



Case study Waterschap Aa en Maas

Erik Stevens, november 2022

Over complexiteit gesproken: het Waterschap Aa en Maas bedient 20 gemeenten met 778.000 inwoners en heeft een beheergebied met een oppervlakte van 161.000 ha. En dat beheergebied bestaat dan weer uit 110 km primaire waterkering (de Maasdijk), 58 km regionale waterkering (dijken langs regionale

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 in deze periode?
- Concrete acties: wat gaat elk teamlid doen de komende week?

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

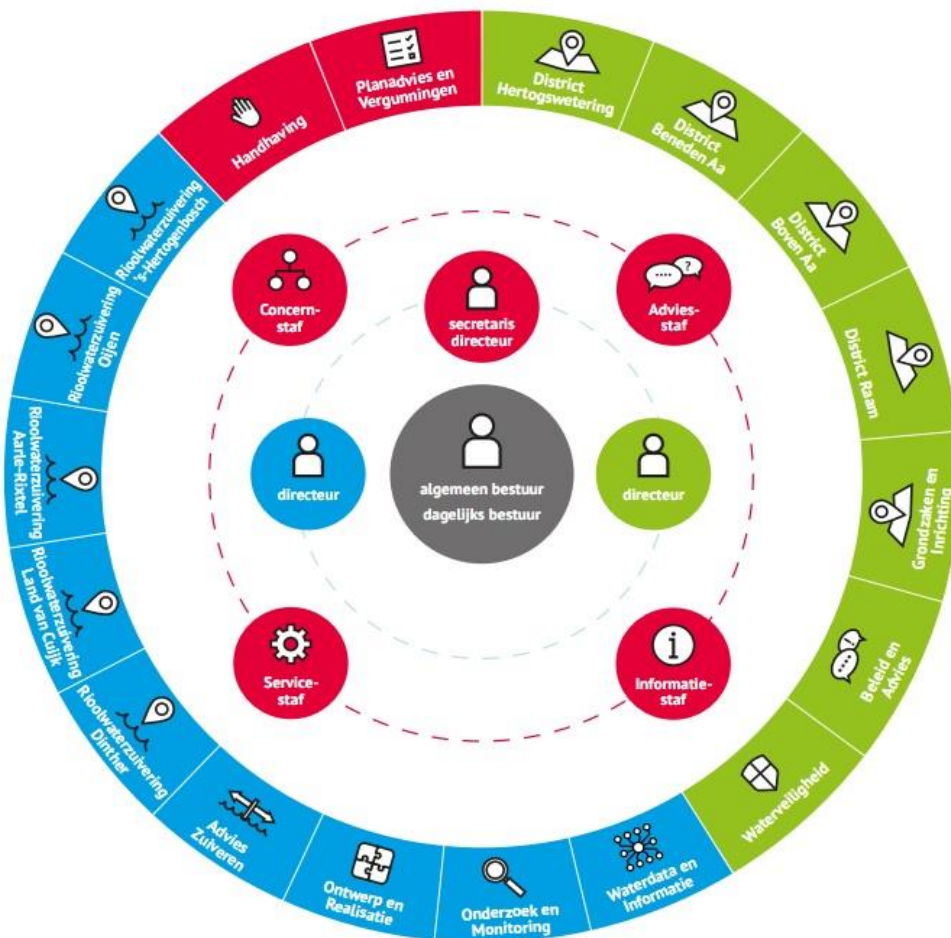
Hoe succesvol is het concept van Wendbaar ABC? En vooral: hoe duurzaam is het? Is het een organisatieconcept dat op de lange termijn voordelen biedt boven meer traditionele vormen van organiseren (hiërarchie, bureaucratie)? [Ik snap deze laatste alinea niet. Niet in een tekstkader dat normaalgesproken duiding moet geven. Nu wordt er (letterlijk) een vraag gesteld en bovendien geen antwoord gegeven.]

wateren en compartimenteringsdijken) en 140 km overige waterkeringen.

Een behoorlijke opgave voor een organisatie van ca 500 medewerkers. Zeker als je bedenkt dat het waterschap niet meer uitsluitend een eigen agenda kan en wil voeren. Er is de laatste jaren een duidelijk beleid om juist ook de belangen van andere 'stakeholders' zoals gemeenten mee te nemen in de besluitvorming. Kortom: de noodzakelijke activiteiten van het Waterschap worden door meerdere belanghebbenden aangestuurd. Dat maakt dat het werk voor uitvoerenden alleen maar complexer wordt. Dat geldt vooral voor het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten.

Teams centraal

Hoe moet je de organisatie inrichten om deze complexiteit het hoofd te bieden? Het Waterschap Aa en Maas heeft zo'n 4 jaar geleden gekozen voor het werken met gebiedsteams waarin samenwerking en multidisciplinariteit centraal staan.





Figuur 1: het officiële organigram van het Waterschap Aa en Maas

Daarbij geeft het Waterschap aan: “We zijn een dynamische organisatie waarin samenwerking tussen alle afdelingen centraal staat. Daarom is ons organigram rond van vorm.”

In deze setting moet dan ook het wendbaar organiseren geplaatst worden: de oriëntatie op teams bestond al toen men Wendbaar ABC als werkmodel introduceerde. Eline Kooijman, binnen de discipline P&O van het Waterschap aangesteld als Adviseur Slimmer Werken, geeft aan dat het eerste team dat met het concept aan de gang ging intrinsiek gemotiveerd was. Dat team bestaat nog altijd, hoewel de deelnemers niet allemaal dezelfde zijn. Kooijman: “Het team bestaat uit 8 mensen. Bij de start hebben we gebruik gemaakt van een externe begeleider om ons op weg te helpen. Nu is er een begeleider die vanuit een ander team deelneemt aan de bijeenkomsten om het proces te bewaken en bespreekbaar te maken voor alle deelnemers.”



Figuur 2: Eline Kooijman, tot december 2022 adviseur slimmer werken bij het Waterschap Aa en Maas en per 1 januari 2023 afdelingshoofd handhaving, ook bij het waterschap.

Een opvallend aspect dus: Aa en Maas streeft naar een vaste begeleider voor elk team die niet inhoudelijk betrokken is, geen belangen heeft bij te nemen besluiten en zich uitsluitend richt op de wijze waarop het team functioneert tijdens de bijeenkomsten (die men bij het Waterschap ‘meet ups’ noemt). Daarbij is het bewaken van een strakke agenda een van de hoofdzaken. Die agenda van



de tweewekelijkse meet-up heeft een vaste structuur. Binnen anderhalf uur worden de vaste agendapunten afgehandeld:

≈ 2-wekelijkse meet-ups van 1,5 uur met daarin:

- Check in
- Acties vorige keer
- Signalen/bestuurszaken
- Review
- (check op) Ambities
- (check op) Benefits
- Aankomende acties
- Retrospective
- Demo (eventueel voor mensen buiten het team)

Figuur 3: De vaste agenda zoals die door de teams bij het Waterschap wordt gehanteerd

Het punt “retrospective” is bedoeld voor de reflectie op de gang van zaken en het verbeteren en finetunen van de methode op de werkwijze van het team: hoe verloopt het proces? Heeft iedereen voldoende inbreng? Maar ook: is de informatie die we met elkaar delen relevant? Welke ‘to do’s’ moeten met de groep gedeeld worden, op het bord en dus op de gezamenlijke agenda geplaatst worden en welke niet?

Overigens is het binnen het Waterschap niet vanzelfsprekend dat er iemand gedeeltelijk vrij gemaakt wordt om die begeleiding op zich te nemen. Er moet bij tijd en wijle moeite gedaan worden om deze tijd vrij gemaakt te krijgen.

Lagere werkdruk

Als binnen een team de meet-ups goed verlopen betekent het dat veel dagelijkse ‘verstoringen’ opgeruimd worden. Omdat teamleden elkaar kunnen informeren over gedane zaken, over lopende activiteiten en over noodzakelijke dwarsverbindingen of gewenste hulp bij het oplossen van zaken, is de onderlinge communicatie efficiënt. Hierdoor kunnen veel bila's overbodig worden, en kunnen de emails (en cc's) die men noodzakelijkerwijs moet versturen en lezen verminderen. Niet dat de meet-ups alles vervangen, maar de ruis in de organisatie wordt merkbaar verminderd.



Kooijman: “Een groot winstpunt is verder dat je door deze vorm van communiceren weet wat er speelt binnen het team. Iedereen heeft overzicht en niemand heeft een informatieachterstand. En wat ook belangrijk is: elk teamlid kan hulp vragen. Daarnaast: ik denk dat de teamwerkwijze, die ook meer visueel is, zorgt voor plezier en dat geeft de ervaring van lagere werkdruk.”

Team ambitie

Het startpunt voor elk team is Ambitie, de A van het Wendbaar ABC: wat wil men bereiken, en vooral: waarom? Zo zijn binnen het Waterschap weliswaar 4 districten onderscheiden die verschillende gemeenten bedienen, maar elk district heeft z'n eigen kenmerken die mede de ambities bepalen. Het District Boven Aa heeft bijvoorbeeld te maken met 8 gemeenten en grenst bovendien aan het Waterschap Limburg. De accenten die men binnen dit district legt zijn daarom vooral gericht op samenwerking met betrokken partijen. De ambities van de 3 gebiedsteams binnen het district zijn hierdoor anders dan die van teams uit andere districten.

Bij de start van een team moet veel aandacht besteed worden aan het formuleren van die ambitie. Kooijman: “Elk team moet bij de start twee wezenlijke zaken kunnen formuleren: wie ben je als team en wat zijn de opgaven waarvoor het team staat? Op basis daarvan worden de ambities geformuleerd. En dat is best lastig. Hier is een begeleider – of die nu extern is of van een ander organisatieonderdeel afkomstig is – noodzakelijk. Het gesprek moet in goede banen geleid worden.”

En vanuit een gedeelde ambitie vloeit voort dat er binnen het team gedeelde verantwoordelijkheid ontstaat. Kooijman: “De team ambitie voegt iets toe, het doorbreekt de oorspronkelijke hokjes. En de gedeelde verantwoordelijkheid zorgt ervoor dat mensen elkaar aanspreken. Teamleden die bijvoorbeeld het vaak laten afweten en niet aanwezig zijn bij de meet-ups worden daarop aangesproken door de anderen binnen het team.”

Het interessante is dat de invoering van de teamstructuur iets oplost dat in veel overheidsorganisaties een steen des aanstoets is: uit het Werkonderzoek 2022 van het Ministerie van BZK blijkt dat “bovenmaats presteren in het openbaar bestuur niet altijd loont en dat ondermaats presteren relatief vaak gedoogd wordt”. Met name dat laatste wordt dus door de teamstructuur aangepakt: ook als de leidinggevenden in de organisatie mindere prestaties door de vingers zien, dan is het team dat de betreffende laagvlieger aanspreekt. Daarmee ontstaat een gezonde vorm van ‘peer pressure’ om gemaakte afspraken ook na te komen.

En dat geldt dan voor de hele trits van ambities naar benefits en concrete acties. Aan elke ambitie is immers gekoppeld een aantal geformuleerde resultaten (benefits). En bij elk resultaat hoort weer de

opsomming van de noodzakelijke acties om dat te bereiken (wie doet wat wanneer). Teamleden kunnen elkaar aanspreken op elk niveau hetgeen de prestaties op een hoger niveau tillen.



Figuur 4: Van Ambitie naar Benefits naar Concrete Acties.

Besluitvorming is lastig

Wat men bij het Waterschap de afgelopen jaren heeft ervaren is dat het werken in en met gebiedsteams bijdraagt aan de productiviteit. Teamleden hebben meer overzicht en voor iedereen worden complexe vraagstukken sneller inzichtelijk.

Hier tegenover staat dat het nemen van besluiten er juist niet eenvoudiger op geworden is. Kooijman: “Binnen het team is sprake van gelijkwaardigheid. Dat maakt dat de informatie-uitwisseling sterk bevorderd wordt, maar ook dat besluitvorming lastiger is. Het blijkt binnen de teams vaak moeilijk om knopen door te hakken en keuzes te maken als er meer werk ligt dan er capaciteit is.

Kortom: kleinere, dagelijkse verbeteringen worden sneller gezien door de verbetering in onderlinge communicatie, maar zodra zaken complexer worden en er meerdere oplossingsrichtingen zijn, is het vaak moeilijk voor het team om hierover besluiten te nemen. Eén oplossing is om te escaleren binnen de lijn, een andere mogelijkheid is om wat meer tijd te nemen. Hier speelt de ervaring en



kundigheid van de begeleider een cruciale rol: hij/zij moet in staat zijn het team te loodsen naar effectief proces van besluitvorming.

Middel en geen doel

Het concept van Wendbaar ABC is weliswaar duidelijk terug te vinden in de werkwijze van de teams (bespreking van de Ambities, Benefits en Concrete Acties) maar toch is het niet in beton gegoten. Kooijman: “Het is belangrijk dat een team op weg geholpen wordt. Wendbaar ABC kan daarbij helpen, maar het blijft een middel en geen doel. Elk team heeft een eigen dynamiek en het concept moet daarin passen. Ik vergelijk het wel eens met het opvoeren van je conditie. Eerst ga je wandelen, als dat goed gaat ga je op je eigen tempo joggen. Daarna wil je wellicht echt hardlopen, maar misschien ontdek je dat dat net te hoog gegrepen is en moet je een stapje terugzetten. Zo is het ook met het werken met Wendbaar ABC: het uiteindelijk doel mag dan zijn een geoliede samenwerking, in de praktijk moet je wel eens afwijken van het ideale pad.”

Advies

Wat adviseert Kooijman andere organisaties die het concept van Wendbaar ABC willen invoeren? Op basis van haar ervaringen bij het Waterschap heeft zij een aantal duidelijke denkrichtingen ontwikkeld.

Kooijman: “Als je wilt beginnen met dit concept dan is het formeren van multidisciplinaire teams het ideale uitgangspunt. Het kan echter zo zijn dat de organisatie daar nog niet aan toe is. In dat geval kun je met kleine stapjes beginnen en bijvoorbeeld binnen de bestaande (lijn)organisatie het concept hanteren als structuur voor het verbeteren van het eigen werkoverleg. Gedeelde ambities zorgen namelijk voor gedeelde verantwoordelijkheid wat een extra dimensie geeft.”

Verder is het absoluut aan te raden om de teams van meet af aan te begeleiden. Kooijman: “Wat wij geleerd hebben is dat – als het mogelijk is – het goed is om te starten met twee teams. Dan kunnen beide teams een begeleider krijgen die afkomstig is uit het andere team. Het is namelijk heel belangrijk dat de begeleider geen deelnemer is van het eigen team. Zo kan hij of zij zich volledig concentreren op procesmatige zaken en wegblijven van de inhoud.”