De Randen van het zwembad

Weerbaar en Wendbaar: De toekomstbestendige gemeente

"Digitale transformatie en dat is natuurlijk een containerbegrip. Waar we het liever over hebben is een wendbare organisatie maken."

— Gemeentesecretaris Overbetuwe

Inhoudsopgave

Wat betekent weerbaarheid en wendbaarheid? **4**

De wendbare organisatie ontwikkelen **8**

Leiderschap voor wendbaarheid **12**

Cultuur en gedrag als fundament **17**

Technologie als enabler **22**

Obstakels en hoe ze te overwinnen **28**

Wendbaar worden door uitdagingen **36**

Implementatiestrategieën **42**

De wendbare gemeente in 2030 - Toekomstperspectief **49**

Concrete stappen voor gemeenten **55**

Afsluitende reflectie **56**

Epiloog: Een uitnodiging tot actie **57**

Wat betekent weerbaarheid en wendbaarheid?

"Volgens mij moeten we juist als organisatie niet teveel veranderen, maar zorgen dat je een stabiele basis hebt en dat het goed reageren op de vraag die er is."

Het probleem van containerbegrippen

In bestuurskamers en vergaderzalen van Nederlandse gemeenten valt het woord 'digitale transformatie' steeds vaker. Maar wat betekent het eigenlijk? De gemeentesecretaris van Berg en Dal verwoordt een herkenbaar probleem:

"Mijn eerste vraag was ook wel van jullie gaan het boek schrijven, maar waar wat dat onderwerp dat is zo'n containerbegrip?"

Wendbaarheid: Snel kunnen schakelen

Wendbaarheid betreft het vermogen van een organisatie om snel en effectief te reageren op veranderingen. Zoals de gemeentesecretaris van Overbetuwe het formuleert:

"Wendbaar betekent dan dat je als organisatie opgewassen bent tegen de veranderingen die steeds sneller lijken te gaan dan dat ze vroeger kwamen."

Weerbaarheid: Weerstand tegen verstoringen

Weerbaarheid gaat over het vermogen om verstoringen op te vangen en daar adequaat mee om te gaan. De gemeentesecretaris van Dordrecht maakt het onderscheid helder:

"Weerbaarheid betekent iets anders dan dat je zelf tegen je kunt beschermen. Maar het zegt wel iets over wat het van ons vraagt in geval dat het toch gebeurt."

Het verschil en de samenhang

Wendbaarheid en weerbaarheid zijn complementair: wendbaarheid helpt bij proactieve aanpassing, weerbaarheid bij het opvangen van onverwachte schokken. Samen vormen zij de basis voor een toekomstbestendige gemeente.

Waarom containerbegrippen niet werken

Praktijkvoorbeeld: De verwarring rond 'digitale transformatie'

In Berg en Dal ervaren ze de uitdaging van het containerbegrip 'digitale transformatie':

"Het is al snel boven de pet hè. Het is al een containerbegrip hè. Er kan zoveel invallen."

Deze abstracte begrippen leiden tot verschillende interpretaties binnen dezelfde organisatie. Waar de ene afdeling denkt aan nieuwe software, ziet de andere het als een fundamentele organisatieverandering. Deze verwarring leidt tot gefragmenteerde actie en beperkt resultaat.

Het belang van concretisering

Om wendbaarheid en weerbaarheid te realiseren, moeten begrippen tastbaar worden gemaakt. Dit betekent:

- Vertaling naar concrete doelen en acties
- Gebruik van herkenbare voorbeelden en situaties
- Koppeling aan dagelijkse werkpraktijken
- Meetbare indicatoren en resultaten

Verschillende niveaus van concretisering

Concretisering kan op verschillende niveaus plaatsvinden:

- **Strategisch niveau**: Visie en doelen
- **Tactisch niveau**: Programma's en projecten
- **Operationeel niveau**: Dagelijkse werkpraktijken

Praktijkvoorbeeld: "Bas en Sofie" in Voorne aan Zee

In Voorne aan Zee hebben ze het abstracte begrip 'digitale transformatie' vertaald naar "Bas en Sofie". De gemeentesecretaris legt uit:

"Wij hebben nu proberen in te brengen van onze organisatie is Bas en Sofie. En in Sofie zit de I van innovatie. Dat we eigenlijk in alles wat we doen moeten zoeken van 'kan het ook anders, slimmer' en durven we dat dan ook?"