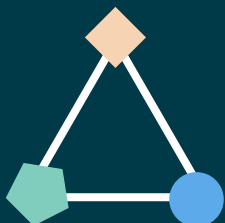


# 7 ongemakkelijke vragen over goed opdrachtgeverschap



Heb je als bestuurder of medewerker bij een beleidsdepartement (te maken met) de rol van opdrachtgever op jouw beleidsterrein? Wil je reflecteren op die rol en de samenwerking in de sturingsdriehoek verbeteren? Of wil je als bestuurder of medewerker bij een uitvoeringsorganisatie juist de samenwerking met je opdrachtgever verbeteren? Beantwoord deze 7 ongemakkelijke vragen en ontdek waar je nog aandacht aan moet besteden!

## Ongemakkelijke vragen?

Ongemakkelijk zijn deze vragen misschien niet op het eerste oog. Maar ze beantwoorden zal zeker niet eenvoudig zijn, en kan ook confronterende antwoorden opleveren. Deze vragen komen voort uit de eigen ervaring van een grote groep adviseurs, directeuren en DG's. Veel vragen raken aan uitdagingen of dilemma's waar (nog) geen pasklare oplossing voor is. De vragen zijn dan ook bedoeld om hier met elkaar over in gesprek te gaan. Belangrijk is dat je opdrachtgever en opdrachtnemer een gelijkwaardig gesprek met elkaar (kunt) voeren, dat je zicht krijgt op elkaars rollen en wat er bij de ander speelt en samen afspraken maakt om tot een betere samenwerking te komen.

## Hoe te gebruiken?

Deze vragenlijst geeft je houvast, als...

- checklist voor een reflectiesessie over goed opdrachtgeverschap met directeuren, afdelingshoofden of medewerkers bij een beleidsdepartement die in hun werk te maken hebben met opdrachtgeverschap.
- inspiratie om de samenwerking tussen opdrachtgever, opdrachtnemer en eigenaar te bespreken en verbeteren, met speciale aandacht voor de rol van opdrachtgever.
- inspiratie voor een gesprek tussen opdrachtgever en opdrachtnemer om de onderlinge samenwerking te verbeteren.

## Meer over goed opdrachtgeverschap

De 7 vragen zijn opgesteld na een serie reflectiegesprekken over goed opdrachtgeverschap, met groepen bestuurders (directeuren en DG's van beleidsdepartementen) en adviseurs. Zie ook: [www.werkaanuitvoering.nl/rode-draden-opdrachtgeverschap](http://www.werkaanuitvoering.nl/rode-draden-opdrachtgeverschap) en [www.werkaanuitvoering.nl/driehoek](http://www.werkaanuitvoering.nl/driehoek) Het voeren van een gelijkwaardig gesprek is een opgave waaraan

overheidsorganisaties ook de komende jaren blijven werken, zelfstandig en gezamenlijk binnen het programma Werk aan Uitvoering. Heb je vragen over of suggesties voor deze vragenlijst of wil je meer weten over dit onderwerp? Kijk op [www.werkaanuitvoering.nl/driehoek](http://www.werkaanuitvoering.nl/driehoek) of neem contact op met de programmadirectie Werk aan Uitvoering via [wau@minszw.nl](mailto:wau@minszw.nl)

Kennisdelen over sturing in de driehoek kan onder meer in de groep 'Samenwerken in de driehoek' in de online community van Werk aan Uitvoering. Een account aanvragen kan hier: [Registreer - community Werk aan Uitvoering Wauke](#)

## 1 Hoe is de samenwerkingsrelatie tussen opdrachtgever en opdrachtnemer?

- Praten we met elkaar over hoe we met elkaar willen omgaan?
- Hebben we samenwerkingsafspraken en hoe zijn deze vastgelegd?
- Wat zijn ieders ervaringen hiermee?
- Hoe houd je de samenwerkingsafspraken levend? Blijf je echt transparant als het spannend wordt?
- Voer je benen-op-tafelgesprekken met elkaar? Neem je voldoende tijd om in gesprek te gaan over elkaars gezichtspunten, bijvoorbeeld in themasessies?
- Zijn opdrachtgever en opdrachtnemer gelijkwaardige gesprekspartners?
- Als de opdrachtnemer zegt dat iets niet kan, hoe beoordeel je als opdrachtgever of dat echt zo is?

## 2 Hoe is de samenwerking tussen beleidsmakers en uitvoerende diensten?

- Hebben we bij het beleidsdepartement voldoende aandacht voor uitvoering van bestaand beleid?
- Komen signalen uit de uitvoering door bij het beleidsdepartement? Is er een 'infrastructuur' of 'feedbackloop' voor signalen vanuit de uitvoering?
- Hoe werken we samen met de uitvoerders bij de totstandkoming van nieuw beleid? Is er sprake van intensieve samenwerking? Wat vraagt dat van beleids- en uitvoeringsmedewerkers? Is daar voldoende capaciteit voor beschikbaar?
- Komt het wel eens voor dat onder druk een politieke deal gemaakt wordt, waar de uitvoering op dat moment niet bij is betrokken? Is dat te voorkomen? Als het niet te voorkomen is, hoe kunnen we dan zorgen dat er geen onuitvoerbare wetgeving ontstaat?
- Hebben we een afwegingskader of zelfs een beslisboom om te bepalen of nieuwe taken passen bij de organisatie?
- Betrekken we als opdrachtgever de uitvoering actief bij totstandkoming van beleid in Brussel? Heeft de uitvoering hier zelf een rol in?
- Hoe gaan we als opdrachtgever om met onmogelijkheden in de uitvoering?

## 3 Is er voldoende aandacht voor de lange termijn?

- Zijn we als opdrachtgever in gesprek met de uitvoerder over de belangrijke strategische onderwerpen die spelen?
- Zijn de langetermijnvisie van de organisatieontwikkeling van de uitvoering en de lange termijnvisie van de opdrachtgever (beleidsdepartement) voldoende met elkaar verbonden? Hebben beide partijen hetzelfde beeld hierbij?
- Spreken we (uitvoerders en opdrachtgevers) met elkaar over de IT-architectuur voor de lange termijn, en over de beleidsmatige 'architectuur' voor de lange termijn?
- Zorgen we dat huidige knelpunten in de uitvoering voldoende op tafel komen en gebruiken we die in een langetermijnvisie?
- Welke winst kunnen we behalen door te werken aan een langetermijndoel? Brengen we die winst in beeld?
- Maken we voldoende en apart tijd om onze langetermijnvisies met elkaar te delen? Bijvoorbeeld in een strategische dialoog van 2 uur om over een thema te praten, zonder dat je een besluit neemt. Of door middel van een werkconferentie?
- Hebben we de raakvlakken met andere organisaties voor de lange termijn in beeld? Zitten deze organisaties ook aan tafel?
- Zijn er belangrijke thema's in ons domein waarop we als opdrachtgever samen met de uitvoerder aan een langetermijnvisie zouden moeten werken?

## 4 Hoe verloopt prioritering? Worden er keuzes gemaakt?

- Hoe komt bij ons prioritering tot stand?
- Welke rol heeft een coördinerend DG, als deze geen beslissingen kan of wil nemen voor andere DG's?
- Is er een procescoördinator: iemand die het proces van het maken van keuzes leidt en zorgt dat de betrokkenen met elkaar een besluit nemen?
- Is er bij ons sprake van prioritering over werkdomeinen en departementen heen?
- Worden er keuzes gemaakt als er sprake is van schaarste?
- Schrappen we wel eens taken? Spreken we als opdrachtgevers en opdrachtnemers wel eens over het stoppen met regelingen? Zijn er regelingen die nauwelijks gebruikt worden?

## 5 Hoe gaan we om met de politieke dynamiek?

- Hoe werken we samen als opdrachtgever en opdrachtnemer in het voeren van het gesprek met de politiek? Zijn er bijvoorbeeld trialogen of technische briefings? Werken we samen bij het organiseren van input voor formatiegesprekken? Wie heeft daarbij welke rol?
- Wie levert de 'tegenspraak' richting de politiek? Spreken we als opdrachtgever en opdrachtnemer daarover met elkaar?
- Hoe zorgen we dat de politieke dynamiek minder incidentgericht wordt? Hoe organiseren we aandacht van de politiek voor langetermijnbelangen?
- Staan we stil bij de vraag 'Voor wie doen we het nou eigenlijk, voor welke inwoners?'

## 6 Wat is de rol van de eigenaar?

- Welke rol heeft de eigenaar?
- Wat zou de rol van de eigenaar moeten zijn, wat is de meerwaarde van de eigenaarsrol?
- Heeft de eigenaar een rol bij het gesprek over de lange termijn of bij de continuïteit van de organisatie? Spreken we hierover met de eigenaar?

## 7 Is er voldoende aandacht voor het delen van kennis en leren van elkaar?

- Hebben we een structuur en actieve samenwerking voor het op peil houden van kennis over opdrachtgeverschap?
- Nemen we de bewindspersoon mee in de werking van de driehoek en opdrachtgeverschap?
- Hebben we een overzicht van alle opdrachten die bij een uitvoeringsorganisatie liggen?
- Zijn onze samenwerkingsafspraken vindbaar voor nieuwe medewerkers en anderen? Brengen we deze voldoende onder de aandacht?
- Wisselen we ervaringen uit met andere departementen over samenwerkingsafspraken?
- Zijn er sjablonen/voorbeelden voor samenwerkingsafspraken beschikbaar? Delen we deze met andere departementen?
- Is er een cursus goed opdrachtgeverschap?
- Zijn er een aantal uniforme basisregels of -principes die door alle departementen gedeeld worden?

