



VIT

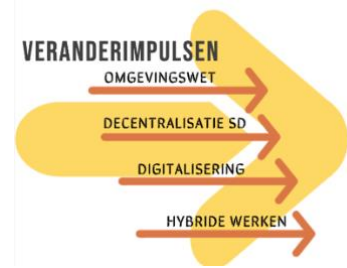


GEMEENTELIJKE  
VERNIEUWING, INNOVATIE & TRANSFORMATIE

Met het Wendbaar ABC

## Inleiding

Gemeentelijke organisaties staan voor steeds uitdagender maatschappelijke opgaven. Denk aan de omgevingswet, de decentralisering in het Sociaal Domein en de steeds verdergaande digitalisering. Al deze opgaven brengen veel veranderimpuls en mogelijkheden met zich mee. Tegelijkertijd voegen ze meer complexiteit toe. Daar bovenop laat COVID-19 de onvoorspelbaarheid van deze wereld zien en nemen de inkomsten van gemeenten af.



Figuur 1

### Wat vraagt dit?

Deze opgaven staan niet los van elkaar. **Het vraagt om meer samenhang, afstemming en een bepaalde mate van wendbaarheid binnen de interne organisatie.** Wendbaarheid gaat om het opnemen van veranderimpuls in het dagelijks werk, waardoor complexiteit vermindert en dagelijkse processen soepel blijven verlopen. Een proactieve houding van de medewerkers en een faciliterende leiderschapsstijl van het management zijn het fundament voor een wendbare organisatie. **Effectief samenwerken vanuit de behoeftes van de inwoner, ondernemer en derde partijen is de randvoorwaarde voor continuïteit, verandering en groei.** Goed opdrachtgeverschap en eigenaarschap zijn nog belangrijker dan voorheen.

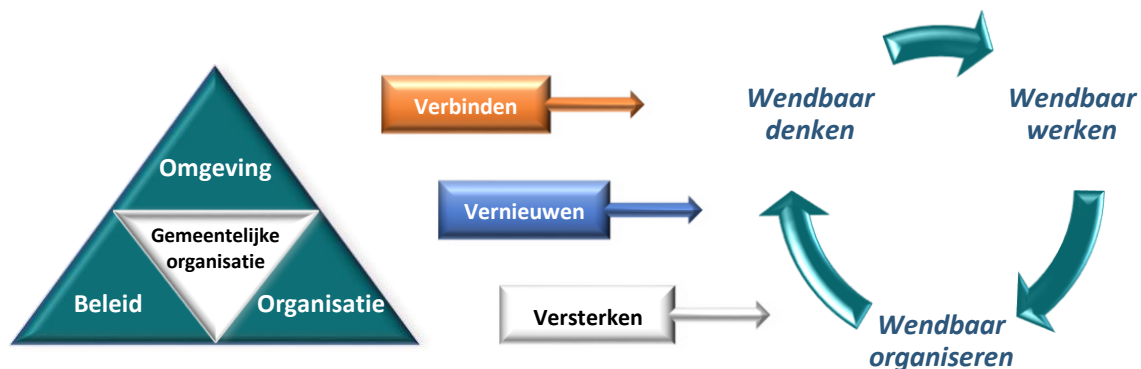
Wendbaarheid is geen overjas die men even aandoet. Wendbaarheid zit tot in de vezels van de organisatie. Om deze wendbaarheid te realiseren is er aandacht nodig voor continue organisatieontwikkeling. Organiseontwikkeling in een organisch ritme, zodat ontwikkelen en vernieuwen onderdeel zijn van het dagelijks werk.

## 1. Organiseontwikkeling richting wendbaarheid

De in figuur 1 genoemde veranderimpuls zijn slechts enkele voorbeelden. Iedere gemeente kent tegenwoordig een continue stroom van veranderimpuls en heeft vaak meerdere verandertrajecten tegelijkertijd lopen. Deze trajecten komen boven op het dagelijks werk en creëren extra werk- en tijdsdruk. Dit verstoort de lopende processen binnen de interne organisatie.

### Hoe kan dat anders?

Wendbaarheid gaat om het tijdig en flexibel inspelen op verandering. Het is een proces met ruimte voor continue organisatieontwikkeling. Het gaat daarbij om het verbinden van de mensen, het begrijpen van en leren over elkaars perspectieven en ervaringen. Vanuit daar begint het vernieuwen van processen, systemen, manieren van samenwerken en communiceren door te leren van experimenteren. Daarna begint het versterken van het vernieuwde wat werkt en het loslaten van wat niet werkt. **Wendbaarheid richt zich op het verbinden, vernieuwen en versterken van operationele processen en afdelingsoverstijgende samenwerkingen.**



veranderimpuls → organisatieontwikkeling → blijvende wendbaarheid

## Wat levert dat op?

Focus op continue organisatieontwikkeling levert een wendbare organisatie doordat zij veranderimpulsen opneemt in het dagelijks werk. De teams en leiding zijn in staat om inzicht en overzicht te creëren door transparantie en visualisatie. **Dit brengt focus op de zaken die voor bestuur en samenleving écht belangrijk zijn. Hierdoor verzet je met dezelfde mensen meer werk en lever je continu tastbare resultaten voor de inwoner en ondernemer.**

### Gemeente Goirle

*“Het Wendbaar ABC hielp ons om op een wendbare manier een 10 jaar oud dossier rond huisvesting eindelijk eens op te lossen. Met een multidisciplinair team zijn we toen binnen enkele maanden tot een definitieve oplossing gekomen. Ook het college en de raad waren enthousiast omdat we steeds concrete tussenresultaten konden terugkoppelen. Een no-nonsense aanpak die snel resultaat geeft.”*

Leanne van Tilborg-Spaan, Strategisch Adviseur

## 1.1 Organisatieontwikkeling richting wendbaarheid

Het inrichten van een proces van continue organisatieontwikkeling vraagt aandacht van de interne organisatie. Dit terwijl de inwoner goed bediend blijft. **Het is van belang dat wendbaarheid geen verandertraject op zich wordt, maar op organische wijze tot stand komt.** Het bestaande werk is het uitgangspunt.

**Wendbaar werken is een slimme combinatie van verantwoordelijkheden, samenhang en geprioriteerde doelen.**

De basis van wendbaarheid:

### Autonome teams

**Autonome teams van professionals met verschillende expertises geven stapsgewijs concreet invulling aan hun gezamenlijke opdracht.** Teamleden leveren hun eigen ‘stukjes’. Samen leveren die precies dat op waar de klant, opdracht of opdrachtgever om vraagt.

### Doen wat nodig is

Wendbaar werken is doen wat nodig is op basis van prioriteiten. **Wendbaar werken kijkt integraal naar het vraagstuk en de gewenste oplossingen.** De nadruk verschuift van functionele afdelingen naar effectieve, multidisciplinaire teams. Deze teams beschikken over alle kennis en kunde die nodig is om integrale oplossingen te leveren.

### Leren om vooruit te komen

Wendbaar werken laat zich snel en praktisch eigen maken terwijl er doorgewerkt wordt. Het gaat hierbij om het loslaten van oude gewoontes en zienswijzen zodat er nieuwe, effectievere samenwerkingsvormen ontstaan. Er is voor deze manier van werken een bepaalde houding van medewerkers én leidinggevendenden nodig. **Een intrinsiek gemotiveerde houding die gericht is op mogelijkheden.** Deze houding vraagt om een wendbare mindset die samenwerking en daadkracht stimuleert.

### Gemeente Amsterdam

*“Het team bestaat uit een enthousiaste groep mensen, inclusief de aangehaakte business, die Agile werken omarmen en plezier ervaren in deze manier van werken.*

*Opererend in een cultuur waar toewijding en respect voorop staan en het gevoel van saamhorigheid de boventoon voert.*

*Het team doet niet aan vingerwijzen, maar zetten met z'n allen de schouders eronder om waarde te leveren voor de gebruiker en met een focus op kwaliteit in de opleveringen.”*

## 1.2 Wendbare mindset

Het realiseren van wendbaarheid start vanuit de intrinsieke motivatie van de medewerkers. Intrinsieke motivatie zorgt ervoor dat je vanuit zingeving proactief bijdraagt, dat je ergens voor staat en voor wilt gaan.

### YOWYO! & een cultuur van eigenaarschap

Dat wat je constateert, daar heb je eigenaarschap op.

Wij noemen dat YOWYO! oftewel:

You Own What You Observe!

#### Gefixeerde mindset

Ik vind het goed zoals het is



Gaat uitdagingen uit de weg  
Raakt gefrustreerd en geeft snel op  
Denkt dat potentie vooraf is bepaald en niet te beïnvloeden is  
Neemt feedback persoonlijk  
Voelt zich bedreigd door het succes van anderen

#### Groei mindset

Ik leer veel nieuwe dingen



Omarmt uitdagingen  
Zet door bij tegenslagen  
Ziet inspanning als de weg naar verbetering  
Leert van feedback  
Leert en wordt geïnspireerd door het succes van anderen

#### YOWYO!® mindset

Ik heb positieve invloed & impact



Initieert uitdagingen  
Groeit van tegenslagen  
Gebruikt eigenaarschap als sleutel tot succes  
Nodigt actief uit tot feedback in beide richtingen  
Inspireert en wordt geïnspireerd

## 1.3 Wendbaarheid vanuit intrinsieke motivatie

### Hoe kom je tot een wendbare organisatie?

Een wendbare organisatie combineert **wendbaar werken, organiseren en denken**. Deze combinatie maakt dat de teams hun processen en samenwerkingen blijvend verbinden, vernieuwen en versterken. Hierdoor ontstaat er een gestroomlijnde organisatie waardoor de inwoner continu goed wordt bediend.

Om gemeentes bij dit proces te ondersteunen heeft Lagant speciaal voor gemeentes *VIT met het Wendbaar ABC* geïntegreerd. VIT werkt vanuit co-creatie: de expertise van Lagant op het gebied van wendbaarheid in combinatie met de expertise en ervaring van de gemeentelijke organisatie over de inhoud, de organisatiecultuur en de politiek-bestuurlijke verhoudingen. Hierdoor vinden wij samen het pad dat het beste past én werkt.

VIT hanteert een aantal principes om het Wendbaar ABC goed op te zetten:

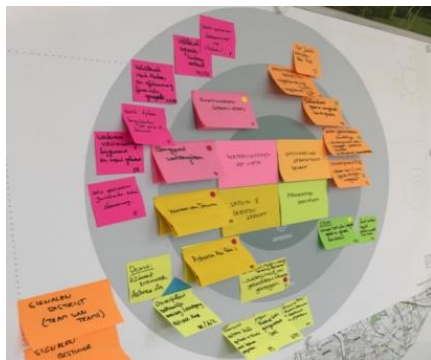
1. Teams rond maatschappelijk thema's
2. Continu leren & verbeteren
3. Inspireren
4. Focus op mogelijkheden en eigenaarschap

## 2. Wendbaarheid met de aanpak Wendbaar ABC

### 2.1 Wendbaar werken inrichten met het Wendbaar ABC

Voor teams die de bedoeling wendbaar waarmaken!

**ABC staat voor Ambities, Benefits en Concrete acties.**



Het Wendbaar ABC is een laagdrempelig en schaalbare aanpak waarmee teams snel wendbaar worden. Al in een paar sessies leren de teamleden hoe zij blijvend focus houden, overzicht bewaren, prioriteren en de juiste keuzes maken. Kortom, hoe zij blijven werken vanuit het waarom en vanuit de bedoeling.

**Het Wendbaar ABC Canvas is een visuele weergave wat de samenwerking en afstemming versterkt.** Het is een communicatie-, plannings- en voortgangsinstrument speciaal voor multidisciplinaire teams.

VIT helpt wendbaar werken in te richten en houdt daarbij rekening met zowel de maatschappelijke als de bestuurlijke belangen.

### 2.2 Van wirwar naar wendbaar

Verwachtingen van klanten, inwoners of samenwerkingspartners kunnen morgen anders zijn dan vandaag. Door maatschappelijke bewegingen, veranderende wet- en regelgeving en technologische ontwikkelingen veranderen behoeftes en belangen. De snelheid en soms onvoorspelbaarheid waarmee dit gebeurt, vraagt van organisaties dat zij tijdig en flexibel met een passend antwoord kunnen reageren.

#### Gemeente Tilburg

*Het gebruik van het Wendbaar ABC heeft ons op uitstekende wijze op weg geholpen met wendbaar werken in twee bestuurlijke thema's voor de afdeling Communicatie van de gemeente Tilburg toen ik daar interim teammanager was. Het was prettig met Basile samen te werken en hij toonde zelf ook de flexibiliteit om zich aan te passen aan onze bijzonderheden.*

Ruud Kool, Teammanager

Wendbaar werken is anders dan traditioneel organiseren en kan even wennen zijn. De ervaring leert echter dat organisatieontwikkeling met het Wendbaar ABC verrassend praktisch is en daardoor snel en gemakkelijk is.

### 2.3 Het ABC-canvas

Centraal in de aanpak staat het ABC-canvas. Het ABC-canvas is een grote poster waarop alles van het team in één overzicht staat: waar het team voor staat en wat het doet. Dit canvas hangt duidelijk zichtbaar voor iedereen in de werkruimte van het team. Natuurlijk is er ook een digitaal canvas om virtueel te kunnen werken. Ook deze kunnen alle betrokkenen inzien. Zo maken transparantie over proces en voortgang de vele e-mailstromen en voortgangsrapportages overbodig.

### 2.4 Samenwerk ritme

Het team spreekt een samenwerk ritme af, bijvoorbeeld een kwartaalritme met daarin wekelijkse meet-ups om de voortgang te bespreken en waar nodig bij te sturen. Het team begint met het formuleren van haar Ambitie. Daarna wordt de Ambitie vertaald naar integrale en haalbare Benefits. Vervolgens worden er Concrete Acties geformuleerd waaraan de teamleden de komende periode werken om de geformuleerde

Benefits te realiseren. Deze vorm van co-creatie is geschikt voor zowel bestaande teams als een team dat aan de startblokken staat.

## 2.5 Eenvoudig opschalen

Het Wendbaar ABC is een schaalbare aanpak. Naast individuele teams kun je er ook afdelingen of de hele organisatie wendbaar mee inrichten. De producteigenaren in de afdelingen vormen dan samen met de afdelingsmanager, een team-van-teams. Dit team staat tussen de andere teams en volgt hetzelfde ritme in periodes met wekelijkse meet-ups.

### Gemeente Tilburg

*“Met het Wendbaar ABC heeft heeft negen gemeenten in de regio Hart van Brabant begeleid om gezamenlijke visie en uitgangspunten voor inkoop Wmo 2018-2019 te formuleren, en de inkoop als gezamenlijk project te ontwikkelen. Wendbaar; agile, met aandacht voor proces, mensen en tempo. Hij maakt dat deelnemers zelf vaardig worden in het wendbaar werken. Efficiënt, effectief, en..... In een goede sfeer!”*

Michiel Borgman, adviseur Sociaal Domein

## 2.6 Rollen, Ritme en Afstemming

De werkwijze van het Wendbaar ABC voorziet in vaste rollen met duidelijke verantwoordelijkheden. Ook hebben werkbijeenkomsten een duidelijk doel en vinden volgens vaste regelmaat plaats. Hierdoor is er een gezonde werkdruk, is er een grote mate van voorspelbaarheid en wordt continu verbeteren een vanzelfsprekend onderdeel van de samenwerking. Door het transparante overzicht zijn de bijdragen van alle teams bovendien afgestemd met de (strategische) organisatiedoelen.

## 2.7 Voor iedere rol op ieder niveau

Het Wendbaar ABC werkt voor elk type team en teamproces: managementteams, uitvoerende, dienstverlenende teams en ondersteunende teams als marketing en communicatie, HR of beleid. Het Wendbaar ABC past hierdoor naadloos in de bestaande organisatie en structuren.

## 2.8 De voordelen van wendbaar werken

De voordelen van wendbaar werken zijn snel zichtbaar en tastbaar dankzij de praktische toepassing.

Voordelen:

- ✓ Werken vanuit de bedoeling
- ✓ Veranderimpulsen als onderdeel van het dagelijks werk
- ✓ Waardevolle en tastbare resultaten
- ✓ Korte feedbackloop met belanghebbenden
- ✓ Bijsturing tijdig en gemakkelijk mogelijk
- ✓ Korte communicatielijnen dankzij multidisciplinaire teams
- ✓ Snelle besluitvorming doordat de teams over de benodigde kennis beschikken
- ✓ Transparantie in de voortgang dankzij het visuele ABC Canvas
- ✓ Het werk is afgestemd op de beschikbare capaciteit
- ✓ Kwaliteitsborging dankzij kort-cyclisch werken

***Wendbaar werken brengt focus op de zaken die voor bestuur en samenleving écht belangrijk zijn, waardoor je met dezelfde mensen meer werk verzet en continu tastbare resultaten voor de inwoner en ondernemer boekt.***

### Brabant Water

*Brabant Water heeft in deze periode haar IT-afdeling getransformeerd naar waardeketenteams die optimaal zijn ingericht om waarde te kunnen leveren voor hun klanten en de interne procesvoering. Lagant heeft deze transitie begeleid. Essentieel onderdeel hierin was een traject teamleren voor alle trekkersteamleden waarin we kennisoverdracht, ervaringsoefeningen, werkvormen en intervisie hebben geboden. Dat heeft ertoe geleid dat de teams in deze periode beloftes waarmaakten en dat het management ruimte creëerde voor de teams om te experimenteren, leren en verbeteren.*

## 2.8 Klantcasus Wendbaar ABC

### De ABG Gemeente

Sinds de decentralisaties in 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen. Voor de medewerkers van de Noord-Brabantse gemeenten Alphen-Chaam, Baarle-Nassau, Gilze en Rijen kwam daar een extra uitdaging bij. De medewerkers van deze gemeenten werden in 2016 samengevoegd in één ambtelijke organisatie: de ABG-organisatie.

ABG zag in dat er meer multidisciplinaire, opgavegerichte samenwerking nodig was om sneller te kunnen inspelen op veranderende politieke prioriteiten, én op veranderende behoeftes en omstandigheden in de samenleving. Genoeg redenen om de wijze van werken tegen het licht te houden en het denken in sectoren los te laten. Het werk wordt nu georganiseerd in wendbare teams, gericht op de behoeftes van de samenleving.

Centraal in de aanpak van de AGB-teams staat het Wendbaar ABC. De Ambitie staat centraal in het canvas, de afgeleide Benefits van een periode planning staan in de tussenring en in de buitenring staan de concrete acties die ieder teamlid voor de komende meet-up onderneemt om de resultaten te realiseren.

De vier teams binnen ABG hebben hun Benefits in waarde voor de ontvanger geformuleerd: wat ga je als team aan je ontvanger (politiek, samenleving, collega's van de uitvoering) voor waarde leveren en waarom doe je dat? Vervolgens: wat ga je daarvoor als team de komende weken concreet, en voor de buitenwereld tastbaar, opleveren?



Daarna is getoetst of alle maatschappelijk-politieke opgaven daarmee bediend zouden worden. Deze Benefits, inclusief de te behalen en behaalde resultaten, zijn gevisualiseerd op het Wendbaar ABC canvas. Een team weet dat het zijn werk goed doet als het toetsbaar de Benefits waarmaakt.

De eerste resultaten vanuit deze aanpak lieten zich vrij snel zien, zoals de voor de organisatie ongekend snelle én volledige landing van de nieuwe sociale opgaven uit de drie coalitieakkoorden.

#### ABG Gemeente

*“Het gebruik van het Wendbaar ABC heeft ons laten inzien dat we ons werk ook op een andere manier kunnen organiseren. Zelfs in een complexe organisatie waarin we voor drie besturen werken aan uiteenlopende opdrachten in een breed spectrum. Met veel geduld en vasthoudendheid zijn wij begeleid naar een situatie waarin het beleidscluster van het sociaal domein nu volgens de agile-principes werkt en waarbij uit het cluster diverse medewerkers door hem zijn opgeleid als coach wendbaar werken.”*

Piet Sprangers, manager AGB-organisatie

### 3. Dienstverlening VIT voor Gemeentelijke vernieuwing, innovatie & transformatie

Lagant gaat samen met de klant voor blijvend resultaat uit veranderen. VIT is onderdeel van Lagant en heeft als doel om het eigen verandervermogen van gemeentelijke organisaties te vergroten.

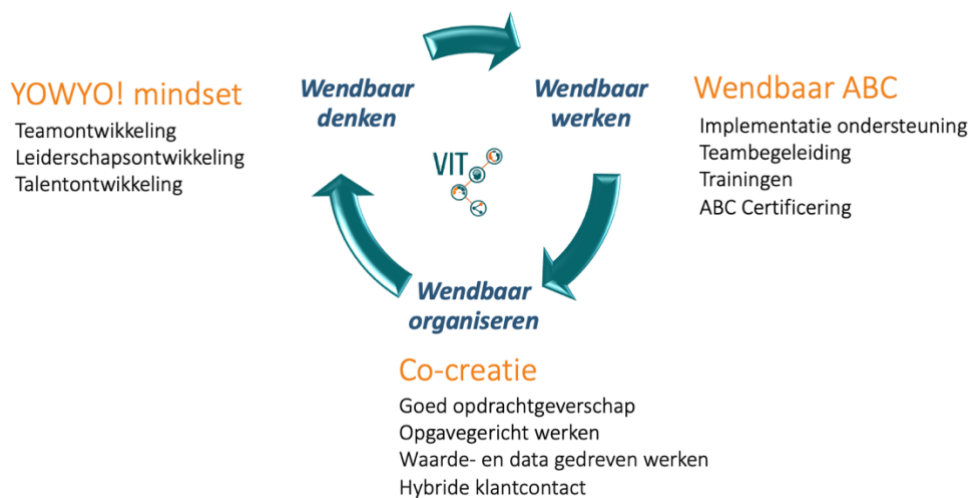
De aanpak van Lagant richt zich op co-creatie; met trainingen en workshops als kennis basis, begrijpen waarom het helpt. Om vanuit daar de opgedane kennis pragmatisch toe te passen, door klein te beginnen te leren wat werkt. Het is een ritme waarin wendbaar denken, werken én organiseren elkaar continu aanvullen en waar nodig is wordt verbeterd.

Voor VIT werkt Lagant samen met Basile Lemaire van het Wendbaar ABC. Het Wendbaar ABC is een laagdrempelige en makkelijk toepasbare aanpak om met wendbaar werken te beginnen. Daarnaast richt VIT zich onder andere op talentontwikkeling, leiderschapsontwikkeling en opgavegericht werken.

De dienstverlening van VIT richt zich op:

- ✓ **Wendbaar denken** met de YOWYO! mindset
- ✓ **Wendbaar werken** met het Wendbaar ABC
- ✓ **Wendbaar organiseren** met de focus op Co-creatie

Het aanbod van de VIT dienstverlening is onderstaand visueel weergegeven.



De dienstverlening is altijd maatwerk en bestaat per onderdeel uit een combinatie van advies, begeleiding in de praktijk, workshops & trainingen en individuele en teamcoaching.

De dienstverlening op het gebied van wendbaar denken en organiseren bespreken wij graag met je onder het genot van een virtueel kopje koffie of thee.

#### Gemeente Rotterdam

*Persoonlijk heb ik de begeleiding als positief ervaren. De training en de teamstart, voor het nieuwe seizoen bedoeld, wordt op een informele basis gebracht en dat maakte het erg leuk. Ik heb Karin ervaren als een energiek persoon met een positieve kijk op de zaken die er speelden. De meest merkbare verandering op de werkvloer is dat de klantgerichtheid en de onderlinge communicatie zijn verbeterd.*

*Sylvie van Beek, medewerkers Verblifrecreatie*





**GEMEENTELIJKE  
VERNIEUWING, INNOVATIE & TRANSFORMATIE**  
onderdeel van Lagant

Wij komen graag met je in gesprek onder het genot van een virtueel kopje koffie of thee.

Onze mensen staan voor jullie klaar.

