

De Opgavebeweging op bezoek bij
Provincie Zuid-Holland

4 maart 2025 | Provinciehuis in Den Haag



provincie
Zuid-Holland



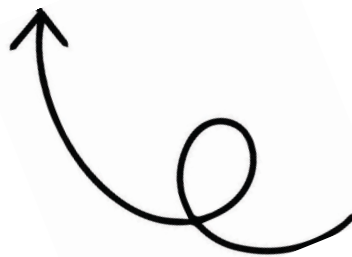
Thema: wat als alles een opgave is?

Op dinsdag 4 maart openen de collega's van Provincie Zuid-Holland de deuren van hun duurzame Provinciehuis in Den Haag. Ze gaven de Opgavebeweging een inkijk in hun opgavegericht aanpak.

Sinds bijna twee jaar werkt de Provincie Zuid-Holland volledig opgavegericht. Dit vraagt om het opnieuw uitvinden van de logica, het herinrichten van systemen en het veranderen van het gedrag van medewerkers. Tijdens de bijeenkomst gingen we aan de slag met vraagstukken vanuit de provincie.

Hier vind je een terugblik op de ochtend en de inzichten die we opdeden. Heb je ideeën of vragen? Mail naar grenzeloossamenwerken@rijksoverheid.nl.





Benieuwd naar een sfeerimpressie en inhoudelijke terugblik op de dag bij Provincie Zuid-Holland? [Klik hier.](#)



Check-in: jouw provincieschat

We begonnen de ochtend met een check-in om elkaar beter te leren kennen. De vraag was: Wat is jouw provincieschat?

Iedereen tekende de contouren van hun thuisprovincie en plaatste de schat van die provincie erin.

De deelnemers die voor het eerst aanwezig waren, stelden zich voor aan de hand van hun 'provincieschat'. Daarbij werd ook duidelijk dat de provincies Zeeland, Limburg, Drenthe en Friesland nog niet vertegenwoordigd zijn in het netwerk.

"Blijdorp
Rotterdam"

"Twents
Noaberschap"

"Domtoren"



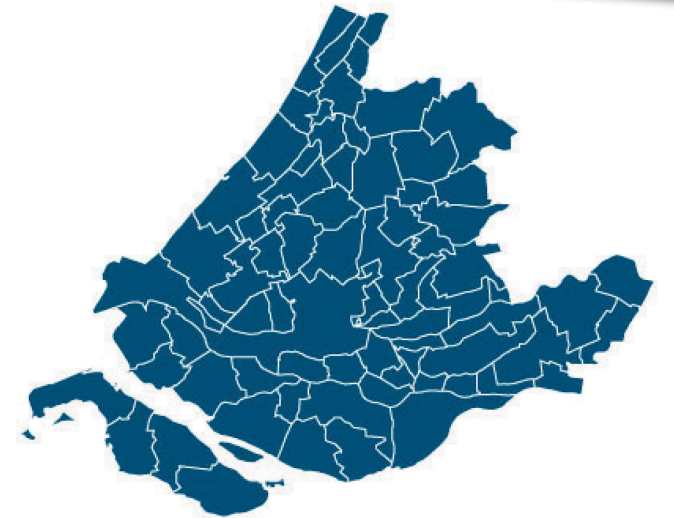
Wat doet de Provincie Zuid-Holland?

De provincie Zuid-Holland (PZH) werkt aan een sterke, leefbare en duurzame regio. De provincie zorgt voor de inrichting van stad en platteland. Van energietransitie tot natuurbeheer en van mobiliteit tot erfgoed.

Waar bouwen we nieuwe woningen? Hoe zorgen we voor voldoende groen en water? Met een integrale aanpak werkt de provincie een gezonde en **toekomstbestendige leefomgeving**. Schone lucht, een circulaire economie en duurzame energie uit wind, zon en waterstof staan daarbij centraal. Het platteland is in transitie. PZH ondersteunt duurzame landbouw, investeert in **natuurbeheer** en werkt samen met gemeenten en natuurorganisaties aan **vitaal platteland**.

Goede **regionale bereikbaarheid** is cruciaal. De provincie verbindt steden, dorpen en economische knooppunten met beter openbaar vervoer, veilige fietsroutes en slimme infrastructuur. De **regionale economie** wordt door de provincie ondersteund. Ook erfgoed en monumentenzorg krijgen aandacht van de provincie. Daarnaast houdt de provincie **toezicht op gemeenten**.

[Klik hier](#) voor een informatief filmpje over de Provincie Zuid-Holland.



Opgavegericht organiseren

Jos van der Ploeg deelde hoe Provincie Zuid-Holland (PZH) meer dan 10 jaar geleden klein begon met een guerrilla-aanpak en hoe de organisatie inmiddels volledig opgavegericht werkt. Opgavegericht organiseren draait om de driehoek: wat de opdracht is (ambtelijk opdrachtgever), hoe de opdracht wordt uitgevoerd (ambtelijk opdrachtnemer), en wat voor de politiek belangrijk is (bestuurlijk opdrachtgever).

Lessen uit de praktijk:

- Niet alles is een opgave
- Veranderingen moeten niet top-down, maar vanuit de praktijk worden benaderd.
- Voor het management is veel te leren en te ontwikkelen.
- Werk altijd vanuit de praktijk: doordat PZH zich te veel richtte op de inrichting van het management zijn er twee werkelijkheden ontstaan: management en de werkvloer.

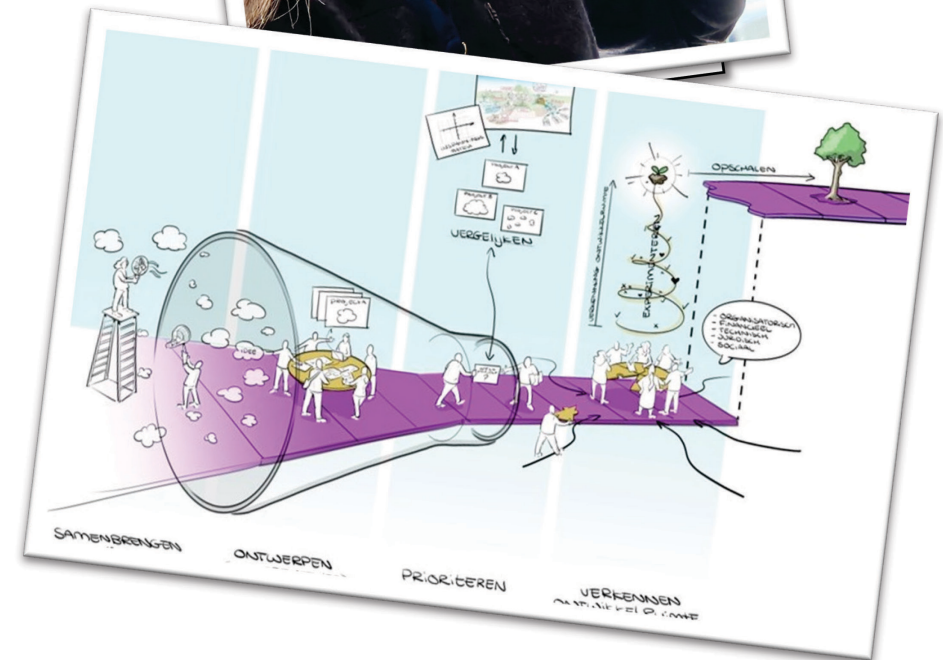


In de praktijk: Groene cirkels

Bob Houtkamp (ambtelijk opdrachtgever) legde uit hoe je een droom over een systeemverandering vorm kunt bereiken met 'Groene cirkels'. In 'Groene cirkels' wacht je niet op beleid, maar ga je in gesprek met partners uit verschillende sectoren en zoek je naar mogelijkheden om samenwerking te versterken.

Een gedeelde motivatie vormt hiervoor de basis. We zoeken naar kansen om initiatieven te verstrekken en van elkaar te leren. Als de energie voelbaar is en de ideeën op tafel liggen, pakken we onderwerpen beet en verkennen we wat er wel mogelijk is. Concrete acties die bijdragen aan de grotere droom.

Transitie vraagt om dialoog, vertrouwen, en doorzettingsvermogen. Je moet van elkaar leren en stappen zetten op basis van wederzijds respect. Iedereen neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen rol in het proces. Denk out of the box en sta open voor nieuwe partijen, oplossingen en innovatie. Zo wordt de droom werkelijkheid en worden de plannen uitgevoerd.



"Zonder dat je iets wilt, heeft een netwerk geen zin. In het midden ligt 'iets'."

"Laat sommige collega's met rust!"

"Al het werk draagt bij aan de opgave, maar niet al ons werk ins opgavegericht"

"Dat is het spel dat we met elkaar te leren hebben."

"Waar is de buitenwereld?"

"We graven naar waarden en ontkennen niet dat er belangen zijn."

"Ik leef in een wereld waarin opgaves extern zijn gedefinieerd."

"Hoe formuleren jullie een opgave? Vanuit eigen aandeel in het geheel of vanuit jullie eigen vraagstuk?"

De vraagstukken van Provincie Zuid-Holland

Tijdens de bijeenkomsten gingen we aan ronde tafels in gesprek over drie vraagstukken van de Provincie Zuid-Holland. De deelnemers bespraken deze drie thema's:

1. Kloof tussen topmanagement en werkvloer

Uit de tussenevaluatie van opgavegericht werken bleek dat er een kloof is tussen het topmanagement en de werkvloer. De directie is er nog niet in geslaagd om de rest van de organisatie goed mee te nemen in de veranderingen. Hoe zorg je ervoor dat de organisatie betrokken blijft zonder hen te overspoelen met informatie? En hoe voorkom je dat de werkvloer 'afhaakt' dit langdurige proces?

2. Gedrag van medewerkers

Opgavegericht werken vraagt ook om ander gedrag van medewerkers. Ze moeten in staat zijn om samen te werken met collega's, inwoners en externe partijen aan opgaven en de bijbehorende programma's en projecten. Hoe kun je medewerkers hierin ondersteunen en helpen zich verder te ontwikkelen?

3. Inrichting van bedrijfsvoering

De Provincie Zuid-Holland heeft ervoor gekozen om alles opgavegericht te organiseren. Maar is dat wel logisch voor de bedrijfsvoering, zoals de IT-helpdesk, catering of salarisadministratie? Wat zijn de voor- en nadelen van het opgavegericht organiseren van bedrijfsvoering, in plaats van alleen de maatschappelijke vraagstukken?

Inzichten bij 1. 'Kloof tussen topmanagement en werkvloer'

In de drie rondes kwam de vraag op wie de kloof eigenlijk voelt. Tijdens de eerste ronde werd vooral gedacht over de vragen: van wie is het probleem eigenlijk is en wie voelt de kloof? In de tweede ronde kwam naar voren dat de 'waarom' beter vanuit de werkvloer (bottom-up) kan worden uitgelegd. De interne organisatie is inmiddels zo complex geworden dat er veel onduidelikheden zijn. De onduidelikheden kunnen juist de opgaven zijn, zoals bleek uit de derde ronde.

Er zijn verschillende oplossingen aangedragen:

- Stop met praten en begin gewoon, creëer de randvoorwaarden achter de schermen en houd het guerilla-aanpak vast. Blijf proberen en experimenteren.
- Versimpel de interne sturing en werk samen met de werkvloer om het hoe en waarom te bepalen. Zo kan de kloof worden gedicht. Betrek het topmanagement bij de werkvloer en laat ze meedraaien. Ga het gesprek aan tussen management en werkvloer over de zorgen die mensen hebben.
- Heb aandacht voor noodzakelijke veranderingen in het anders invullen van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap en de spanning die hierbij kan ontstaan.
- Begin bij de intrinsieke motivatie van medewerkers. Sta samen stil bij de opgaven. Zo creëer je duidelijkheid of kun je samen op zoek naar antwoorden: wat betekent het eigenlijk?
- Vier kleine successen, benoem ze, laat ze zien en deel ze breed.



Inzichten bij 2. 'Gedrag van medewerkers'

Verandering vraagt om veel zoeken. Hoe werken we samen? Wat zijn de regels? Wie is verantwoordelijk? Waarop worden medewerkers beoordeeld? Hoe help je medewerkers om op een nieuwe manier te werken? Gedrag is geen doel op zich, maar iedereen moet op een manier bijdragen die past bij de organisatie. Dit vraagt om duidelijkheid en antwoorden op de vragen van medewerkers. Er is een eilandjescultuur die doorbroken moet worden.

Oplossingen die aan de tafels werden bedacht:

- Bepaal de norm van wat goed werk is en verbind dit aan gewenst gedrag. Maak duidelijk wat wel en niet een opgave is. Zorg voor een sterk veranderverhaal. Doorbreek de reflex van beleid maken: ga naar buiten! Dit vraagt ook om verandering bij samenwerkingspartners.
- Ondersteun medewerkers en managers bij de verandering. Geef hen handelingsvrijheid, maar waak voor vrijblijvendheid en “cherry picking”. Vertrouwen in medewerkers is de basis. Inspirerende voorbeelden en voorbeeldgedrag zijn belangrijk.
- Verdeel rollen en taken op basis van de kwaliteiten van medewerkers. P-functionarissen en leidinggevenden spelen een belangrijke rol in de praktische ondersteuning.
- Bied kaders en duidelijke structuren waar mogelijk. Zorg voor helder opdrachtgeverschap en faciliteer dat. Bied ruimte en tijd voor de dialoog en voor experimenteren met nieuwe manieren van werken. Dit vraagt ook om kwetsbaarheid, ruimte om te zoeken, het “niet weten” en(extra) aandacht om te leren.



Inzichten bij 3. 'Inrichting van bedrijfsvoering'

De Provincie Zuid-Holland heeft de bedrijfsvoering ook opgavegericht ingericht. Niet alles is een opgave: 80% van het werk in de bedrijfsvoering is regulier werk, en 20% kan worden gekoppeld aan opgaven.

De uitdaging voor bedrijfsvoering ligt in verantwoording en monitoring. Deze passen niet goed bij opgavegericht werken. Presteren is geen individuele prestatie, maar een groepsprestatie. Het resultaat van samen werken is belangrijker dan de traditionele KPI's, die vaak worden gebruikt.

Het kan nuttiger zijn om niet alles als een opgave te beschouwen, maar om de term 'wendbaar werken' te gebruiken. Dat zorgt voor de benodigde flexibiliteit en voorkomt discussie over termen zoals programma's, projecten of experimenten. 'Intelligent vooruit struikelen' kan een manier zijn om ruimte te creëren, door verantwoordelijkheid te nemen als iets misgaat.

Bedrijfsvoering kan een grote meerwaarde hebben bij opgavegericht werken. Door hun inbreng vanaf het begin kunnen mogelijke discussies in een latere fase worden voorkomen.





Alle aanwezigen bij de Opgavebeweging vullen een netwerkkaart in en laten zichzelf vereeuwigen met de polaroidcamera.

[Klik hier](#) om de digitale netwerkmuur te bekijken en contacten te leggen.



De Opgavebeweging beweegt verder 2025 in

Bedankt aan de collega's van Provincie Zuid-Holland voor de warme ontvangst en waardevolle inzichten. Wij kijken terug op een geslaagde en inspirerende bijeenkomst.

De volgende Opgavebeweging bijeenkomsten zijn als gepland:

| | |
|---------------------------|--------------------------|
| Dinsdag 3 juni 2025 | Gemeente Zwolle |
| Dinsdag 30 september 2025 | Hogeschool van Amsterdam |

Wil je iemand aandragen om mee te doen met de Opgavebeweging? Leuk! Stuur dan een mailtje naar grenzeloossamenwerken@rijksoverheid.nl en dan plannen wij een kennismakingsgesprek om meer informatie te geven.

Wil je de Opgavebeweging naar jouw organisatie brengen? Of heb je ideeën voor toekomstige bijeenkomsten? Mail dan ook naar bovenstaand e-mailadres.

Graag tot de volgende keer!

"Met de Opgavebeweging hadden we zomaar een hele grote denktank in huis!"

*Maaïke Heijnen
Provincie Zuid-Holland*

