente hierin een rol moeten spelen? Het gaat dus om het continu analyseren van de opgave en de wijze waarop deze zich ontwikkelt. De kernvraag die je stelt is: hoe ziet het urgent breed maatschappelijke vraagstuk eruit?

Opgave in beeld krijgen, hebben en houden

Als instrument gebruik je hiervoor het opgaveperspectief. Het geeft antwoord op de vraag: hoe ziet het urgent breed maatschappelijke vraagstuk eruit? Het is een feitelijke beschrijving daarvan, de opgave in termen van: belangrijkste thema's, inzicht in actuele trends, feiten, cijfers, historie en ontwikkelingen en scenario's over hoe het vraagstuk zich zou kunnen ontwikkelen. In dit veld ben je succesvol als je ervoor zorgt dat alle input bij elkaar komt en het opgaveperspectief steeds actueel is.

Competenties

Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden, beschikt de opgavemanager over een sterk analytisch vermogen. Hij of zij weet complexe maatschappelijke vraagstukken te doorgronden, verbanden te leggen tussen trends, ontwikkelingen en belangen, en kan deze vertalen naar een samenhangend beeld van het probleem. Hij kan het geheel overzien, zonder de nuances te verliezen. En hij of zij is goed in oordeelsvorming, dus het onderscheiden van hoofd- en bijzaken.

Opgaveveld en de vier invalshoeken

Het opgaveveld ondersteunt alle vier de invalshoeken in het goed in beeld krijgen, hebben

en houden van de opgave. Het vraagt continu aandacht om op basis van feiten, cijfers, trendanalyses en ontwikkelingen de opgave te duiden. Op basis hiervan kan een goede afweging worden gemaakt in de keuzes die bijvoorbeeld in de opgaveambitie, het opgavelandschap of het opgaveportfolio gemaakt worden.



Veld	Richtinggevend
Kernvraag	Wat is de oplossingsrichting?
Wat doe je in dit veld?	Beslissen
Wat vraagt dit van jou?	Scheppingskracht
Welke competenties horen daarbij?	Visie en inspiratie
Sterke relatie met	Opgaveambitie en opgavelandschap

Richtinggevend veld

De kernvraag in het richtinggevend veld is: wat willen wij en onze alliantiepartners bereiken? In dit veld bepaal je wat de oplossingsrichting is. Het is een omschrijving van de ambitie die de gemeente heeft. Deze past binnen de collectieve ambitie van de alliantiepartners. Dit zijn betrokkenen partners uit het opgavelandschap, waar de gemeente allianties mee sluit of al heeft gesloten. Als opgavemanager geef je richting, je zet een stip op de horizon en neemt de alliantiepartners daarin mee. De mate waarin je dit kunt doen hangt af van je positionering binnen iedere alliantie. Soms is het meer een kwestie van aansluiten bij de ambities van anderen.

Duidelijke richting

Vanuit opgavemanagement werk je vaak vanuit verschillende allianties aan de opgave. Je hebt dan ook te maken met meerdere ambities van andere spelers in de opgave, naast de gemeentelijke opgaveambitie. In dit veld blijkt succes uit de effectiviteit waarmee je richting weet te geven.

Competenties

De opgaveambitie geeft richting aan het handelen van de opgavemanager. Hij of zij vertaalt de bestuurlijke doelen en maatschappelijke opgave naar een inspirerende gemeentelijke ambitie. Dit vergt visie, ofwel het vermogen om een toekomstbeeld te schetsen dat mensen verbindt. De opgavemanager moet dit kunnen overbrengen (storytelling), ofwel anderen kunnen motiveren en inspireren. In deze rol is de opgavemanager zichtbaar, energiek en overtuigend.

Richtinggevend veld en de vier invalshoeken

Vanuit de vier invalshoeken ondersteunt dit veld vooral de opgaveambitie en geeft het focus in de keuzes in het opgaveportfolio. Het richtinggevend veld is belangrijk bij het starten van de opgaveopdracht, en ook als vanuit het opgaveperspectief bijstelling tijdens de uitvoering nodig is. Dit veld helpt bij het vertalen naar het opgaveportfolio. Telkens wanneer er keuzes gemaakt moeten worden, zal het richtinggevend veld focus geven.



Veld	Ontwerpend
Kernvraag	Hoe gaan wwe dit bereiken?
Wat doe je in dit veld?	Ontwerpen
Wat vraagt dit van jou?	Overtuigingskracht
Welke competenties horen daarbij?	Creativiteit en innoverend vermogen
Sterke relatie met	Opgaveperspectief, opgaveambitie, opgavelandschap en opgaveportfolio

Ontwerpend veld

Het ontwerpend veld gaat over de vraag: welke inzet gaat je eigen gemeente plegen in het proces om uiteindelijk met alle betrokken partijen de gemeentelijke opgaveambitie dichtbij te brengen? Samen met de bestuurlijk opdrachtgever, interne stakeholders en partners investeer je in het ontwerpen van de strategie en de aanpak.

Ontwerpen

De opgavemanager heeft in dit veld dus vooral een ontwerpende taak. Welke inspanningen leveren vanuit de gemeente de grootste bijdrage in de realisatie van de gemeentelijke opgaveambitie? Wat is een goede strategie? En hoe is de samenhang met de inspanningen van de partners? Het succes in dit veld blijkt als er een opgaveportfolio ligt met inspanningen die gedragen worden door de bestuurlijk opdrachtgever, directie en de partners, en de opgaveportfolio haalbaar is doordat capaciteit en middelen beschikbaar zijn binnen de gestelde periode.

Competenties

Als opgavemanager ben je in staat om de keuzes en prioriteiten inhoudelijk te onderbouwen en te verdedigen bij de verdeling van de schaarse gemeentelijke middelen. De rol van ontwerper vraagt het vermogen om anderen te overtuigen en draagvlak voor de voorgestelde inspanningen en strategie te creëren. En het doet een beroep op het innoverend vermogen, dus vernieuwend kunnen denken en handelen.

Ontwerpend veld en de vier invalshoeken

Vanuit de ontwerpgedachte pendel je in het ontwerpend veld telkens tussen de vier invalshoeken heen en weer. Het opgaveperspectief en de opgaveambitie zijn jouw vertrekpunt voor het bepalen wat de gemeente kan bijdrage aan de opgaveambitie. Door vanuit het opgavelandschap goed te kijken naar welke partners en allianties je kunt benutten, kom je tot de invulling van het opgaveportfolio. Het ontwerpend veld blijft gedurende de looptijd van de opgave relevant. Bij elke wijziging in een van de invalshoeken moet er een vertaling gemaakt van de impact op de opgave en het opgaveportfolio.

Opgavecanvas als basis

Het totale overzicht van de vier invalshoeken is terug te vinden in het opgavecanvas. Dit geeft in een oogopslag een beeld van de belangrijkste zaken in de opgave. Dit vormt een goede onderlegger voor alle activiteiten in het ontwerpend veld. [pag 138](#)



Veld	Opdrachtgevend
Kernvraag	Voor wie lossen we dit vraagstuk op? En wie stuurt daar ook op?
Wat doe je in dit veld?	Besturen
Wat vraagt dit van jou?	Realisatiekracht
Welke competenties horen daarbij?	Politieke sensitiviteit, vasthoudendheid en helicopterview
Sterke relatie met	Opgaveambitie, opgavelandschap

Opdrachtgevend veld

In het opdrachtgevend veld staat de relatie met en de sturing van jouw opdrachtgevers centraal. Het gaat om het besturen van de opgave door het samenspel tussen jou en de opdrachtgevers. De kernvraag in dit veld is: voor wie lossen we dit vraagstuk op? En wie stuurt daar ook op?

Het juiste doen op het juiste moment

Het succes in dit veld is af te lezen aan de mate waarin jij in staat bent om de verschillende opdrachtgevers te laten samenwerken aan de opgave. Enerzijds werk je samen met je bestuurlijk opdrachtgever en zijn omgeving (college en raad). Hij is jouw opdrachtgever en jij zijn opdrachtnemer. Om invloed uit te oefenen op dat niveau, moet je weten hoe het op dat niveau werkt. Hoe creëer je voldoende ruimte in je opdracht, welke rol en positie (hoe en wanneer) heeft mijn bestuurlijk opdrachtgever. Anderzijds moet je intern en extern goed samen kunnen werken met (collega)directeuren, andere opgave-managers, partners en de omgeving op het niveau van het opgavegericht sturen. Daarnaast heb je jouw rol van ambtelijk opdrachtgever te vervullen, waarbij jij de sturingsprofessionals aanstuurt op een volwaardige manier: inhoudelijk met voldoende tijd en aandacht. Zie ook pagina 71 voor meer uitleg van deze rol.

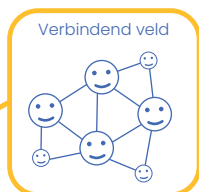
Competenties

Bovenstaande vraagt om een helicopterview, zodat je goed de belangen en het krachtenveld in beeld hebt en kunt uitzoomen naar het grotere geheel. Bestuurlijke en politieke sensitiviteit is essentieel, dus weten hoe besluiten tot stand komen en daarin anticiperen en daarop goed kunnen acteren. Ook is het van belang dat je vasthoudend bent om te zorgen dat je goed op

koers blijft en niet te makkelijk meebeweegt met de kortetermijnbelangen vanuit de politieke arena.

Opdrachtgevend veld en de vier invalshoeken

Het opdrachtgevend veld raakt vooral aan het opgavelandschap en de opgaveportfolio. De interventies zullen zich vaak op deze twee invalshoeken, het samenspel in het opgavelandschap of keuzes in de opgaveportfolio, richten. Als er sprake is van grote wijzigingen of dynamiek wordt natuurlijk ook de opgaveambitie relevant. Mocht dit uiteindelijk leiden tot een herziening van de opgaveambitie, dan verschuift het accent naar het ontwerpend veld.



Veld	Verbindend
Kernvraag	Welke spelers zijn vanuit welke intentie betrokken bij de opgave?
Wat doe je in dit veld?	Samenwerken
Wat vraagt dit van jou?	Motivatatiekracht
Welke competenties horen daarbij?	Sociabiliteit, (sensitief)
Sterke relatie met	Opgavelandschap, opgaveportfolio

Verbindend veld

In het verbindend veld gaat het om de constructieve samenwerking met andere spelers. De kernvraag voor dit veld is dan ook: welke spelers zijn vanuit welke intentie betrokken bij de opgave? Dit vatten we in het opgavelandschap samen.

Strategische positionering en relaties

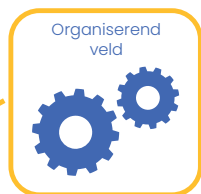
Als helder is welke spelers in de opgave actief zijn en wat hun belang is, kun jij als opgavemanager de positionering van de gemeente bepalen. Met wie ga je een alliantie aan? Welke partners zijn van strategisch belang? Welke spelers zijn voor nu minder relevant? Realiseer je wel dat het opgavelandschap dynamisch is, en dat spelers die nu niet relevant zijn misschien wel de partners voor de toekomst kunnen zijn en omgekeerd. In het verbindend veld ben je succesvol als je de positionering, de verbinding en de relatie tussen de verschillende spelers en de gemeente helder hebt en hier strategisch mee omgaat.

Competenties

De opgavemanager is de regisseur en verbinder. Hij of zij heeft voelsprieten in de omgeving en brengt partijen bij elkaar, ieder met hun eigen waarden en belangen. Dit vraagt om sociabiliteit, het makkelijk omgaan met allerlei verschillende mensen en met verschillende belangen. Daarnaast is omgevingssensitiviteit van belang: aanvoelen wat er speelt in de samenleving en in het politiek-bestuurlijke veld. En uiteraard vertaalt zich dit in passende communicatie, waarbij je schakelt in taal, toon en stijl, afhankelijk van het publiek (bestuur, professionals, inwoners).

Verbindend veld en de vier invalshoeken

Het verbindend veld is natuurlijk sterk verbonden met het opgavelandschap. Het opgavelandschap is de weergave van het krachtenveld. In het verbindende veld bepaal je de strategie per speler. Je maakt onderscheid tussen partners en spelers. Op basis van de inzet van de partners ben je steeds de positionering van de gemeente aan het bijstellen. Immers, wat partners oppakken hoeft de gemeente niet naar zich toe te trekken. Dit is vervolgens relevant voor het opgaveportfolio. Daarnaast beïnvloedt de betrokkenheid van partners en spelers ook de haalbaarheid van de opgaveambitie. Hierbij speelt het verbindende veld ook een belangrijke rol.



Veld	Organiserend
Kernvraag	Hoe organiseren we de tijdelijke inspanningen vanuit de gemeente voor de opgave?
Wat doe je in dit veld?	Organiseren
Wat vraagt dit van jou?	Organisatiekracht
Welke competenties horen daarbij?	Leidinggeven, plannen en organiseren
Sterke relatie met	Opgaveportfolio

Organiserend veld

In het organiserende veld is de centrale vraag: hoe organiseren we de tijdelijk inspanningen vanuit de gemeente voor de opgave? Dit heeft twee componenten, namelijk mensen en middelen. Als het gaat om de mensen ben jij de manager van je eigen opgaveteam. Jij zorgt voor de samenstelling (wie, wat en wanneer) van dat team en regelt hun inzet binnen de organisatie. Je stuurt hen inhoudelijk aan als volwaardig (opgave)teammanager. Daarnaast werk je in het organiserend veld de opgaveportfolio uit. Dus de gekozen inspanningen vanuit de inhoudelijke afwegingen vertaal je naar inzet van personeel en middelen. En je laat door middel van het opgaveportfolio zowel samenhang als tijdspad zien.

Op rolletjes

Het succes in dit veld is terug te zien als er een betrokken en capabel opgaveteam aan tafel zit en er duidelijk zicht is op de inspanningen en bijbehorend tijdspad en financiële middelen. Je bent in staat in te spelen op de dynamiek in de opgave, de veranderingen in het opgaveteam en de beschikbare middelen waarbij realisatie van de gemeentelijke opgaveambitie nog steeds centraal staat. Indien het niet lukt de gewenste inzet gehonoreerd te krijgen ben je in staat de consequenties te vertalen naar een bijgesteld proces en deze op te schalen naar directie- en/of bestuurlijk niveau.

Competenties

Als opgavemanager vraagt dit veld van jou dat je enerzijds kunt leidinggeven en anderzijds kunt plannen en organiseren. Bij het leidinggeven aan het opgaveteam gaat het vooral om de aanpak en de doelen te formuleren en middelen te faciliteren.

Je geeft richting, sturing en ook ruimte aan jouw opgaveteam om te zorgen dat de gemeentelijke opgaveambitie gerealiseerd kan worden. Plannen en organiseren vertaalt zich in het bepalen van de prioriteiten en de benodigde acties en het verstrekken van een goede opdracht met bijbehorende kaders zoals tijd en geld.

Organiserend veld en de vier invalshoeken

Vanuit de vier invalshoeken is het organiserend veld vooral verbonden aan het opgaveportfolio. De inhoudelijke afweging van de inspanningen zit in het ontwerpende veld, maar de concrete uitwerking van de inspanningen in tijd, geld, samenhang en afhankelijkheden is de kern vanuit het organiserende veld.

Teamwork en overzicht

Niet een van de invalshoeken, maar wel wezenlijk in de realisatie van de opgaveambitie is het instellen van een opgaveteam. Zonder de juiste mensen op de juiste plek, met de juiste taken en verantwoordelijkheden en bevoegdheden, gaat de opgave niet vliegen. De samenstelling van het opgaveteam zal verschillen per opgave en is afhankelijk van de aanpak, de omvang van de gemeente en de bijdrage vanuit de partners. Meer uitleg over het opgaveteam is terug te vinden op pagina 77.

De kern van de opgavetafel is het bijhouden van het opgaveportfolio en het maken van keuzes hierin. [pag 79](#)



Veld	Leiderschap
Kernvraag	Wat is jouw rol in de opgave?
Wat doe je in dit veld?	Beïnvloeden
Wat vraagt dit van jou?	Beïnvloedingskracht
Welke competenties horen daarbij?	Onafhankelijkheid, besluitvaardigheid en verantwoordelijkheidsgevoel
Sterke relatie met	Opgaveperspectief, opgaveambitie, opgavelandschap en opgaveportfolio

Leiderschapsveld

Het leiderschapsveld draait om het beïnvloeden van de opgave vanuit jouw rol als opgavemanager. Het leiderschapsveld is vervlochten met de andere velden en de vier invalshoeken. Vanuit jouw opdracht word je geacht de betreffende transitie- of transformatieopgave richting te geven en uiteindelijk voor zover mogelijk te realiseren. Je doet dit vanuit visie en inhoudelijke betrokkenheid. Een belangrijke succesfactor is de beïnvloeding van de relaties en interventies vanuit opdrachtgeverschap. Daarbij gaat het zowel om jouw relatie en samenwerking met de bestuurlijk opdrachtgever als om jouw invulling van de rol van ambtelijk opdrachtgever.

Erkenning

Je bent succesvol als alle betrokkenen jouw leiderschap erkennen en vertrouwen hebben in jou als opgavemanager. Om optimaal de ruimte van jouw rol te benutten, bekijk je vanuit een helicopterview steeds weer opnieuw het speelveld (opgavelandschap & opgaveportfolio). De opgedane inzichten bespreek je, indien nodig, met je bestuurlijk opdrachtgever, het opgaveteam, partners en spelers, al dan niet aan de externe opgavetafels. Hierna adviseer jij jouw opdrachtgevers, zodat jij het proces in beweging houdt, gericht op het realiseren van de gemeentelijk opgaveambitie. Om deze beweging op gang te houden, moet je beschikken over een flinke dosis onafhankelijkheid. Als opgavemanager blijf je je inzetten om de gemeentelijke opgaveambitie te realiseren.

Competenties

Het vervullen van de rol van opgavemanager vraagt om een stevige persoonlijkheid die de competenties onafhankelijkheid, besluitvaardigheid en verantwoording combineert.

- Onafhankelijkheid, zodat je vanuit jouw eigen oordeel en visie koers bepaalt voor de opgave.
- Besluitvaardigheid, waarmee je op het juiste moment beslissingen neemt en standpunten inneemt.
- Verantwoording voor jouw interventies, je opgaveteam of jouw opdrachtnemers en partners.

Leiderschapsveld en de vier invalshoeken

Het leiderschapsveld beïnvloedt alle vier de invalshoeken van opgavemanagement. Het is jouw bijdrage in de rol van opgavemanager en vanuit jouw eigen persoonlijkheid aan de opgave. Dat is terug te zien in het opgaveperspectief, de opgaveambitie, de wijze van omgang met het opgavelandschap en de keuzes en prioriteiten in het opgaveportfolio.

Veld	Kernvraag	Wat doe je in dit veld?	Wat vraagt dit van jou?	Welke competenties horen daarbij?	Sterke relatie met
Opgave	Hoe zit het vraagstuk er uit? En waarom werken we hieraan?	Anaylseren	Denkkracht	Analytisch vermogen & oordeelsvorming	Opgaveperspectief
Opdrachtgevend	Voor wie lossen we dit vraagstuk op? En wie stuurt daar ook op?	Besturen	Realisatiekracht	Politieke sensitiviteit, vasthoudendheid & helicopterview	Opgaveambitie, opgavelandschap, opgaveportfolio
Richtinggevend	Wat is de oplossingsrichting?	Beslissen	Scheppingskracht	Visie & inspiratie	Opgaveambitie, opgavelandschap
Ontwerpend	Hoe gaan we dit bereiken?	Ontwerpen	Overtuigingskracht	Overtuigingskracht en innoverend vermogen	Opgaveperspectief, opgaveambitie, opgavelandschap, opgaveportfolio
Organiserend	Hoe organiseren we de tijdelijke inspanningen vanuit de gemeente voor de opgave?	Organiseren	Organisatiekracht	Leiding geven, plannen en organiseren	Opgavelandschap & opgaveportfolio
Verbindend	Welke spelers zijn vanuit welke intentie betrokken bij de opgave?	Samenwerken	Motivatatiekracht	Sociabiliteit, (sensitief) communiceren en omgevings sensitiviteit	Opgavelandschap, opgaveportfolio
Leiderschap	Wat is jouw rol in de opgave?	Beïnvloeden	Beïnvloedingskracht	Onafhankelijkheid, besluitvaardigheid en verantwoordelijkheidgevoel	Opgaveperspectief, opgaveambitie, opgavelandschap, opgaveportfolio

Schakelen op zeven velden

In de afgelopen paragrafen hebben we de zeven velden van opgavemanagement toegelicht. Van elk veld afzonderlijk weet je nu wat de kernvraag is, welke competenties belangrijk zijn en welke instrumenten je daarin kunt toepassen. Maar de velden werken natuurlijk ook samen. Door actief te schake(le)n op de zeven velden stuur jij als opgavemanager de opgave.

Samenhang leefwereld en systeemwereld

In de figuur hiernaast is de samenhang tussen de velden visueel gemaakt. Als opgavemanager schakel je voortdurend tussen de systeemwereld van plannen, ambities, procedures, behoefte aan inzicht en overzicht, lijstjes en zekerheid, en de leefwereld waarin het gaat om samenwerken, verbindingen leggen, dingen laten ontstaan en kansen pakken. In jouw rol als opgavemanager helpen de zeven velden jou om te bedenken wanneer je welke actie moet doen en wat je daarin of wie je daarbij nodig hebt.

Systeemwereld

Het opgaveveld, het richtinggevend veld en het ontwerpend veld zijn typisch velden voor de systeemwereld. Deze velden gaan over inzicht, overzicht, prioriteren, structuur en procedures. Ze helpen jou de opgave in beeld te krijgen en te houden, ontwikkelingen te duiden en hier goed op in te spelen met de mensen en middelen die je hebt.

Leefwereld

Aan de kant van de leefwereld vind je het verbindende veld. De dynamiek van de relaties, belangen en menselijke interactie die je strategisch kunt beïnvloeden. In de leefwereld moet ook de uitvoering plaatsvinden, hier komt het organi-

serende veld in beeld. Hoe organiseer je vanuit de bedoeling de opgave en houd je de vaart erin?

Snijvlak van systeemwereld en leefwereld

Het opdrachtgevend veld gaat over het zien en sturen op de samenhang in de opgave vanuit de leefwereld en de systeemwereld. Hier komen beide werelden bij elkaar in het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten. Dit vertaalt zich vervolgens in de interventies die je doet. Welke interventies zijn slim en welke niet? Waar liggen kansen door anderen verder te helpen en waar steek je geen energie in? Deze interventies kunnen zowel in de leefwereld plaatsvinden op relaties en via beïnvloeding, als ook in de systeemwereld door het aanpassen van de plannen, de organisatie te wijzigen of meer of minder mensen of middelen in te zetten. Het leiderschapsveld focust op de opdrachtgevende kant van de opgave, zowel op jouw rol als ambtelijk opdrachtgever als het samenspel met de bestuurlijk opdrachtgever. Je werkt dus opgavegericht!

Vier invalshoeken en zeven velden

De zeven velden zijn verbonden aan de invalshoeken van opgavemanagement. In de toelichting op de velden hebben we aangegeven hoe elk veld zich verhoudt tot de invalshoeken en welke instrumenten er nog meer ingezet kunnen worden, zodat jij als opgavemanager weet op welk van de zeven velden je moet schake(le)n.

Tips

Leiderschap gaat over dat je de goede dingen doet. Management gaat over de dingen goed doen

Als opgavemanager stuur je op samenhang en richt je de inspanningen op het oplossen van het urgent breed maatschappelijk vraagstuk. Dit vraagt om continu bijsturen van de tijdelijke inspanningen, en leiderschap van jou als opgavemanager en van jouw (interne)omgeving.

Gebruik de velden als kompas

Gebruik de velden als kompas, zodat je bewust keuzes kunt maken in welke interventies je inzet, met de zeven velden als toolbox.

Beweeg bewust tussen de velden

Er is geen vast recept voor succes. Een goede opgavemanager schakelt tussen velden van richting geven tot organiseren, van verbinden tot registreren, afhankelijk van wat de opgave vraagt. We spreken hierbij over het 'dansen over de velden'.

Begin bij het opgaveveld, niet bij de oplossing

Blijf dicht bij de kern van de opgave. Gebruik het opgaveveld om scherp te krijgen wat er écht speelt, voordat je in de actiemodus schiet.

Ontwerp samen de route, niet alleen de bestemming

Het ontwerpend veld helpt om nieuwe vormen, ideeën en samenwerkingen te verkennen. Durf te experimenteren en geef ruimte aan wat nog niet vastligt.

Verbind hoofd, hart en handen

Het verbindend en leiderschapsveld vragen om empathie en voorbeeldgedrag. Zorg voor vertrouwen, geef richting zonder te bepalen, en houd de gezamenlijke bedoeling van de opgave steeds in beeld.

*De opgavemanager heeft geen
ambtelijk opdrachtgever, hij of zij
is de ambtelijk opdrachtgever van de
sturingsprofessionals*

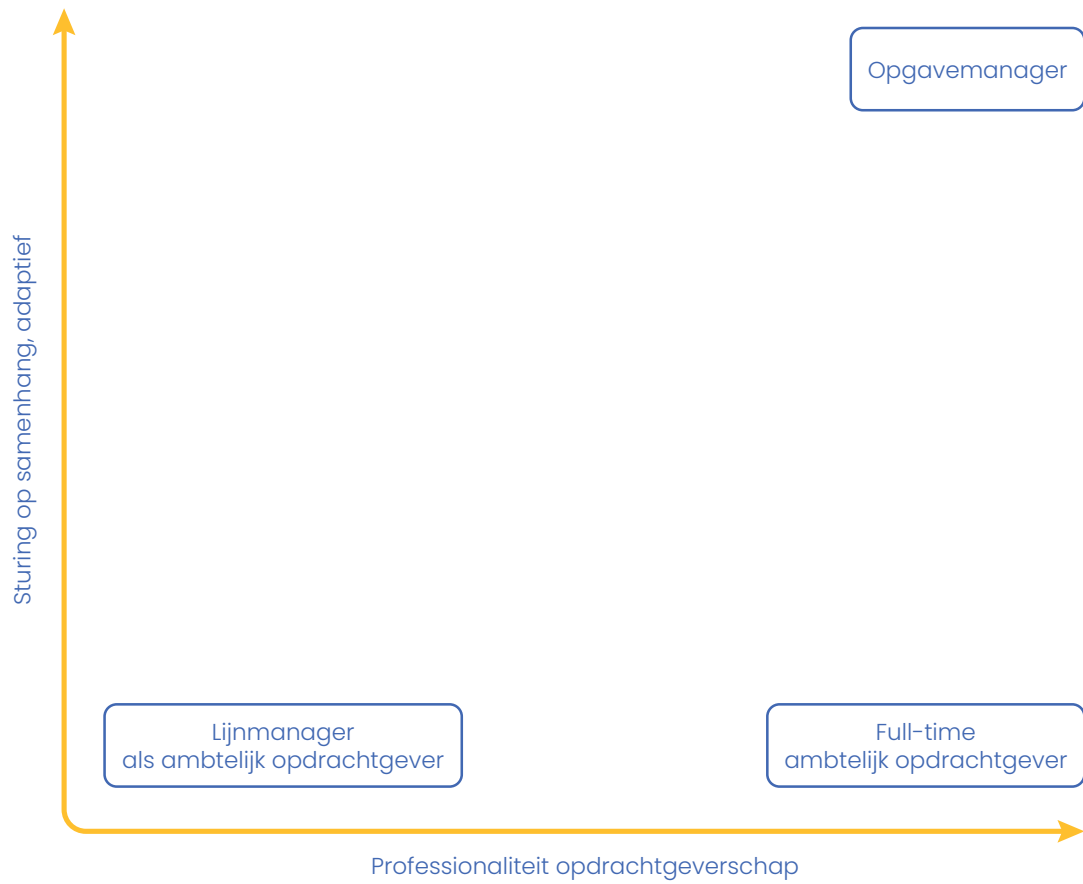
Hoofdstuk 6

Hoe verhoudt opgavemanagement zich tot...

Nu we weten wat opgavemanagement is, welke problemen het oplost en welke rol de opgavemanager heeft, staan we in dit hoofdstuk stil bij de vraag hoe de strategische manier van sturing en de rol van opgavemanager zich verhouden tot een aantal andere concepten die gemeengoed zijn bij gemeenten. Dit hoofdstuk is bedoeld om de begripsverwarring die soms ontstaat op te lossen.

In dit hoofdstuk bespreken we hoe opgavemanagement zich verhoudt tot:

- de fulltime ambtelijk opdrachtgever.
- lijnwerkzaamheden en rol van teamleiders hierin.
- de vijf werkwijzen.
- procesregie.
- programmasturing.
- transities/transformaties.
- de X-curve.
- alliantievorming.
- En we hebben tips.



De full-time ambtelijk opdrachtgever

De full-time ambtelijk opdrachtgever

We spreken in deze publicatie over de opgavemanager als ambtelijk opdrachtgever plus. Echter in gemeenteland komen we ook full-time ambtelijk opdrachtgevers voor. Deze full-time ambtelijk opdrachtgever is vaak verantwoordelijk voor de meest complexe opgaven van een gemeente. Vaak komen we ze tegen in het fysiek domein, of sociale domein, soms combineren ze beide domeinen. In de praktijk komen we zelden de combinatie tegen van full-time ambtelijk opdrachtgever en opgavemanagers binnen een en dezelfde gemeente.

Waar is de full-time ambtelijk opdrachtgever een oplossing voor?

Gemeenten, waar een of meerdere full-time ambtelijk opdrachtgevers zijn, erkennen dat het zijn van opdrachtgever een echt vak is dat veel tijd kost. Zij benaderen de toenemende omvang van de opdrachtenportefeuille met tijdelijke inspanningen vanuit een intern perspectief: het toevoegen van extra (opdrachtgevers)capaciteit. En ook vanuit het perspectief van professionaliteit: de kwaliteiten die je nodig hebt als opdrachtgever verschillen immers van die van een lijnmanager.

Wat is het verschil met een opgavemanager?

Full-time ambtelijk opdrachtgevers, hebben in tegenstelling tot opgavemanagers geen inhoudelijk samenhangende portefeuilles. Het is rijp en groen door elkaar; als het maar complex is en geschikt is om met een project, procesregie of programmatische aanpak te realiseren. Opgavemanagement wordt juist vanuit een extern perspectief ingezet. Het is een antwoord op de vraag: hoe we als gemeente dynamisch in kunnen spelen op een urgent breed maatschappelijk vraagstuk. De opgavemanager lost weliswaar ook het interne capaciteits- en kwaliteitsvraagstuk op rond opdrachtgeverschap, echter het doel van opgavemanagement is om het adaptief vermogen van de gemeente te verstreken.

Een meer beperkte rol

Een full-time ambtelijk opdrachtgever is een veel beperktere rol dan die van opgavemanager. De verantwoordelijkheid bestaat uit het realiseren van helder geformuleerde opdrachten, met een project, proces of programma-aanpak. Een full-time ambtelijk opdrachtgever is niet verantwoordelijk voor het steeds opnieuw kalibreren en bijstellen van de tijdelijke inspanningen gericht op een urgent breed maatschappelijk vraagstuk. Iets wat een opgavemanager wel doet.

Kan een full-time ambtelijk opdrachtgever naast opgavemanagers?

Nu bespreken we op pagina 21 dat er naast de opgavemanagers ook nog steeds lijnprojecten, processen en programma's zijn, die aangestuurd moeten worden. Dat roept te vraag op: "kan het niet handig zijn om hier een full-time ambtelijk opdrachtgever voor te benoemen? Dit zou een wenselijke ontwikkeling zijn. Je zorgt ervoor dat het opdrachtgeverschap wordt versterkt, en dat de lijn wordt ontlast.

Full-time ambtelijk opdrachtgever als tussenstap naar opgavemanagement?

Zou je ook kunnen zeggen dat als je een of meerdere full-time ambtelijk opdrachtgevers hebt, je geen opgavemanagers meer nodig hebt? Dat is een verleidelijke redenering, want het opdrachtgeverschap is immers al op een veel hoger niveau ten opzichte van de situatie waarin je het versnipperd door vele lijnmanagers laat doen. Toch moet hierbij opgemerkt worden dat hoe goed deze ambtelijk opdrachtgevers ook zijn, zij zijn niet gepositioneerd en geëquipeerd om het adaptief vermogen van de gemeente te versterken zoals een opgavemanager dat wel kan. Voor een gemeente met meerdere ambtelijk opdrachtgevers is de stap naar opgavemanagement een hele logische volgende stap!

Vier hoofdtaken van een teamleider

1. Personele en coachende taken

De teamleider is direct verantwoordelijk voor het welzijn en de prestaties van de medewerkers.

Begeleiding en coaching

- Het motiveren van medewerkers en stimuleren van hun persoonlijke en vak ontwikkeling.
- Personeelszaken
- Het voeren van functioneringsgesprekken, verzuimbegeleiding en samenwerking met HR voor werving en selectie.
- Teamcultuur
- Het creëren van een veilige, prettige en resultaat-gerichte werkomgeving.

2. Operationele en procesmatige taken

De teamleider zorgt dat de afdelingsdoelen worden behaald en processen efficiënt verlopen.

Dagelijkse sturing

- Het coördineren van de dagelijkse werkzaamheden, planningen en prioriteitstelling binnen het team.
- Kwaliteitsbewaking
- Het borgen van de kwaliteit van het opgeleverde werk en toezien op de voortgang van projecten.
- Budgetbeheer
- Het bewaken van de beschikbare financiële middelen en budgetten van de afdeling.

3. Bestuurlijke en verbindende taken

Vanwege de politieke context waarin een gemeente opereert, is de teamleider een cruciale schakel naar het management en bestuur.

Beleidsvertaling

- Het vertalen van strategische beleidsplannen van het college naar concrete acties voor het team.
- Advisering
- Fungeren als inhoudelijk sparringpartner voor het management en bestuurders (zoals wethouders).
- Ketenpartner
- Het stimuleren van samenwerking met andere gemeentelijke afdelingen, externe partners en inwoners.

Nieuwe taak voor teamleider!

4. Faciliteren inzet opgaven

- Vertalen van de behoeften van de opgaven naar concrete formatie en benodigde (vakinhoudelijke) kwaliteiten en skills
- Afstemmen formatie op benodigde inzet op de opgaven
- Kwaliteiten en skills medewerkers afstemmen op wat nodig is binnen de opgaven
- Opgavegericht werken stimuleren

Teamleiders en opgavemanagement

Inzet medewerkers op tijdelijke inspanningen

Een teamleider zet zijn medewerkers regelmatig in op tijdelijke inspanningen, zoals (bestuurs-) procesregie, programma's, projecten of klussen. Zij besteden als teamlid een afgebakend aantal uren aan die tijdelijke opgave. De functionele aansturing van medewerker wordt gedaan door een sturingsprofessional. De taak van de teamleider is om deze capaciteitsinzet vrij te maken en ervoor te zorgen dat zijn medewerker kan bijdragen met voldoende vakmanschap en vaardigheden. De teamleider coacht hem daarop waar nodig.

Veel blijft hetzelfde bij opgavemanagement?

Opgavemanagement verandert hierin in principe niets, het kan voorkomen dat een medewerker meedraait in een project, dat onder een opgavemanager valt. Dan zal in veel gevallen de opgavemanager de directe opdrachtgever zijn van dat project. De projectleider legt dan verantwoording af over zijn project naar de opgavemanager.

Toch verschuift de rol van teamleider

Hoewel de teamleider van oudsher vooral wordt afgerekend op de taken van zijn team of afdeling is er iets aan het verschuiven dat zichtbaarder wordt met opgavemanagement. De strategische aansturing van tijdelijke inspanningen neemt toe als er sprake is van opgavemanagement. Er wordt verder vooruit gekeken over een langere periode.

De teamleider is ook verantwoordelijk voor het leveren van voldoende capaciteit met de juiste kwaliteiten die passen bij de behoeften vanuit de opgaven. Hij zal hierop moeten anticiperen vanuit een meerjarig perspectief. Hij of zij moet de medewerkers stimuleren en faciliteren zich verder te ontwikkelen en bekwaam op de langetermijn-behoefte. Ook zal hij stimuleren dat zij hun inzet opgavegericht inzetten bij de opgave.

Het werk aan tijdelijke inspanningen neemt toe

Een steeds groter deel van de lijnmedewerkers is nodig voor de inzet binnen de tijdelijke inspanningen, zoals (bestuurs)processen, programma's en projecten, die al dan niet worden aangestuurd door een opgavemanager. Dat werkt bevreemdend voor lijnmanagers zoals teamleiders, want de teamleider is niet degene die een deel van zijn medewerkers functioneel aanstuurt, terwijl deze wel hiërarchisch verantwoordelijk blijft, denk aan vakontwikkeling en skills. De opgavemanager is verantwoordelijk voor het leveren van feedback aan de teamleider over het functioneren van die medewerkers.

Teamleider heeft nog steeds ook een rol als functioneel aanstuurder

Aan de andere kant heeft een teamleider ook taken binnen zijn team, denk aan beleidsontwikkeling of het uitvoeren van repeterende processen en leveren van producten waar deze inhoudelijk voor verantwoordelijk blijft. In die zin blijft een teamleider nog steeds functioneel mensen aansturen.

Faciliteren inzet opgaven, een nieuwe hoofdtaak

De teamleider krijgt er een belangrijke rol bij, namelijk het faciliteren dat er gewerkt kan worden aan maatschappelijke opgaven. Dit vraagt een grote betrokkenheid vanuit zijn rol bij het meedenken rond de vraag, hoe kan mijn team of afdeling bijdragen aan het oplossen van opgaven?

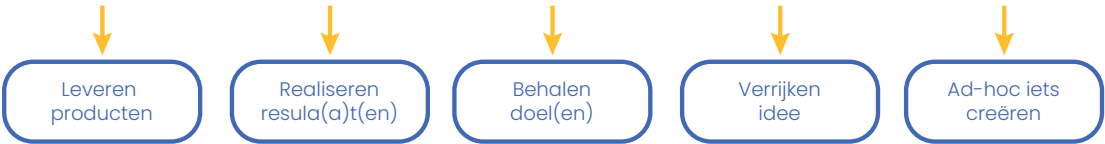
Teamplannen

Binnen het afdelings- of teamplan ontstaat een apart hoofdstuk met de titel "bijdragen aan opgaven". De teamleider denkt mee over welke kwaliteiten vanuit zijn medewerkers nodig zijn om de opgaven verder te brengen. Samen met de opgavemanagers maakt de teamleider inschattingen over de hoeveelheid benodigde inzet en daarmee op de benodigde formatie die wordt ingebracht in het lijnportfolio.

Maakproces ← —————→ Zoekproces

Opgavemanagement (invullen ambitie)

	Routine	Project	Programma	(Bestuurs)proces	Improvisatie
Waarop gericht	Tot stand brengen van telkens hetzelfde product of dezelfde dienst	Realiseren van een tastbaar resultaat (product of oplossing)	Nastreven van doelen (verbetering, verandering, vernieuwing)	Zetten van een haalbare vervolgstap, komen tot overeenkomsten	Creëren van iets (moois)
Tijdshorizon	Eindeloos voortgaan	Tijdelijk, van te voren bepaald en gepland	Tijdelijk, stoppen zodra doelen bereikt	Tijdelijk, met een niet te voorspellen einde	Onbekend
Besluitvorming	Alleen als de routine moet veranderen	Per faseovergang, o.b.v. beslisdocumenten	Op afgesproken momenten o.b.v. programmaplannen	Ad hoc, zodra mogelijk	Instinctief
Voorbeeld	Uitgeven van paspoorten of vergunningen	Bouwen van een informatiesysteem	Vergroten van de klantgerichtheid in een organisatie	Onderhandelen over samenwerking tussen organisaties	Doen van een uitvinding
Management	Routine stuurt zichzelf	Sturen op tijd, geld, kwaliteit, informatie, organisatie	Sturen op tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit, doelgerichtheid	Sturen op thema, timing, tempo, toegang, toneel, toon, tol, tijdgeest, toeval	Begrenzen van de middelen



Opgavemanagement en de vijf werkwijzen

Een werkwijze is de manier, waarop aan een opgave gewerkt wordt. Handelingen die je (achter elkaar) uitvoert om iets te maken/presteren of uit te zoeken. De drie P's (Proces, Programma en Project) zijn samen met improvisatie de centrale uitvoerende (presterende) werkwijzen binnen opgavemanagement. Opgavemanagement is de strategische manier van sturing die zich richt op het in samenhang opgavegericht aansturen van deze werkwijzen om de gemeentelijk opgaveambitie te realiseren samen met verschillende alliantiepartners uit het opgavelandschap.

Omgevings- versus alliantiemanagement

Werk je vanuit een (bestuurs)proces, programma of project dan spreek je vaak van een omgeving met belanghebbenden. Je inzet is om voor jouw opdrachtgever een idee te verrijken, doel of resultaat te behalen binnen die omgeving. We spreken dan van omgevingsmanagement. Bij opgavemanagement werk je met verschillende partners uit het opgavelandschap samen in allianties. Je bent als gemeente een van de spelers naast de andere spelers, je hebt elkaar nodig.

Routine

Een routine is een aanpak van een vraagstuk die tot in detail is uitgewerkt in procedures, stappen en wellicht zelfs met bewerkingstijden. Dit is vaak een repeterend product of zich herhalende dienst, waarbij duidelijkheid bestaat over wie wat doet, de manier van werken, de betrokkenen, de reikwijdte van de vraag etc.

Project

Een project is een tijdelijke werkorganisatie, voor het leveren van een uniek, scherp gedefinieerd

resultaat binnen afgesproken tijd, budget en kwaliteitsnormen vastgelegd in een contract tussen opdrachtgever, projectmanager, projectteam en betrokken lijnmanagers (eigenaren).

Programma

Een programma is gericht op het realiseren van een beoogd doel (maatschappelijk effect), waarbij meerdere partijen zijn betrokken en dat vraagt om een samenhangende, doelgerichte aanpak van inspanningen. Hierbij ben je als gemeente opdrachtgever en probleemeigenaar.

(Bestuurs)proces

Een (bestuurs)proces is een maatschappelijk proces, waarbij ideeën en initiatieven ontwikkeld worden tot programma, project of reguliere aanpak. De interactie, gericht op de te zetten stappen (de beweging) tussen inhoud, relaties en procedures staat daarbij centraal. Procesregie is het interactief organiseren van deze complexe processen waarbij meerdere partijen zijn betrokken, met uiteenlopende soms conflicterende belangen. De focus ligt op de volgende stap, waarmee een beweging op gang wordt gebracht en gehouden en uiteindelijk een aanpak kan worden bepaald.

Improvisatie

Bij improvisatie gaat het om het bedenken en doen op het ogenblik. Meestal gaat het erom snel iets tot stand of in gang te brengen, of iets uit te proberen, maar ontbreekt de stip op de horizon en/of de tijd voor een goede analyse en planning.

Verrijken idee



Invullen ambitie



Kenmerken	(bestuurs)proces	Opgavemanagement
Orientatie	(Verrijken) Idee/initiatief	Opgaveambitie
Opgavegericht werken	Opgavegericht presteren gericht op interactie	Opgavegericht sturen als AOG in alliantie met partners
Werkwijze	Procesregie	Regie en portfolio
Niveau	Strategisch op idee-niveau	Strategisch als AOG intern van verschillende programma's, (bestuurs)processen en projecten
Uniek	Eenmalig	Eenmalig
Aanpak	Ontwikkend, spontaan en experimenteel	Vaste stappen
Samenwerken	Weten (nog) niet of we iets samen willen	Zoeken bewust allianties
Beheersing	Wyberenen	Via vier cyclische invalshoeken OP-OA-OL-OP
Management en monitoren	Draagvlak versus haalbaarheid met 9 T's	Draagvlak voor en haalbaarheid van ambitie
Mate van control	Gering, alleen de eerste stap is voorzien	Gering, per stap opnieuw bezien
Mate van afdwingbaarheid	Gering, alleen via commitment aan bestuursproces	Op basis van verbinding, onderhandeling en afspraken maken
Kansen	Opzoeken	Netwerken
Besluitvorming	Ronden van besluitvorming, 'alle ballen in de lucht' met blokkade door de macht, vaak in de laatste ronde	In opgavetafel (alliantie), opgaveportfolio (mandaat AOG) en/of gemeentebreed portfolio (stuurgroep)
Tijdboog en verloop	Tijdelijk, dus eindig, maar niet te voorspellen, meestal de maximale collegeperiode	Lange termijn, 10 tot 50 jaar, gekoppeld aan coalitie
Organisatie	Tijdelijk	Tijdelijk
Orientatie tov team	Belangenvertegenwoordigers	Alliantiepartners
Transitie of transformatie	Beweegt daarbinnen	Beïnvloeden
Voorbeeld	Burgerinitiatief	Gemeente gasvrij in....

Enrico Kraijo en Hans van der Heijden (VPNG 2018), Procesregie als vak, handreikingen voor gemeentelijke procesregisseurs

Opgavemanagement en procesregie

Idee of ambitie gestuurd?

Eigenlijk is het onderscheid tussen procesregie en opgavemanagement eenvoudig te maken. Een (bestuurs)proces werkt aan het verrijken van een idee.

Opgavemanagement werkt aan het invullen van de gemeentelijke opgaveambitie van een urgent breed maatschappelijk vraagstuk. Deze opgaveambitie wordt vervolgens vertaald in verschillende (bestuurs)processen, te bereiken doelen en resultaten, die bovendien worden aangepast als de opgave of het opgavelandschap wijzigt. Het gaat hierbij ook om de onderlinge samenhang.

Positionering

Aangezien het werkpakket bij opgavemanagement meeromvattend is dan een (bestuurs)proces, is de opgavemanager hoger gepositioneerd dan de procesregisseur. Veelal centraal in de organisatie op ambtelijk opdrachtgeversniveau. [pag 21](#) De procesregisseur is in de operationele organisatie geplaatst: het presterende niveau.

Ambtelijk opdrachtgeverschap

Een procesregisseur heeft een opdrachtgevende rol naar de (bestuurs)processen en projecten die plaatsvinden binnen zijn proces. De opgavemanager is ambtelijk opdrachtgever van verschillende (bestuurs)processen, programma's en projecten binnen zijn opgaveportfolio.

Transities/transformaties

Opgavemanagement beweegt zich op het vlak van beïnvloeden van transities of transformaties, terwijl men bij procesregie zich binnen transities of transformaties beweegt.

Tijdshorizon

Over het algemeen kun je stellen dat een opgave van een opgavemanager een veel langere tijdshorizon heeft dan die van een procesregisseur. Meestal 10 tot 20-50 jaar. Een (bestuurs)proces wordt meestal binnen een collegeperiode gerealiseerd, hoewel er ook (bestuurs)processen zijn die een langere tijdshorizon hebben, maar die vormen echt een uitzondering op de regel. In beide gevallen zal bij een collegewisseling de opgave opnieuw tegen het licht worden gehouden.

Alliantie versus coalities

Bij opgavemanagement is een belangrijk kenmerk dat er met gelijkwaardige externe partners in een alliantie wordt samengewerkt aan de opgave. Bij procesregie ben je meer bezig met je omgeving als krachtenveld en hecht je de meeste waarde aan het met coalities verrijken van het idee tot een haalbaar idee met draagvlak.

Probleemeigenaarschap

De mate van probleemeigenaarschap verschilt in principe niet echt. Bij zowel opgavemanagement als procesregie is er sprake van gedeeld probleemeigenaarschap. Wel is de dynamiek en complexiteit bij opgavemanagement veel groter. Deze is bij procesregie vooral gericht op draagvlak en haalbaarheid. [pag 23](#)

Foto versus film

Een (bestuurs)proces is opdrachtgericht (foto). Bij een (bestuurs)proces is het te verrijken idee de opdracht en bij opgavemanagement is dat de gemeentelijke te realiseren opgaveambitie.

Behalen doel(en)



Invullen ambitie



Kenmerken	Programma	Opgavemanagement
Orientatie	Beoogde effect (doel)	Opgaveambitie
Opgavegericht werken	Opgavegericht presteren gericht op samenhang	Opgavegericht sturen als AOG in alliantie met partners
Werkwijze	Programmasturing	Regie en portfolio
Niveau	Strategisch op prestatieniveau van verschillende (bestuurs)processen, projecten en improvisaties	Strategisch als AOG intern van verschillende programma's, (bestuurs)processen en projecten
Uniek	Eenmalig	Eenmalig
Aanpak	Ontwikkend en ontwerpend, gestructureerd en spontaan met samenhangende inspanningen	Vaste stappen volgens het kernproces van opgavemanagement
Samenwerken	Willen er samen naar streven	Zoeken bewust allianties
Beheersing	wyberenen P.D.C.A.	Via vier cyclische invalshoeken OP-OA-OL-OP
Management en monitoren	Sturen vanuit THEFD	Draagvlak voor en haalbaarheid van ambitie
Mate van control	Doelen en deel van de weg zijn bekend	Gering, per stap opnieuw bezien
Mate van afdwingbaarheid	Op basis van opdrachtverstrekking in projecten en processen binnen de doelstelling	Op basis van invloed en commitment in de alliantie.
Kansen	Pakken	Netwerken en samenwerken
Besluitvorming	In stadia/lineair mbv. programmaplan en beslis documenten	In opgavetafel (alliantie), opgaveportfolio (mandaat AOG) en/of gemeentebreed portfolio (stuurgroep)
Tijdboog en verloop	Tijdelijk dus eindig, stoppen zodra mogelijk/nodig, meestal 2-4 tot 10 jaar	Lange termijn 10 tot 20-50 jaar, gekoppeld aan coalitie
Organisatie	Tijdelijk	Tijdelijk
Orientatie tov team	Betrokkenen	Alliantiepartners
Transitie of transformatie	Interventie binnen opgave om effect te organiseren	Een sturingsaanpak om de gewenste beweging te creëren
Voorbeeld	Leefbare wijk	Gemeente gasvrij in....

Hans van der Heijden, Claudia Landewé en Enrico Kraijo,
(VPNG 2021), Programmasturing als vak, handreikingen voor gemeentelijke programmamanagers en (VPNG 2022), Deel II Handleidingen

Opgavemanagement en programmasturing

Doel of ambitie gestuurd?

Het onderscheid tussen opgavemanagement en programmasturing lijkt op het eerste gezicht minimaal. Het zijn echter twee verschillende aanpakken die op een verschillend niveau en aan verschillende uitkomsten werken.

Een programma werkt aan het behalen van doelen. Opgavemanagement werkt aan het invullen van een gemeentelijke opgaveambitie. In die opgaveambitie staan verschillende uit te werken ideeën, te bereiken doelen en resultaten, die bovendien worden aangepast als de opgave of het opgavelandschap wijzigt.

Positionering

Aangezien het werkpakket bij opgavemanagement meeromvattend is dan een programma is de opgavemanager hoger gepositioneerd dan de programmamanager. Veelal centraal in de organisatie op AOG-niveau. [pag 19](#) De programmamanager is net als een procesregisseur en projectmanager in de operationele organisatie geplaatst: het presterende niveau.

Ambtelijk opdrachtgeverschap

Een programmamanager heeft een opdrachtgevende rol naar de (bestuurs)processen, projecten en improvisaties die plaatsvinden binnen zijn programma. De opgavemanager is ambtelijk opdrachtgever van verschillende (bestuurs)processen, programma's en projecten binnen zijn opgaveportfolio.

Transities/transformaties

Opgavemanagement beweegt zich op het vlak van beïnvloeden van transities of transformaties, terwijl men bij programmasturing bewust kiest voor een aanpak om binnen de transitie of transformatie op een samenhangende manier bepaalde effecten te realiseren.

Tijdshorizon

Over het algemeen kun je stellen dat een opgave van een opgavemanager een aanzienlijk langere tijdshorizon heeft dan een programma, meestal 10 tot 20-50 jaar. Veel programma's zijn gekoppeld aan de ambities van het zittende college en/of raad. Daarom worden ze in ieder geval elke vier jaar herijkt of de doelstellingen nog passen binnen het college- of raadsprogramma. Bij grote thema's zoals wonen, duurzaamheid of jeugdzorg overstijgt een programma vaak de coalitieperiode maar kan de invulling na vier jaar anders worden.

Alliantie versus omgevingsmanagement

Bij opgavemanagement is een belangrijk kenmerk dat er met gelijkwaardige externe partners in een alliantie wordt samengewerkt aan de opgave. Bij programmasturing ben je meer bezig met je omgeving als krachtenveld en hecht je de meeste waarde aan het programmadoel.

Probleemeigenaarschap

De mate van probleemeigenaarschap verschilt. Bij een programma is de gemeente vaak ook financier van de partijen die kunnen helpen om het doel te bereiken, dus de sturing is steviger dan binnen opgavemanagement. Bij een programma is de gemeente vaak probleemeigenaar, samen met het krachtenveld, terwijl bij opgavemanagement er sprake is van gedeeld probleemeigenaarschap. [pag 22](#)

Foto versus film

Een programma is opdrachtgericht, terwijl opgavemanagement opgavegericht is. Bij een programma liggen de te behalen doelen vast in een programmaplan. Bij opgavemanagement worden weliswaar kaders meegegeven, maar beweegt de opgaveambitie mee met het urgente brede maatschappelijke vraagstuk.

**Transitie/transformatie:
een proces van 10 tot 20–50 jaar
van fundamentele verandering in
de cultuur, structuur en praktijk
van een samenleving.**

Opgavemanagement en transitie/transformaties

Wat is een transitie/transformatie?

Een transitie of transformatie is een fundamentele en onomkeerbare maatschappelijke verandering waarvan de uitkomst ongewis is. Een urgent breed maatschappelijk vraagstuk gaat per definitie over een transitie of transformatie, of meerdere zelfs. Met opgavemanagement richt je je zelden op een gehele transitie of transformatie als afgebakend geheel, maar probeer je de energie van de transitie/transformatie te sturen en te benutten om de opgaveambitie te realiseren, samen met alliantiepartners.

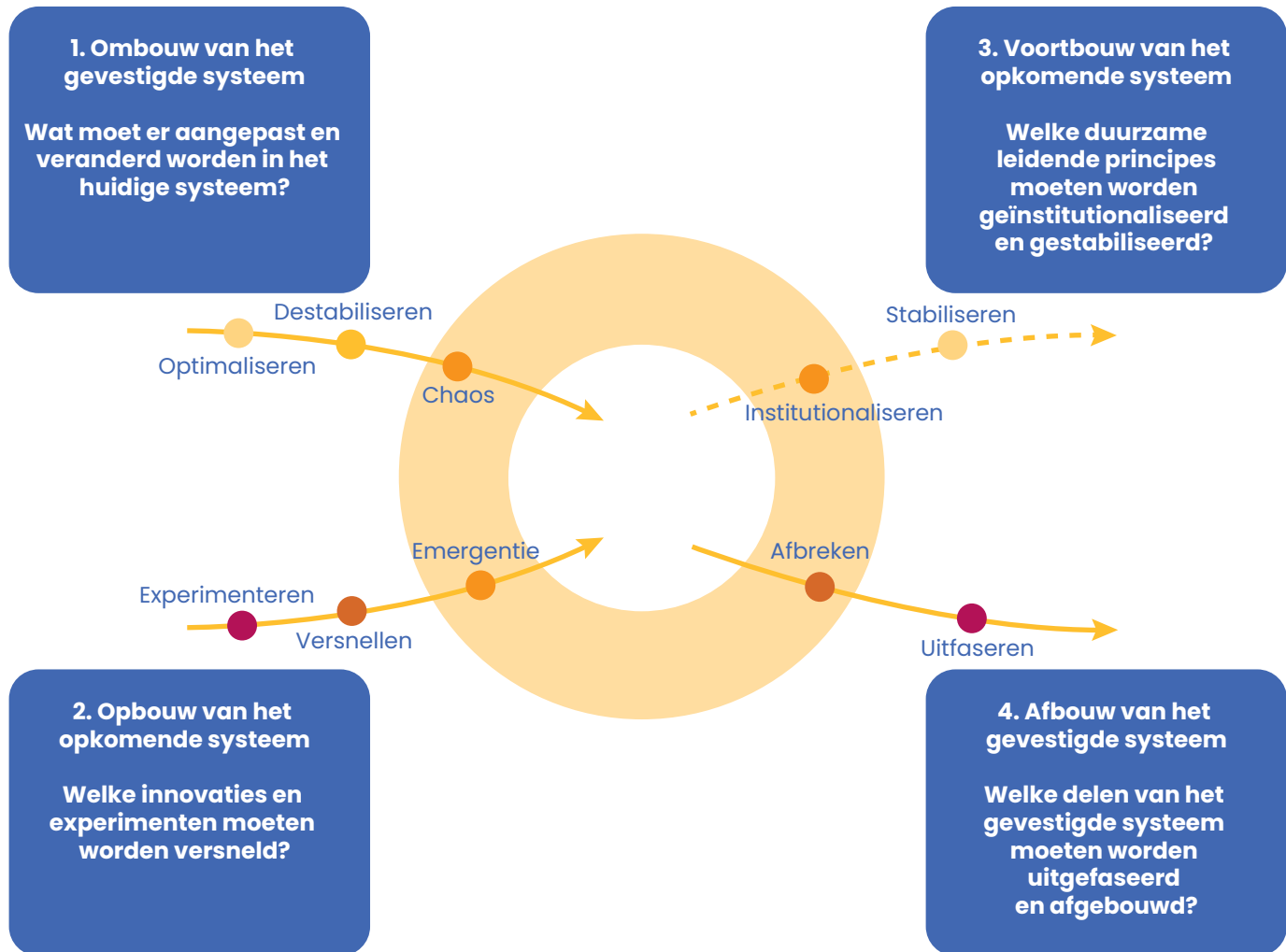
Anders denken en doen

Er is sprake van transitie/transformatie als het verbeteren van de bestaande situatie geen oplossing meer biedt. Denk aan het vastlopen van de jeugdzorg, de omslag naar duurzame energie, circulaire economie, inclusie, CO₂- en stikstofreductie, van het gas af of de woonopgave. Het gaat om een andere manier van denken en doen:

- Uitzoomen en over de grenzen van de eigen organisatie heen kijken
- Samenwerken in allianties die zorgen voor versnelling, bestaande uit spelers die samen de opgaveambitie delen
- Beginnen met het einde voor ogen, de stip op de horizon, ook al is dat pas over 20 of 50 jaar gerealiseerd. Vandaar uitkijkend naar een mogelijke gemeentelijke opgaveambitie voor de lopende en eerstvolgende collegeperiode
- Adaptief werken: door te leren en te experimenteren koers bepalen en bijstellen
- Leren en evalueren hebben een vaste plek en geven voeding aan het proces en de opgaveportfolio.

Opgavemanagement en transities

Met opgavemanagement kun je op jouw eigen schaal transities/transformaties aanwakkeren, versnellen, richting geven en gebruik maken van de veranderdynamiek om in de juiste richting te bewegen. Je schaakt hierbij op meerdere borden tegelijk. Het gaat dus niet om het managen van de transitie of transformatie, maar het slim inspelen op de maatschappelijk dynamiek die ontstaat, zodat je de gewenste richting op beweegt.



Vingeroefening:

Bedenk voor jouw opgave in welke kwadranten je met welk soort interventies actief bent. En wat dat dan betekent voor de rol die jij en jouw organisatie innemen.

Opgavemanagement en de X-curve

Opgavemanagement binnen een transitie

De X-curve die hiernaast staat, helpt je om te analyseren wat je in de transitie/transformatie ziet gebeuren en hoe je daarop kunt inspelen vanuit opgavemanagement. De X-curve laat twee bewegingen zien, namelijk het gevestigde systeem dat via ombouw en afbouw verandert, en het opkomende systeem waarin nieuwe zaken worden opgebouwd en waarop voortgebouwd gaat worden. De kern bestaat uit het omslagpunt waarbij er voldoende massa is om de transitie/transformatie te omarmen en met een breder maatschappelijk draagvlak aan de slag te gaan. Hierin zien we vier aanpakken:

- Ombouw van het gevestigde systeem.
- Opbouw van het opkomende systeem.
- Voortbouw van het opkomende systeem.
- Afbouw (delen) van het gevestigde systeem.

1. Ombouw: wat moet er anders

Hier staat de vraag centraal: hoe passen we het gevestigde systeem aan? Dit kan door zaken te optimaliseren. Of door destabilisatie: er zijn veel incidenten, het systeem voldoet niet meer en er ontstaat discussie over de toekomstige richting en uitvoering. Dit kan ook leiden tot chaos doordat er tegenstrijdigheden en onzekerheden ontstaan. Bovendien worden hier de gevestigde belangen en de conflicten die de vernieuwing met zich meebrengt zichtbaar.

2. Opbouw: wat moet er worden versneld?

Hier staat de vraag centraal wat moet er worden versneld? Welke experimenten en innovaties verdienen meer steun en podium? Hierbij gaat het om radicaal anders denken en doen in de vorm van experimenten en pilots.

Als deze succesvol zijn, kunnen deze versneld en verbreed worden, zodat er draagvlak voor de transitie/transformatie ontstaat. Dit zorgt ervoor dat nieuwe structuren ingebed kunnen worden.

3. Voortbouw: wat moet er worden ingebed?

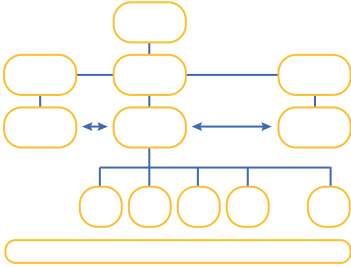
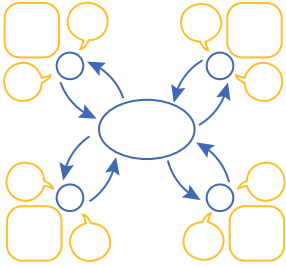
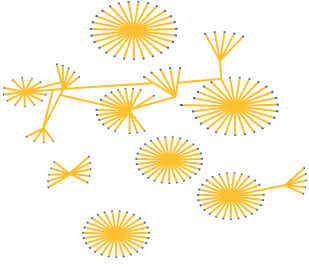
De structuren die ontstaan in het opbouwkwadrant moeten worden geïnstitutionaliseerd en gestabiliseerd. Ze moeten worden ingebed en het "nieuwe normaal" worden. Tevens moeten ze verder uitgewerkt en geoptimaliseerd worden, zodat ze ook effectief en efficiënt ingezet kunnen worden.

4. Afbouw: wat moet er worden uit gefaseerd?

Hier staat de vraag centraal waar we mee moeten stoppen. Welke delen van het gevestigde systeem voldoen niet meer of zitten de transitie/transformatie zelfs in de weg? Dit zijn de delen die je afbreekt of uitfaseert. Dit kan echter ook met veel emoties samengaan. Bestaande patronen worden doorbroken. Het gaat om afscheid nemen en loslaten.

Ieder kwadrant een eigen dynamiek

Ieder kwadrant staat voor een bepaalde aanpak en bijbehorende interventies. Dit bepaalt de dynamiek van het opgavemanagement. De spelers in het opgavelandschap gedragen zich bijvoorbeeld heel anders als je aan het optimaliseren bent of als je systemen aan het afbreken en uifaseren bent.

Spectrum van coalitievorming		
Besluitvormingsgerichte alliantie	Samenwerkingsgerichte alliantie	Netwerkgerichte alliantie
Ambitie bepaalt alliantie	Coalitie vormt alliantie	Ambitie beweegt alliantie
Een organisatie heeft een uitgesproken ambitie die zij willen realiseren in afstemming met anderen, vanuit een regiserende rol in een bestaande arena van stakeholders.	Organisaties zijn een partner in een nieuwe arena van complementaire partijen die elk iets halen en brengen rond een gezamenlijk gevormde ambitie.	Om hun eigen ambities te voeden kiezen organisaties een faciliterende rol voor initiatiefnemers die vanuit een persoonlijke drive in een spontane arena een beweging starten.
		
Institutioneel perspectief Regisseren Bestaande arena	Interinstitutioneel perspectief Partneren Nieuwe arena	Individueel perspectief Faciliteren Spontane arena

Opgavemanagement en alliantievorming

Opgavemanagement binnen een transitie/ transformatie

Belangrijk bij het werken in een opgave is het vormen van of aansluiten bij allianties. Een alliantie is een groep mensen of zijn organisaties die iets willen bereiken rond de gedeelde opgaveambitie. Zonder een gedeelde ambitie kent een alliantie geen verbinding en beweging. Het gaat telkens om de vraag of je samen meer kunt bereiken dan alleen. En daarin gaat het om interactie (belangen, waarden, relaties en emoties) en om betekenisgeving (kennis, creativiteit, ervaring en ontwerp). In een succesvolle alliantie wordt daarom aandacht besteed aan zowel inhoud als proces. Er zijn grofweg drie verschillende soorten allianties te onderscheiden:

- Besluitvormingsgerichte allianties.
- Samenwerkingsgerichte allianties.
- Netwerkgerichte allianties.

1. Besluitvormingsgerichte allianties

De opgaveambitie bepaalt de alliantie. Eén of enkele organisaties hebben een uitgesproken eigen ambitie die zij willen realiseren in afstemming met anderen. Hierin neemt één speler het voortouw vanuit een regisserende rol in een bestaande alliantie. De positie tussen initiatiefnemers en deelnemers is niet gelijkwaardig. Dit type alliantie is geschikt voor ingrepen die vanuit de overheid of organisatie gewenst zijn en grotendeels ook vanuit die partij bepaald en betaald kunnen worden. Het proces is daarbij vooraf gestructureerd met duidelijke participatie- en besluitvormingsmomenten. De opgavemanager heeft een opdrachtgevende rol hierin.

2. Samenwerkingsgerichte allianties

De alliantie vormt samen de gedeelde opgaveambitie. Organisaties zijn spelers rondom een idee waarbij partijen elkaar aanvullen. Alle spelers voelen zich eigenaar van de alliantie, dus iedere organisatie heeft de rol van partner. Er wordt gewerkt aan een gezamenlijk toekomstbeeld. Dit vraagt tijd om op een lijn te komen door te divergeren en te convergeren. Dit type alliantie is geschikt als je van elkaar afhankelijk bent om je doel te bereiken. In dit soort allianties heeft de opgavemanager vaak een regierol.

3. Netwerkgerichte allianties

In deze alliantie beweegt de gedeelde opgaveambitie de alliantie. Om hun eigen opgaveambities te bereiken, kiezen spelers een faciliterende rol. Zij ondersteunen initiatieven die in een spontane arena een innovatieve beweging starten. Het doel is te komen tot een initiatiefrijk netwerk met impact. Het gaat vaak om initiatieven die van onderop ontstaan en vaak worden begeleid door initiatiefnemers, sociaal ondernemers of community managers. Mensen en organisaties stappen in en uit en hierin zijn drijfveren belangrijker dan functies en posities. Het gaat om persoonlijke en informele relaties. Als opgavemanager kun je helpen dit soort initiatieven te laten groeien, maar je hebt geen formele rol.

Allianties en opgavemanagement

Elk type alliantie vraagt iets anders van jou als opgavemanager. Sta stil bij welk type alliantie of allianties jij hebt. Allianties kunnen ook van vorm veranderen, waardoor je gevoelsmatig soms vastloopt in relaties en/of afspraken. Dit vraagt elke keer een andere aanpak.

Tips

De lijn en de opgave zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de inzet van middelen

De werkzaamheden in de opgave zijn niet perse belangrijker dan de werkzaamheden in de lijn. Met portfoliomanagement bepaalt de lijn samen met de opgave welke werkzaamheden er eerst worden uitgevoerd.

Werken aan de opgave doe je niet naast je reguliere werk, het is je werk.

Het werken binnen de opgave is onderdeel van je reguliere werk, het hoort bij je werk als ambtenaar. Als organisatie moet je mensen ook de ruimte geven om werkzaamheden te verrichten voor de opgave.

Gebruik de X-curve om je interventies bewust af te stemmen op de beweging

De X-curve helpt om te begrijpen waar beweging nodig is: versnellen, afbouwen, opbouwen of bestendigen. Gebruik dit om je interventies bewuster te kiezen.

Gebruik de allianties om je positie in de samenwerking bewust te kiezen

De verschillende allianties vragen om een andere houding vanuit de gemeente: regisseren, partneren of faciliteren. Stem deze houding af op het type alliantie waar je mee te maken hebt. Hang ook regelmatig de thermometer in de alliantie om te kijken of je nog de juiste houding hebt ten opzichte van de alliantie, want deze kan veranderen.

Een maatschappelijk vraagstuk aanpakken als een opgave vraagt om een bewuste keuze

De opgavemanager moet op positie gebracht worden, met voldoende mandaat. Aan de opgave moeten tijd, geld en middelen verbonden worden.

"Een format bepaalt slechts de wijze waarop gegevens worden weergegeven en levert overzicht. Op basis van het inzicht dat hiermee wordt verkregen kan het een handelingsperspectief opleveren."

Bijlage 1

Formats

In deze bijlage vindt je verschillende formats die specifiek gebruikt worden bij opgavemanagement. Ze zijn bedoeld als inspiratie, pas ze gerust aan voor jouw gemeente! De formats zijn te downloaden in bewerkbare formaten via het platform van de VPNG, www.vpng.nl.

Deze bijlage bevat de volgende formats:

- Opgaveverkenning
- Opgaveperspectief
- Opgaveambitie
- Opgavelandschap
- Opgaveportfolio
- Opgavecanvas
- Visueel invulformat

Opgaveomschrijving: naam
Beoogd bestuurlijk opdrachtgever:

Portefeuillehouder(s):
Initiator/ beoogde Opgavemanager:

Maatschappelijke vraagstuk perspectief	• Wat is brede urgente vraagstuk dat speelt? • Wat is de huidige situatie? Onderbouwing met feiten & cijfers • Wat is de impact van het maatschappelijke vraagstuk? • Wat zien we op ons afkomen (trends, ontwikkelingen)? • Wie zijn de belangrijkste belanghebbenden? En wat is hun rol? • Wat zijn de belangrijkste thema's binnen de opgave?
Aanleiding	• Waarom is het maatschappelijke vraagstuk nu urgent? • Wat gebeurt er als je niets doet?
Ambitie	• Wat is de gewenste verandering of beweging? • Hoe ziet de situatie eruit als de ambitie is bereikt? • Is er een gedeeld beeld van wat "succes" is?
Landschap	• Wie ervaart het probleem of heeft er baat bij? • Hoe staat het college/raad erin? • Welke spelers zijn al actief op dit vraagstuk? • Wat doen zij concreet? Denk aan projecten, initiatieven, beleid of experimenten • Met wie wordt er al samengewerkt (intern/extern)? • Wie missen er dan nog in deze fase? • Welke rol neemt de gemeente in ten opzichte van andere spelers?
Portfolio	• Wat is de stand van zaken? • Wat gebeurt er al op deze opgave? • Op welk niveau (visie/beleid/proces/resultaat)? • In hoeverre wordt er al integraal gekeken/gewerkt aan deze opgave?
Samenhang	• Welke thema's, projecten, processen of activiteiten moeten in ieder geval in samenhang bekeken worden? • Van welke andere programma's, projecten of processen is deze opgave afhankelijk?
Rol gemeente	• In hoeverre heb je als gemeente invloed op het proces en het resultaat? • Wat betekent dat voor de rol van de gemeente? • Wat vraagt dit van ons qua rol, aanpak of mandaat? • Is een opgavemanager nodig? • Is er al een 'tafel' waar de opgave besproken wordt?
Kansen en risico's (waarbinnen)	• Welke kansen en bedreigingen worden er gezien? • Is er voldoende capaciteit en draagvlak beschikbaar?
Is het een opgave?	• Het vraagstuk raakt meerdere domeinen of beleidsterreinen. • Er zijn meerdere betrokken partijen met verschillende belangen. • De oplossing is nog niet vooraf duidelijk of eenduidig. • Het gaat om een maatschappelijk vraagstuk met impact op de samenleving. • Er is sprake van langdurige dynamiek, geen korte klap of eenmalige actie. • Er is behoefte aan gezamenlijke betekenisgeving en leren.
Advies	• Wat (en wie) heb je nodig om dit maatschappelijk vraagstuk vanuit de gemeente als een opgave op te pakken? • • Waarom kies je ervoor om het maatschappelijke vraagstuk als een opgave op te pakken (en niet als programma, project of proces) Waarom moet deze opgave opgepakt en actief aangestuurd worden? • Wat zou een logische eerstvolgende stap zijn? • Wie moeten daarbij betrokken worden?

Format opgaveverkenning

Het starten van een opgave begint idealiter met het opstellen van een format van de verkenning-fase, waarin alle informatie en input uit de verkenning-fase wordt samengebracht. De hiernaast staande opzet zou hierbij een leidraad kunnen zijn.

Het doel van dit document is een Go/NoGo-moment om als gemeente te kiezen om een urgent breed maatschappelijk vraagstuk vanuit de gemeente op te pakken als een opgave, waarbij opgavemanagement als opgavesturing zal worden gehanteerd.

De essentie is hierbij:

- Wat is het maatschappelijke vraagstuk?
- Waarom willen we vanuit de gemeente hierop inzetten?
- Wat is onze ambitie?
- Wat is de meerwaarde om dit opgavegericht te doen?
- Wie hebben we daarvoor nodig?
- Wat is onze beïnvloedingsruimte?

Format opgaveperspectief

Titel van de opgave

Kernvraag: Wat is er aan de hand?

Wat is het maatschappelijke vraagstuk dat speelt?

Wat is de impact van het maatschappelijke vraagstuk?

Welke trends, signalen of gebeurtenissen geven aanleiding tot actie op deze opgave?

Welke groepen of doelgroepen zijn betrokken?

Feiten & cijfers

Welke relevante data, statistieken, onderzoeksresultaten zijn er? Welke ontwikkeling zie je over tijd?

Hoe valt de vergelijking met andere gemeenten/regio's uit?

Trends en ontwikkelingen

Wat zijn relevante maatschappelijke of beleidsmatige ontwikkelingen?

Welke bredere bewegingen beïnvloeden deze opgave?

Thema's en subthema's

Welke (deel)vraagstukken hangen samen met de opgave? Kun je 3–5 thema's of dimensies benoemen?

Invloed op leefwereld en systeemwereld

Waar botsen systeem en leefwereld?

Waar zit de spanning, en waar liggen kansen?

Stakeholders en betrokkenen

Wie zijn belanghebbenden bij de opgave?

Welke rol spelen zij?

Wat verwachten zij van de gemeente?

Impact en urgentie

Wat gebeurt er als we niks doen?

Waarom is het nú belangrijk om te handelen?

Hoe groot is de maatschappelijke druk?

Mogelijke scenario's of toekomstbeelden

Hoe zou de situatie zich kunnen ontwikkelen?

Wat zijn risico's of kansen bij stilstand of ingrijpen?



Download de formats via: vpng.nl/publicaties/opgaveformats

Format opgaveambitie

Titel van de opgave

Kernvraag: In welke richting moet het opgelost worden?

Wat is de gewenste verandering of beweging?

Wat zien we als oplossingsrichting?

Hoe kijken we als gemeente/alliantie tegen de opgave aan?

Wat is onze visie?

Wat maakt dit vraagstuk belangrijk?

Wat is de maatschappelijke betekenis ervan?

Wat is het bestaansrecht van de opgave?

Waarom verdient deze opgave inzet en aandacht?

Wat maakt dit een collectieve opdracht?

Welke urgente signalen spelen er vanuit de samenleving?

Wat zijn onze kernwaarden?

Wat zijn de 3 tot 5 leidende principes die bepalen hoe we deze opgave aanpakken?

Bijvoorbeeld: gelijkwaardigheid, normalisering, samenredzaamheid.

Wat is de toekomstdroom?

Wat willen we bereiken?

Hoe ziet de situatie er in 2030 uit als de ambitie is bereikt?

Wat is het doel dat we nastreven?

Welke resultaten of effecten willen we bereiken?

Wat is er dan veranderd? Is er een gedeeld beeld van wat "succes" is?

Welke rol hebben wij als gemeente?

Wat is de specifieke rol van de gemeente?

Bijvoorbeeld: agenderen, verbinden, uitvoeren, faciliteren.

En wat betekent dat voor de samenstelling en onze rol in de alliantie(s)?



Format opgavelandschap

Titel van de opgave

Kernvraag: Wat is de gekozen oplossingsrichting en alliantie?

Wie ervaart het probleem of heeft er baat bij?

Wie zien we als alliantiepartners bij de gewenste oplossingsrichting?

Welke kernwaarden delen we met deze partners?

Wat doen andere spelers er al aan?

Welke spelers zijn al actief op dit vraagstuk?

Wat doen zij concreet? Denk aan projecten, initiatieven, beleid of experimenten.

Hoe staan zij tegenover de opgave?

Welke intentie, visie of ambitie hebben zij ten aanzien van deze opgave?

Zijn zij trekker, aanjager, volger of remmer?

Welke projecten, programma's, routines en processen zijn hieraan gerelateerd?

Wat doet de gemeente nu al op dit thema?

Wat doen de alliantiepartners nu al op dit thema?

Welke lopende initiatieven zijn relevant?

Welke processen of samenwerkingen bestaan er?

Hoe wordt de samenhang georganiseerd?

Is er een opgavemanager of regisseur actief?

Zijn er overleggen, tafels of samenwerkingsverbanden?

Welke formele of informele structuren bestaan er?

Wat is de positionering van de gemeente binnen deze opgave?

Welke rol neemt de gemeente in ten opzichte van andere spelers? (presterend, samenwerkend, rechtmatig, responsief)

Welke relaties of verbindingen zijn er tussen spelers?

Teken of beschrijf hoe de spelers met elkaar verbonden zijn.

Wie werkt samen met wie?

Waar zijn afhankelijkheden?

Waar in de X-curve bevinden de inspanningen zich? (zie ook pagina 43)

Kun je per inspanning of alliantie aangeven waar in de X-curve deze zich bevindt? Ontkiemen – Experimenteren – Versnellen – Opschalen – Institutionaliseren – Welke acties volgen daaruit voor de alliantie of binnen de alliantie?



Format opgaveportfolio

[illegible]

	Bijdrage aan opgave hoog middel laag	Samenhang/ afhankelijkheid	Monitoring	Kansen & risico's	Benodigde capaciteit & middelen huidige fase (1e inschatting)



Format opgavecanvas

	Zijn de criteria nog steeds relevant?	
Opgaveperspectief Wat is er aan de hand?	Is het vraagstuk (nog steeds) urgent? - Wat gebeurt er in de samenleving? - Waarom vraagt dit (nog steeds) om een antwoord?	
Opgaveambitie Waar willen we naartoe?	Is de opgave stuurbaar? - Hoe kijken we tegen de opgave aan? - Is de opgave in onze invloedssfeer? - Wat kunnen en willen we bereiken?	
Opgavelandschap Met wie?	Met wie moeten we samenwerken? - Wie zijn de andere spelers in de opgave? - Met wie werken we samen? - Wie hebben we nodig?	
Opgaveportfolio Wat doen we eraan?	Is een integrale aanpak nuttig & noodzakelijk? - Wat is onze bijdrage aan de opgave? - Welke projecten. Processen, programma's of activiteiten doen wij of doen wij aan mee?	

Opgave:**Datum:**

	Hoe staan we ervoor?	Welke keuzes maken we?
	- Welke relevante trends & ontwikkelingen doen zich voor? - Wat zijn de oorzaken hiervan?	- Tot welke mogelijke scenario's leiden deze trends & ontwikkelingen? En welk scenario heeft daarin de voorkeur?
	- Welke impact hebben de trends en ontwikkelingen op de ambitie? - Welke nieuwe wensen zijn er vanuit de samenleving en/of het bestuur? - Welke kansen & risico's zien we daarin?	- Welke aanpassingen moeten we op de opgaveambitie doen gegeven de trends & ontwikkelingen en eventuele nieuwe wensen?
	- Welke relevante wijzigingen zijn er in het opgavelandschap? - Welke impact heeft dat op de bijdrage van de - Welke impact heeft dat op de verhoudingen tussen de spelers? - Zijn er nieuwe/andere spelers relevant geworden?	- Op welke onderdelen passen wij onze positionering aan in het opgavelandschap?
	- Wat is de stand van zaken in onze portfolio? - Welke impact hebben de trends & ontwikkelingen, nieuwe wensen en veranderende houding en verhouding bij de spelers op onze portfolio?	- Hoe regelen de randvoorwaarden om de bijgestelde portfolio succesvol uit te kunnen voeren? - Hoe bewaken we de voortgang op en de samenhang van het portfolio? - Hoe leren we hiervan?

Format werksessie

Dit format kan je downloaden om op een groot vel uit te printen en samen met jouw opgaveteam in te vullen met potlood of post-its.

Naam opgave:

Opstellers:

Datum:

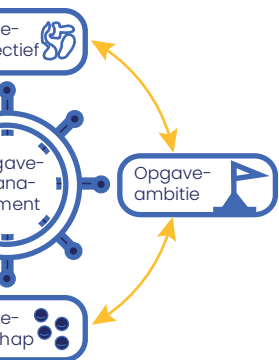
Versie:

	Programma's Processen Projecten Reguliere werkzaamheden
	Mensen Middelen

Wat is onze bijdrage aan de opgave?

Feiten & cijfers	Trends & ont
Wat is er al	
Opgav perspe Opg ma ger Opgav landsc Opgave-portfolio	
Welke spelers zijn intentie betrokke	
Met wie? Allianties	Voor wie? Doelgroepen

ontwikkelingen	Impact & urgentie
aan de hand?	



in vanuit welke en bij de opgave?	Door wie? Uitvoerders
--	----------------------------------



Oplossingsrichting
Rol gemeente
Kernwaarden



*"Hanteren van eenduidige begrippen
maakt het elkaar verstaan
makkelijker en daarmee de
communicatie eenvoudiger."*

Bijlage 2

De belangrijkste begrippen

Een **adaptieve gemeente** is een gemeente die vanuit haar rol in het netwerk bijdraagt aan het beantwoorden van (maatschappelijke) vraagstukken en die de eigen organisatiestructuren daaraan ‘ondergeschikt’ of daar voldoende flexibel voor maakt. Een adaptieve gemeente beschikt over een hybride organisatie-bestuursmodel om dit mogelijk te maken. Gemeenten streven hierbij naar, daar waar nodig en mogelijk, samen met betrokken bedrijven, instellingen en bewoners (de spelers) te komen tot antwoorden op (maatschappelijke) vraagstukken.

Alliantiepartners, de spelers waarmee de gemeente samen aan de oplossing van het maatschappelijke vraagstuk werkt.

Analytisch vermogen is het vermogen dat de opgavemanager een situatie, probleem of vraagstuk goed kan analyseren. De opgavemanager kan probleemoplossend nadenken door een probleem of vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken te bekijken en snel hoofd- en bijzaken onderscheiden.

Beïnvloedingskracht is het vermogen van de opgavemanager om anderen te overtuigen, motiveren of beïnvloeden om een bepaald standpunt in te nemen, een actie te ondernemen of een doel te bereiken.

Besluitvaardigheid is de mate waarin de opgavemanager tijdig én na overweging en

overleg beslissingen neemt door het ondernemen van acties of uitspreken van standpunten.

Communiceren is de mate waarin de opgavemanager in staat is eigen mening, ideeën of feiten op een effectieve wijze onder woorden te brengen en op een tactvolle en effectieve wijze te reageren op behoeften en gevoelens van anderen.

Denkkracht is het vermogen van de opgavemanager om zaken te kunnen ordenen en om weten te zetten in de volgende te zetten stappen.

Inspanningen: het gebruiken van energie of de moeite doen om iets voor elkaar te krijgen/ een doel te bereiken. Dus alle activiteiten die de betrokkenen ontplooiën om te zorgen dat het doel of in dit geval de opgaveambitie te realiseren. Dit kan fysiek, mentaal, tijd of geld zijn.

Innovatief vermogen is de mate waarin de opgavemanager vernieuwend kan denken en handelen; kansen en mogelijkheden ziet voor vernieuwing van werkwijzen, producten of diensten.

De **leefwereld** is het ervaringsdomein, waarin mensen met elkaar omgaan in en buiten de systemen.

Leidinggeven is mate waarin de opgavemanager richting en sturing geeft aan medewerkers in het kader van hun taakvervulling, maar ook de stijl van leidinggeven aanpast aan betrokken medewerkers en situatie.

Motivatiekraft is de innerlijke kracht die de opgavemanager aanzet tot actie, of het nu gaat om het behalen van persoonlijke doelen, het voltooien van een project op het werk, of het onderhouden van sociale relaties. Motivatie kan worden gezien als de brandstof die ons voortstuwt in ons dagelijks leven.

Omgevingsbewustzijn/-sensitiviteit is de mate waarin de opgavemanager laat blijken goed geïnformeerd te zijn over maatschappelijke, politieke en economische ontwikkelingen en deze kennis effectief benut voor de eigen functie of organisatie.

Onafhankelijkheid is de mate waarin de opgavemanager in staat is een eigen oordeel te vormen en te handelen op basis van eigen overtuiging.

Oordeelsvorming is de mate waarin de opgavemanager in staat is gegevens en mogelijke handelwijzen tegen elkaar af te wegen en tot realistische beoordelingen te komen.

Een **opdracht** is een middel om het antwoord op de opgave voor elkaar te krijgen. Deze legt de bestuurlijk of ambtelijk opdrachtgever op schrift vast en verbindt daaraan kaders/criteria, gemeentelijke middelen en menskracht.

Een **opdrachtgever** is vaak (lijn)directeur en soms ook iemand die als opdrachtgever fungeert voor een specifiek (bestuurs)proces, programma of project. Ook het college van B&W (wethouders) zijn de (bestuurlijk) opdrachtgever voor de ambtelijke organisatie.

Een **opgave** is een urgent, breed maatschappelijk vraagstuk dat om een antwoord vraagt.

De **opgaveambitie** geeft aan in welke richting de gemeente en haar alliantiepartners het vraagstuk willen oplossen.

Een **opgavecanvas** is een overzicht waarmee je de vier invalshoeken op een overzichtelijke manier toegankelijk kunt maken, zodat iedereen helder heeft hoe het er met de opgave voor staat.

Opgavegericht besturen vraagt van gemeenten met een matrixorganisatie om een doorontwikkeling naar een meer hybride organisatiebesturingsmodel.

Opgavegericht leren is experimenteren en onderzoeken om te ontdekken en leren. Omdat we tijdens het opgavegericht presteren steeds vaker tegen vraagstukken aanlopen waarvoor we nog geen oplossing hebben, zullen we moeten nadenken over welke volgende stap we kunnen zetten. Wat we als individu, team en netwerk leren bij deze opgaven is vervolgens ook weer input voor de lerende organisatie.

Opgavegericht presteren draait om het aanbrengen van balans tussen drie factoren die elkaar beïnvloeden: opgave, inspanningen en spelers. Het kiezen van de juiste werkwijze (aanpak), die ook vanuit de positie van de leefwereld een goede aanpak oplevert, is hierbij van groot belang.

Opgavegericht sturen werkt volgens dezelfde principes als de sturingsdriehoek bij projectmatig werken en programmasturing, echter met de nadrukkelijke toevoeging van het sturen op samenhang van alle in- en externe inspanningen bij grote maatschappelijke ontwikkelingen.

Opgavegericht werken het leidend principe op houding en gedrag van alle partijen die bij (maatschappelijke) vraagstukken betrokken zijn.

Een **opgavelandschap** leidt tot een overzicht en/of omschrijving waarin alle spelers die werken aan de breed maatschappelijke opgave in beeld zijn gebracht, inclusief de intentie of visie van waaruit zij bijdragen aan de opgave.

Opgavemanagement is een strategische manier van sturing die helpt om het brede urgente maatschappelijke vraagstuk in beeld te krijgen en daarop te sturen.

De **opgavemanager** is diegene die het verder brengen van één of meerdere grote thematische opgaven als kerntaak heeft: transities (verduurzaming, klimaatadaptatie, etc.) en transformaties. De opgavemanager is gepositioneerd op het hoogste ambtelijke opdrachtgeversniveau en staat dus boven de sturingsprofessionals.

Een **opgaveperspectief** is een feitelijke beschrijving van een urgent breed maatschappelijk vraagstuk in termen van: belangrijkste thema's, inzicht in actuele trends, historie, ontwikkelingen en scenario's over hoe het vraagstuk er nu voor staat en hoe het zich zou kunnen ontwikkelen.

Het **opgaveportfolio** geeft overzicht en samenhang. Het laat zien welke tijdelijke inspanningen – zoals (bestuurs)processen, projecten, programma's, pilots en beleidsacties – vanuit de gemeente en eventueel haar alliantiepartners bijdragen aan het realiseren van de opgaveambitie van een breed maatschappelijk vraagstuk.

Opgavesturingsniveau: op dit management-niveau bevinden zich rollen die zich bezighouden met het opgavegericht aansturen van de reguliere en tijdelijke inspanningen van een gemeente.

Een **opgavetafel, extern**, heeft als doel om af te stemmen over de ontwikkeling van de opgave en de vier invalshoeken met de alliantiepartners en op basis daarvan bij te sturen in de opgaveportfolio's van de opgaveallianties.

Een **opgavetafel, intern**, heeft als doel om af te stemmen over de ontwikkeling van de opgave en de vier invalshoeken met de betrokken medewerkers, leidinggevend en soms de bestuurder van de eigen organisatie en op basis daarvan bij te sturen in de eigen opgaveportfolio van de gemeente.

Organisatiekracht is het vermogen om richting te geven, professioneel te handelen en verantwoordelijkheid te nemen voor het geheel. Dit lukt alleen als koers, cultuur, processen en structuur op elkaar zijn afgestemd.

Organiseren is het scheppen van doelmatige verhoudingen tussen mensen, middelen en handelingen om een bepaald doel te bereiken.

Overtuigingskracht is de mate waarin de opgavemanager anderen voor een standpunt weet te winnen door op het juiste moment en met een passende stijl relevante argumenten in te brengen.

Plannen is de mate waarin de persoon zorgt voor een gestructureerde aanpak van het werk, op effectieve wijze doelen en prioriteiten bepaalt en benodigde acties, tijd en middelen aangeeft om de bepaalde doelen te kunnen bereiken.

Een **portfoliomanager** creëert overzicht over alle inspanningen (regulier en tijdelijk) op gemeentenniveau, zodat betere besluiten genomen worden over de te stellen prioriteiten.

Positiemacht is het type macht dat je hebt als je een specifieke rang of titel hebt in een organisatie. Het is de autoriteit die je krijgt vanwege je positie in de hiërarchie, niet vanwege wie je bent als persoon. Dit type invloed is gekoppeld aan je rol, ongeacht je individuele eigenschappen of vaardigheden.

Een **proces** is een aanpak waarbij zowel doel, als de weg daarheen, als eindmoment niet zijn afgebakend. Je neemt opeenvolgende stappen (ontwikkelingsgang, met overeenstemming van betrokkenen), het is klaar als het klaar is.

Procesregie is het interactief organiseren van complexe processen waarbij meerdere partijen zijn betrokken, met uiteenlopende soms conflicterende belangen. De focus ligt op de volgende stap, waarmee een beweging op gang wordt gebracht en gehouden en uiteindelijk een aanpak kan worden bepaald.

Een **procesregisseur** regisseert eenmalige (bestuurs)processen in het kader van de uitwerking van een uit te werken idee of initiatief.

Een **programma** organiseert een tijdelijke complexe opgave die is gericht op het realiseren van een beoogd doel (maatschappelijk effect), waarbij meerdere partijen zijn betrokken en dat vraagt om een samenhangende, doelgerichte aanpak van inspanningen.

Een **programmamanager** geeft sturing aan eenmalige programma's met een beoogd doel (effect).

Programmasturing is het systematisch sturen (met THEFD) op de realisatie van (maatschappelijke) doelen/effekten door een tijdelijke samenhangende aanpak van hierop gerichte inspanningen en het monitoren van de effecten daarvan.

Projectmanagement is de resultaatgerichte wijze van werken aan een tijdelijke en unieke opgave, de beheersing van een project (GROOTICK).

Een **projectmanager** geeft leiding aan eenmalige projecten met een tastbaar eindresultaat.

Een **routine** is een aanpak van een vraagstuk die tot in detail is uitgewerkt in procedures, stappen en wellicht zelfs met bewerkingstijden. Heeft een repeterend product of zich herhalende dienst, waarbij duidelijkheid bestaat over wie wat doet, de manier van werken, de betrokkenen, de reikwijdte van de vraag etc.

Scheppingskracht is het vermogen van de opgavemanager om vanuit de eigen creativiteit of die van anderen iets te scheppen, het idee verder vorm te geven.

Sensitief zijn is een kracht als je weet hoe je er mee omgaat. Leer je gevoeligheid doseren, grenzen stellen en omgaan met overprikkeling. De opgavemanager moet goed in kunnen schatten hoe de relatie is van de betrokken partijen met de opgave en hoe hij/zij hun bijdragen kan benutten om voortgang te creëren.

De **sturingsdriehoek** is het besturingsmodel van

de 3P's: met een bestuurlijk opdrachtgever, een ambtelijk opdrachtgever en een sturingsprofessional. We noemen dit de sturingsdriehoek.

Een **sturingsprofessional**, ofwel een procesregisseur, programmamanager of projectmanager. De sturingsprofessional is integraal verantwoordelijk voor de volgende stap in een bestuursproces, het effect van een programma of resultaat van het project, en legt hierover verantwoording af aan de (opgavemanager in de rol van) ambtelijk opdrachtgever.

De **systeemwereld** is alles wat mensen ontwikkeld hebben aan instellingen en structuren op gebieden als economie, politiek, onderwijs, wetenschap, overheid, gezondheidszorg, verzorgingsstaat, enz.

Verantwoordelijkheid is de mate waarin de opgavemanager aansprakelijk is voor en verantwoording aflegt over de inzet en consequenties van gemaakte afspraken.

*"Wijsheid vindt men in de boeken, wijs
zijn zal men verder zoeken"*

Bijlage 3

Geraadpleegde literatuur

De Jong
Silvestri, G. e.a. (2022) X-curve. DRIFT <https://drift.eur.nl/app/uploads/2023/08/X-Curve-booklet-DRIFT-EIT-Climate-KIC-2022-1.pdf>

Jong, M. de (2014). Adaptief samenwerken in verschillende allianties. SomSamMag

Vermaak, H. (2025). De Logica van de Lappen-deken. Boom

Velzen, J. van (2021). Gesteund opgavegericht werken.

Masterscriptie Publiek Management Universiteit Utrecht

Hart, Wouter 't (2012). Verdraaide Organisatie-terug naar de bedoeling

Kraijo, Enrico en Van der Heijden, Hans (VPNG 2018), Procesregie als vak, handreikingen voor gemeentelijke procesregisseurs

Baas, Jan Herman de (2017). Voorbij de eeuw van bureaucratie, , Van regelorganisatie naar casusorganisatie

Kraijo, Enrico en Van der Heijden, Hans (VPNG 2020), Opgavegericht werken, langs vier invalshoeken op weg naar een adaptieve gemeente

Van der Heijden, Hans, Landewé, Claudia en Kraijo, Enrico (VPNG 2021), Programmasturing als vak, handreikingen voor gemeentelijke programma-managers en (VPNG 2022), Deel II Handleidingen

Van Hees, Jessica en Kraijo, Enrico (2018 / 2026). Procesregie als vak.

Over de auteurs

Hans van der Heijden

Hans was van 1981 tot 2022 werkzaam bij de gemeente Rotterdam. Vanaf 2007 heeft hij gewerkt aan de gemeentebrede introductie en implementatie van de werkwijze van programmasturing. Deze werkwijze werd in 2013 vastgelegd door het college van Rotterdam in de 'Rotterdamse Standaard voor Programmasturing (RSPS)'. Dit in aanvulling op de Rotterdamse Standaard voor Projectmatig Werken (RSPW). In 2021 is deze standaard met de VPNG herijkt en is het boek 'Programmasturing als vak' verschenen met in 2022 de verdieping met handelingsperspectief 'Deel II, Handleidingen'. In december 2015 verscheen in Rotterdam onder zijn leiding het inspiratieboekje 'Procesmanagement, samen op weg!' als opmaat voor het op een hoger plan brengen van procesregie. Hiermee werd in Rotterdam het zogenaamde drieluik – de 3P's: Procesregie, Programmasturing en Projectmatig werken – werd vervolmaakt. In 2018 schreef Hans samen met Enrico van de VPNG de inspiratiegids 'Procesregie als vak'. De laatste jaren – tot zijn pensioen – was Hans bij de gemeente Rotterdam vooral programma- en (bestuurs)procesadviseur. Momenteel is Hans nog altijd als erelid nauw betrokken bij de VPNG en in die hoedanigheid heeft hij bijgedragen aan deze voorliggende handreiking 'Opgavemanagement als vak'.



Claudia Landewé

Claudia Landewé werkt als adviseur, programmacoach en opgave-manager aan complexe maatschappelijke en organisatorische vraagstukken binnen het publieke domein. In haar werk ondersteunt zij gemeenten bij het ontwikkelen en toepassen van opgavegericht werken en het versterken van opdrachtgeverschap en sturing. Kenmerkend voor haar aanpak is het verbinden van de maatschappelijke bedoeling met een werkbare manier van organiseren en sturen. Niet de methode staat daarbij centraal, maar de vraag wat een opgave nodig heeft en welke werkwijze daarbij het beste past.

Vanuit haar praktijkervaring draagt Claudia bij aan de verdere ontwikkeling en professionalisering van opgavegericht werken en de werkwijzen binnen publieke organisaties door training en materiaalontwikkeling binnen de VPNG.



Enrico Kraijo

Enrico is initiatiefnemer van de VPNG. Hij schreef in 2005 – na 40 gemeenten getraind en begeleid te hebben bij de invoering van projectmatig werken – het boek Projectmatig werken bij de gemeentelijke overheid, dat de aanleiding vormde voor de oprichting van de VPNG en het kennisplatform. Vanuit die passie schreef hij in 2018 samen met Hans van der Heijden de handreiking Procesregie als vak en in 2020 de handreiking Opgavegericht werken. In 2021 volgde de handreiking Programmasturing als vak. Onder Enrico's supervisie werden bovendien in 2024 de handreiking Participatie gepubliceerd en in 2025 de handreiking Ondersteuningsprofessional als vak. Al deze handreikingen hebben in oplagen van meerdere duizenden hun weg naar gemeenten, provincies, waterschappen, omgevingsdiensten en veiligheidsregio's gevonden. Tot op de dag van vandaag worden de handreikingen door sturingsprofessionals aangevraagd en gedownload.



Naast het schrijven van boeken bouwt Enrico al 14 jaar succesvol aan de VPNG, waarvan bijna alle gemeenten en provincies lid zijn en ook diverse waterschappen, veiligheidsregio's en omgevingsdiensten. Zijn missie is de ontwikkelende kant met project-, proces-, programma- en opgavemanagers van de lokale overheden met elkaar te verbinden. Enrico voelt zich met hen verbonden en ziet oneindig veel kansen om, via de lijn van vakontwikkeling, kennisontwikkeling, kennis- en ervaringsuitwisseling, een slimmere overheid te doen groeien. Hij gelooft er heilig in dat de grenzen tussen overheidsorganisaties gaan vervagen en dat er steeds meer gewerkt gaat worden in communities of practice. De rol van de politiek zal minder groot worden. De langetermijnfocus op een duurzaam verbonden samenleving zal in zijn ogen aan kracht gaan winnen.

Guido de Vries

Guido werkt als adviseur bij de gemeente Lochem en is sinds 2021 als trainer verbonden aan de VPNG. Eerder werkte hij bij de gemeente Winterswijk als opgaveregisseur aan maatschappelijke vraagstukken rond armoede en de toekomst van het centrum. Zijn achtergrond ligt in het sociaal werk en jongerenwerk, waar het verbinden en in beweging krijgen van mensen altijd centraal heeft gestaan.

Voor Guido begint opgavemanagement bij de vraag: waar doen we het eigenlijk voor? Wat is het maatschappelijke vraagstuk, waar willen we samen naartoe en hoe organiseren we dat? De opgavemanager heeft daarin een stevige rol: als vertegenwoordiger van de gemeente, sparringpartner voor bestuur en partners én met het mandaat om richting te geven en besluiten te nemen. Tegelijkertijd draait het om het bij elkaar brengen van partijen rond een vraagstuk dat niemand alleen kan oplossen. Juist dat verbinden rond maatschappelijke vraagstukken heeft Guido altijd het leukste gevonden.



Colofon

Titel	Opgavemanagement als vak
Auteurs	Hans van der Heijden, Claudia Landewé, Enrico Kraijo, Guido de Vries
Eindreactie	Toin Routers
Uitgever	VPNG, www.vpng.nl

Eerste druk, oktober 2026

Kopiëren toegestaan, mits met bronvermelding.

Kijk voor meer publicaties van de VPNG op www.vpng.nl/publicaties

Waarom deze handreiking?

Met deze handreiking delen wij een breed gedragen gemeenschappelijke taal voor opgavemanagers van gemeenten, provincies en waterschappen.

Wat ligt hier voor je?

De afgelopen drie jaar hebben we verschillende opgavemanagers gevolgd, rond de vraag wat doe jij eigenlijk de hele dag? In deze handreiking hebben we hun praktijkervaringen toegankelijk gemaakt. Je kunt deze handreiking zien als een verdieping op onze eerder gepubliceerde inspiratiegids "Opgavegericht werken". Een van de vier invalshoeken, die we daar bespraken, ging over opgavegericht sturen. Deze handreiking geeft een verdieping op deze invalshoek.

Reisverslag

Je kunt deze handreiking ook zien als een reisverslag, waarbij wij de gesprekken en inzichten van ruim 250 gemeenten, provincies en waterschappen hebben geordend tot een samenhangend geheel.

Overwegingen vooraf...

We beperken ons tot de hoofdlijnen en verwijzen door. Zie deze handreiking als een kompas voor opgavemanagement.

Opzet

Het is een handreiking met rechts de tekst en links steeds een plaatje dat daarbij hoort. Ieder hoofdstuk sluiten we af met een aantal tips voor opgavemanagers.

Veel leesplezier en inspiratie!

Namens de vakgroep opgavemanagement van de VPNG:

Hans van der Heijden
Claudia Landewé
Guido de Vries
Enrico Kraijo

