

Het is mensenwerk

VRAAGGERICHTE DIENSTVERLENING
IN TIEL 2003-2007

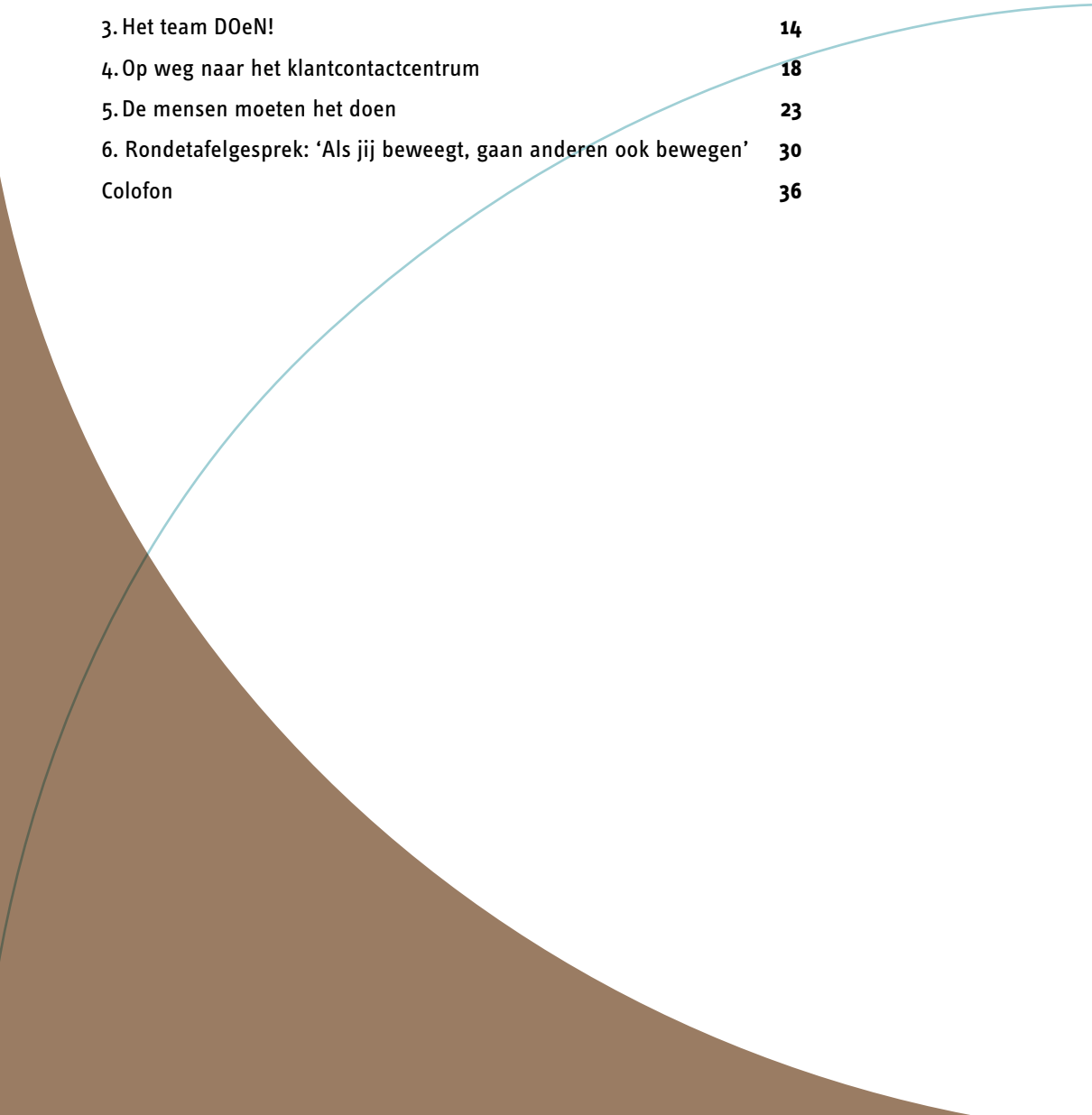


gemeente Tiel



Inhoud

Voorwoord	3
1. Waarom vraaggerichte dienstverlening?	5
2. Mensen zijn leidend, de techniek volgt	8
3. Het team DOeN!	14
4. Op weg naar het klantcontactcentrum	18
5. De mensen moeten het doen	23
6. Rondetafelgesprek: 'Als jij beweegt, gaan anderen ook bewegen'	30
Colofon	36



Voorwoord

Beste lezer,

Vraaggerichte dienstverlening staat bij veel gemeenten hoog op de agenda. Ook Tiel worstelt met vragen als: hoe kunnen we de burger het beste van dienst zijn? Wat verwacht hij van de overheid? Hoe zorgen we ervoor dat onze medewerkers meer vanuit het perspectief van de burgers denken en minder vanuit de organisatie? En wat betekent dit voor onze werkwijze?


Al enkele jaren is Tiel bezig om haar dienstverlening aan de burger te verbeteren en werkprocessen meer vraaggericht te organiseren. Sinds 2006 doen we dat op een bijzondere manier met een programmabrede aanpak. Een belangrijke rol is daarin weggelegd voor een speciaal team van medewerkers samengesteld uit alle geledingen van de organisatie. Dit team schept de voorwaarden om tot vraaggerichte dienstverlening te komen. Ze inspireert en enthousiasmeert collega's en leidt tegelijkertijd de hele organisatie in de goede richting.

Veranderen is in de regel een lange en moeizame weg. Een dergelijk transformatieproces gaat met vallen en opstaan. Toch is het enthousiasme in Tiel groot. Medewerkers staan open voor nieuwe ideeën en werken constructief samen. Door hen vanaf het begin 'mee te nemen', aan te sluiten op hun behoeften en ruimte te bieden voor een eigen invulling, blijkt vraaggerichte dienstverlening een 'eye-opener' te zijn.

Deze publicatie gaat over het Programma Vraaggerichte dienstverlening in Tiel. U maakt kennis met onze visie en de aanpak die we hebben gekozen. Uit reacties van andere gemeenten maken we op dat we op de goede weg zijn en hen inspireren. We zijn trots op onze medewerkers en op wat ze tot nu toe hebben bereikt. Daarom delen we onze ervaringen graag met u in dit boekje. We hopen dat het u of uw organisatie inspireert en verder brengt.

Veel leesplezier!

Frans van Oostveen
Wethouder gemeente Tiel



**TIP • Een manager geeft richting,
inspireert en is bereid zelf te veranderen.**

Aandachtspunten

- Herhaal je boodschap keer op keer.
- Benader medewerkers persoonlijk.
- Probeer eerst de angsten van mensen weg te nemen.
- Laat mensen zelf iets bedenken, dan zullen ze er eerder achter staan.
- Houd het stadsbestuur op de hoogte.
- Maak het collega's gemakkelijk, bijvoorbeeld door spreekuren te houden.
- Attendeer medewerkers regelmatig op vraaggericht werken.
- Als leidinggevende kun je het verschil maken.
- Spreek medewerkers aan op hun talenten en maak er ook gebruik van.
- Organiseer continu activiteiten om medewerkers bij de ontwikkelingen te betrekken.
- Werk vanaf het begin aan het delen en toegankelijk maken van kennis.
- Zet in op behoud van relaties. Neem mensen mee. Ook al betekent dat soms: twee stappen vooruit en een terug!
- Sluit aan bij het enthousiasme in de organisatie.

Rondetafelgesprek: 'Als jij beweegt, gaan anderen ook bewegen'

Is de burger klant van de gemeente? Hoe kan de overheid verwachtingen van burgers waarmaken? En op welke manier pak je een groot transformatieproces als vraaggericht werken aan? Hoe mobiliseer je medewerkers? Tiel nodigde een aantal deskundigen uit voor een rondetafelgesprek. Het werd een verhit debat over de noodzaak en de kans van slagen. Maar ook over mensenwerk: er gaat immers veel mis in vernieuwingsprocessen. De kloof tussen veranderaars en de werkvloer is vaak groot. De kunst is om talenten in de organisatie aan te spreken. Lef, durf en experimenteren met nieuw gedrag. Conclusie: de gemeente die wil veranderen vraagt ook van medewerkers een persoonlijke transitie.



Ineke Stel



Jeroen Smarius



Wijnand van Lieshout

Waar staan gemeenten nu met de invoering van vraaggerichte dienstverlening, welke knelpunten en weerstanden zijn er nog?

Zowel Imke Vrijling van Binnenlandse Zaken als Art Klijn van de VNG hebben regelmatig contact met gemeenten en zijn positief over wat er de afgelopen jaren is bereikt. Vrijling: “We zetten nu concrete stappen. De overheid biedt gemeenten perspectief en ondersteuning bij het opzetten van vraaggerichte dienstverlening. Bijvoorbeeld door i-teams. Dat heeft effect. Je merkt dat de insteek van dienstverlening bij gemeenten nu langzaam verandert. Ze gaan echt vanuit de burger denken. Neem bijvoorbeeld de benadering van gehandicapten: het is echt een verbetering als je niet keer op keer een formulier met dezelfde gegevens moet invullen en weer moet aantonen dat je nog steeds gehandicapt bent.” Vrijling vertelt dat gemeenten de toenemende eisen van de rijksoverheid vaak niet makkelijk vinden. Hun bordje raakt steeds voller. “Ze moeten steeds meer ballen in de lucht houden. Het rijk helpt gemeenten hierbij, onder andere door het opzetten van i-teams.” Klijn herkent dit beeld en waarschuwt: “Gemeenten hebben goed werk gedaan, zoals de invoering van de basisregistraties en DigiD. We moeten ervoor waken dat er niet steeds weer nieuwe vragen bijkomen, terwijl lopende projecten nog niet zijn afgerond.” Hij ziet tevens het risico dat de aandacht

De gespreksdeelnemers

- Art Klijn: Senior-beleidsmedewerker Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG), als projectleider ‘Antwoord’ betrokken bij de opzet van klant-contactcentra.
- Harrie Aardema: Bijzonder hoogleraar publiek management aan de Open Universiteit en senior-adviseur van management- en adviesbureau BMC.
- Marcel Hoogwout: Senior-adviseur en partner bij Zenc, innovatie en ICT. Hij promoveert aan de Universiteit van Tilburg op het onderwerp ‘De rationaliteit van de klantgerichte overheid’.
- Imke Vrijling: Beleidsmedewerker ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, coördineert enkele projecten op het gebied van E-overheid.
- Wijnand van Lieshout: BMC/programmaleider Vraaggerichte dienstverlening Tiel.
- Jeroen Smarius: Gemeentesecretaris en algemeen directeur gemeente Tiel.
- Ineke Stel: Concernadviseur gemeente Tiel.



Imke Vrijling



Marcel Hoogwout



Art Klijn



Harrie Aardema



‘Het is een organische verandering zonder concreet eindpunt’

van de politiek voor vraaggerichte dienstverlening wegebt, bijvoorbeeld doordat gemeenten er minder budget voor hebben.

Burger als klant?

Marcel Hoogwout van Zenc is veel minder positief: “Er ligt in mijn ogen veel te veel nadruk op de elektronische overheid. Dat is maar een klein deel van de dienstverlening. Bovendien is het vreemd om als gemeente het loket te willen zijn van alle overheidsdiensten, want daarmee maak je het voor klanten juist niet gemakkelijker.” Hoogwout bepleit een heel

andere benadering van de burger, namelijk als klant. “Iemand wil geen bouwvergunning, maar bouwen. En geen WMO-uitkering, maar thuiszorg. Ik denk aan een heel ander dienstverleningsconcept: waarom niet je paspoort verlengen bij het reisbureau? Want bij het boeken van een reis denk je eraan dat je paspoort verlopen is. Of een bouwvergunning regelen via de architect? Dat zijn veel logischere plekken voor de klant.”

Veel tafelgenoten hebben moeite met zijn benadering van de burger als ‘klant’. Harrie Aardema van BMC spreekt van een verenging. “Ik vind dit een

eenzijdige en bedrijfseconomische insteek. De burger is niet alleen maar klant, maar ook kiezer, onderdaan, partner, wijkbewoner, belastingbetaler. De overheid is meer dan een bedrijf dat klanten moet bedienen. Het collectieve belang kan conflicteren met het individuele belang. Goede dienstverlening is meer dan cliëntelisme.”

Vrijling nuanceert dit beeld: “Veel mensen hebben last van al die bureaucratische procedures. We proberen de dienstverlening te optimaliseren. De faciliterende rol, waardoor het makkelijker wordt voor burgers, kan nog veel beter. Bijvoorbeeld met e-formulieren: ‘We maken het niet leuker, wel makkelijker.’” Hoogwout laat zich niet overtuigen: “De ware dienstverlenende gemeente streeft ernaar zo min mogelijk klanten te hebben.”

Smarius: “Ik heb er ook wel eens aan gedacht om meer dienstverlening buiten de deur te zetten. Maar je geeft dan wel erg toe aan het consumentisme.” Aardema: “Een gemeente is er niet voor zichzelf, maar voor de buitenwereld. Je moet dus zorgen voor een goede relatie en voor een toegevoegde waarde. Daar moet je dus over nadenken en je organisatie voor inzetten.”

Wanneer doet de overheid het goed?

Doet de overheid het eigenlijk wel zo slecht? Betere dienstverlening blijft een terugkerend onderwerp op de agenda van de overheid. Aardema constateert dat de wens om tot een betere overheid te komen, er al twintig jaar is. Waarom lukt het dan niet dit te realiseren? Hoogwout: “Misschien moeten we erkennen dat we niet goed in dienstverlening zijn.” Verschillende tafelenoten bestrijden dit. Zo weet Aardema dat de burger van Tiel vindt dat de gemeente het prima doet. Gemeentesecretaris Jeroen Smarius bevestigt én relativeert dit: “In de leefbaarheidsmonitor scoort onze dienstverlening inderdaad redelijk. Maar dat zegt niet zo veel. De burger verwacht misschien ook niet meer.” Hij oppert dat gemeenten hun ambitieniveau wellicht moeten verlagen en zegt in navolging van Hoogwout: “Je kunt de stelling

verdedigen dat een gemeente echt niet per se alle diensten zelf hoeft te verlenen. Kan het reisbureau het beter? Vooral doen. Dat neemt niet weg dat je de eigen dienstverlening op orde moet hebben.”

Individu versus collectief

Volgens Hoogwout doet de overheid het goed als ze zo min mogelijk individuele klanten heeft en zich vooral richt op collectieve belangen. “Er is een conflict tussen het individuele belang van de klant aan de balie en de regels. Je kunt bijvoorbeeld bouwbedrijven certificeren om bouwvergunningen te verlenen, net als in Duitsland.”

Aardema is het niet eens met Hoogwout. “Ik vind dat geen goed idee. Regels en de individuele toepassing daarvan zijn vooral een kwestie van belangenafweging en dus een verantwoordelijkheid van de overheid.” Ook andere deelnemers aan de discussie willen niet dat de individuele burger uit zicht raakt bij de overheid. Volgens Vrijling verplaatst je simpelweg het conflict. Ineke Stel vraagt zich af of het wel zinvol is om die spanning te vermijden. “Moet je niet juist de positie van de gemeente in het conflict tussen individu en collectief laten zien? Het is vooral van belang om in gesprek te zijn en te blijven met burgers.”

Veel gemeenten worstelen met de transitie naar vraaggerichte dienstverlening.

Waarom slaagt Tiel wel?

Programmaleider Wijnand van Lieshout: “In Tiel lag al een goede voedingsbodem waarop we konden verder bouwen. Belangrijk is dat we er steeds vanuit zijn gegaan dat het de mensen zijn die de verandering moeten realiseren. Niet de techniek is leidend, maar de mens is ons uitgangspunt. Mensen in de organisatie bepalen uiteindelijk de kwaliteit van de verandering en daarmee van de dienstverlening. Door hun eigen gedrag aan te passen, kunnen ze op hun beurt weer collega’s in de organisatie veranderen. Hij wil contact met medewerkers en aansluiten op hun gedrevenheid. “Zorg dat mensen kunnen

gloriëren door aandacht en complimenten te geven. Maar niet met zachte hand, je moet ze ook confronteren als dat nodig is. Wij investeren veel in de mensen die het moeten doen. We zorgen voor een gevoel van gezamenlijke betrokkenheid.” Tiel gaat daarbij uit van een organische verandering die niet van bovenaf opgelegd wordt. Het is een voortgaand proces, zonder concreet eindpunt.

Visie op leiderschap is heel bepalend, meent Van Lieshout. “Je moet iemand hebben die kan overtuigen, talenten opspoort en mensen de ruimte geeft om te ondernemen en buiten de eigen kaders te treden.” Stel vult aan: “Je moet je filosofie in de praktijk brengen: wat je zegt te gaan doen voor de burger, moet je ook doen in je eigen organisatie. Dat betekent ook investeren in je medewerkers.”

Hoe krijg je medewerkers mee in het proces?

Voor de meeste organisaties is het lastig om de medewerkers zelf vraaggericht te laten werken. Veel ambtenaren zitten vast in het stramien van de regels. Aardema onderzocht jarenlang vernieuwingsprojecten in gemeenten en ziet het vaak misgaan. “Ik tref regelmatig gescheiden circuits aan. De top die op de hei vergadert en naar buiten komt met een prachtige visie en de werkvloer die ogenschijnlijk loyaal, maar intrinsiek afwezig is. Daar moet weer verbinding tussen komen, samen met je poten in de klei en contact maken. Mensen moeten weer de ruimte ervaren dat ze initiatieven kunnen nemen zonder dat hun kop eraf gaat.”

Hij geeft toe dat daar niet één recept voor is. De kunst is het te doen met de mensen die je hebt. Daarbij moet de leider het goede voorbeeld geven. “Durf als manager uit je eigen comfortabele zone te stappen. Ook managers en leiders moeten hun eigen gedrag onder de loep nemen. Vaak is een persoonlijke transitie nodig om verandering bij de ander te bewerkstelligen. Als jij beweegt, gaan anderen ook bewegen. Gemeenten moeten die gedragsexperimenten bewust stimuleren.” Smarius is er sceptisch over: “Je moet wel authentiek blijven en vooral de dingen doen die bij je passen.”

Aardema beaamt dit: “Je moet inderdaad wel jezelf blijven, een leider is geen aap die een kunstje doet. Uit onderzoek blijkt echter dat veel mensen in organisaties het beste van zichzelf niet durven te laten

zien. Ze worden juist authentieker als ze zich niet gevangen laten zetten in bureaucratische cultuurpatronen. Ze moeten het lef hebben de dingen te doen waar ze goed in zijn. Als managers zelf in die richting veranderen, volgen medewerkers vanzelf en ontstaat er nieuw elan.”

“In hoeverre is cultuurverandering te sturen?”, vraagt Hoogwout zich af. Zijn leidinggevenden die al jaren op een vaste plek zitten daar wel toe in staat?

Onderzoek wijst immers uit dat vooral nieuwe leiders met een frisse blik zorgen voor kantelmomenten. Ze brengen nieuwe dynamiek en stellen verhelderende vragen.

“Cultuurverandering is niet een zaak van lange adem, maar begint nu”, meent Aardema. “Bijvoorbeeld op het moment dat mensen zich na een vergadering voornemen om bepaalde zaken anders te benaderen. Het gaat niet om een grootscheepse, planmatige aanpak. Het zit veel meer in de kleine dingen: het bespreekbaar maken van gevoelige zaken, begrip tonen voor elkaar, contact maken en het koesteren van mensen.” Stel: “Je moet niet alleen koesteren, maar ook beseffen dat je als leidinggevende de spelregels kunt beïnvloeden en zelf ook bewust ander gedrag kunt tonen.”

Is voor vraaggerichte dienstverlening een ander type medewerker nodig?

Hoogwout: “Vroeger was het loket het afvalputje van de organisatie, een baan met de laagste status. Als je denkt vanuit een klantgerichte organisatie, dan moet dit werk in aanzien stijgen. Door geld of beoordeling kun je de waardering laten merken.” Tiel heeft er speciale trajecten voor, vertelt de gemeentesecretaris. “We stimuleren dat mensen aan de slag gaan met zichzelf en met de vraag: wat kan ik met mijn kwaliteiten betekenen voor onze klanten? We laten ze dingen doen waar ze trots op kunnen zijn.” De ervaring van de VNG leert dat veel gemeenten worstelen met het toerusten van hun medewerkers. Klijn: “Tijdens ‘roadshows’ over het klantcontactcentrum langs gemeenten hoor ik vaak hetzelfde verhaal: we willen een KCC inrichten maar de medewerkers beschikken niet over de juiste competenties.” Smarius herkent dit en weet dat hij soms dingen vraagt van medewerkers, waaraan ze niet kunnen voldoen. “Soms betekent zo’n zoektocht dat

je afscheid moet nemen van mensen. Het is dan belangrijk om ze niet in de steek te laten. Vaak nemen medewerkers zelf de beslissing om iets anders te gaan doen, als ze vinden dat ze niet meer in de organisatie passen. Ze hebben uiteindelijk zelf het stuur in handen.”

Voorop in de beweging

Met een eigen visie op leiderschap en de mens als belangrijkste factor blijkt de omslag naar vraaggerichte dienstverlening in Tiel te werken. Aardema: “Veel gemeenten proberen op deze nieuwe wijze te veranderen. Niet meer van bovenaf het onmogelijke

dicteren, maar aansluiting zoeken bij de capaciteiten en leer- en veranderprocessen van mensen zelf. De houding van planning en control wordt steeds meer losgelaten en vervangen door de beweging waarin mensen zelf het onderwerp van verandering zijn. Een beweging waarin je in gezamenlijke betrokkenheid iets weet te realiseren, waarin mensen verantwoordelijkheden delen en contraproductieve gedragspatronen bespreekbaar maken. Ik zie dat als een maatschappelijke stroming die onomkeerbaar is. Tiel heeft die herkend en is ermee aan de slag gegaan. Daardoor loopt ze nu voorop in die beweging.”



Colofon

Uitgave

Gemeente Tiel

Tekst, redactie en productie

HDtt Communicatieadvies, Nijmegen

Ontwerp en opmaak

Nies en partners bno, Nijmegen

Fotografie

Bart Nijs Fotografie
Jan Bouwhuis, Tiel

Druk

Jac van Hardeveld drukkers, Veenendaal

Oplage

1.000

U kunt dit boekje ook downloaden via de websites
www.tiel.nl en www.bmc.nl.

Deze uitgave kwam tot stand met een bijdrage van
BMC (Bestuur & Management Consultants)

Tiel, november 2007

Op de foto in dit boekje vindt u leden van het team DOEN! in gesprek met collega's.

- Jet van Alst: pagina 7, 15, 22
- Cynthia van Bekkum: pagina 17, eerste links
- Wijnand van Lieshout: pagina 10
- Ayold van der Meulen: pagina 22, 25
- Beppie van Schoot: pagina 26, 29
- Fredi van Sunten: pagina 21
- Lida Vermeulen: pagina 7
- Esther Vaartjes: pagina 10, 22
- Rianne Vink: pagina 29
- Het complete team DOEN!: pagina 16