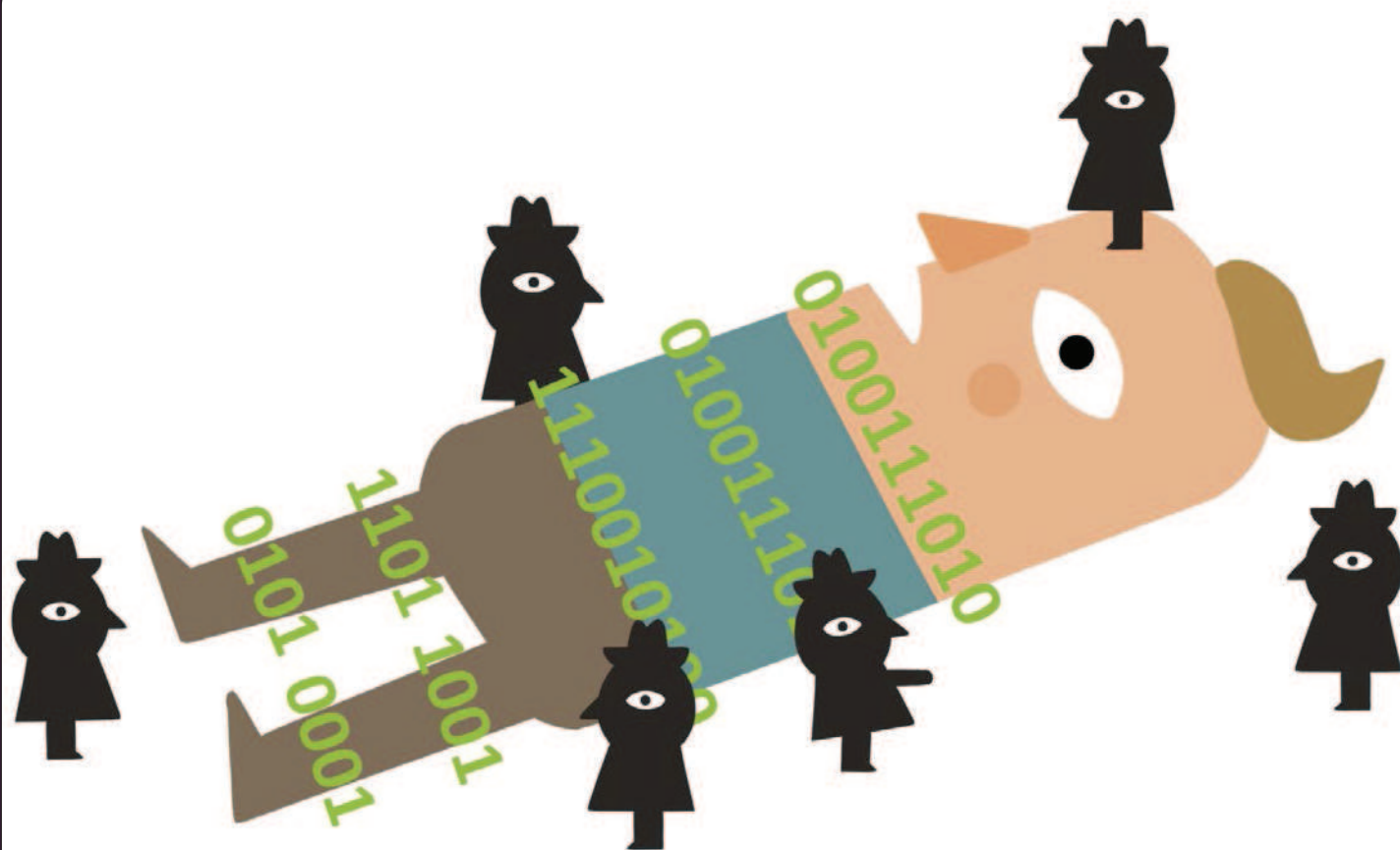


sociaalbestek



Hoe overheden experimenteren met big data

Experimenten Participatiewet: Groningen • UNESCO-leerstoel Volwasseneneducatie 2x: Onderzoek naar toegang • 2x: Banen voor mensen met een arbeidsbeperking
Housing First als leidend principe tegen dakloosheid • Arbeidsmarktbeleid in 2018
Zelfredzaamheid-Matrix is niet ongelimiteerd toepasbaar • Ervaringsverhalen
Verdieping voor Wmo-cliëntervaringsonderzoek • De Alphenense aanpak werkt
Terug naar een arbeidsbureau oude stijl? • Wendbare teams bij complexe opgaven

Antwoord op complexe opgaven

Wendbaar werken in het sociaal domein

De decentralisaties in het sociaal domein brengen voor veel gemeenten een organisatievraag met zich mee. Hoe kun je je als gemeente het beste organiseren om antwoord te geven op de complexe opgaven? In Midden-Brabant kozen drie gemeenten gezamenlijk voor wendbare teams.

DOOR Basile Lemaire

Sinds de decentralisaties in 2015 zijn gemeenten verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen. Voor de ambtenaren van de Noord-Brabantse gemeenten Alphen-Chaam, Baarle Nassau, Gilze en Rijen (samen 43.000 inwoners) kwam daar een extra uitdaging bij. De medewerkers van deze gemeenten werden in 2016 samengevoegd in één ambtelijke organisatie: de ABG-organisatie. De drie gemeenten zijn echter zelfstandig gebleven met een eigen gemeenteraad en een eigen college van burgemeester en wethouders. De lokale politiek verwachtte kwalitatieve schaalvoordelen van deze ambtelijke samenvoeging. Binnen het sociaal domein van ABG werken betrokken mensen. Echter, door de toenemende werkdruk en complexiteit voelden collega's zich gedwongen om zich terug te trekken op het eigen vakgebied, of zich te blijven focussen op de 'eigen' gemeente. Na de samenvoeging ontstond er weinig kruisbestuiving over de vakgebieden heen, terwijl sociale problemen van inwoners zich niet laten vangen door één wet of vakgebied. De gewenste schaalvoordelen kwamen dus niet vanzelf. De klassieke manier van organiseren, sturen en controleren, bracht geen oplossing. Een lijnafdeling ingericht naar wetgeving met een team Jeugd, een team Wmo en een team Participatie hield verkokering in stand. ABG zag in dat er

meer multidisciplinaire samenwerking nodig is 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.

Zelforganiserend

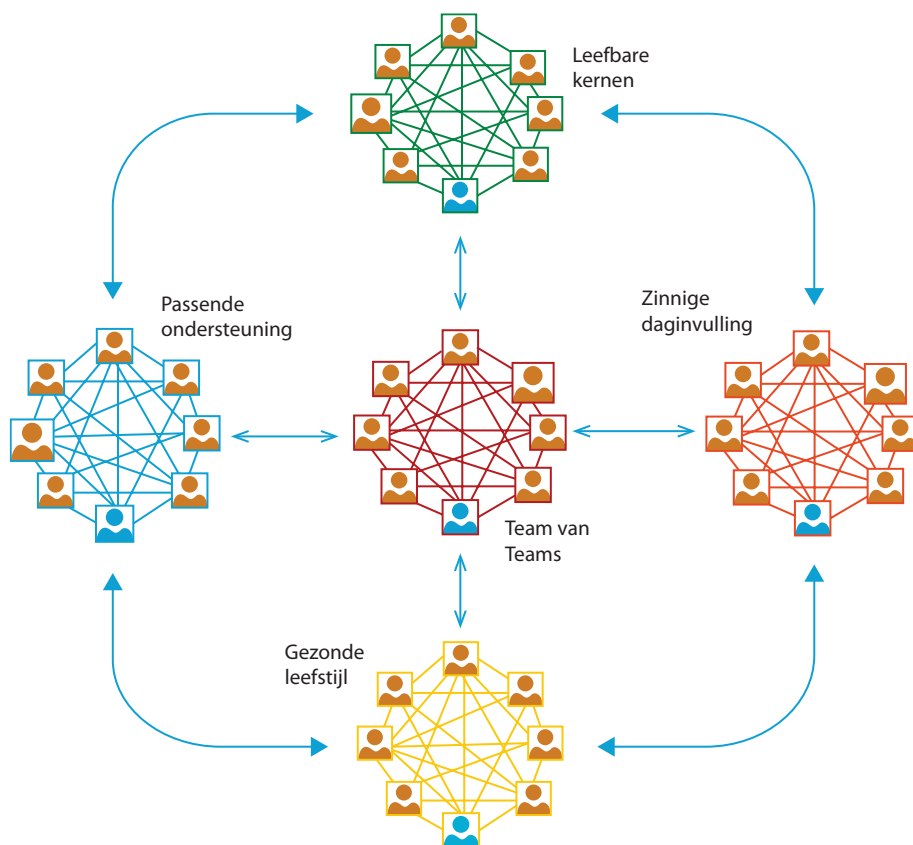
In navolging van een gemeente als Ede kijkt ABG tegenwoordig naar het toepassen van zogenaamde *agile* principes. Het sociaal domein van Ede werkt met agile opgaveteams: zelforganiserende, wendbare teams op basis van politiek-maatschappelijke opgaven als 'samen in de buurt' of 'statushouders'. Na een jaar agile werken zijn de resultaten van de transformatie daar goed merkbaar: de opgaveteams zijn in staat om, soms jaren oude, dossiers in een tijdsbestek van enkele weken op te lossen. *Agile* als term klinkt hip, maar de gedachtenwereld er achter is zeker niet nieuw. Het is een ontwikkeling die al tientallen jaren gaande is, waar ontwikkelingen als sociotechniek en LEAN aan vooraf zijn gegaan. *Agile* kent vier uitgangspunten:

- **Samenwerking:** mensen en onderlinge interactie zijn belangrijker dan processen en hulpmiddelen;

- **Waarde:** werkende producten zijn belangrijker dan allesomvattende documentatie;
- **Gezamenlijk doel:** samenwerking met de klant is belangrijker dan contractonderhandelingen;
- **Wendbaarheid:** inspelen op verandering is belangrijker dan het volgen van een plan.

In de werkpraktijk bestaat een agile organisatie uit autonome, zelforganiserende teams. Ieder team heeft de focus op gezamenlijke, tastbare doelen en resultaten. Om die te halen zijn teams multidisciplinair samengesteld en werken teamleden nauw samen. Dat werken gaat iteratief, in korte cycli: wekelijks of tweewekelijks levert ieder team concrete (tussen)resultaten op en maakt afspraken voor de volgende week of weken. Idee daarachter is dat je dingen nooit in één keer helemaal goed doet. Dat kan bij zoveel politieke en maatschappelijke onzekerheden ook helemaal niet. Je doet het wel voor nu goed genoeg, en in een volgende stap of cyclus weer beter.

Belangrijk is dat zelforganiserend niet hetzelfde is als zelfsturend. Zelforganiserende teams krijgen een duidelijk kader mee, een heldere, politieke opgave. Er is dus géén vrijblijvendheid in de keuze wie je klant is of wat je moet opleveren – een van de bezwaren tegen zelfsturende teams. Zelforganiserende teams hebben ook geen eigen budget of



Afbeelding 1. Vier wendbare teams en één team van teams

HR-verantwoordelijkheid. Daardoor passen deze wendbare teams ook prima binnen de formele structuur van de gemeente met haar hiërarchie, functiehuis en verantwoordingsverplichtingen.

Wendbaar

Hoe stel je dergelijke wendbare teams samen? Wat is het doel en de meerwaarde van ieder team? Welke medewerkers zitten in welk team? Hoe borg je de samenhang? Daar is geen blauwdruk voor. Met politieke opgaven en de (aantoonbare) behoeftes van inwoners als uitgangspunt, en een stevige dosis gezond verstand, zijn de teams van onderaf opgebouwd.

De ABG gemeenten zijn gestart met de beleidsmedewerkers. Zij zijn samen op zoek gegaan naar de grootste politieke opgaven en maatschappelijke vraagstukken. Daar vloeiden vier zogeheten leefgebieden uit voort: Leefbare kernen, Passende ondersteuning, Zinnige daginvulling, en Gezonde leefstijl.

Voor ieder leefgebied is er één wendbaar team opgericht, bestaande uit medewerkers van verschillende disciplines zodat er bijvoorbeeld in ieder team altijd medewerkers zitten met kennis en ervaring op het gebied van Jeugd, van de Wmo en van Participatie. De teams

hebben geen teamleider of manager. Vanuit ieder team is er een afgevaardigde die, met afgevaardigden van andere teams, de samenhang binnen het sociaal domein bewaakt. In een team van teams zorgen ze dat nieuwe en veranderende politieke opgaven en prioriteiten binnen de wendbare teams een plaats krijgen (afbeelding 1).

De afdelingsmanager is lid van dit team van teams. Hij houdt de inhoudelijke eindverantwoordelijkheid, zeker als het gaat om politieke prioriteiten. De drie ABG gemeenten willen niet alle drie hetzelfde; hij heeft als complicerende opdracht om de ambtelijke inzet naar rato van financiering over de drie gemeenten te verdelen en verantwoorden. Als afdelingsmanager houdt hij de HR-rol. Zijn leidinggevende taak is vervolgens vooral dienend: zorgen dat de teams samenwerken en de middelen en ruimte krijgen om hun werk te doen.

Opgavegericht

De vier teams hebben hun teamambities geformuleerd: wat ga je als team aan je 'klant' (politiek, samenleving, collega's van de uitvoering) leveren, en waarom doe je dat? En vervolgens: wat ga je daarvoor als team de komende weken concreet, en voor de buitenwereld

tastbaar, opleveren? Vervolgens is getoetst of alle maatschappelijk-politieke opgaven daarmee bediend zouden worden. Deze ambities, inclusief te behalen en behaalde resultaten, hangen op grote posters aan de muur. Het team Leefbare kernen staat voor opgaven als het oppakken en ondersteunen van bewonersinitiatieven in de wijk, het ontwikkelen van een nieuwe woonvisie, en het maken van afspraken van de gemeenten met woningbouwverenigingen en zorgaanbieders. Maar ook voor een minder tastbare, politieke opgave dat nieuwe voorzieningen in een wijk moeten bijdragen aan 'elkaar ontmoeten'.

Een team weet dat het zijn werk goed doet als het (toetsbaar) de ambities waarmaakt. In het geval van het team Leefbare kernen is dat wanneer blijkt dat wijkbewoners met elkaar zorg dragen voor de eigen woonomgeving, en dat er (met ondersteuning van de gemeente) meer wijk- en buurtinitiatieven door bewoners worden ontplooid.

Na de gemeenteraadsverkiezingen van maart zijn er in de drie betrokken gemeenten nieuwe coalities gevormd en nieuwe wethouders geïnstalleerd. Dat betekent ook: drie nieuwe coalitieprogramma's met nieuwe politieke opgaven. De agile teams hebben in één dag deze programma's geanalyseerd en in onderling overleg de sociale opgaven aan de teams toebedeeld. Zo krijgt (eigenlijk: neemt) Leefbare kernen opdracht om de ondersteuning aan mantelzorgers uit te breiden, onder andere door de bouw van extra mantelzorgwoningen te stimuleren. De teamsamenstelling is niet in beton gegoten. Zo kan het een praktische keuze zijn om een collega met specifieke kennis lid te laten zijn van twee teams. Leefbare kernen koos er al snel voor om een collega van de uitvoering als teamlid te betrekken.

Weerstand

De teams komen wekelijks of tweewekelijks in een 'stand-up' bij elkaar. Een extra overleg: dat kunnen medewerkers in de beginfase als extra last ervaren. Echter, de stand-up is niet zomaar een extra overleg. Het is dé bijeenkomst waarin de onderlinge verbinding wordt gemaakt en waarin teamleden zelf kiezen en beslissen. Het is zeker geen

	Klassieke organisatie	Wendbare organisatie
Teams	Teams zijn samengesteld op basis van vakgebieden, sectoren of inhoudelijke competenties; kokers.	Teams zijn multidisciplinair samengesteld op basis van politiek-maatschappelijke opgaven.
Bemensing	Teams hebben een vaste samenstelling. Voor een specifieke opdracht kunnen medewerkers (tijdelijk, soms in deeltijd) worden uitgeleend aan een project-team. Risico: onduidelijkheid in prioriteit en inzet, en verantwoording.	Teams zijn fluïde: ze worden ingesteld, samengesteld en bijgesteld op basis van behoefte (de politiek-maatschappelijke opgaven). Een medewerker zit <i>dedicated</i> in één team zodat er nooit onduidelijkheden zijn over diens inzet en taken.
Sturing	Sturing is hiërarchisch, top-down. Boven het team staat een teamleider die de taken verdeelt. Medewerkers leggen verantwoording af aan de teamleider.	Het leidende sturingsprincipe is zelforganisatie. Het team werkt autonoom en heeft geen direct leidinggevende. Medewerkers werken samen aan gemeenschappelijke doelen en leggen daardoor verantwoording af aan elkaar.
Wendbaarheid	Er worden plannen gemaakt en medewerkers kunnen tot op uurbasis aan taken worden gekoppeld. Om om te gaan met veranderende omstandigheden of behoeften zijn diverse processen, protocollen en overleggrems ingericht.	Er zijn geen plannen maar ambities, die gelieerd zijn aan hogere ambities of een politieke visie. Als team werk je daar kortcyclisch naartoe. Als er veranderingen zijn, stuur je als team zelfstandig direct bij.
Werkdruk	Ademnood door veel en te vaak onsamenhangende, individuele taken/taakjes, groeiende to-do lijstjes en een continu volle e-mail inbox.	De grootste druk zit er in dat er een ander gedrag wordt verwacht: zelfstandig focus blijven houden op de teamambities, concreet durven en kunnen worden, willen loslaten en willen samenwerken.
Functies	Medewerkers zijn gehouden aan hun functie conform het functiehuis. Medewerkers kunnen zich daar ook achter verschuilen.	In het team kijken medewerkers samen naar wat nodig is om invulling te geven aan een opgave. Medewerkers kunnen daarbij een rol pakken die niet in hun formele functieomschrijving staat.

Tabel 1. Schema hoofdpunten klassiek versus wendbaar organiseren

overleg om het overleg. Het gaat erom aan de slag te kunnen blijven om – politiek gelegitimeerd – waarde toe te voegen aan de samenleving. Dat is in essentie waar de stand-ups over gaan. En de andere overleggen? Zoveel mogelijk afschaffen. Levert een overleg geen aantoonbaar of tastbaar resultaat voor de inwoners? Is het geen wettelijke verplichting? Ga er dan niet meer heen! Bij aanvang van trajecten associëren medewerkers agile nogal eens met Scrummen. Als agile methode is Scrum ideaal om een heldere, eenduidige projectopdracht op te pakken. Een agile transformatie heeft echter meer voeten in de aarde. Het is een complexe organisatieverandering waar lang niet iedereen op zit te wachten. Sommige teamleiders raken bijvoorbeeld hun ‘status’ kwijt. Medewerkers, die jarenlang gewend waren op hun eigen eilandje hun eigen ding te kunnen doen, moeten zich opeens verantwoorden aan collega’s en aantonen wat hun werk concreet bijdraagt aan maatschappelijke opgaven. Loslaten is niet altijd voor iedereen even gemakkelijk. Zeker niet als collega’s je vervolgens vragen of het niet beter is, of het niet meer waarde toevoegt, als je iets

anders oppakt. Hecht en open samenwerken blijkt dan iets te zijn wat sommige mensen (opnieuw) moeten leren. Er wordt een andere blik en ander gedrag verwacht. Voor veel mensen is dat een verademing, maar reken dus ook op de nodige weerstand. ‘Het is niet zomaar een ander vergadertechniekje’, stelt Piet Sprangers, manager sociaal domein ABG. ‘Je bouwt iets op maar je breekt ook iets af. Dat gaat gepaard met rouw en verlies.’ Een overzicht van de belangrijkste verschillen tussen klassiek en wendbaar organiseren is te zien in tabel 1.

Eerste resultaten

De ABG organisatie is nu een aantal maanden op weg en zit nog volop in het proces van de agile transformatie. De eerste resultaten laten zich echter al wel zien, zoals de voor de organisatie ongekend snelle én volledige landing van de nieuwe sociale opgaven uit de drie coalitieakkoorden. Een ander voorbeeld. Gemeenten zijn verplicht om de cliëntervaringen rondom de Wmo en Jeugdhulp te meten. Tijdens de stand-up van het team Passende ondersteuning deelt de medewerker Wmo zijn acties over het ophalen van

kwantitatieve informatie (zoals het aantal klachten, het cijfer dat iemand geeft voor tevredenheid over hulp). De medewerker Jeugd geeft daarop aan dat hij ook met informatievergaring aan de slag is, en dat er andere manieren zijn om de cliëntervaring te meten. Naast kwantitatieve informatie is er behoefte aan kwalitatieve informatie: verhalen over hoe inwoners hun zorg ervaren. Daarop concludeert het team dat er een gezamenlijke behoefte ligt aan ‘tellen en vertellen’ om voor team en politiek bruikbare lessen te kunnen trekken uit cliëntervaringen. De twee medewerkers pakken het, samen met de collega’s die de monitor sociaal domein ontwikkelen, op. Een van hen zegt: ‘We beginnen nu te beseffen hoe dingen met elkaar samenhangen. We komen uit isolatie en verkokering en kunnen breder kijken naar problemen en oplossingen. We kunnen direct verschillende beleidsthema’s, die aan hetzelfde maatschappelijke doel bijdragen, bundelen. Daardoor kunnen we als afdeling met dezelfde mensen meer en sneller waarde creëren.’

Basile Lemaire is onafhankelijk agile transformatie-coach | b.lemaire@publiekprojectmanagement.nl | 06 2786 5797