

GEWOON DOEN!

HET MAGAZINE VAN EN VOOR DE OPGAVEBEWEGING. EDITIE 1

GOED
WERK

EEN HELE OPGAVE

TERUGBLIK

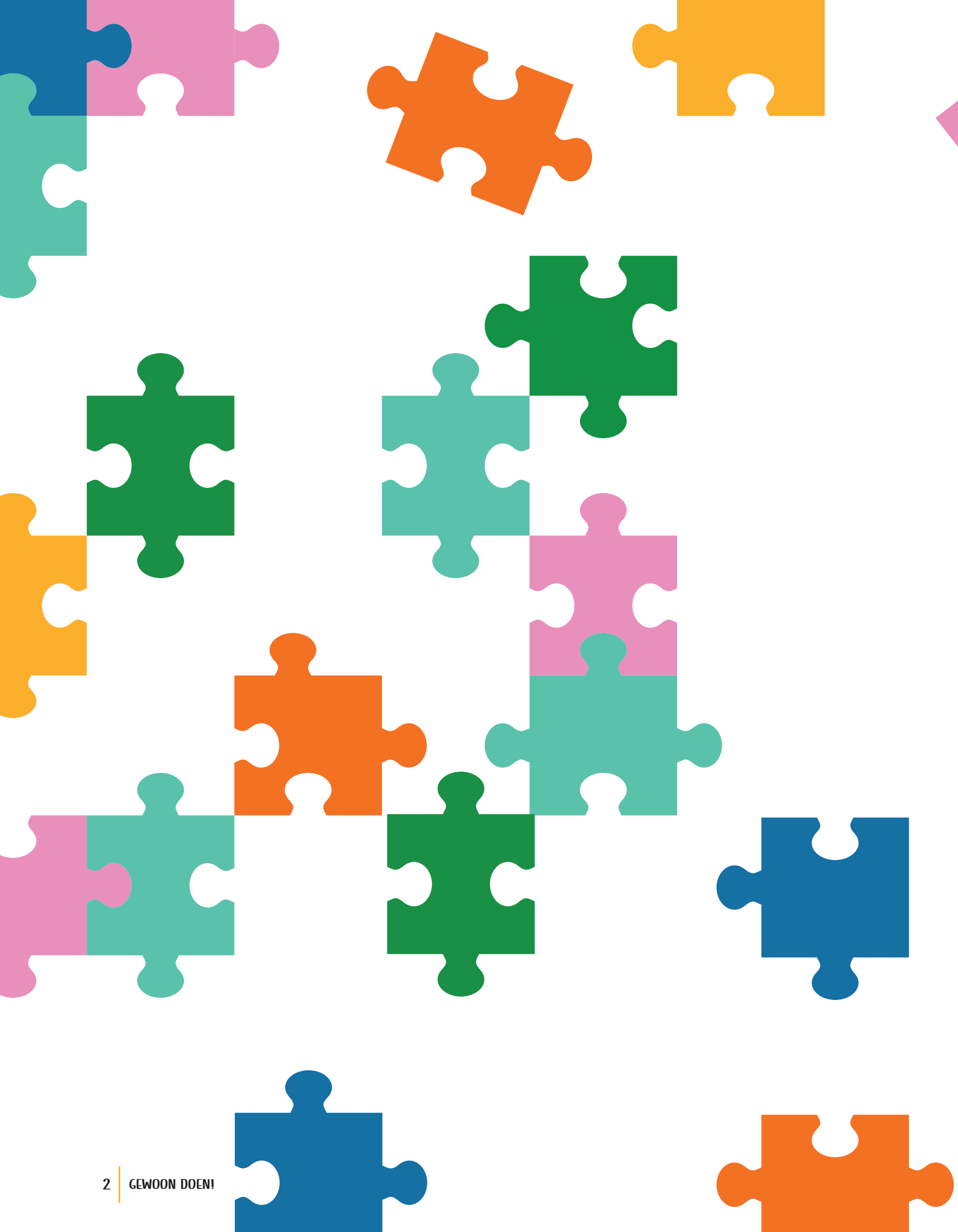
OP 1 JAARIN BEWEGING

TOOLS

OM VERDER TE
KOMEN IN JE
OPGAVE

DE OPGAVE
BEWEGING

SAMEN HET WIEL UITPUZZELEN



VOORWOORD

Van idee tot beweging

Grote bewegingen beginnen met kleine verhalen. Een idee, een ontmoeting, een stap in het onbekende. Zo begon een jaar geleden de Opgavebeweging: vier mensen, een locatie, een paar telefoontjes en de woorden "Laten we het gewoon doen." Geen dik plan, geen garantie op succes – gewoon beginnen.

Dat eerste stapje groeide uit tot een bruisend leernetwerk over opgavegericht werken. Inmiddels zijn we een jaar verder, met bijeenkomsten waar energie en nieuwsgierigheid voelbaar zijn en een netwerk dat nog steeds groeit. Want de Opgavebeweging bestaat niet door een logo of een programma, maar door de mensen die meedoen. Door jullie: leden die verhalen delen, anderen meenemen, en durven te proberen.

In het afgelopen jaar ontmoetten we elkaar op vier plekken: in De Plint, bij Gemeente Almere, Provincie Zuid-Holland en Gemeente Zwolle. Iedere locatie bracht nieuwe inzichten. We zagen hoe pionieren en uitproberen – gewoon doen dus – leidt tot verrassende verbindingen en frisse ideeën. Soms werkt iets meteen. Soms moet je bijstellen. Maar altijd leer je samen.

Dit magazine is een terugblik op dat eerste jaar. Je leest verhalen van leden, ziet welke inzichten zijn gedeeld en ontdekt hoe groot het enthousiasme is om samen te werken aan maatschappelijke opgaven. Of je nu vanaf dag één meeloopt of ons vandaag voor het eerst leert kennen: laat je inspireren.

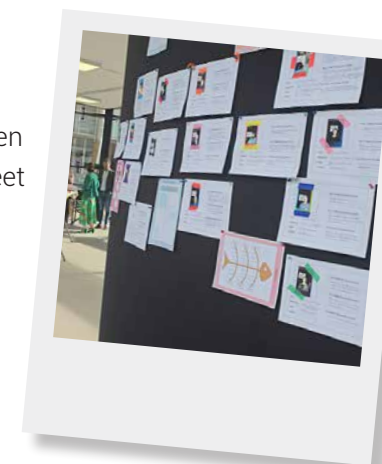
En we kijken vooruit. Ook komend jaar blijven we bijeenkomsten organiseren, kennis uitwisselen en het collectief leren verdiepen. We willen ontdekken wat werkt én wat niet werkt in opgavegericht werken, samen met jou. Dat betekent dat we blijven pionieren. Want maatschappelijke opgaven vragen om actie. Om mensen die durven te beginnen, ook als het nog niet perfect is.

Dus: lees dit magazine. Neem een verhaal mee naar je eigen werk. Probeer iets nieuws. Betrek anderen erbij. Deel wat je ontdekt. En vergeet niet: elke stap telt, hoe klein ook.

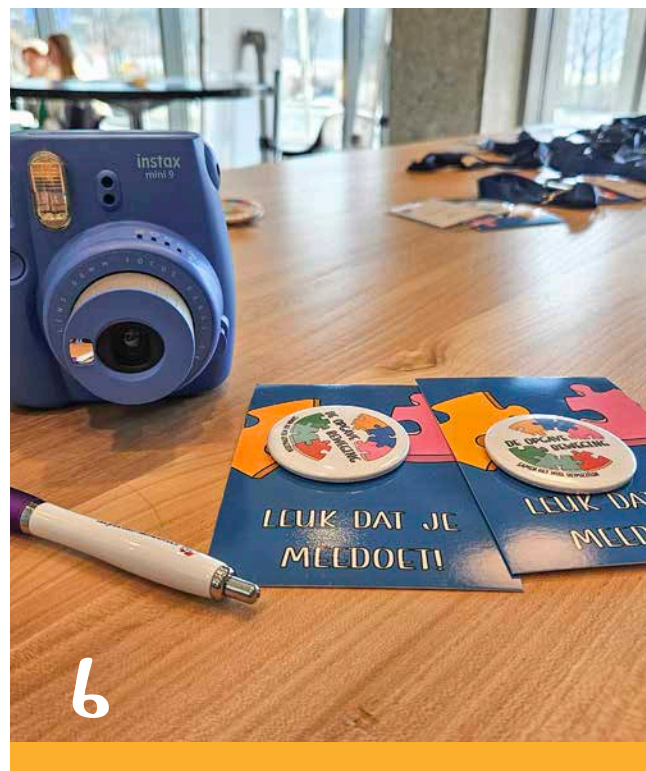
Want grote bewegingen? Die beginnen met kleine verhalen. En die verhalen beginnen bij ons allemaal.

Namens de Opgavebeweging

DOOR EN VOOR ELKAAR



INHOUD



6

OVER DE BEWEGING

- 6** **Maak kennis met de beweging**
Samen opgavegericht leren
- 8** **Start van de Opgavebeweging**
In gesprek met de initiatiefnemers
- 28** **Van horen zeggen**
Uitspraken en inzichten uit de beweging
- 46** **En door!**
Vooruitblik op wat er komt
- 48** **Reflectiepagina**
Vragen om over na te denken



12

BIJeenKOMSTEN

- 12** **Bijeenkomst #1:**
De Plint
- 18** **Bijeenkomst #2:**
Gemeente Almere
- 24** **Bijeenkomst #3:**
Provincie Zuid-Holland
- 34** **Bijeenkomst #4:**
Gemeente Zwolle



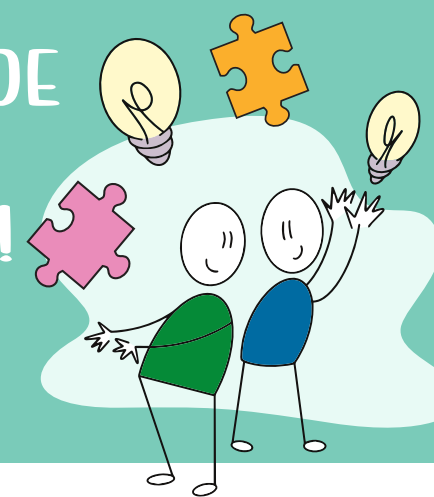
30

AAN HET WOORD

- 16** **Interview WWW Bonaire**
Hoe opgavecoaching hen helpt
- 30** **Interview met Bob Houtkamp**
Over Groene Cirkels
- 42** **Interview met Glenda Huisjes**
Aan de slag als opgavemanager
- 45** **Interview met Roos Hofstra**
Onderzoek naar opgavegericht werken

MAAK DE
PUZZEL
GROTER!

51



38

INSPIRATIE

- 22** **Quiz: welk opgavedier ben jij?**
Ontdek jouw verborgen kracht
- 33** **Herken je dit? Bingo!**
Streep de opgaveblokkades weg
- 38** **Hang je opgavesucces uit**
Vier en deel de mijlpalen
- 44** **Goed werk: een hele opgave**
Column van Daniel van Middelkoop

MAAK KENNIS MET DE BEWEGING

Het leernetwerk voor opgavegericht werken

De Opgavebeweging is een leernetwerk van mensen die zich bezighouden met opgavegericht samenwerken. We delen vraagstukken, ervaringen, werkvormen en contacten – tijdens bijeenkomsten én daarbuiten. Iedereen brengt iets in en haalt er iets uit. Je kunt een vraagstuk voorleggen, sparren over een aanpak of een werkvorm uitproberen. Zo leren we van én met elkaar.

De Opgavebeweging is voor iedereen die opgaveteams ondersteunt – binnen én buiten de eigen organisatie. Denk aan beleidsadviseurs, programmamanagers, projectleiders, veranderaars, opgavecoaches en opgavemanagers van gemeenten, provincies, rijksorganisaties, non-profits, onderwijsinstellingen en andere partners.

Vier keer per jaar komt de Opgavebeweging samen. We zijn steeds te gast bij een organisatie die werkt aan maatschappelijke opgaven. Het netwerk is een initiatief van gemeente Den Haag, gemeente Rotterdam, Hogeschool van Amsterdam en het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken.

Sluit je aan bij de Opgavebeweging

Ben jij aanjager of ondersteuner van opgavegericht werken? Of werk je zelf aan een opgave? Wil je kennis delen, inspiratie opdoen en anderen ontmoeten? Sluit je dan aan bij de Opgavebeweging!

Mail naar grenzeloosamenwerken@rijksoverheid.nl. We maken graag kennis en horen meer over jouw opgavegerichte vraagstukken.

DE OPGAVEBEWEGING:

- brengt mensen bij elkaar om elkaar te leren kennen en een netwerk op te bouwen;
- biedt ruimte om kennis, tools en ervaringen te delen;
- nodigt uit om samen te leren en nieuwe inzichten te ontwikkelen.



**“MET DE OPGAVEBEWEGING
HEB JE ZOMAAR EEN GROTE
DENKTANK IN HUIS!”**

Maaïke Heijnen, Provincie Zuid-Holland

1 JAAR OPGAVEBEWEGING IN CIJFERS

ACTIEF IN BEWEGING

Gemeente Almere
Gemeente Alphen aan den Rijn
Gemeente Amsterdam
Gemeente Arnhem
Gemeente Den Haag
Gemeente Ede
Gemeente Haarlemmermeer
Gemeente Nijmegen
Gemeente Rotterdam
Gemeente Zwolle
Hogeschool van Amsterdam
Ministerie van BZK
Ministerie van EZK
Ministerie van IenW
Ministerie van OCW
Ministerie van SZW
Ministerie van VWS
Nationaal Coördinator Groningen
Peelgemeenten
Programma Grenzeloos Samenwerken
Provincie Zuid-Holland
Radboud Universiteit
Rijksvastgoedbedrijf
Rijkswaterstaat

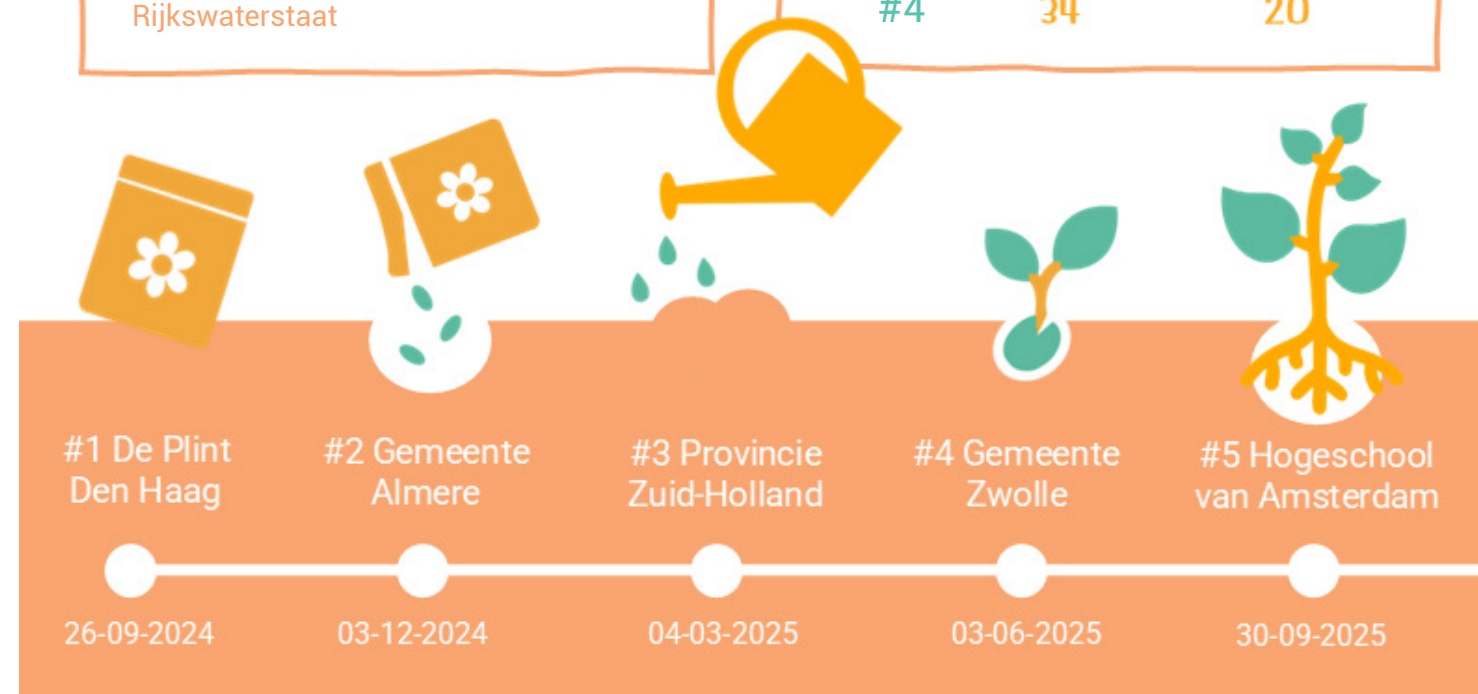


GROEI LEDENLIJST



STAPPEN OP LOCATIE

	deelnemers	organisaties
#1	29	18
#2	31	20
#3	40	28
#4	34	20



WAT ALS WE HET GEWOON SAMEN DOEN?

De start van de Opgavebeweging door de ogen van drie initiatiefnemers

Tekst door Merel Eijken

"Eigenlijk begon het allemaal met een bijeenkomst van het Netwerk Organisatie Adviseurs," vertelt Annemarie de Bont van de gemeente Den Haag. "Eric Edens organiseerde in maart 2024 een onlinebijeenkomst voor gemeentelijke organisatieadviseurs en Joyce Otten van het rijksbreed programma Grenzeloos Samenwerken gaf daar een presentatie over opgavegericht werken." Annemarie zat toevallig met Maartje Duineveld van de gemeente Rotterdam in een break-outroom en daar ontstond de eerste uitwisseling. "We merkten allebei dat we hierover verder wilden praten en nog diezelfde dag hadden we met zijn drieën mailcontact over de opgavevriendelijke organisatiescan waar ik mee bezig was," vult Maartje aan.

"Zelfde vragen, andere organisatie"

Tijdens de digitale kop koffie die volgde, waar ook Nancy Reedijk van de gemeente Rotterdam aansloot, ontdekten ze al snel: of je nu werkt bij een gemeente, provincie of het Rijk- bij opgavegericht werken loop je tegen dezelfde vragen aan. Joyce vertelde dat ze droomt van een beweging waarin mensen ervaringen delen, elkaar helpen en samen verder komen. De reactie van Annemarie, Maartje en Nancy was duidelijk: "Laten we dit gewoon doen!"

"Stiekem zijn we allemaal opnieuw het wiel aan het uitvinden," vertelt Joyce. "Dat is zonde, want we kunnen ontzettend veel van elkaar leren en hulpmiddelen delen. Natuurlijk verschilt de context: we werken op een andere schaal en staan dicht of verder van inwoners. Maar juist die verschillen maken het interessant. Ze helpen je anders naar jouw eigen situatie te kijken. Om juist om samen 'het wiel uit te puzzelen.'"

Energie en erkenning in De Plint

"En zo zijn we 'gewoon' begonnen," vertelt Annemarie, "Met een klein plan en zelfontworpen buttons, en vooral met veel energie en enthousiasme, herkenning en het gevoel dat we met dezelfde vragen worstelen. We organiseerden samen met Daniël van Middelkoop en Peter van Dijk van de Hogeschool van Amsterdam, die inmiddels ook waren aangesloten, een dag in De Plint." En de 'taskforce', zoals het organiserende team zich met een glimlach noemt, werd korte tijd later versterkt door Jens Bosman van de gemeente Den Haag en Marianne de Jonge van Grenzeloos Samenwerken.

De organisatoren nodigden mensen uit hun netwerk uit: collega's van gemeenten, provincies, het Rijk en onderwijsinstellingen. Tijdens die dag deelden ze kennis en hulpmiddelen voor opgavegericht werken en dachten met elkaar na over het verder brengen van de beweging. "Die dag in De Plint voelde ik echt de energie van



Van links naar rechts: Maartje Duineveld, Joyce Otten, Annemarie de Bont



de deelnemers. Iedereen was verrast door de vele overeenkomsten tussen mensen uit uiteenlopende organisaties en werkvelden, en tegelijkertijd geïnspireerd door alle verschillen," blikt Maartje terug.

Voor Annemarie bleef één uitspraak hangen: "Karla Bakker van Nationaal Coördinator Groningen zei: 'Dit is zo waardevol en ik weet nu: ik ben niet meer alleen.' Dat raakte me. Veel mensen die opgavegericht werken zijn aan het pionieren. En als je dan mensen ontmoet die in dezelfde situatie zitten als jij, en je kan met elkaar optrekken en sparren, dan is dat een enorm rijke ervaring."

Een beweging die blijft groeien

"Vanaf dat moment ging het snel," vertelt Joyce. "Mensen nodigden anderen uit en lazen erover op LinkedIn. En nu, vier bijeenkomsten verder, groeit de beweging nog steeds." Volgens haar komt dat doordat er veel is wat mensen verbindt. "De uitdagingen waar we tegenaan lopen, zijn vaak hetzelfde. Hoe definieer je de maatschappelijke opgave? Wie zijn de spelers en hoe werk je effectief samen? Dat speelt overal - ongeacht de schaal of het type organisatie."

Wat de toekomst brengt? Daarover zijn de drie pioniers het eens: deze goede energie vasthouden. Een paar keer per jaar samenkomen, in elkaars keukens kijken, vragen en ervaringen delen en vooral samen leren van de praktijk.

"Maar we dromen ook groter," zegt Maartje. "We willen de landelijke beweging verder laten groeien en verdiepen via verschillende leernetwerken. Het gaat ons om waar opgavegericht werken voor staat: samen met burgers, bedrijven en andere organisaties meer impact maken in de samenleving. En als overheid een andere rol te nemen dan we gewend zijn. Door samen maatschappelijke vraagstukken aan te pakken en over grenzen heen te werken, dragen we bij aan een duurzamer, rechtvaardiger en veerkrachtiger samenleving."

"De energie waarmee we begonnen, zit er nog steeds!"

Zonder dat ze elkaar goed kenden of eerder hadden samengewerkt, ontstond in korte tijd een landelijk netwerk waar het organiserend comité van de Opgavebeweging trots op is. "De energie waarmee we begonnen, zit er nog steeds!", besluit Annemarie met een grote glimlach. Een jaar later is de Opgavebeweging een netwerk waarin collega's van verschillende (overheids)organisaties elkaar vinden en inspireren. Ze ervaren steun, brengen en halen kennis en ervaring, en bieden zich actief aan om de volgende editie mee te organiseren. ■

DRIE TOOLS OM VERDER TE KOMEN IN JE OPGAVE

Bijeenkomst #1: De Plint, Den Haag

Buiten was het druilerig en guur, maar binnen bruide het van energie. Op donderdag 26 september 2024 ging de Opgavebeweging officieel van start. Collega's van gemeenten, provincies, rijksorganisaties en onderwijsinstellingen kwamen samen in De Plint in Den Haag. Met een gemeenschappelijke drijfveer: samen het wiel (verder) uitpuzzelen en ervaringen delen over opgavegericht werken. De behoefte om elkaar te ontmoeten en elkaars werkwijzen beter te begrijpen was groot – met als doel om sneller en slimmer samen te werken aan complexe opgaven.

De gemeenten Den Haag en Rotterdam, de Hogeschool van Amsterdam en het programma Grenzeloos Samenwerken gaven een inkijk in hun aanpak van opgavegericht werken. Wat werkt in de praktijk? Welke obstakels kom je tegen? En hoe organiseer je de samenwerking? Deelnemers maakten kennis met verschillende praktische hulpmiddelen.



Scan voor de opgavevriendelijke organisatie

De Scan voor de opgavevriendelijke organisatie helpt om te zien wat binnen een organisatie het werken aan opgaven moeilijker maakt of juist makkelijker. Veel mensen zullen herkennen dat opgavegericht werken lastig kan zijn, juist door regels of gewoontes in de eigen organisatie. In De Plint presenteerde Maartje Duineveld (gemeente Rotterdam) de scan, die zij samen met Anne Teunis-Fransen (TwynstraGudde) ontwikkelde. Deelnemers gingen direct aan de slag met een aantal onderdelen uit de scan.

De Scan richt zich niet op één opgave, maar kijkt naar de hele organisatie. Het helpt om te kiezen welke onderdelen meer aandacht nodig hebben om de organisatie 'opgavevriendelijker' te maken. Zo kun je werken aan de juiste voorwaarden voor het samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken.

De Scan kijkt naar zes onderdelen van de organisatie:

- Cultuur
- Strategie en doelen
- Structuur
- Management- en bestuursstijl
- Systemen
- Personeel

Elk onderdeel bevat zes stellingen die je beoordeelt. Bijvoorbeeld: 'De structuur van onze organisatie ondersteunt de samenwerking aan opgaven over grenzen van teams en afdelingen heen'. De Scan geeft ook tips om je organisatie opgavevriendelijker te maken.

Maartje en Anne hebben gekozen om de scan te richten op de opgavevriendelijkheid van één organisatie. Maar je kunt hem ook gebruiken om een samenwerking aan een opgave tussen meerdere organisaties te bespreken. In dat geval vult elke organisatie de scan in voor zichzelf. Daarna bespreek je samen de resultaten.



DIGITALE GOODIEBAG

Benieuwd naar het verslag van de bijeenkomst en zelf aan de slag met de drie tools?

SCAN DE QR-CODE



2.



Aanpak Proeftuinen Professionele teams

De aanpak *Proeftuinen Professionele Teams* is ontwikkeld door The Work Lab van de Hogeschool van Amsterdam. Deze aanpak helpt docententeams in het mbo en hbo bij het versterken van hun professionele handelen. Daniel van Middelkoop (Hogeschool van Amsterdam) vertelde in De Plint dat de aanpak teams helpt om hun opgaven beter te begrijpen en stap voor stap te werken aan beter samenwerken aan hun opgave 'goed onderwijs'.

Een *Proeftuin* is een intensief traject van 6 tot 18 maanden, waarin het docententeam centraal staat. Teamcoaches en onderzoekers begeleiden het proces en zorgen dat er ruimte is voor goede gesprekken. In de *Proeftuin* denken de docenten samen na over hun werk en de doelen die zij willen bereiken. Daarna proberen ze verbeteracties uit om de samenwerking en kwaliteit van het onderwijs te versterken.

De aanpak is gebaseerd op ervaringen uit meer dan 50 trajecten in het mbo en hbo in de afgelopen tien jaar. In elk traject doorlopen teams drie stappen:

1. De diagnosefase: het team maakt duidelijk wat hun opgave is en welke doelen zij hebben.
2. De actiefase: het team voert verbeteracties uit.
3. De evaluatiefase: het team kijkt terug en leert van wat er is gedaan.

De aanpak en de ervaringen zijn beschreven in het onderzoeksrapport *Samenwerken aan effectieve teams in het mbo*. Daarin lees je hoe team- en organisatievoorwaarden het samenwerken makkelijker of juist moeilijker maken.

“WE GINGEN TERUG NAAR DE KERN: WAT IS PRECIES DE OPGAVE?”

Terrence Jansen, beleidsadviseur
Openbaar Lichaam Bonaire

LEESTIPS

Goed teamwerk van Karin Derksen

Karin Derksen brengt in haar boek de belangrijkste inzichten uit wetenschappelijk onderzoek naar teamdynamiek samen. Ze vertaalt deze naar de praktijk, met veel voorbeelden, tips en tools voor effectief teamwerk.



Samen goed werken van Daniel van Middelkoop

Daniel van Middelkoop deelt inzichten uit tien jaar werken met docententeams in het mbo en hbo. Met voorbeelden laat hij zien hoe teams samen hun opgave kunnen verhelderen, eigenaarschap nemen en stap voor stap werken aan beter onderwijs.



DOEboek Opgavegericht Samenwerken

Een verzameling van praktische handvatten om samen te werken aan maatschappelijke opgaven. Vol met werkvormen en voorbeelden die je direct kunt toepassen in je eigen praktijk.



3.



Opgavecoaching

Soms is een frisse blik van buiten precies wat een opgaveteam nodig heeft. Als verschillende organisaties samenwerken aan een maatschappelijk vraagstuk, is het niet vanzelfsprekend dat iedereen hetzelfde beeld heeft van de opgave. Ook is er niet altijd direct een gedeelde aanpak. Een opgavecoach helpt om het gesprek te voeren, helderheid te krijgen en de samenwerking op gang te brengen én vast te houden.

Het rijksbrede programma Grenzeloos Samenwerken heeft een team van opgavecoaches. Zij helpen rijksambtenaren om samen met andere overheden en organisaties duidelijkheid te krijgen over de opgave, beter samen te werken en concrete stappen te zetten. Dat doen ze door gesprekken te begeleiden, werkvormen te gebruiken en scherpe vragen te stellen.

Een voorbeeld is het programmateam Werken aan Welvaart en Welzijn op Bonaire. Daar werkt het Openbaar Lichaam Bonaire samen met verschillende lokale organisaties en ministeries, op 9.000 kilometer afstand. Tijdens de bijeenkomst in De Plint vertelden Terrence Jansen (Openbaar Lichaam Bonaire) en Joyce Otten (Grenzeloos Samenwerken) hoe opgavecoaches hielpen om terug te gaan naar de kern:

- Wat is precies de opgave?
- Wie moet aan tafel?
- Hoe zorg je dat ieders stem wordt gehoord?

Volgens Terrence maakte de hulp van de opgavecoaches echt verschil. Het team ging nadenken over vragen als: hoe sluiten we bij elkaar aan, hoe bundelen we belangen en hoe bouwen we samen aan oplossingen die echt werken? Door opgavecoaching komt het team volgens Terrence de beweging op gang brengen én vasthouden.

Wat het De Plint bracht...

“Ik kijk echt met een grote glimlach terug op deze dag. Buiten was het grijs en nat, maar binnen in De Plint bruiste het van de energie. We moesten zelfs nog stoelen en staten huren, want onze ruimte was nog niet officieel open. Maar wat een mooie eerste vuurdoop voor de Opgavebeweging: nieuwe mensen, herkenbare puzzels en de gedeelde drive om samen te leren en gewoon te dóen!”

Marianne de Jonge, opgaveverbinder,
programma Grenzeloos Samenwerken



ECHT LEREN SAMENWERKEN. OOK OP AFSTAND

Hoe werk je goed samen aan maatschappelijke opgaven als je duizenden kilometers van elkaar vandaan zit? Op Bonaire lukt dat door samen te vertragen, te verduidelijken en te verbinden. Met hulp van opgavecoaching vond het programmamteam van Werken aan Welvaart en Welzijn op Bonaire meer richting én meer samenhang. Mariela Nicolaas, Marugia Janga en Anouk Verhoeven blikken terug op wat het hen heeft gebracht. "Het verschil zit soms in een goed gesprek op het juiste moment."

Ruimte om samen te leren

"Onze samenwerking met verschillende organisaties is cruciaal voor het succes van het programma. Opgavecoaching heeft ons geholpen om die samenwerking te versterken," vertelt Marugia Janga, beleidsadviseur bij de Directie Samenleving en Zorg van het Openbaar Lichaam Bonaire (OLB). Het programmamteam werkt samen met verschillende ministeries en lokale organisaties aan gelijke kansen voor alle inwoners op Bonaire.

Het team bestaat uit vier opgavetrekkingen voor in totaal acht opgaveteams. Ze werken aan thema's zoals schuldhulpverlening, gezonde maaltijden op school en werken met een beperking. Ze doen dit samen met de ministeries van BZK, SZW, OCW en VWS, de gemeente Tilburg, lokale organisaties en verschillende kennisinstellingen, zoals het NVVK (branchevereniging voor financiële hulpverlening) en Stichting MEE de Meent.

"We zitten hier 9.000 kilometer verderop en de samenwerking was soms versnipperd," voegt Mariela Nicolaas, ook beleidsadviseur bij het OLB, toe. "Opgavecoaches Joyce Otten en Mireille Groet van programma Grenzeloos Samenwerken hebben ons geholpen om meer vertrouwen in elkaar te krijgen en onze samenwerking te verbeteren, zodat we de opgaven effectiever kunnen aanpakken."

"Ze hielpen ons om elkaar beter te begrijpen, vooral als het ging over verschillen tussen Caribisch Nederland en Europees Nederland."

Concrete handvatten om te groeien

Volgens Anouk Verhoeven, rijkstraine, is opgavecoaching niet alleen waardevol voor de teamdynamiek, maar ook voor het organiseren van het werk zelf. "Joyce en Mireille gaven ons praktische hulpmiddelen die ons hielpen om prioriteiten te stellen en overleggen te organiseren," vertelt Anouk. "Ze gebruikten bijvoorbeeld werkvormen en stelden scherpe vragen tijdens bijeenkomsten. Dat gaf ons meer structuur en hielp om verwachtingen duidelijk te maken."

De opgavecoaches keken niet alleen naar de inhoud, maar ook naar hoe de samenwerking tussen organisaties beter kon. "Ze hielpen ons om elkaar beter te begrijpen, vooral als het ging over verschillen tussen Caribisch Nederland en Europees Nederland," zegt Marugia. "Dit was belangrijk, omdat de manier van werken en het tempo vaak anders zijn op Bonaire dan in Den Haag."



Met hulp van opgavecoaches van Grenzeloos Samenwerken versterkte het programmamteam Werken aan Welvaart en Welzijn tijdens hun Working Sessions de samenwerking met diverse partners.

Een frisse blik die het verschil maakt

Wat de opgavecoaches volgens Mariela, Marugia en Anouk zo waardevol maakt, is dat ze met een frisse blik keken naar de situatie en meteen in actie kwamen. "Ze zagen snel wat er onder de oppervlakte speelde en gaven advies waar we meteen iets mee konden," zegt Anouk. Mariela voegt daar nog aan toe: "Ze gaven ons niet alleen hulpmiddelen, maar ook inzichten. Daardoor werken de mensen in de opgaveteams nu beter samen."

"De coaches zorgen ervoor dat je niet alleen met inhoud bezig bent, maar ook met hoe je samenwerkt."

De coaches waren betrokken bij belangrijke mijlpalen, zoals de Working Party in maart en de werksessies in september. Ze hielpen niet alleen de structuur te verbeteren, maar boden ook strategisch advies over hoe het team de samenwerking verder kon versterken. "Ze zorgden ervoor dat we echt als één team werkten,

ondanks de verschillende belangen en achtergronden," zegt Marugia.

Het team van Werken aan Welvaart op Bonaire ziet opgavecoaching als een waardevolle ondersteuning bij opgavegericht werken. "Als je werkt aan een complex vraagstuk en er zijn veel partijen betrokken, is het heel waardevol om een opgavecoach in te schakelen," zegt Mariela. "De coaches zorgen ervoor dat je niet alleen met inhoud bezig bent, maar ook met de manier waarop je samenwerkt. Dit is essentieel voor het bereiken van onze gezamenlijke doelen op Bonaire," besluit ze. ■



VAN DILEMMA NAAR RICHTING

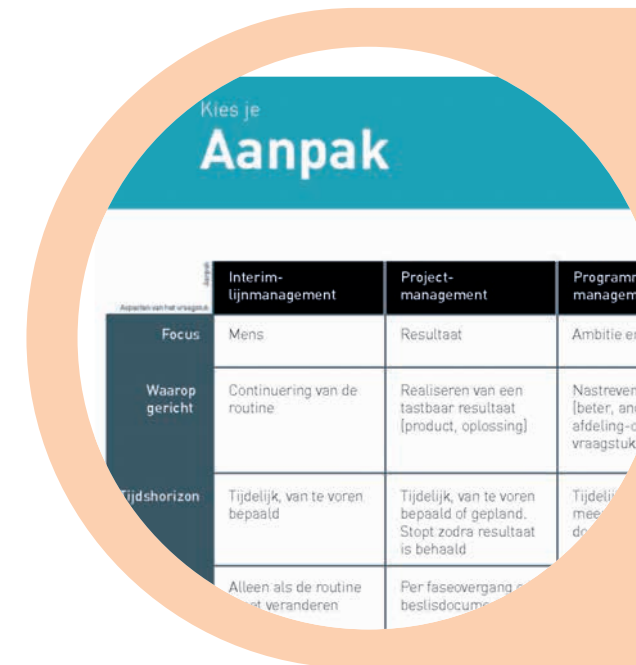
Bijeenkomst #2: World Trade Center, Almere

De Opgavebeweging kwam op dinsdag 3 december 2024 voor de tweede keer bijeen. Te gast bij de gemeente Almere, met uitzicht over de stad, doken de deelnemers in het centrale thema: *Werken aan opgaven betekent kiezen*.

Eric Edens en Stijn Eppink namen de Opgavebeweging mee in de Almeerse praktijk van opgavegericht werken. De gemeente Almere is in 2019 gestart met Opgavegericht werken. De aanleiding was de wens om beter te kunnen prioriteren, bijvoorbeeld bij portfoliomanagement. Vervolgens is besloten met opgavegericht werken te gaan experimenteren en een aantal vraagstukken zo op te pakken.

Eén van de vraagstukken die opgavegericht is opgepakt, is wonen en zorg. Daarbij zijn veel waardevolle lessen opgehaald. In deze opgave is gewerkt met een multidisciplinair team en in nauwe samenwerking met externe partners. Er werd kort cyclisch gewerkt aan projecten, met duidelijke bestuurlijke prioriteiten en voldoende ambtelijke capaciteit. Dit leidde snel tot zichtbare resultaten en vertrouwen bij partners, die daardoor ook actief bijdroegen. Succesfactoren waren prioriteit, budget en capaciteit. Uitdagingen waren het vasthouden van inzet, uitvoeren van acties buiten de eigen invloed en politieke wisselingen die continuïteit bemoeilijken.

Overkoepelend voor de hele organisatie kiest Almere bij opgavegericht werken voor een bottom-up aanpak, door aan te sluiten bij bestaande energie in de organisatie. Dit bood kansen, maar al snel bleek dat ook de randvoorwaarden beter geregeld moesten worden. Belangrijk waren een stabiel multidisciplinair team zonder afleiding door lijnwerk, en duidelijk mandaat en budget. Het ontwikkelteam Opgavegericht Werken heeft hier hard aan gewerkt, zodat de werkwijze structureel meer kans van slagen kreeg.



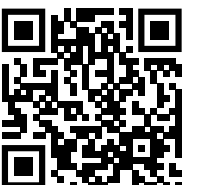
De Almeerse methode: Kies je aanpak

Almere zet de methode Kies je Aanpak in om bewust te kiezen welke manier van werken het beste past bij de opgave waar ze voor staan. In een helder overzicht kun je verschillende vormen van management en werkaanpak vergelijken aan de hand van aspecten zoals focus, doelstellingen, tijdshorizon, besluitvormingsproces, voorbeelden en managementstijl. Dit helpt om te bepalen welke aanpak het meest geschikt is voor een specifieke situatie of vraagstuk. Je vindt het overzicht van 'Kies je aanpak' in de digitale goodiebag.

DIGITALE GOODIEBAG

Benieuwd naar het verslag van de bijeenkomst met de inzichten, sfeerimpressie en hulpmiddelen?

SCAN DE QR-CODE



Wat het gemeente Almere bracht

"Sinds Almere zich bij de landelijke Opgavebeweging heeft aangesloten en we eind 2024 een opgavedag organiseerden, heeft dit ons nieuwe connecties, energie en inzichten opgeleverd. Tegen een twijfelende gastlocatie zouden wij zeggen: doen! Je opent je deuren voor een waardevol netwerk, creëert nieuwe samenwerkingen, het geeft een hoop inspiratie en levert aan het eind van de dag concrete resultaten op."

Stijn Eppink – Projectmanager InterimBureau
Gemeente Almere



Wie opgavegericht werkt, komt onvermijdelijk voor lastige keuzes te staan. Tijdens de bijeenkomst in Almere onderzocht de Opgavebeweging samen vier herkenbare dilemma's uit de praktijk. Eric Edens (Gemeente Almere), Yvette Mets en Anne Jette van Loon (Ministerie van OCW), Jos van der Ploeg (Provincie Zuid-Holland) en



1.

Keuze 1: Een beperkt aantal opgaven of alles opgavegericht

Kies je ervoor om – meer top-down – een beperkt aantal opgaven centraal te stellen en die volledig opgavegericht aan te pakken? Of kies je – meer bottom-up – voor een werkwijze waarbij opgavegericht werken naast andere aanpakken wordt ingezet, zoals de lijnorganisatie of programma's?

Uit het gesprek

Sommige gemeenten werken doelgericht vanuit een handvol vastgestelde opgaven, vaak vastgelegd in een coalitieakkoord. Dat geeft hen focus, bestuurlijke aandacht, middelen en mensen. Tegelijk is energie vanuit de organisatie zelf onmisbaar om echt beweging te krijgen. Tijdens het gesprek kwam naar voren hoe instrumenten zoals OBEYA vraagstukken visueel kunnen maken om keuzes te verduidelijken. Een herkenbare vraag voor veel deelnemers zonder een duidelijk antwoord: wanneer laat een opgavecoach de regie los en wordt het werk door de lijnorganisatie opgepakt?

Neem dit mee

- Bestuurlijke aandacht geeft energie, middelen en focus.
- Energie en betrokkenheid van binnenuit zijn cruciaal.
- Visualiseren met instrumenten zoals OBEYA helpt bij het maken van keuzes.

Gerwin Klomp (Programma naar een Rijke Waddenzee) legden in Almere hun dilemma's letterlijk op tafel. Dit zorgde voor gesprekken vol herkenning: situaties waar veel organisaties tegenaan lopen, zonder kant-en-klare antwoorden.



2.

Keuze 2: Maatschappelijke opgave of beleidsopgave

Werk je vanuit een maatschappelijke opgave die direct aansluit bij wat er in de samenleving speelt? Of vertrek je vanuit een beleidsopgave, zoals vastgelegd in beleidsdocumenten en plannen? En hoe beïnvloedt 'hoe je de opgave noemt' de richting en focus van je samenwerking?

Uit het gesprek

Deelnemers merkten dat er veel verschillende beelden bestaan over het verschil tussen een maatschappelijke opgave, beleidsopgave en veranderopdracht. De woorden die je kiest, hebben invloed: taal kan verbinden, maar ook begrenzen. Een duidelijke 'why' van de opgave helpt om scherp te krijgen waar het om gaat, en maakt het makkelijker om te bepalen wie en wat je nodig hebt. Het vroeg betrekken van 'buiten' versterkt het gesprek en de verbinding met de samenleving.

Neem dit mee

- Er zijn verschillende beelden over wat een opgave is.
- Hoe we praten over de opgave kan verbinden, maar ook begrenzen.
- Een duidelijke 'why' en 'vroeg buiten betrekken' geven focus en verbinding.



3.

Keuze 3: Alleen op papier of echt in de praktijk

Hoe zorg je ervoor dat de opgavegerichte organisatie die op papier is bedacht, ook daadwerkelijk tot leven komt in de praktijk? En hoe voorkom je dat deze aanpak steeds opnieuw ter discussie staat, waardoor energie en focus verloren gaan?

Uit het gesprek

Opgavegericht werken vraagt volgens de deelnemers om een verandering in cultuur, structuur en sturing. Dit kost tijd, energie en doorzettingsvermogen. Politieke betrokkenheid helpt om het vraagstuk levend te houden in de praktijk. Ambassadeurs, formele én informele leiders spelen een belangrijke rol om de beweging vast te houden. Het is belangrijk dat iedereen aan tafel zit en elk belang wordt gehoord, zonder dat het gesprek een onderhandeling wordt. Leren moet centraal staan: maak successen zichtbaar en vier ze om energie en betrokkenheid vast te houden.

Neem dit mee

- Politieke betrokkenheid en leiderschap helpen om de opgave te bewegen.
- Zorg dat elke stem gehoord wordt, zonder dat het een onderhandeling wordt.
- Maak successen zichtbaar, want vieren geeft energie.

“GROOT DROMEN. KLEIN ACTEREN.
HET IS BELANGRIJK OM ANDERS
TE DURVEN KIJKEN VANUIT HET
HELE SYSTEEM.”

Deelnemer bijeenkomst gemeente Almere



4.

Keuze 4: De opgave centraal of de organisatiebelangen leidend

Kies je ervoor om het vraagstuk te benaderen vanuit wat de opgave nodig heeft, ook als dat schuurt met de belangen van je eigen organisatie en partners? Of laat je je juist leiden door die organisatiebelangen, met het risico dat de gezamenlijke opgave uit beeld raakt?

Uit het gesprek

Voor Programma naar een Rijke Waddenzee hielp het om groot te dromen om richting te geven aan de opgave, maar juist in de uitvoering klein te beginnen om beweging te krijgen. De deelnemers herkenden dat wanneer je een vraagstuk op een abstracter niveau benadert, dat de gedeelde en verbindende gedeelde waarden juist zichtbaar worden. Door open te luisteren en te onderzoeken ontstaat contact met wat mensen écht belangrijk vinden, zoals 'het beschermen van kwetsbare groepen'. Dat helpt om eigen belangen los te laten en passiviteit te doorbreken.

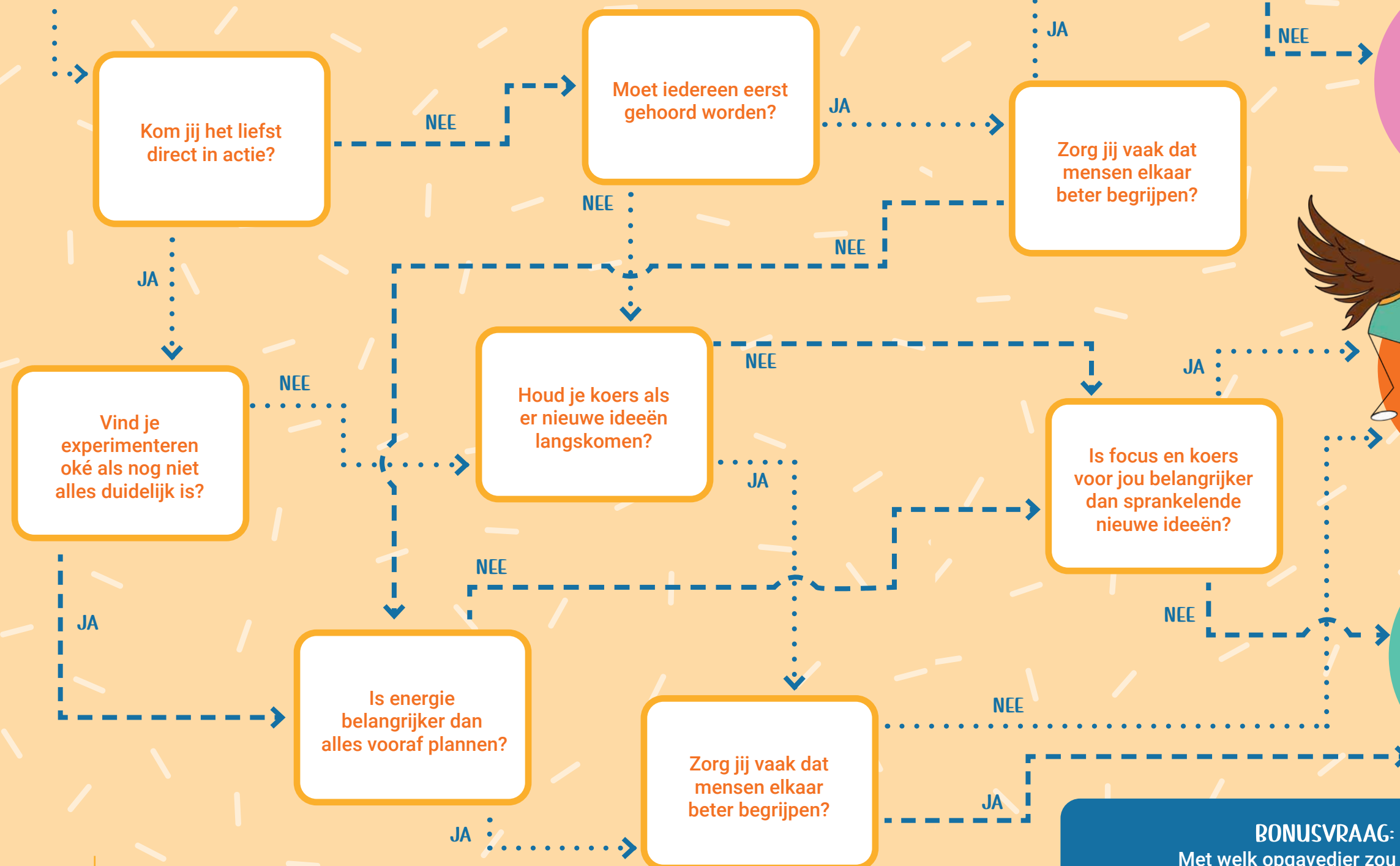
Neem dit mee

- Groot dromen geeft richting, klein beginnen brengt beweging.
- Bekijk een opgave op een abstracter niveau om gedeelde waarden te vinden.
- Open luisteren helpt om belangen los te laten en passiviteit te doorbreken.

QUIZ: WELK OPGAVEDIER BEN JIJ?

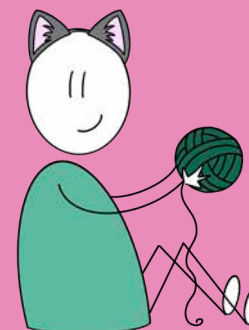
Wie opgavegericht werkt, maakt voortdurend keuzes: ga je voor verbinding, experiment, strategie of reflectie? Ontdek hier door het maken van een paar korte keuzes welk opgavedier jij eigenlijk bent en wat dat zegt over hoe jij samenwerkt aan opgaven.

START HIER



ZORGZAME OLIFANT

Je bent de verbinder. Je vergeet nooit waar het echt om draait: de mensen én het gezamenlijke doel. Jij brengt rust, overzicht en zorgt dat iedereen mee kan doen.



BESCHOUWENDE KAT

Je bent de stille waarnemer. Jij voelt haarscherp aan wat er speelt en stelt precies de vragen die ertoe doen. Je brengt verdieping en reflectie.



KOERSVASTE AREND

Je bent de strateeg. Je overziet het speelveld, denkt vooruit en houdt het grotere geheel in beeld. Mensen vertrouwen op jouw koersvastheid.



VINDINGRIJKE VOS

Je bent de doener met gevoel voor timing. Je houdt van experimenteren, werkt vanuit energie en ziet kansen die anderen missen.

BONUSVRAAG:

Met welk opgavedier zou jij willen samenwerken om verder te komen in jouw opgave?

KLEIN BEGINNEN BLIJVEN LEREN

*Bijeenkomst #3: Provinciehuis Zuid-Holland,
Den Haag*

De deuren van het Provinciehuis van Zuid-Holland in Den Haag stonden op dinsdag 4 maart wijd open voor de leden van de Opgavebeweging. Provincie Zuid-Holland (PZH) bood een bijzondere inkijk in haar opgavegerichte aanpak aan een gezonde en toekomstbestendige leefomgeving.

Klein begonnen

Jos van der Ploeg van Provincie Zuid-Holland deelde hoe de organisatie meer dan 10 jaar geleden klein begon met een guerrilla-aanpak. Medewerkers zagen kansen om de opgave centraal te zetten en samen met partners te experimenteren. Een mooi voorbeeld hiervan is de samenwerking met andere overheden en organisaties aan de Groene Cirkels.

In de jaren die volgden werden er in de experimenten praktijkervaring opgedaan die de basis waren om de patronen in de organisatie te doorbreken en een nieuwe organisatie te ontwerpen. Dat vroeg volgens Jos om de logica opnieuw te doordenken en het gedrag van medewerkers te veranderen. Inmiddels is het werken in opgaven het nieuwe normaal voor de provincie.

Inzichten en nieuwe vragen

Volgens Jos bracht het afgelopen decennium waardevolle inzichten en ook weer nieuwe vragen. Zo kun je je afvragen of alles een opgave moet of kan zijn.

“Wij zijn gewoon klein begonnen met een guerrilla-aanpak.”

Dat vergt een bewuste keuze van de organisatie. Het inrichten van opgavegericht werken is een grote verandering voor de organisatie die je niet alleen top-down kunt sturen. Juist het management heeft volgens Jos hierin veel te leren en te ontwikkelen.

Daarnaast leerde de provincie dat werken vanuit de praktijk cruciaal is. De laatste jaren lag de focus sterk op de inrichting van het management, waardoor er een kloof ontstond tussen bestuur en werkvloer: twee werkelijkheden die je steeds weer met elkaar moet verbinden.



Wat het Provincie Zuid-Holland bracht

“De Opgavebeweging brengt zoveel verschillende situaties, ideeën en opvattingen bij elkaar, dat je steeds in een grote denktank terecht komt die jou helpt je eigen pad te vinden in jouw situatie. Hoewel wij al een aantal jaar bezig zijn, kunnen wij nog genoeg leren van organisaties die net op weg zijn. ‘Hoe we de ontstane kloof tussen het management en de werkvloer kunnen dichten’ was één van de onderwerpen toen de Opgavebeweging bij ons te gast was en we proberen alle opgedane inzichten van die bijeenkomst nu in de praktijk te brengen.”

Jos van der Ploeg – Organisatieadviseur
Provincie Zuid-Holland



DIGITALE GOODIEBAG

Benieuwd naar het verslag van de bijeenkomst met de inzichten, sfeerimpressie en hulpmiddelen?
SCAN DE QR-CODE



DRIE UITDAGINGEN VOOR PROVINCIE ZUID-HOLLAND

Tien jaar opgavegericht werken brengt voor Provincie Zuid-Holland nieuwe uitdagingen met zich mee. Het zijn thema's die veel organisaties zullen herkennen. Hoe betrek je de hele organisatie? Wat vraagt het van mensen als structuren veranderen? En hoe zorg je dat ook de bedrijfsvoering meebeweegt? De Opgavebeweging dacht mee over de stappen die de collega's van Zuid-Holland kunnen zetten.

Uitdaging 1: Hoe overbrug je de kloof tussen top en werkvloer?

Uit de tussenevaluatie van Provincie Zuid-Holland op de werkwijze 'opgavegericht werken' komt het duidelijke signaal dat de organisatie uit contact is geraakt. De directie is er nog onvoldoende in geslaagd de rest van de organisatie mee te nemen in de veranderingen. Hoe neem je de medewerkers mee zonder ze te overladen met informatie? En hoe voorkom je 'afhaken' van collega's in dit langdurige proces?



1.

Tips vanuit de Opgavebeweging:

- Stop met praten en ga aan de slag. Regel achter de schermen wat nodig is en houd vast aan de guerrilla-aanpak.
- Maak de sturing eenvoudiger en bepaal samen met de werkvloer het hoe en waarom. Betrek het topmanagement en bespreek zorgen en spanningen open.
- Spreek duidelijke rollen af tussen de opdrachtgever en opdrachtnemer en ga in op de mogelijke spanningen.
- Werk vanuit intrinsieke motivatie van mensen en sta samen stil bij de opgaven.
- Vier de grote en kleine successen: benoem ze, laat ze zien en deel ze.



2.

Uitdaging 2. Hoe ondersteun je medewerkers bij het veranderen van gedrag?

Opgavegericht werken vraagt ook om ander gedrag. Medewerkers moeten kunnen samenwerken rond opgaven, programma's en projecten met collega's, inwoners en externe partijen. Hoe kun je medewerkers hierin ondersteunen en ontwikkelen?

Tips vanuit de Opgavebeweging:

- Bepaal de norm van wat 'goed werk' is en koppel dat aan gewenst gedrag. Maak duidelijk wat wel en niet een opgave is. Zorg voor een verhaal dat richting geeft.
- Geef medewerkers en managers ruimte om te handelen, maar voorkom vrijblijvendheid en cherrypicking.
- Vertrouw op mensen. Laat inspirerende voorbeelden zien en verdeel rollen en taken op basis van de kwaliteiten.
- Bied kaders en duidelijke structuren. Maak opdrachtgeverschap helder en faciliteer dat.
- Creëer tijd en ruimte om te praten, te oefenen en te experimenteren. Dit vraagt om openheid en de wil om te leren.

Uitdaging 3. Hoe richt je de bedrijfsvoering in?

De Provincie Zuid-Holland heeft ervoor gekozen om ook ondersteunende processen opgavegericht te organiseren. Maar is dat wel logisch voor diensten als 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?

Tips vanuit de Opgavebeweging:

- Niet alles hoeft een opgave te zijn. Gebruik liever de term 'wendbaar werken' om discussies over definities te voorkomen.
- Betrek de bedrijfsvoering vroeg in het proces, zodat knelpunten en discussies later worden voorkomen.
- Spreek duidelijk af hoe je verantwoording en monitoring laat aansluiten bij opgavegericht werken.
- Durf te experimenteren en verantwoordelijkheid te nemen als iets misgaat ('intelligent vooruit struikelen').
- Onthoud: goede resultaten behaal je samen, niet alleen.



3.

“AL HET WERK DRAAGT BIJ AAN DE OPGAVE.”
Deelnemer, bijeenkomst Provincie Zuid-Holland

LEESTIPS

De kracht van Theorie U van Eric Edens en anderen

Een praktische vertaling van Theorie U naar het publieke domein in een boek vol met werkvormen, praktijkvoorbeelden en inzichten. Dit helpt om complexe opgaven anders te bekijken, te organiseren en te realiseren.



Dromen voor Doeners door Martijn van der Steen en anderen

In dit essay brengt de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur de werkwijze van Groene Cirkels in beeld. De wisselwerking tussen lange termijnambities en korte acties is precies wat nodig is om duurzaam en opgavegericht samen te werken.



DEELNEMERS AAN HET WOORD

ANNA ROZENDAAL

Opgavemanager bij gemeente Alphen aan den Rijn

"De Opgavebeweging maakt het mogelijk met vakgenoten te sparren over hoe we te werk gaan in de opgaven. Verrassend vond ik dat er organisaties zijn die werken met 'opgavecoaches' die gespecialiseerd zijn in de werkwijze. Dat pakken wij in Alphen aan den Rijn echt anders aan. De rijkdom van reflectie inspireert me en tegelijkertijd vraag ik me af of het niet onnodig complex is. Want als het buiten ingewikkeld is, probeer ik de interne organisatie altijd eenvoudig te houden."



KARLA BAKKER

Senior-adviseur bij Nationaal Coördinator Groningen

"Wat ik het meest waardevol vind aan de Opgavebeweging, is het met elkaar meedenken over elkaars opgave en de prachtige out of the box oplossingen die dat oplevert. Dat je samen de opgave centraal zet vanuit een verlangen of droom om die te realiseren. Bij de bijeenkomsten merk je dat iedereen ervan uitgaat dat je van elkaar kunt leren en er een wederzijdse gunfactor is, waardoor je bereid bent ook in de ander te investeren."



MARIELLE BOHTÉ

Rijksconsultant en Opgavecoach bij programma Grenzeloos Samenwerken

"De opgavebeweging is voor mij een warm bad met mensen die zich, net als ik, inzetten voor het opgavegericht werken en elkaar daarbij helpen door kennis en ervaringen te delen en met elkaar mee te denken. Ik vind het hoopgevend dat er op zoveel plekken binnen de overheid op deze manier gewerkt wordt om echt verschil te maken voor Nederland."



ERIC EDENS

Veranderaar bij Perron2030

"Leuk om te horen dat de basis van de 'Opgavebeweging' is gelegd in een netwerksessie die ik had gefaciliteerd in 2024. Het maakt me trots om daarmee een eerste steen gelegd te hebben om het werken aan opgaven meer gezamenlijke invulling te geven. We waren voorheen allemaal zelf het wiel aan het uitvinden. Ik heb geleerd dat er veel diversiteit is in aanpakken en dat mag er absoluut zijn. Maar ik geloof dat door informatie-uitwisseling betere resultaten worden behaald. Dat is de kracht van de beweging!"



YVETTE METS

Organisatieadviseur bij Ministerie van OCW

"Door het delen van ervaringen bij de Opgavebeweging kijk ik als organisatieadviseur bij OCW echt een beetje jaloers naar collega's bij de gemeenten. Die zijn in zijn algemeenheid echt verder met samenwerken met het veld aan complexe opgaves heb ik het idee, dan wij bij de Rijksoverheid. Hoe lokaler, hoe groter de kans op intrinsieke motivatie en eigenaarschap waardoor je de handen op elkaar krijgt."



ROOS HOFSTRA

Promovenda opgavegericht werken bij Radboud Universiteit Nijmegen

"De Opgavebeweging is voor mij de manier om mijn onderzoek over opgavegericht werken te verbinden met de praktijk. Tijdens de bijeenkomsten delen allerlei organisaties hun visie op opgavegericht werken. Dit geeft mij inzicht in wat er speelt in de praktijk en helpt mij in het vormgeven van mijn onderzoek. Daarnaast ontmoet ik veel nieuwe mensen, waardoor ik mijn onderzoeksresultaten breder kan verspreiden."



RENATE BECKERS

Rijksconsultant en Coördinator Kenniskring OGW Rijk bij Ministerie van BZK

"Door de bijeenkomsten van de Opgavebeweging en de maandelijkse themabijeenkomsten OGW zie ik dat we samen bouwen aan een netwerk van overheidscollega's die opgavegericht (willen) samenwerken in de praktijk door actuele kennis te ontwikkelen en verspreiden. Dat biedt verschillende meerwaarde voor verschillende doelgroepen. Op termijn zie ik dat samensmelten met andere netwerken tot één grote en actieve OGW-community in de publieke sector."

SOOKIE YIU

Opgavemanager bij gemeente Ede

"Na de Opgavebeweging in Zwolle bleef in de trein terug het woord 'veerkracht' in mijn hoofd hangen – een van de succesfactoren in het werken aan opgaven voor gemeente Zwolle. Ik blijf veerkrachtig door met mensen met de juiste energie te werken. Sindsdien ben ik bewuster geworden van wie dat zijn en welke mogelijkheden er zijn om die energie te mobiliseren naar situaties die meer energie kunnen gebruiken."



ROB KONINGS

Transitiemanager bij Rijksvastgoedbedrijf

"Deelnemen aan de Opgavebeweging helpt me om echt scherp te krijgen waar het om draait in een maatschappelijke opgave. Ik vond het inspirerend om te merken hoeveel energie er ontstaat als je met verschillende partijen echt samenwerkt rond een gedeeld doel. Verrassend was hoe waardevol het is om de tijd te nemen voor reflectie en ook het 'niet weten' te durven toelaten. Dat zorgt juist voor beweging."



DE GEZAMENLIJKE DROOM STAAT CENTRAAL

Aanjager Bob Houtkamp over Groene Cirkels

Tekst door Margit Kranenburg



Samen dromen, samen onderzoeken en dan een kans grijpen. Dat is in het kort het recept voor een succesvolle Groene Cirkel. Deze aanpak voor verduurzaming heeft raakvlakken met opgavegericht werken. Bob Houtkamp van de provincie Zuid-Holland werkt al jaren met hart en ziel aan Groene Cirkels. 'Je moet hoop houden, hoop op een mooie toekomst.'

Bob wil zéker geen ambtelijk jargon gebruiken als hij praat over Groene Cirkels, duurzaamheid en transitie. En dat gaat hem aardig goed af. Zelf denkt hij dat dat komt door zijn persoonlijke drijfveer en door de mensen met wie hij in de Groene Cirkels samenwerkt. "Je vindt elkaar dan toch op een soort persoonlijk vlak", vertelt de aanjager en opdrachtgever bij de provincie Zuid-Holland. 'De gezamenlijke droom staat centraal.'

Lange adem

Wat is er zo uniek aan een Groene Cirkel? Bob: "Het gaat om een samenwerking tussen een bedrijf, de overheid en een universiteit of hogeschool. We zien ook de natuur als partner. Het doel is een duurzame verandering waar iedereen van profiteert, het bedrijf, maar ook de omgeving en de economie. De aanleiding was een samenwerking rondom Heineken. Die wilde een duurzamer biertje. De provincie Zuid-Holland, waar de brouwerij staat, wilde een aangenamere leefomgeving. Een van de concrete resultaten was dat Heineken de hop elektrisch ging vervoeren."

Een succes als dat dit klinkt misschien eenvoudig, maar ligt volgens Bob niet zomaar voor het oprapen. "Je bedenkt tien innovatieve projecten en dan lukken

er twee. Het is een kwestie van lange adem. Het kost jaren aan inspanning waarin je de moed erin moet zien te houden. Ik hou me er al tien jaar mee bezig en heb het geluk dat ik kan terugkijken. Dan zie ik wat we al hebben bereikt."

Dromen

Volgens Bob start elke Groene Cirkels met een droom. "Ja, toch vanuit een soort maakbaarheidsgedachte", vertelt hij met een lach. "Je hebt samen een droom en je gaat dan wat bedenken. Dat is een totaal andere manier van werken dan belangen uitonderhandelen aan een overlegtafel."

Ook bij een gezamenlijke droom kunnen de belangen uiteenlopen. "Natuurlijk heeft een bedrijf een ander belang dan de overheid", geeft hij toe. "Maar toch, mensen dromen meestal niet over hun eigen belang, maar wel over een mooiere wereld. Het mooiste is als de droom en het belang hand in hand gaan. Daarvoor is de juiste mix nodig van mensen die dromen en doen zonder dat ze naïef worden."



Van links naar rechts: Tjeerd Meijer (Brewery Director Heineken Zoeterwoude) en Bob Houtkamp.

"Mensen dromen niet over hun eigen belang, maar wel over een mooiere wereld."

Meer over Groene Cirkels

De partners van Groene Cirkels bundelen hun krachten om vanuit eigen belangen, kennis en expertise bij te dragen aan grote duurzame transitie rondom:

- Heineken
- Bijenlandschap
- Circulaire Suikerbietenketen
- Kaas en bodemdaling
- Duurzame fritesketen
- Groene gezonde stad
- De tuin van Holland

Meer weten over Groene Cirkels? Bezoek www.groenecirkels.nl.



Kans grijpen

“Een voorbeeld van een Groene Cirkel waarbij alles bij elkaar komt is die rond Farm Frites, de cirkel Duurzame Fritesketen. Een van hun klanten is McDonalds, die duurzame frietjes wil afnemen. Daarvoor is Farm Frites afhankelijk van aardappeltelers. Mede dankzij de Groene Cirkel konden de boeren gaan experimenteren met duurzamer teelt.”

Dat ook deze cirkel rondkwam is volgens Bob geen toeval, het was een kans die werd gegrepen na de droom en na uitgebreid onderzoek. En daar zit een raakvlak met opgavegericht werken. “Kansen grijpen gebeurt ook bij opgavegericht werken, je maakt de opgave zelf, met je team. Er is een zeker verlangen nodig om iets goeds te bereiken. Met andere professionals wil je daaraan werken. Bij de opzet van een Groene Cirkel is het goed om regelmatig over de gezamenlijke droom te blijven praten. En je moet hoop houden, hoop op een mooie toekomst.”

Pauze

En zo leiden een droom, een lange adem en de hoop op een mooie toekomst tot actie. Dromers worden

doeners. “Met de kracht van de triple helix”, benadrukt Bob. Toch een jargonbegrip. Triple helix staat voor de samenwerking tussen bedrijf, overheid en kennisinstellingen. “Die drie werken nauw samen en direct op de praktijk. Bij Farm Frites bijvoorbeeld heeft Wageningen University & Research meegewerkt om het bedrijfsterrein te vergroenen met een levende natuurdijk met vlin- ders, bijen en hommels. Als bijkomend voordeel kunnen de medewerkers aangenaam buiten hun pauze houden wat weer goed is voor hun gezondheid.”

“Het gaat om kleine stapjes die samen iets groots betekenen en de droom laten uitkomen.”

Hoewel Bob meer voorbeelden kan opnoemen, hamert hij erop dat een geslaagde Groene Cirkel ook een groot strategisch belang heeft. “Het gaat niet om een leuke innovatie in de poppenhoek. Het gaat om kleine stapjes die samen iets groots betekenen en de droom laten uitkomen.” ■

HERKEN JE DIT? BINGO!



In de Opgavebeweging horen we het vaak: opgavegericht werken klinkt logisch, maar in de praktijk is het soms best een uitdaging. Uit de gesprekken tijdens de bijeenkomsten kwamen heel wat herkenbare momenten naar boven: wachten tot alles helder is, nog een keer vergaderen over het vorige overleg, of even vergeten waar het eigenlijk om draait.

Herken je ze? Dan is deze bingo voor jou. Geen prijzen te winnen, wél inzichten die een goed gesprek waard zijn. Speel ‘m in je team of streep stiekem vakjes af.

Bingo?
Dan weet je:
tijd om het anders te doen.

Wachten tot alles helder is	Samenwerken verwarren met structuur	Alleen je eigen belang zien	‘Leren’ uitstellen tot ná het project	Denken dat je het alleen moet doen
Niet durven experimenteren	Zenden in plaats van luisteren	Praten over systemen, niet over mensen	Aan de oplossing blijven schaven	Alleen denken vanuit je eigen organisatie
Alles overleggen in vergaderingen	Denken dat ‘gewoon doen’ is ‘zonder nadenken’	BINGO!	Risico’s vermijden door stil te blijven	Verwachten dat de ander wel beweegt
Vastklampen aan je eigen oplossing	Vergeten waar het eigenlijk om draait	Denken dat jij de expert bent	Altijd top-down willen sturen	De opgave vergeten in de waan van de dag
Niet luisteren naar andere perspectieven	Alleen op papier samenwerken	Geen tijd maken voor reflectie	Over-analyseren in plaats van doen	De mensen uit het oog verliezen

VEERKRACHT ALS BOUWSTEEN VOOR SUCCES

Bijeenkomst #4: Stadhuis, Zwolle

Bij de vierde bijeenkomst van de Opgavebeweging stond het delen van ervaringen met werken aan opgaven centraal. De collega's van gemeente Zwolle lieten zien hoe zij in de Overijsselse hoofdstad bewust en doelgericht werken aan maatschappelijke opgaven. Hun inspirerende praktijkvoorbeelden stonden daarbij centraal.

Bewust organiseren, passend bij de opgave

Adriaan Poot, een van de organisatoren en werkzaam bij gemeente Zwolle, is blij dat zijn gemeente de kans kreeg zich te etaleren. "Zwolle heeft grote ambities, bijvoorbeeld op het gebied van de energietransitie en het versterken van de sociale basis. We hebben het belang van bewust organiseren in opgaven, wijken, gebieden of programma's laten zien. 'Hoe werken we samen' staat bijvoorbeeld centraal in ons interne ontwikkelprogramma 'Zwolle werkt Samen'. Wij vinden dat je het bewust van het vraagstuk moet laten afhangen welke aanpak je kiest. Opgavegericht werken moet passend zijn."

Opvallend was het gesprek met de Zwolse opgavemanager Glenda Huisjes van de opgave Wonen en Zorg tijdens de dag in Zwolle. Dat zorgde volgens Adriaan voor veel gespreksstof. "We hebben de deelnemers actief laten luisteren. Ze moesten noteren wat hen opviel. Dan blijkt dat opgavegericht werken vraagt om een specifiek soort mens. Iemand die veerkrachtig is, iemand die misschien nog niet helemaal in het systeem zit, en vooral iemand met lef."

Succesfactoren maken verschil

'Veerkracht' is, naast 'Verbinden', 'Lerend op weg' en 'Expliciteren', één van de succesfactoren van Zwolse bij opgavegericht werken. In groepen deelden de deelnemers die dag net elkaar ervaringen aan de hand van deze factoren. Volgens Adriaan viel vooral op dat iedereen wel successen boekt. "Dat is fijn om te horen. Als iets dan eens niet goed gaat, betekent dat niet automatisch 'Het werk niet, dus het kan niet.'"

"Opgavegericht werken moet passend zijn."

De onderlinge uitwisselingen van ervaringen en inzichten is waardevol volgens Adriaan. Dat werd nog eens benadrukt in de presentatie van Rick Donkers. Hij presenteerde in Zwolle de resultaten van zijn afstudeeronderzoek naar opgavegericht werken bij een aantal gemeenten van de Opgavebeweging.

Voor Adriaan was het bovendien leerzaam om te horen hoe er op verschillende niveaus wordt samengewerkt. "Het Rijk werkt samen met provincies, gemeenten, grote bedrijven en de GGD. Als gemeente werk je deels met deze organisaties, maar tegelijkertijd ook met wijkverenigingen, inwonersinitiatieven en vrijwilligersorganisaties. Dichter op de praktijk dus."



DIGITALE GOODIEBAG

Benieuwd naar het verslag van de bijeenkomst met de inzichten, sfeerimpressie en hulpmiddelen? **SCAN DE QR-CODE**



Wat het gemeente Zwolle bracht

"Meld je aan als gastlocatie, ik kan het van harte aanraden! Het is ontzettend leuk én nuttig om samen met de Opgavebeweging te ontdekken waar het netwerk jou mee kan helpen, maar het is ook een mooie bevestiging om te horen waar je als organisatie waarde kunt toevoegen aan het netwerk. Het netwerk is een echt DOE-netwerk, met praktisch toepasbare inzichten en gelijkgestemden. We zijn nog lang niet klaar met leren!"

Rianne Doornbos – Organisatieontwikkelaar gemeente Zwolle



AAN DE SLAG MET SUCCESFACTOREN

Zwolle heeft de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met opgavegericht werken. Uit die praktijk kwamen vier succesfactoren naar voren die als waardevolle richtlijnen kunnen dienen voor elke organisatie. Ze gaan over hoe we samenwerken, omgaan met uitdagingen, leren van fouten, ons flexibel aanpassen en zorgen dat iedereen zijn rol kent. Samengevat in vier woorden: **Verbinden, Veerkracht, Lerend op weg en Expliciteren**

HOE SPELEN DEZE SUCCESFACTOREN EEN ROL IN JOUW OPGAVE?

.....

.....

.....

HOE HELPEN DEZE FACTOREN HET WERKEN AAN OPGAVEN?

.....

.....

.....

WELKE BELEMMERINGEN ZIJN ER RONDOM DEZE FACTOREN?

.....

.....

.....

EN WAT IS ER IN DE PRAKTIJK NODIG?

.....

.....

.....

DE INZICHTEN VANUIT DE OPGAVEBEWEGING

VERBINDEN

Verbinding is geen vanzelfsprekendheid, maar iets dat actief en bewust tot stand moet worden gebracht. Verbinden vraagt om openheid, wendbaarheid en het vermogen te schakelen tussen denken en doen. Het ontstaat wanneer mensen durven te doen, te delen en te leren – samen en in de praktijk. Het is kwetsbaar en stukt waar transparantie ontbreekt of controle overheerst. Verbinding vraagt om vaardigheden, houding én cultuur.

LEREND VERMOGEN

Lerend vermogen in opgaven vraagt om eerst de 'droom' gezamenlijk te verkennen voordat over geld wordt gesproken. Wat willen we bereiken en wie draagt wat bij? Geld kan ondersteunen, maar kan ook de samenwerking belemmeren door individualisering en opportunisme. Het succes ligt in de verbinding op het niveau van waarden, vertrouwen en moreel kompas. Veiligheid is een essentiële randvoorwaarde. Grote vraagstukken vragen om kleine, persoonlijke betrokkenheid vanuit passie en Inner Development Goals.

VEERKRACHT

Veerkracht is meebewegen met de omgeving, zoals een vogel op de wind of meedrijven in woelige wateren. Voor een ambtenaar betekent dit bijdragen aan een politieke organisatie, meebewegen vanuit die positie, een gezamenlijk beeld vormen, omgaan met een woelige omgeving vanuit persoonlijke overtuiging, positieve energie blijven mobiliseren door samen te doen met de juiste mensen, en dit alles vanuit een veilige basis.

EXPLICITEREN

Opgavegericht werken vraagt om een gemeenschappelijke taal en heldere definities van begrippen als opgave, opgavemanagement en opdrachtgeverschap. Expliciet maken wanneer en hoe je opgavegericht werken inzet, en hoe de werkwijze zich verhoudt tot programma's, projecten en gebiedsgericht werken, is cruciaal. Het succes ligt in de bewuste keuze van opgaven en de doorvertaling hiervan naar strategisch, tactisch en operationeel niveau. Een intranetplatform kan helpen om dit alles inzichtelijk en gedeeld te maken.



TERUGBLIK VAN EEN DEELNEMER

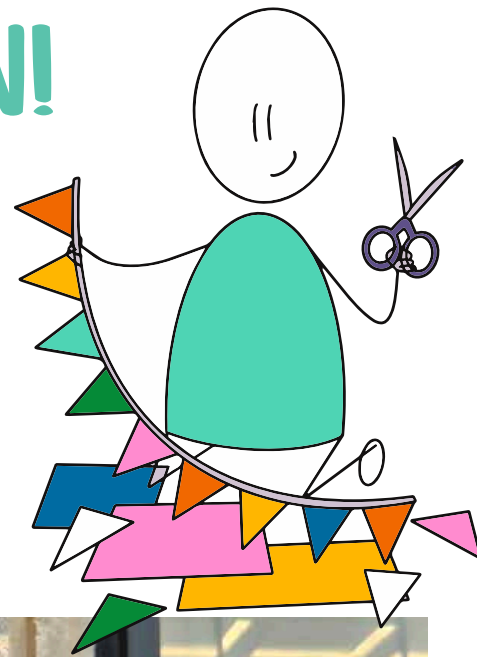
"De manier waarop Zwolle het stokje van de Opgavebeweging oppakte, heeft mij positief verrast. De gemeente heeft een frisse, ambitieuze club mensen die open staan voor verandering. Het is erg nuttig te spreken met collega's die zich ook met opgavegericht werken bezighouden. Als introductie was er in Zwolle een levend LinkedIn waardoor ik kennismakte met een communicatieadviseur uit Zwolle, maar ook een gemeenteambtenaar uit Nijmegen. Je vindt dan een bepaalde herkenning omdat ook zij vanuit onzekerheid werken en daar goede energie van krijgen."

Joris van Haagen – Adviseur Leren en Ontwikkelen, Ministerie van SZW

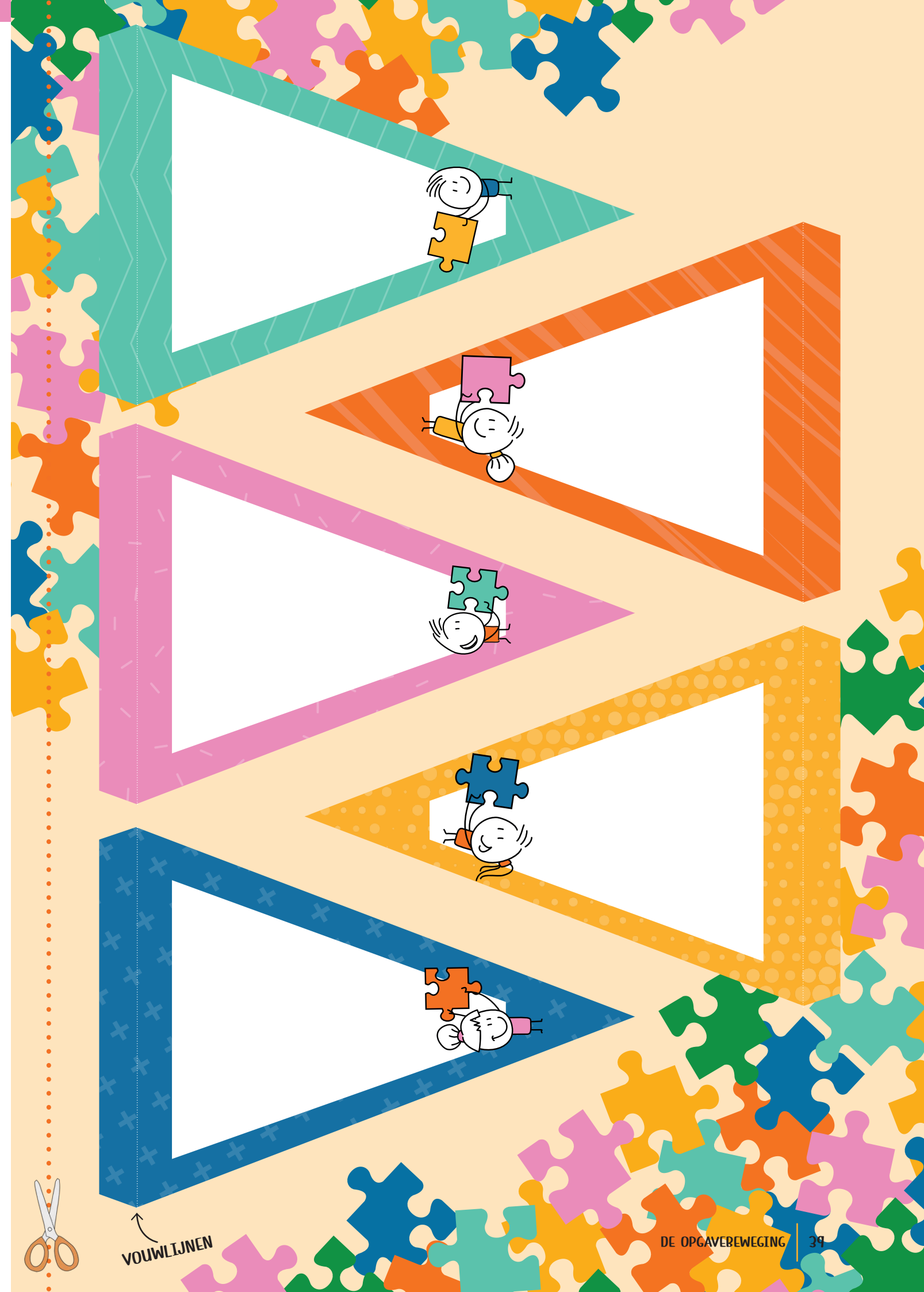
VIER JE OPGAVESUCCESSSEN!

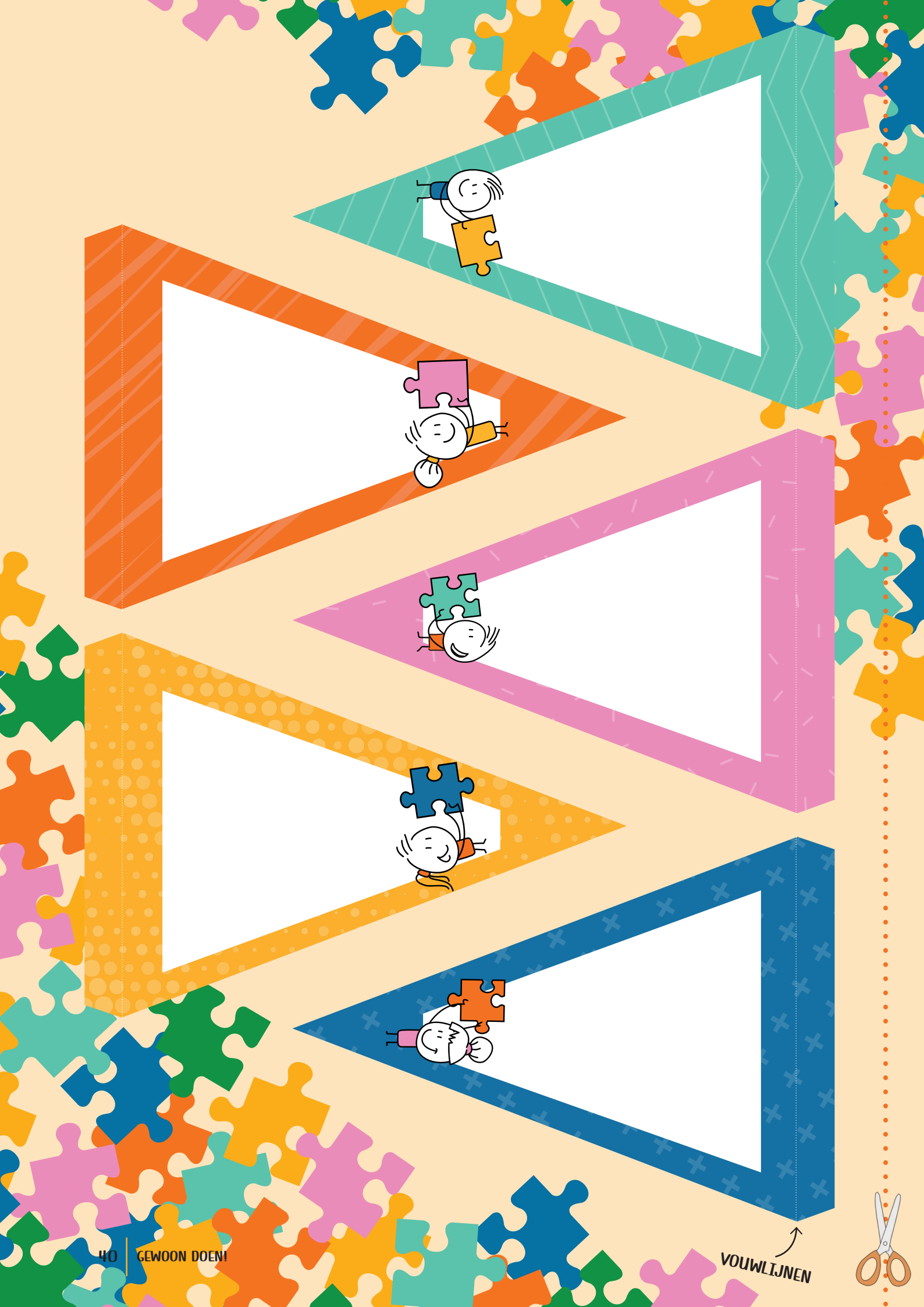
In Zwolle ontdekten de Opgavebeweging weer hoe belangrijk het is om stil te staan bij successen en deze te vieren. Want bij opgavegericht werken is er altijd wel weer een volgend vraagstuk... maar juist die momenten dat iets lukt, verdienen aandacht.

Met deze vlaggetjes kun je daar meteen mee aan de slag. Knip ze uit, schrijf je successen erop en hang ze op. Van grote doorbraken tot kleine meevallers: alles telt mee. Zo'n slinger geeft energie om verder te gaan!



Van links naar rechts: Marianne de Jonge, Maartje Duineveld, Annemarie de Bont, Nancy Reedijk, Jens Bosman.





VAN HOREN ZEGGEN

Bij elke bijeenkomst van de Opgavebeweging schrijven we uitspraken en inzichten op die we tijdens de gesprekken horen. Ze geven een treffende terugblik op de bijeenkomsten en helpen ons samen te ontdekken wat wel en niet werkt in opgavegericht werken.

"Hoe zorgen we voor urgentie rond opgavegericht werken? Ervaringen creëren!"

De Plint – September 2024

"In beweging komen lukt niet vanuit je stoel of vanachter je bureau."

Gemeente Zwolle
– Juni 2025

"Al het werk draagt bij aan de opgave, maar niet als ons werk is opgavegericht."

Provincie Zuid-Holland
– Maart 2025

"Begrijpen? Vragen, vragen, vragen!"

De Plint
– September 2024

"Opgavegericht werken is een mentaliteit, een mindset."

Gemeente Zwolle
– Juni 2025

"Hoe formuleer je een opgave? Vanuit je aandeel in het geheel of vanuit je eigen vraagstuk?"

Provincie Zuid-Holland
– Maart 2025

"Alle succesfactoren van opgavegericht werken vragen blijvend aandacht."

Gemeente Zwolle
– Juni 2025

"Door open te luisteren en te onderzoeken is er verbinding gemaakt met de universele behoefte van mensen om het kwetsbare te beschermen. Hierdoor konden stakeholders loskomen van hun eigen belangen en het bijstandseffect achter zich laten."

Gemeente Almere – December 2024



JE MOET SAMEN ZO'N VRAAGSTUK HELEMAAL DOORLEVEN

Programmamanager Glenda Huisjes nam en kreeg de ruimte in Zwolle

Tekst door Margit Kranenburg

Zonder dat ze er ooit van had gehoord, bleek Glenda Huisjes al opgavegericht te werken. Met haar manier van samenwerken, vooral buiten het gemeentehuis, boekt de programmamanager resultaten voor de inwoners van Zwolle. "Je wordt met z'n allen onderdeel van een beweging."

Wie opgavegericht werken nog wat lastig vindt, zou even naar Glenda Huisjes moeten luisteren. Veel bezoekers van de bijeenkomst van de Opgavebeweging in Zwolle deden dat en raakten geïnspireerd. Wat is het geheim van de programmamanager die successen boekte bij wonen en zorg? "Ik ben vooral gewoon mezelf", relativeert ze allereerst. "Maar tijdens het interview op het podium merkte ik hoe ontzettend leuk ik mijn werk vind. Ik denk dat mijn enthousiasme mensen heeft geraakt."

Uit de praktijk

Enthousiast of niet, Glenda weet tegelijkertijd precies wat ze doet in dienst van de gemeente Zwolle. "Het gaat erom dat je de verschillende perspectieven ziet in de maatschappelijke vraagstukken", stelt ze. "Bij wonen en zorg ben je met verschillende organisaties aan de slag, je komt in een dynamiek terecht en dat maakt het uitdagend en interessant."

Dat ze uit de praktijk komt helpt ook mee. "Tot vijf jaar geleden heb ik altijd in de zorg gewerkt, vooral met kwetsbare groepen. Dat is een goeie basis geweest. Als ik als manager namens de gemeente iets voor dakloze mensen moest doen, dan kende ik die doel-



groep. Vanuit de gemeente zag ik dat opgaven elkaar raken, we hebben meer mensen te huisvesten dan dak- en thuisloze mensen. En dan wordt het interessant."

Methodiek

"Toen ik begon had ik nog nooit van opgavegericht werken gehoord", bekent ze. "Ik ontdekte pas later dat het een methodiek is. Voor mij betekent het dat je niet op het gemeentehuis iets gaat bedenken. Je gaat de wijken in en praten. Wat hielp is dat we schreven over onze visie en onze aanpak en die tegelijkertijd in de praktijk brachten. Voor kwetsbare mensen bedachten we de overgang van beschermd wonen naar iets nieuws: beschermd thuis. Het idee was dat mensen met en zonder ondersteuningsvraag bij elkaar konden wonen en elkaar konden helpen. Tijdens een overleg bleek dat de woningcorporatie tien units beschikbaar had. Daar hebben we snel een community van gemaakt."

"We kregen de ruimte om door te gaan."

Sommige collega's op het gemeentehuis vroegen zich af of dit wel bij mijn taak hoorde. Maar mijn directe collega en ik hebben gewoon gedaan wat we dachten dat nodig was. Van het bestuur en de directie hoorden we dat het goed was, we kregen de ruimte om door te gaan."

Vluchtelingen

Glenda is sinds kort programmamanager Vluchtelingen, een onderwerp met een heel andere dynamiek. "Het ligt gevoeliger", zegt ze bedachtzaam. "Ik moet dealen met de werkelijkheid en met negatieve reacties. Maar toch probeer ik resultaat te boeken en te doen wat past bij het streven van Zwolle om een inclusieve gemeente te zijn. Het grote verschil vergeleken met mijn vorige dossier is dat ik nu veel meer met interne collega's moet

overleggen. En ik maak nu ook mee dat niet alles lukt." Wat opgavegericht werken brengt ziet Glenda juist door de twee verschillende functies vrij scherp. "Het is belangrijk dat je je werk kunt doen met vertrouwen en een mandaat, in mijn geval van bijvoorbeeld de wethouder. En je moet weten dat niet alles hoeft te slagen. Soms lukt iets niet vanwege de timing, maar dan kan het plan of idee nog wel goed zijn. En ik hou het vol door heel erg mezelf te zijn."

Doorleven

Praten, praten en nog eens praten is ook onmisbaar bij opgavegericht werken, stelt Glenda. "We besteden heel veel tijd en aandacht met elkaar aan het onderwerp. Dan krijg je zaken duidelijk. Waar gaan we voor? Wat is de gedeelde ambitie? Je moet samen zo'n vraagstuk helemaal doorleven. Als je je werk zo in het licht van het hogere doel zet dan heb je daarna nooit meer discussie." ■





GOED WERK: EEN HELE OPGAVE

Door Daniel van Middelkoop, Lector Samenwerkende Professionals Hogeschool van Amsterdam

Opgavegericht werken is terecht een geliefd begrip. Een manier van werken waarin niet de organisatiestructuur of het proces, maar de maatschappelijke opgave centraal staat – wie wil dat nu niet? Ik hoef jou daar niet van te overtuigen, anders was je niet aangesloten bij de Opgavebeweging. Ik hoef jou daar niet van te overtuigen, anders was je niet aangesloten bij of geïnteresseerd in de Opgavebeweging.

“Goed opgavewerk laat zich niet vangen in targets, maar mag ook niet leiden tot vrijblijvendheid.”

In deze populariteit schuilt wel een risico. Hoe voorkomen we dat opgavewerk de zoveelste trend wordt in het steeds veranderende modelandschap van organisatieliteratuur en –praktijk. Dat het etiket

op elk vraagstuk geplakt wordt omdat het goed klinkt en de belofte in zich draagt van beter werk? Wanneer een begrip overal voor gebruikt wordt, verwordt het tot container en verliest het zijn belofte. De eerste vraag is dus: wat verstaan we onder een opgave? Is elke beleidsambitie of klus een opgave? Of verdient het alleen dat stempel als maatschappelijke urgentie, complexiteit en meervoudige belangen samenkomen?

De vervolgvraag is: wat is dan goed opgavewerk? De belofte is groot: meer positieve impact, betekenis voor de burger, hogere kwaliteit. Maar hoe stellen we dat vast? Goed opgavewerk laat zich niet vangen in targets, maar mag ook niet leiden tot vrijblijvendheid. Het vraagt om gestructureerd leren: experimenteren, toetsen, bijstellen. Niet eenmalig, maar doorlopend. Juist daar ligt de unieke kans van de opgavebeweging: systematisch mét en ván elkaar leren.

ONDERZOEK NAAR OPGAVERICHT WERKEN

... Roos Hofstra aan het woord

Roos Hofstra doet sinds september 2023 onderzoek naar opgavegericht werken binnen gemeenten. De promovenda aan de Radboud Universiteit onderzoekt hoe gemeenten hun interne organisatie kunnen inrichten, zodat opgavegericht werken daadwerkelijk wordt gefaciliteerd. Vier vragen aan Roos Hofstra:

Wat bestudeer je precies in je promotieonderzoek?

De afgelopen twee jaar heb ik vooral onderzocht wat opgavegericht werken volgens gemeenten precies inhoudt en voor welke opgaven deze werkwijze nodig is. Opgavegericht werken zorgt geregeld voor spraakverwarring, omdat er erg veel verschillende interpretaties zijn. Op basis van interviews met 19 gemeenten die opgavegericht werken, kwamen wij tot de conclusie dat er, ondanks de duidelijk aanwezige variatie, ook overlap is. Gemeenten nemen de maatschappelijke opgaven als vertrekpunt, werken multidisciplinair en betrekken altijd partners.

Zie je daarnaast ook verschillen in de manier van werken?

Wij hebben vier vormen van opgavegericht werken gevonden, die variëren van een organisatiefilosofie voor alle gemeentelijke taken tot een werkwijze om enkel complexe maatschappelijke problemen te kunnen aanpakken, en van 0 FTE voor opgavegericht werken tot meerdere multidisciplinaire teams. We constateerden ook dat de organisatiestructuur nog weinig wordt aangepast. Opvallend, aangezien opgavegericht werken vaak voortkomt uit het idee dat de huidige verkokerde organisatie onvoldoende in staat is om grote maatschappelijke opgaven effectief aan te pakken.'

Hoe neem je deze inzichten mee in de volgende fase van je onderzoek?

De komende twee jaar richt ik mij daarom vooral op hoe gemeenten hun organisatie inrichten in het licht van opgavegericht werken. Vanuit organisatie-theorie onderzoeken wij wat belemmerende en helpende factoren zijn. Daarnaast kijken we welke competenties van ambtenaren faciliterend zijn voor opgavegericht werken.'

Hoe blijven we op de hoogte van je onderzoek?

Ik organiseer regelmatig een klankbordgroep voor gemeenten waarin ik resultaten deel en samen in gesprek ga over mijn onderzoek – daar ben je van harte welkom. Ook selecteer ik dit najaar een aantal gemeenten voor een verdiepend onderzoek naar hun organisatiestructuur. Wie daarin interesse heeft of gewoon een vraag of een toelichting wil over het onderzoek, kan altijd mailen via roos.hofstra@ru.nl.





WAT HEEFT HET JOU GEBRACHT?

WELKE INZICHT WIL JE DELEN MET COLLEGA'S OF NETWERK?

WAT HEEFT JE HET MEEST GERAAKT?

WELKE VRAAG WIL JIJ AAN DE OPGAVEBEWEGING VOORLEGGEN?

**WELKE STAP GA JIJ
ZETTEN OM DE
OPGAVEBEWEGING
VOORUIT TE HELPEN?**

WAT GA JIJ DOEN NA HET LEZEN VAN DIT MAGAZINE??

WIE HEEFT JOU GEÏNSPIREERD?

ORGANISATIE AAN HET WOORD

JENS BOSMAN

Senior organisatieontwikkeling bij gemeente Den Haag

"'Whatever the question is, community is the answer'. Deze uitspraak van Margaret Wheatley geeft mooi weer waarom je complexe vraagstukken met elkaar zou moeten 'uitpuzzelen'. Worstelingen, handelingsperspectieven of inspirerende voorbeelden, door ze met elkaar te bespreken kom je in gezamenlijkheid verder. Die community moet dan wel in beweging komen en ik vind het leuk om dat vuurtje te helpen aansteken. Door een platform te creëren, in de vorm van onze Opgavebeweging, help je anderen de juiste verbindingen te leggen."



NANCY REEDIJK

Projectleider Wijkgerichte aanpak en vaccinatiegraag Rotterdam bij GGD Rotterdam-Rijnmond

"Opgavewerk voelt soms als aanmodderen en hindernissen lopen. Tof om te ontdekken dat zoveel collega's met ons willen optrekken in de Opgavebeweging! Maatschappelijke vraagstukken zijn ingewikkeld maar belangrijk. De drive om aan te pakken is enorm, daarop vinden we elkaar! Als gelijkgestemden. Met lef, humor en nieuwsgierigheid naar anderen ervaringen. Ik zie stoere collega's die met hun opgaven nog veel 'tegen de stroom in zwemmen' maar die dat durven delen om van elkaar te leren."

PETER VAN DIJK

Organisatiecoach bij Hogeschool van Amsterdam

"De Opgavebeweging is in mijn ogen een moedig en zinvol platform waar leerprofessionals uit diverse organisaties de complexiteit en weerbaarheid van de opgaven binnen hun eigen context verduidelijken en met elkaar van nieuwe betekenissen voorzien, waar ook andere deelnemers weer hun voordeel mee kunnen doen. Aarzel niet en kom in beweging! Samen aanmodderen is vele malen beter als aan modderen in je eentje. Anderen kennen de klei, en kunnen je er uit trekken als je er zelf te diep in zit!"



COLOFON

Dit is een uitgave van de Opgavebeweging. September 2025.

Teksten Merel Eijken, Margit Kranenburg, Joyce Otten. **Illustraties** Lisette de Waard, Joyce Otten, Linet Tekelenburg. **Afbeeldingen** Team de Opgavebeweging, Freepik.com.

Vormgeving Ctrl-L Design, Linet Tekelenburg.

Organisatie Opgavebeweging Annemarie de Bont, Daniel van Middelkoop, Jens Bosman, Joyce Otten, Maartje Duineveld, Marianne de Jonge, Nancy Reedijk, Peter van Dijk.

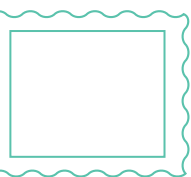
Met speciale dank aan Adriaan Poot, Anne Rozendaal, Anouk Verhoeven, Bob Houtkamp, Brenda Santpoort, Eric Edens, Glenda Huisjes, Joris van Haagen, Jos van der Ploeg, Karla Bakker, Mariela Nicolaas, Marielle Bohté, Marugia Janga, Renate Beckers, Rianne Doornbos, Rick Donkers, Rob Konings, Roos Hofstra, Sookie Yiu, Stijn Eppink, Terrence Jansen.

MAAK DE PUZZEL GROTER!

Ken jij iemand die de Opgavebeweging echt moet leren kennen? Knip deze kaart uit en stuur 'm op! Zo maken we samen de beweging om te leren wat werkt (en wat niet) bij opgavegericht werken groter.

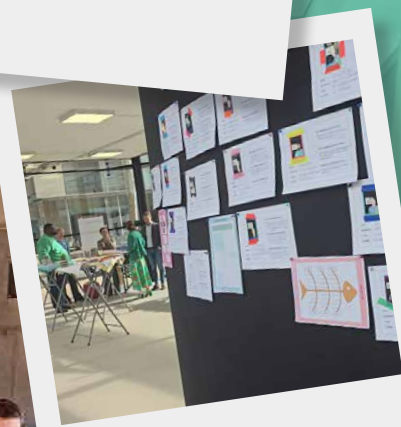


DE OPGAVE
BEWEGING IS ECHT IETS
VOOR JOU. OMDAT....



Nieuwsgierig naar de Opgavebeweging?
Scan de QR-code voor meer informatie
en sluit je aan!





**"WHATEVER THE
QUESTION IS.
COMMUNITY IS
THE ANSWER."**

Margaret Wheatley

**BEWEEG
JIJ MEE?**

