

## Case study ABG-gemeenten: Duurzame innovatie van de organisatie

Erik Stevens, November 2022

Ruim 6 jaar geleden, in 2016, zijn de gemeentelijke organisaties van de Noord-Brabantse gemeenten Alphen-Chaam, Baarle Nassau en Gilze en Rijen samengevoegd in één ambtelijke organisatie met 350 medewerkers. Het was midden in de periode dat er door het Rijk steeds meer bij gemeenten gelegd werd voor de uitvoering: dé grote decentralisaties in het sociaal domein. Een recept voor hoge werkdruk, voor uitval en hoog ziekteverzuim, voor het niet meer kunnen waarmaken van de gewenste dienstverlening. Aanleiding voor de ABG-gemeenten om na te denken over een andere wijze van werken. Piet Sprangers, Manager Sociaal Beleid met 30 medewerkers, is een van de drijvende krachten geweest om het roer om te gooien en het concept van Wendbaar ABC te introduceren. Van een hiërarchische naar een teamgerichte organisatie. Van controle naar coördinatie en coaching. Van beperkte handelingsvrijheid naar verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie. En van samen werken naar hecht en gefocust samenwerken.



Afbeelding 1: Piet Sprangers, Manager Sociaal Beleid van de ABG-gemeenten

Nu, na ruim 5 jaar, is het een mooi moment om de balans op te maken. Hoe duurzaam en effectief zijn de vernieuwingen die destijds werden ingezet? Heeft het sociaal domein binnen de ABG-gemeenten een ambtelijke organisatie die de werklust van de decentralisaties en het werken voor drie gemeentebesturen aankunnen? Zijn zij een aantrekkelijke werkgever?

### **Wendbaar ABC**

Wendbaar ABC is een organisatieconcept dat ca. 10 jaar geleden is ontwikkeld. Het bevat de praktische onderdelen van Agile/Scrum gevisualiseerd door middel van de 'golden circle' van Simon Sinek. Het concept is met name bedoeld voor (semi-)publieke organisaties zoals gemeenten, waterschappen, nutsbedrijven etc. Het is een vorm van wendbaar organiseren waarbij het werken vanuit de bedoeling, vanuit maatschappelijke impact, centraal staat.

Het is een relatief eenvoudig concept voor een teamgerichte organisatie: multidisciplinaire teams krijgen een (politieke/bestuurlijke) opdracht of opgave, formuleren op basis daarvan hun ABC: Ambities (wat moeten we bereiken en vooral: waarom? Wat zijn onze doelen?) Benefits (wat zijn de te behalen resultaten per periode?) en Concrete acties (Wat gaat elk teamlid doen de komende week/weken?). Met een altijd zichtbaar 'canvas' (een digitaal of fysiek gevisualiseerde ABC) monitort de groep de voortgang en noodzaak tot aanpassingen van activiteiten. Zo ontstaat focus en overzicht voor kort-cyclische bijsturingen. Zelforganisatie in optima forma. Zie ook: [www.wendbaarabc.nl](http://www.wendbaarabc.nl)

Hoe succesvol is het concept van Wendbaar ABC? En vooral: hoe duurzaam is het? Is het een organisatieconcept dat op de lange termijn voordelen biedt boven meer traditionele vormen van organiseren (hiërarchie, bureaucratie)?

### **Traditionele organisatie**

Gemeenten zijn over het algemeen hiërarchisch georganiseerd aan de hand van de bekende harkjes. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn netjes maar ook strikt afgebakend. Leidinggevendens hebben de touwtjes in handen (in elk geval op papier) maar hebben niet altijd vat op de werkdruk.

Binnen het sociaal domein van de ABG-gemeenten heeft men deze denkwijze 5 jaar geleden afgezworen. Gedwongen door de omstandigheden van hoge werkdruk door de samenvoeging gemeentelijke



organisaties en de decentralisatie van taken, zocht men naar een andere organisatievorm. Dat leidde tot de eerste stappen van de implementatie van het Wendbaar ABC (zie ook kader).

Piet Sprangers: “Iedereen had het heel erg druk, maar met wat? Er waren veel eigen koninkrijkes opgebouwd waar ‘professioneel hobbyisme’ werd bedreven: mensen deden dingen die zij zelf belangrijk en leuk vonden. Het gevolg was dat iedereen verzoop in het werk. Wij zijn afgestapt van te vragen: ‘Wat doe je?’ en stelde voortdurend de vraag: ‘Aan welke maatschappelijk vraagstuk draag jij bij?’ Als iemand bijvoorbeeld zei ‘Ik ben bezig met preventief jeugdhulp,’ dan was de vraag niet alleen binnen welk politiek bepaald thema dit paste, maar ook de vraag ‘Ja, maar wat wil je concreet realiseren?’ en ‘Wat is zichtbaar als het af is?’. Dat was enerzijds confronterend, maar ook verhelderend.”

### **Waarom doe je wat je doet?**

De vraag: “Waar draag je aan bij?”, is een directe afgeleide van Wendbaar ABC. Elk team en elk individueel teamlid heeft te maken met Ambities: wat moet er bereikt worden en vooral waarom? Van welke politieke keuzes binnen de gemeente is de ambitie van de gemeentelijke organisatie een afgeleide?

Binnen het sociaal domein van de ABG-organisatie werden 4 teams geformeerd rondom 5 politieke thema's :

- A. Veilige en kansrijke thuissituatie
- B. Leefbare kernen
- C. Zinnige dag invulling
- D. Fit en veerkrachtig
- E. Financieel redzaam (om praktische redenen gekoppeld aan team zinnige daginvulling).

Die thema's leidden binnen de teams tot het formuleren van daaraan gekoppelde ambities. En voor de teamleden konden daar weer Benefits (te behalen resultaten) en Concrete acties bij geformuleerd worden. Volgens Sprangers is daarbij het kort-cyclische karakter van vooral de concrete activiteiten een groot pluspunt: “Opgaven worden steeds complexer. Je moet daarom actiegericht zijn en je moet snel kunnen schakelen. Daar helpt het kort-cyclische karakter van Wendbaar ABC enorm bij in combinatie met het zichtbaar maken van wat iedereen doet en gaat doen.”



## **Coalitieprogramma staat centraal**

Hoewel de teams een grote mate van autonomie en zelforganisatie krijgen, is er wel een duidelijke aansturing. En die is ook noodzakelijk. Piet Sprangers formuleert dat als volgt: "Zelfsturing werkt niet in een overheidsorganisatie. Dan ondermijnt je het democratische proces."

Bij de ABG-gemeenten staat de politieke opdracht, en daarmee het coalitie-programma, centraal. Aan de hand daarvan komen teams met mogelijke ambities. Die worden voorgelegd aan de verantwoordelijke wethouder en met hen wordt gediscussieerd over aanpassingen en prioriteiten. De conclusies worden vervolgens weer voorgelegd aan de teams die op basis daarvan een werkprogramma opstellen oftewel: de weg schetsen van A naar B en C. Dit proces kenmerkt zich dus door contracteren: top-down met maximale inbreng van de teams. Democratisch geborgd en praktisch uitvoerbaar gemaakt.

Concrete acties zijn dus altijd gekoppeld aan een geformuleerde ambitie. Hierdoor ontstaat focus en heldere prioritering. Alles wat de teamleden doen is gekoppeld aan een doel. Iedereen kan aan iedereen vragen: is dat wat jij doet een bijdrage aan een ambitie? Maar ook: kan ik je daarbij helpen?

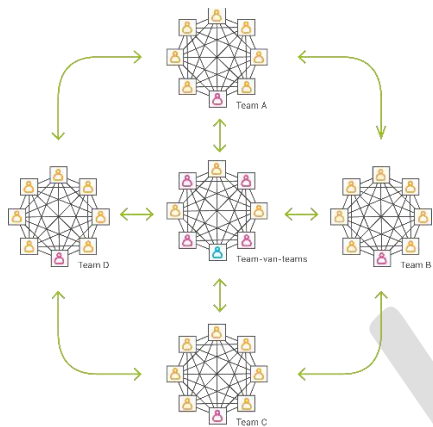
De invoering van het Wendbaar ABC heeft bij de ABG-gemeenten geleid tot een andere werkcultuur. Veel eilandjes (op basis van professioneel hobbyisme) en min of meer solistisch opererende ambtenaren met zelf gecreëerde taken moesten plaatsmaken voor de collectieve aanpak van politiek gedreven thema's. Dat heeft aanvankelijk natuurlijk ook geleid tot de nodige weerstand. Maar opvallend genoeg waren het niet 'de oudere ambtenaren' die de hakken in het zand zetten. Sprangers daarover: "Sommige oudere ambtenaren liepen zelfs voorop. Nee, er was niet een scheiding der geesten op basis van leeftijd. Het is eerder zo dat je mensen hebt die behoefte hebben aan ruimte en autonomie versus mensen die behoefte hebben aan 'inkadering' en sturing. Die twee behoeften lopen dwars door alle leeftijdsgroepen heen."

Overigens geeft Sprangers wel toe dat er medewerkers waren die tegen hun pensioen aanzaten en niet goed mee konden komen in de nieuwe teamgerichte organisatie. Ze konden slechts moeilijk afscheid nemen van hun koninkrijkjes die ze in de loop der jaren hadden opgebouwd. Maar die zijn de afgelopen jaren met pensioen gegaan en hebben het veranderingsproces niet wezenlijk verstoord.

## Andere coördinatiemechanisme: Team-van-teams

Hoe zorgt men ervoor dat teams kunnen inspelen op veranderingen, bijvoorbeeld doordat vanuit de politiek andere vragen bij de ambtelijke organisatie worden neergelegd?

Bij de ABG-gemeenten hebben ze ervoor gekozen een 'Team-van-teams' op te richten. Hierin zitten vertegenwoordigers van alle teams die periodiek bij elkaar komen om knelpunten te bespreken en ook voorstellen voor nieuwe opdrachten aan teams te bespreken. In dit zogenaamde 'ketenoverleg' worden dus in overleg knopen doorgehakt.



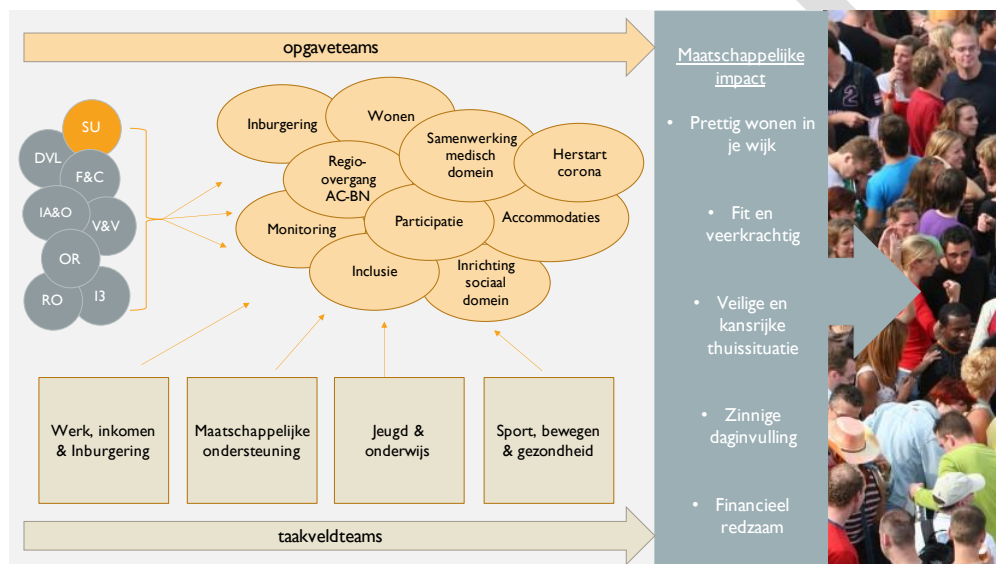
*Afbeelding 2: Het Team-van-teams borgt de coördinatie tussen de teams en regelt gewenste aanpassingen in gestelde doelen en activiteiten*

Voor Piet Sprangers geen enkel probleem dat 'zijn' beslissingsmacht wordt gedeeld. Zijn rol is veranderd van directief leider naar coördinator en coach. Zijn primaire taak is om opdrachten vanuit de politiek helder te krijgen en goede afspraken te maken met wethouders. Dat vergt het nodige overleg. Vervolgens is hij meer liaison en gespreksdeelnemer dan de generaal die de weg uitstippelt zonder dat lagere echelons – die met de poten in de klei staan – hier enige invloed op uit kunnen oefenen. Ook dat vergt weer overleg. Maar dat proces is te vergelijken met de geboorte van een kind. Het moeilijkste van de bevalling is het hoofd. Als die er eenmaal doorheen is floept de rest er zo uit. Op het moment dat het voor een team duidelijk is wat de ambities en doelstellingen zijn, komen de acties er relatief gemakkelijk uit en komt het proces van doelgericht en gefocust werken snel op gang. En door het kort-cyclisch werken is de bewaking van de voortgang geborgd.

Mocht een manager overigens toch terugvallen in 'traditioneel' directief gedrag dan is het zeer waarschijnlijk dat ie wordt teruggefloten door de teams.

## De doorontwikkeling: taakgerichte teams en opgaveteams

De ABG-gemeenten gaan door op de ingeslagen weg. Binnen het sociaal domein is een gezonde organisatie neergezet die goed werk levert, niet overbelast is en flexibel kan reageren op veranderende omstandigheden of nieuwe vragen vanuit de politiek. Leermomenten in de afgelopen 5 jaar zijn er zeker. Zo heeft men het model van het Wendbaar ABC doorontwikkeld en een onderscheid gemaakt tussen Taakveldteams en Opgaveteams.



Afbeelding 3: De invoering van taakveldteams naast opgave teams is een doorontwikkeling van de organisatie op basis van de ervaringen in de afgelopen 5 jaar.

De Taakveld teams zijn wat meer gericht op de uitvoering van bepaalde doorlopende taken, terwijl de opgave teams zich vooral richten op vraagstukken van tijdelijke aard c.q. vraagstukken die om een taakveldteam overstijgende aanpak vragen. Het is voor de ABG-gemeenten geen principiële onderscheid. Het is meer ingegeven door de ervaring dat sommige teamleden verpieterden in de oorspronkelijke opzet doordat ze gewoon niet mee konden komen. Met deze aanpassing in de team-organisatie hebben de ABG-gemeenten geen concessie gedaan aan het teamgericht werken en mogelijkheden behouden om talentgericht te blijven werken voor mensen met verschillende talenten.

## Neven effecten: geen gebrek aan sollicitanten

Het wordt voor gemeenten steeds lastiger om personeel te werven. De (lagere) overheid wordt niet altijd gezien als een aantrekkelijke werkgever. Zo niet de ABG-gemeenten. "Bij ons kloppen ze aan de



deur,” zegt Piet Sprangers vrolijk. Waarom? Wat hij terugkrijgt van (potentiële) medewerkers is een coherente verzameling van opmerkingen:

- “Fijn dat ik er niet alleen voor sta maar steun heb in een team voor het aanpakken van zaken.”
- “Het is hier goed georganiseerd, het is helder wat we moeten en willen doen.”
- “We hebben hier ruimte voor eigen inbreng.”
- “Het is een omgeving met vertrouwen tussen mensen, zowel collega’s onderling als het vertrouwen dat we krijgen van leidinggevenden.”
- “Er is hier sprake van een cultuur waarin we aangemoedigd worden om fouten te maken. Hierdoor is er geen krampachtige houding of angst om iets fout te doen, en is er bereidheid tot het nemen van verantwoordelijkheid.”
- “Er is sprake van talentgericht organiseren. We kunnen onze talenten inzetten en verder ontwikkelen. We krijgen de tijd om te leren en te verbeteren.”

Kortom: er spreekt iets ‘sprankelends’ uit en geeft verdieping aan de aanpak van zelforganisatie en wendbaarheid. Mensen worden uitgedaagd om zich gericht en gefocust bezig te houden met het concreet bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken. Wat aanspreekt en ‘aanvuurt’ is de helderheid van de doelstellingen, de mogelijkheid om daar een eigen invulling aan te geven, om samen te werken met anderen, om vertrouwen te krijgen en te geven. Binnen het sociaal domein van de ABG-gemeenten hebben ze daarom – zelfs na 5 jaar – geen enkele aanleiding af te stappen van het teamgericht organiseren en het gebruiken van de principes en hulpmiddelen van het Wendbaar ABC concept. Integendeel.

### **Tot slot**

Sprangers geeft aan dat er bij de implementatie geen sprake is van snelle oplossingen. De implementatie is een proces van de lange adem. Af en toe wordt een verkeerde afslag genomen en moet je weer een stap terugzetten. Wat is zijn advies aan andere gemeenten die ook de werkdruk willen beheersen en de aantrekkelijkheid van de organisatie willen verhogen zodat ze niet hoeven te bedelen op de arbeidsmarkt?

Sprangers: “Het belangrijkste is om een ‘organisatie-filosofie’ te bepalen. Wat moeten de leidende principes zijn binnen de organisatie? Welke waarden zijn leidend? Bij ons hebben we ons nadrukkelijk uitgesproken voor een aantal kernwaarden waaronder:

- Het team is verantwoordelijk voor het geheel, er is sprake van een collectieve verantwoordelijkheid
- We willen helder zijn in het ‘contracteren’ en zijn wars van professioneel hobbyisme
- We leggen eigenaarschap en verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie
- We willen gebruik maken van ieders unieke talenten



Als je de kernwaarden eenmaal hebt dan moet je er ook naar leven. Wij hebben daarbij ervaren dat daar de nodige leertijd voor nodig is, maar dat is niet erg. Iedereen mag fouten maken, als je er maar van leert. En wat ook belangrijk is: werken in teams vraagt om een collectieve inspanning. Zogenaamd ‘tribune gedrag’ is uit den boze. Niemand mag aan de zijlijn staan toekijken, je moet iedereen erin meenemen en iedereen neemt actief deel. Dat betekent ook dat ieders inbreng serieus genomen moet worden met behoud van je doelstellingen. En vergeet niet: mensen willen best veranderen, maar niet veranderd worden.”

En om nog eens te benadrukken dat het teamgerichte werken echt onderdeel is geworden van de organisatiecultuur geeft Sprangers aan dat het beeld voorkomen moet worden dat hij dit allemaal in zijn eentje bedacht heeft. Sprangers: “Zonder de inspiratie, ideeën en gedrevenheid van de medewerkers uit mijn team was dit nooit tot stand gekomen. Wat er nu staat is het resultaat van teamwork en niet van de inspanning van een leidinggevende zoals ik.”