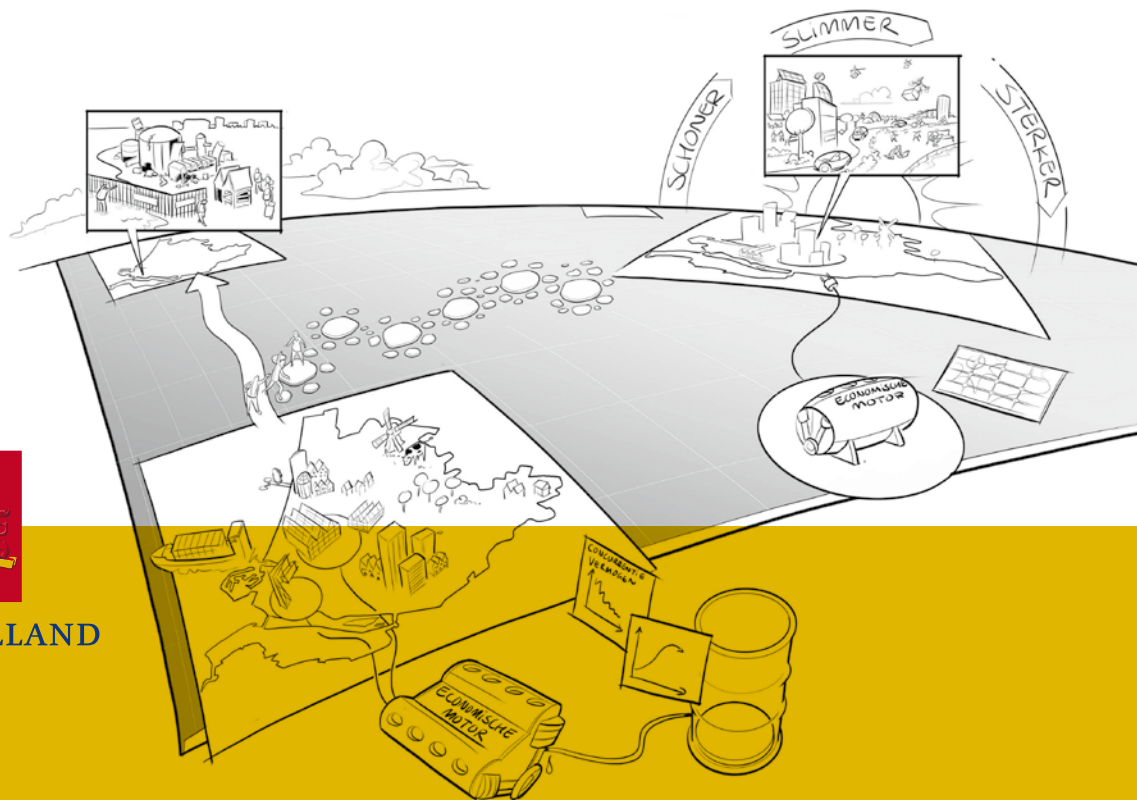




provincie  
**ZUID** HOLLAND



Zuid-Holland, een provincie van waarde  
Opgavegericht werken: een nieuwe koers voor een veranderende regio

## Delta in verandering

Zuid-Holland is een strategisch gelegen, vruchtbare delta, grotendeels onder zeeniveau, met een dalende bodem en een uniek gevarieerd landschap van kust, veen en rivieren. Vanaf de Gouden Eeuw ontwikkelde zich rond de oud-Hollandse steden een meerkernig stedelijk netwerk. Zuid-Holland is nu de grootste en dichtstbevolkte provincie, met 3,6 miljoen inwoners en 22% van het BNP. Een wereldwijd centrum van handel en transport, hoogwaardige landbouw, industrie en wetenschap.

ZO MAAK IK HET VERSCHIL

*“De doelstellingen van de organisatieverandering en die van de Omgevingswet sporen heel goed met elkaar. Dat is onmisbaar om een succes te maken van de implementatie van Omgevingswet in Zuid-Holland. Ik zou mijn klus niet hebben geaccepteerd als het anders was.”*

Jan Roest, programmamanager



Een regio ook waar de zekerheden van toen geen vanzelfsprekendheid meer zijn. Globalisering, demografische trends en nieuwe technologie markeren de overgang naar een nieuw tijdperk. De Rotterdamse haven en de Greenport zijn niet meer de kurken waar onze economie op drijft. En vanwege de kwetsbare ligging van onze laaggelegen delta vragen klimaatverandering, bodemdaling en de eindigheid van onze fossiele hulpbronnen nú om ingrijpende keuzes.

## De urgentie neemt toe

Ooit was Zuid-Holland de economische motor van Nederland. We hebben lang gedreven op de kurk van mainport en greenport. Deze sectoren zijn nog steeds belangrijk, maar staan voor de noodzaak zichzelf opnieuw uit te vinden.

De werkgelegenheid in Zuid-Holland en het vernieuwend vermogen van het bedrijfsleven blijven achter ten opzichte van andere regio's. Er is een innovatieslag nodig om concurrerend te blijven met stedelijke regio's elders in Nederland, Europa en de rest van de wereld.

De groei van de stad en de toename van mobiliteit geeft zorgen voor luchtkwaliteit, waterkwaliteit, veiligheid, geluid en hittestress. Een gezonde leefomgeving is daardoor steeds belangrijker geworden, ook als vestigingsfactor.

Lager opgeleiden staan vaker langs de kant. Zij voelen als eerste de ongemakken van de globalisering. Het is belangrijk om te voorkomen dat ongelijkheid en segregatie te groot worden.

ZO MAAK IK HET VERSCHIL

*“Ik houd erg van mensen die de hoe-vraag begrijpen. Die verbindende positie is kenmerkend voor mijn manier van werken.”* Annet ten Cate, projectleider

Zuid-Holland heeft een energie-intensieve economie. Er is een noodzaak tot verduurzaming. Gelukkig herbergen we ook veel kennisinstellingen en dichtbevolkte steden. Deze combinatie biedt mogelijkheden om voorloper te zijn in energievernieuwing.

Onze delta is extra kwetsbaar voor de klimaatverandering. In dit laaggelegen gebied heeft klimaatverandering grote ruimtelijke en economische gevolgen. Waterveiligheid is een toenemende zorg. Ook hier kunnen we een kans van maken, door innovatieve klimaatadaptatie.



## Slimmer, schoner en sterker

Onzekerheden en kansen. Het zijn de twee zijden van dezelfde medaille. Eeuwenlang hebben Zuid-Hollanders crises beleefd en overwonnen. We hebben er de mentaliteit, de technologie, de kennis en de infrastructuur voor. De richting waar onze regio zich in moet bewegen is daarom duidelijk: een sterk Zuid-Holland kan alleen maar een slim en schoon Zuid-Holland zijn!

We richten ons dan ook op deze thema's:

- **Een klimaatbestendige delta;** met onder andere ruimte voor waterberging en aandacht voor bodemdaling, veilig wonen, natuur-inclusieve landbouw en benutting van innovatieve deltakennis en -technologie.



- **Een levendige meerkernige metropool;** waarbij we ons inzetten voor de verdichting van stedelijke knooppunten met een combinatie van wonen, werken en topvoorzieningen met aandacht voor het leefklimaat.
- **Moderne mobiliteit;** met steden en dorpen die optimaal zijn verbonden door hoogwaardige fysieke en digitale infrastructuur, onderling en met hun omgeving.
- **Aantrekkelijke leefomgeving;** landschappen; met behoud en beleving van natuur en erfgoed, voor een aantrekkelijk leef- en vestigingsklimaat.
- **Energievernieuwing als economische motor;** als impuls voor een nieuwe ontwikkelingsrichting van onze economie, door in te zetten op innovatie, rest- en aardwarmte en besparing.
- **Een nieuwe economie;** met digitale technologie en hergebruik van grondstoffen in de productieketen om nieuwe waarde te creëren. Van fossiel naar circulair.

ZO MAAK IK HET VERSCHIL

*“Soms moet je durven buiten die oude kaders te denken. Dat kost energie. Maar ik ben trots op wat we afgelopen twee jaar hebben bereikt.”*

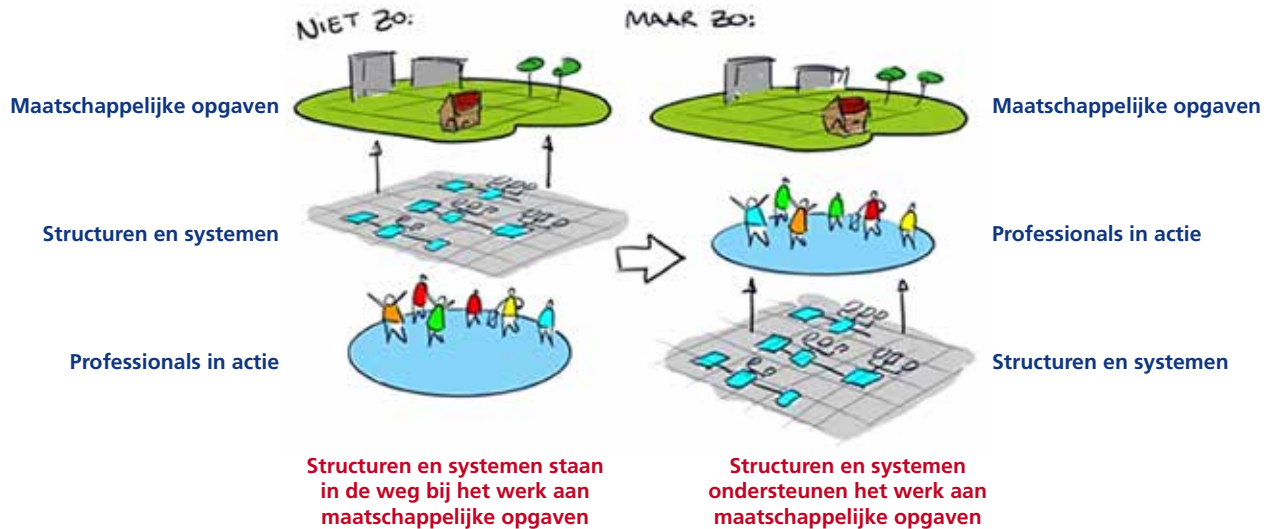
Cynthia Bockstart, projectleider

## Het verschil maken

Als middenbestuur staan we te midden van vele spelers, die wij bij elkaar kunnen brengen en met wie wij samen willen optrekken. We zijn stevig verbonden met lokale overheden, de rijksoverheid en Europa. We hebben kennis van zaken om daarbij een gezaghebbende rol te spelen. Maar we beschikken ook over wettelijke bevoegdheden waarmee we ontwikkelingen mogelijk maken en ongewenste ontwikkelingen tegenhouden. We hebben financiële middelen om bij te dragen aan projecten en investeringen. En tenslotte hebben we de democratische legitimatie om gezaghebbend knopen door te hakken.

## Naar een provincie van Waarde

Volop kansen dus, en stevige opgaven, die we steeds meer als partner oppakken, samen met medeoverheden, bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisatie. In veel gevallen vraagt dat van ons een andere manier van werken: doen wat nodig is, in plaats van datgene wat we gewend waren te doen, redenerend vanuit onze wettelijke taken. Veelal integraal en altijd vraaggericht. We noemen dat 'opgavegericht werken'.



In de vorige periode zijn we in tal van projecten gestart met een open aanpak van netwerkend werken. Al snel bleek dat de oude structuren en systemen daarbij in de weg zaten. Daarom hebben we een nieuwe koers ingezet onder het motto 'Naar een provincie van Waarde'.

We beperken ons niet tot het volgens de regels uitvoeren van wettelijke taken. We proberen toegevoegde waarde te leveren in iedere unieke situatie. We zetten daarbij onze kennis in, onze netwerken, middelen en bevoegdheden. We zoeken steeds slimme combinaties van onderwerpen, partners en kansen. We stemmen onze rol daar op af. Om in te kunnen spelen op de omstandigheden geven we de behandelend ambtenaar handlingsruimte. Zodat hij of zij als professional verantwoordelijkheid kan nemen. We maken de opgave leidend, brengen de medewerkers in positie en maken de organisatie daaraan dienend.

We stellen niet meer de lijnhierarchie voorop. We gaan uit van het mandaat van de behandelend ambtenaar en een slanke sturing door per opdracht één ambtelijk opdracht-

OPGAVEGERICHT WERKEN IS VOOR MIJ

*“Ruimte kunnen en durven geven aan initiatieven uit de samenleving.”*

Ineke den Heijer, beleidsadviseur

OPGAVEGERICHT WERKEN IS VOOR MIJ

*“Ik doe gewoon wat nodig is.”*

Idris Celenk, medewerker technische dienst

gever en bestuurlijk opdrachtgever. De professional zoekt breed afstemming, maar houdt zelf de regie.

We programmeren grote opgaven gezamenlijk en we matchen medewerkers op klussen op grond van competenties in plaats van sectorale afkomst.

We hebben het aantal hiërarchische lagen verminderd. We vereenvoudigen interne regels en procedures. We bouwen aan een flexibele huisvesting die opgavegericht werken ondersteunt. Als waarden van de organisatie hanteren we: Passie en professionaliteit; Aandacht en eigenaarschap; Blijven leren.

### Leren opgavegericht te werken

Opgavegericht werken, dat doen we in de praktijk. De nieuwe manier van werken moeten we leren. In teams die aan een opgave werken, nemen we ruimte om te leren van ons handelen. Opgavegericht naar vraagstukken kijken biedt nieuwe kansen om tot goede oplossingen te komen. Maar het is ook lastig en complex om veel partijen

goed te betrekken, andere invalshoeken te waarderen en je eigen ideeën in perspectief te zien.

De provincie is een kennisintensieve organisatie, waar 1600 vakmensen hun werk doen en bouwen aan de maatschappelijke opgave. We hebben gekozen voor een herwaardering van vakmanschap. We hebben een pool van facilitatoren opgeleid die helpen bij het leren in de opgaven zelf en bij het opzetten van leergemeenschappen rond vakdisciplines. We noemen dat vakgenootschappen.

### Leren van elkaars ervaringen

In onze ontwikkeling om vanuit de opgave te denken zijn wij zeker niet uniek. Vele organisaties - zowel profit als non-profit - zitten in dezelfde beweging. Het is een logisch antwoord op de toegenomen complexiteit en verwevenheid van maatschappelijke vraagstukken.

Terwijl wij dit leren, komen we partners tegen die een vergelijkbaar leerproces doormaken. Graag trekken wij samen op, om van elkaar te leren. We komen dan ook graag in contact met organisaties die net als wij toegevoegde waarde zoeken in opgavegericht werken.

Wilt u in contact komen met ons? Stuur dan een mailtje naar [waarde@pzh.nl](mailto:waarde@pzh.nl)

OPGAVEGERICHT WERKEN IS VOOR MIJ

*“Het perspectief van de ander echt willen begrijpen.”* Suzanne van Dokkum, adviseur leren & ontwikkelen



## Colofon

Dit is een uitgave van de provincie Zuid-Holland  
April 2017

Provincie Zuid-Holland  
Postbus 90602  
2509 LP Den Haag  
[www.zuid-holland.nl](http://www.zuid-holland.nl)

*Ontwerp en productiebegeleiding*  
Bureau Mediadiensten, provincie Zuid-Holland

170303281