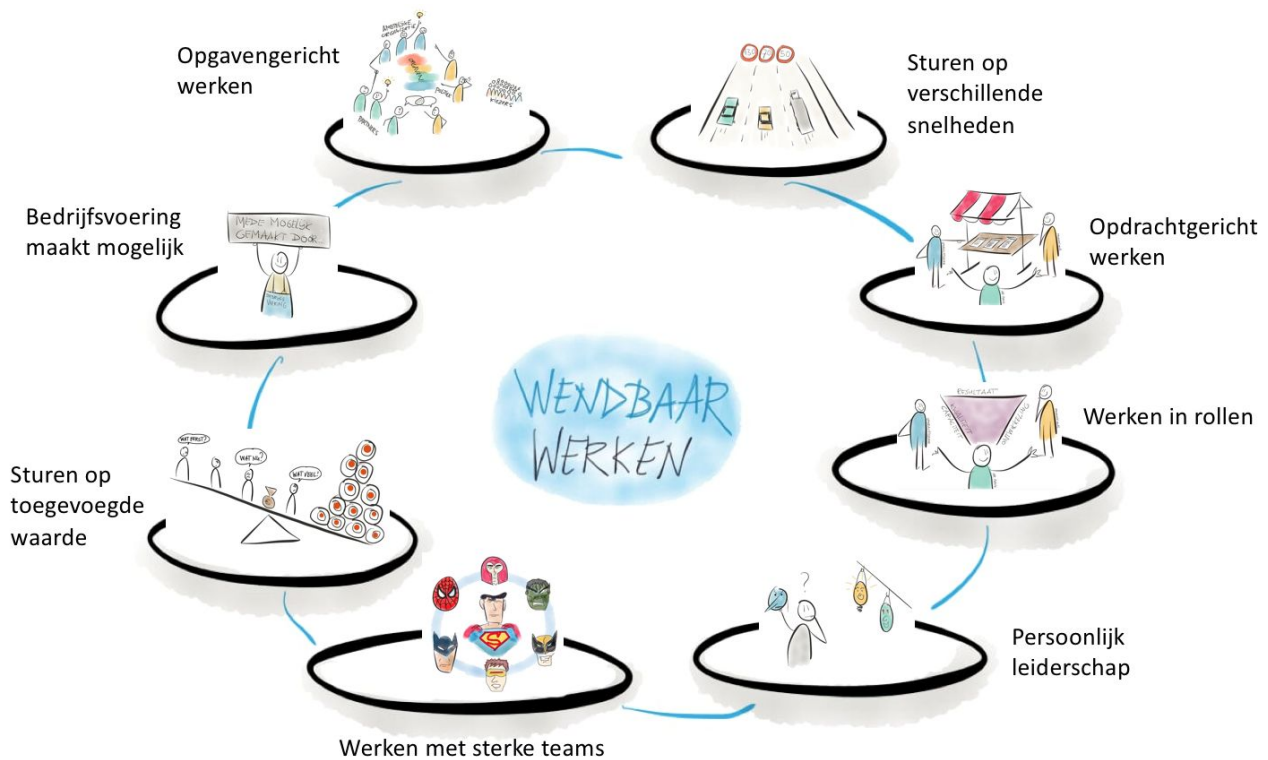


## Wendbaar werken in publieke organisaties: opdrachtgericht werken

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

In dit stuk gaan wij dieper in op opdrachtgericht werken, als onderdeel van de stapstenen wendbaar werken



## De afdelingsloze organisatie

## Wendbaar werken in publieke organisaties: opdrachtgericht werken

Een van de belangrijkste argumenten voor organisaties om wendbaar te werken is het realiseren van concrete maatschappelijke resultaten. Niet alleen is dit wat de burgers en andere belanghebbenden verwachten van publieke organisaties, het sluit ook aan bij [de wensen van organisaties en de mensen die daar werken](#). Door opgabegericht werken organiseert een publieke organisatie zich 'binnen' steeds meer rondom het (steeds veranderende) werk 'buiten'. Met als inzet merkbare resultaten voor de burger. Deze manier van werken maakt afdelingsstructuren steeds minder relevant, zeker in de dynamische processen van de organisatie. Sterker nog, de organisatievraagstukken zijn zo integraal dat het werken vanuit afdelingsstructuren en -plannen belemmerend werkt. Natuurlijk kan een matrix-organisatie dan uitkomst bieden vanuit slim samenspel tussen lijnmanager en programmamanager (of opgavemanager). Toch is de praktijk weerbarstiger en zien we het misgaan. Er ontstaat bijvoorbeeld ongewenste concurrentie tussen lijn en programma (of opgave) omdat beide resultaatverantwoordelijkheid hebben.

Vaak hebben professionals hun thuisbasis in de lijn en moeten programmamanagers (of opgavemanagers) 'vechten' voor de juiste mensen voor hun programma en te realiseren klussen. Andere oorzaken die belemmerend werken in de praktijk zijn onder andere:

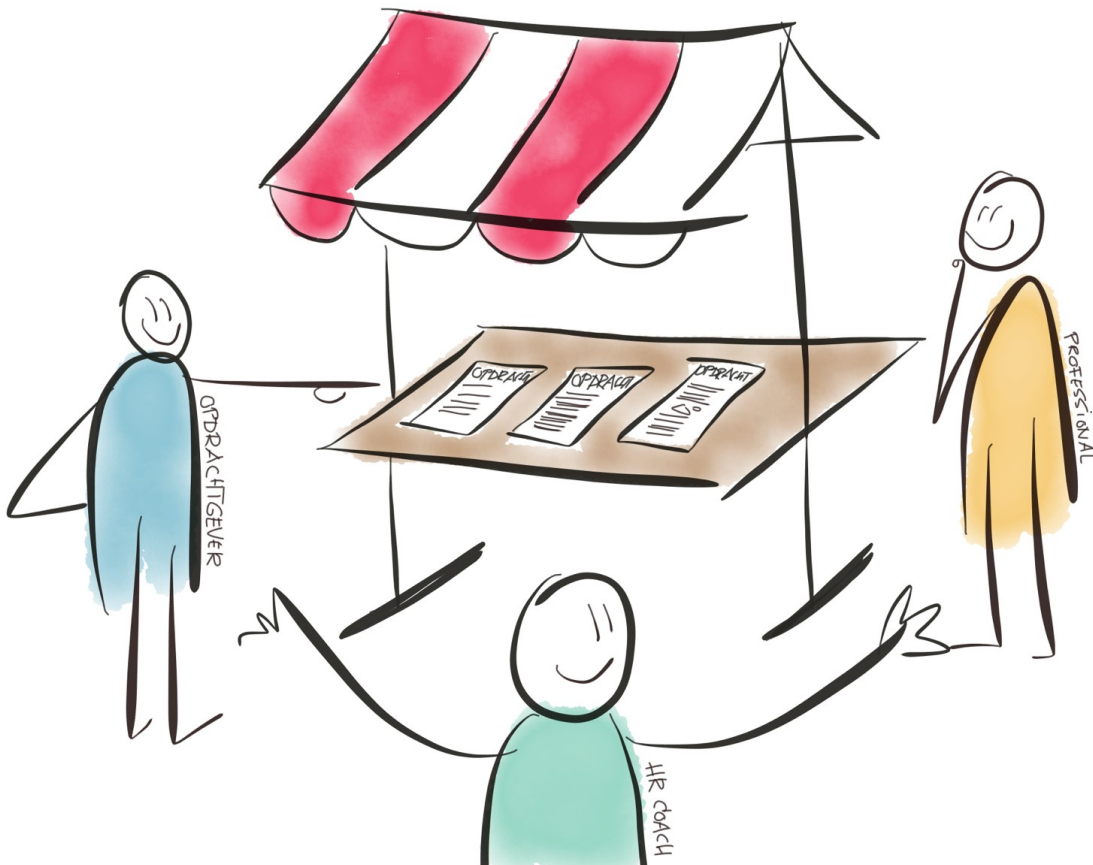
- ingewikkelde budget- en verrekenstructuren;
- programmaklussen die geen prioriteit krijgen als de werkdruk in de lijn toeneemt;
- lange doorlooptijd voor matching van professionals op klussen;
- onzekerheid of juist loyaliteit bij professionals om de werkzaamheden in de lijn los te laten.

Voor organisaties waar de matrix-organisatie niet leidt tot de gewenste resultaten en de knelpunten overheersen, is de wendbare organisatie het alternatief. Een wendbare organisatie laat de afdelingsstructuur los, in ieder geval in [de dynamische processen](#). Daarnaast onderscheidt men daarin sturing op resultaat en sturing op kwaliteit en ontwikkeling. In tegenstelling tot de matrix-organisatie, vindt in wendbare organisaties sturing op resultaat plaats op één plek. Dat maakt een eind aan concurrerende sturingslijnen. Bovendien stelt men in wendbare organisaties door sturing op kwaliteit de ontwikkeling en duurzame & brede inzetbaarheid van mensen meer centraal.

## Opdrachtgericht werken: de werkverdeling verandert

## Wendbaar werken in publieke organisaties: opdrachtgericht werken

Uitgangspunt voor opdrachtgericht werken is het realiseren van concrete resultaten in opgaven, bepaald door bestuurlijke prioriteiten en wettelijke taken. Niet langer verdeelt een leidinggevende het werk via formatie en vacatures in een afdeling of team. In plaats daarvan stellen resultaatverantwoordelijken (opdrachtgevers) werk beschikbaar in de vorm van resultaatopdrachten. Die vloeien logisch voort uit de opgaven en komen beschikbaar via een 'opdrachtenmarkt'; vaak een digitale marktplaats voor vraag (opdrachten) en aanbod (mensen). Professionals kunnen op deze opdrachten reageren, ongeacht hun salarisschaal of formele organisatieonderdeel. Zo worden professionals flexibel ingezet op opgaven in concrete, afgebakende opdrachten: opdrachtgericht werken doet daarmee zijn intrede.



De verantwoordelijkheid voor de toedeling van werk van verschuift dus van de (traditioneel) leidinggevende naar de professionals. Daarmee ontstaat een slimmere matching tussen mens en werk. Professionals gaan immers voor opdrachten die passen bij hun persoonlijke ambities, talenten en expertise. Hierdoor stelt de organisatie de ambitie van professionals centraal en komt zij tegemoet aan de wens van veel professionals om echt eigenaar te zijn van hun eigen ontwikkeling en inzetbaarheid.

### **Opdrachtgericht werken is katalysator voor resultaatgericht werken**

In (publieke) organisatie vereist opdrachtgericht werken echt een andere benadering van het werk. Wie eendimensionaal kijkt, ziet slechts een andere manier van werk omschrijven. Wie breder kijkt, ziet dat opdrachtgericht werken zorgt voor een resultaatgerichtere organisatie. Wij ervaren in de praktijk van publieke organisaties dat zich dit op drie manieren uit:

### **Het resultaat centraal betekent ruimte voor echt vakmanschap**

De opdracht formuleert helder wat iemand aan resultaten bereikt en welke verantwoordelijkheden daarbij horen. Bovendien krijgt de opdrachtnemer, zo beperkt mogelijk, houvast over hoe dat resultaat te bereiken. Zo krijgt de professional ruimte om dit echt zelf in te vullen. Die kent immers vaak, samen met collega's en partners, de beste aanpak. Dit geeft ruimte voor autonomie en vakmanschap en we zien dat mensen dat belangrijk vinden in hun werk.

### **Een focus op werk dat ertoe doet, betekent nooit meer reorganiseren**

Wie opdrachtgericht werkt, kijkt kritisch naar 'het werk dat achterblijft'. Wie als professional een nieuwe opdracht aanneemt, moet zijn 'oude werk' afgerond of overgedragen hebben. Soms vult men dit (soort) werk helemaal niet meer in. Dat is een kracht van opdrachtgericht werken. Zo pas je je als organisatie steeds een klein beetje aan door te zien welk werk in de veranderende realiteit echt nodig is om de (maatschappelijke) doelen te halen. Zo hoeft een wendbare organisatie nooit meer te reorganiseren.

## Wendbaar werken in publieke organisaties: opdrachtgericht werken

Wanneer men wel besluit om 'het werk dat achterblijft' in te vullen, gaat dat in de praktijk vaak als volgt. In afstemming met de manager (of het team) bespreekt de professional of hij het werk overdraagt, aan wie dan en op welke termijn. Daarbij stelt men telkens de vraag of het werk echt gedaan moet worden. Misschien is het werk wel op te knippen? Om in stukken te verdelen onder collega's (jobcrafting) of in meerdere opdrachten onder te brengen voor een betere match tussen mens en werk(zaamheden).

### **Goed opdrachtgever- en opdrachtnemerschap betekent samenwerken vanuit gelijkwaardigheid**

Van beleidsprofessionals verwacht je dat zij de rol van opdrachtgever of opdrachtnemer goed invullen. Zo kunnen ze beter bijdragen aan het bereiken van gewenste doelen en ambities. Als opdrachtgever van externe partijen sturen zij meer op effectiviteit en rendement en wat dit vraagt van de werkwijze van partners. Bij projecten in de organisatie sturen zij vanuit hun rol als opdrachtgever en opdrachtnemer op de gewenste resultaten, ieders bijdrage daaraan en de benodigde samenwerking. Een opdrachtgever is met de opdrachtnemer samen eigenaar van het gewenste resultaat, elk vanuit een andere rol. Het coachen en ondersteunen van de beleidsprofessional is hier de taak van leidinggevenden. Daarnaast komen beleidsprofessionals en leidinggevenden elkaar tegen in een opdrachtgevers- en opdrachtnemersrol. Dit zorgt voor een wederzijdse afhankelijkheid die veel vraagt, denk aan afstemmen in dialoog, goede afspraken maken en elkaar hierop durven aanspreken.

---

# Wendbaar Werken

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

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

In ons volgende stuk bespreken we de consequenties van opdrachtgericht werken voor taken en vacatures. Bovendien bespreken we een aantal leerervaringen met voorbeelden uit de praktijk. Onlangs gingen we al in op '[sturen op verschillende snelheden](#)'