

Minder regels, meer service

Mensen maken het verschil

GEMEENTEN VERTELLEN OVER HUN VERANDERTRAJECTEN



Mensen maken het verschil

Gemeenten vertellen over hun verandertrajecten



Datum: juli 2010

Deze publicatie is een uitgave van Minder Regels, Meer Service

Minder Regels Meer Service, een samenwerking van de Ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Financiën, Economische Zaken en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

Voorwoord

We schrijven uitgebreide reorganisatieplannen, maar het woord 'cultuur' komt er meestal niet in voor. Neem de Wabo. Daar gaat het nu vooral om verandering in de werkprocessen, maar niet om de mensen die vanuit verschillende 'subculturen' binnen een organisatie moeten samenwerken om zaken sneller af te handelen. Terwijl de houding en het gedrag van leidinggevend en medewerkers bepalend zijn voor succesvolle verandertrajecten.

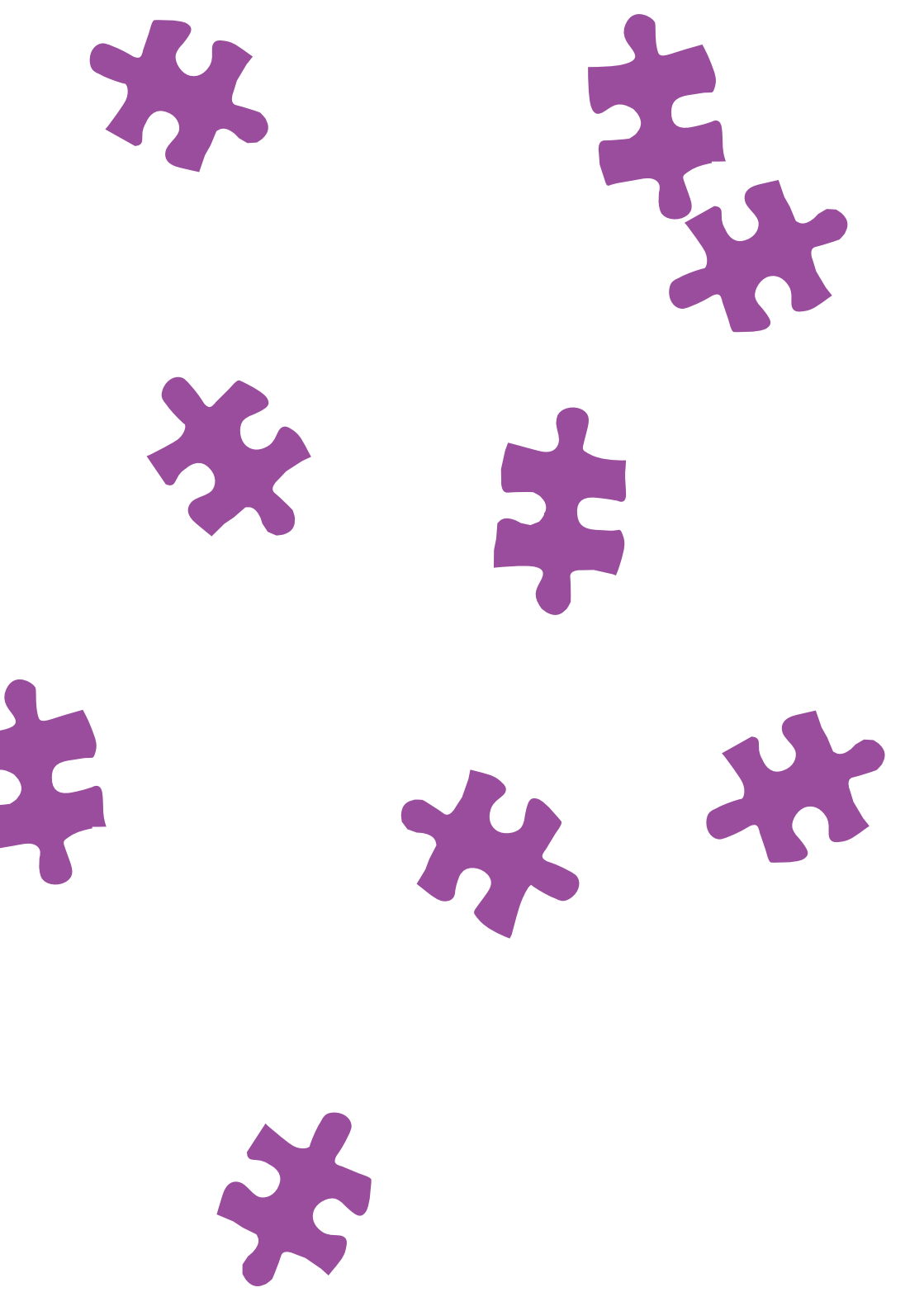


Als reden voor het gebrek aan aandacht voor cultuur wordt vaak gegeven dat dé cultuur moeilijk grijpbaar is. Hoewel er geen eenduidig antwoord is op de vraag hoe je cultuur kunt veranderen, zijn er wel een aantal richtlijnen die behulpzaam zijn om de situatie in de eigen gemeente aan te pakken. Cultuurverandering is best in concrete acties om te zetten. Dat blijkt uit de voorbeelden, tips en ervaringen die u in dit boekje kunt lezen.

Veranderen gaat niet vanzelf. Daag mensen uit tot het maken van fouten, anders blijven ze aan de veilige kant zitten. Cultuur heeft te maken met verantwoordelijkheid geven en nemen. Het allerbelangrijkste tenslotte is wel dat je mensen niet kunt veranderen, maar dat je wel de verandering kunt zijn. Dat vraagt visie, leiderschap en durf. Gebruik dit boekje als hulpmiddel bij het uitgaan van die uitdaging!

Jean Paul Gebben

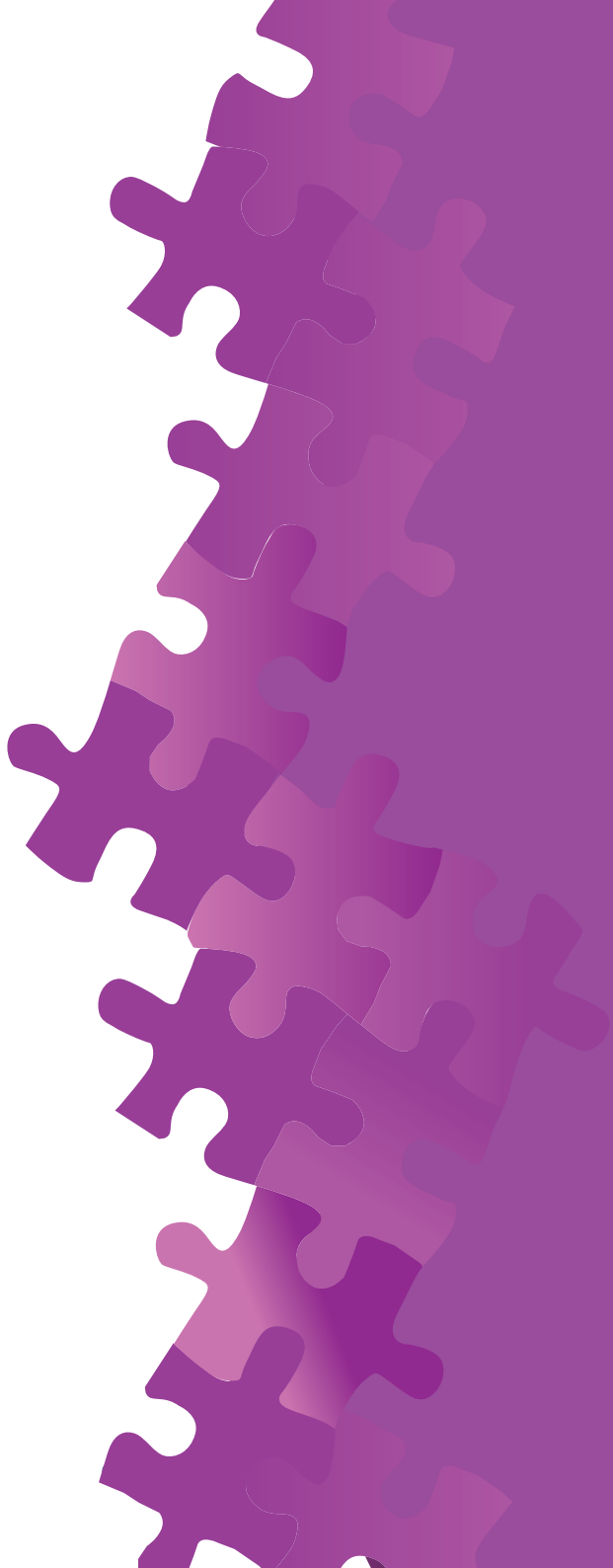
*Ambassadeur Minder Regels Meer Service en
burgemeester van de gemeente Renkum*





Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Inleiding	7
De ervaringen en tips op een rij	11
Gemeente Barneveld: “We gaan elkaar meer aanspreken op verantwoordelijkheden. Casusadoptie is daarbij een goed hulpmiddel”	15
Gemeente Aalten: “De intensieve betrokkenheid van alle partijen is van doorslaggevend belang voor succesvolle verandering”	19
Gemeente Zoetermeer: “We geven ruimte aan medewerkers om met nieuwe initiatieven te komen”	25
Gemeente Leiden: “Deregulering is veel meer een verandertraject dan een juridisch traject”	29
Gemeente Utrecht: “Medewerkers moeten zelf betekenis geven aan de verandering in hun dagelijks werkproces”	35
Gemeente Tilburg: “Door projectmatig te werken kunnen we ons concentreren op de hoogste risico’s”	39
Instrumenten voor cultuurverandering	43





Inleiding

Veel gemeenten zijn bezig met het verminderen van regeldruk en het verbeteren van dienstverlening en toezicht. Ook zijn de voorbereidingen om op te gaan treden als eerste loket voor burgers en ondernemers in gang gezet. Dit kan grote gevolgen hebben voor de interne organisatie van gemeenten. Van medewerkers wordt daarbij een andere houding en gedrag gevraagd. Bijvoorbeeld meer samenwerken in de keten en meer vertrouwen geven aan de burger en ondernemer. Wat betekent dat in de praktijk?

Aandacht voor cultuur

Het implementeren van nieuwe dienstverleningsconcepten en plannen om de regeldruk te verminderen is niet eenvoudig. Zo zegt een gemeente: “Wij hebben eerst onze regels doorgelicht en vervolgens met elkaar afgesproken welke regels we schrappen of verminderen. Toen het op implementatie aankwam, bleken deze afspraken vloeibaar te zijn en is er in veel gevallen niet veel van terecht gekomen.” De puzzelstukjes die nodig zijn om de verandering te laten slagen lijken dan maar niet op hun plaats te vallen. Meer gemeenten hebben aangegeven tegen dit soort belemmeringen aan te lopen bij het verminderen van regeldruk. Daarom organiseerden het Rijk en de VNG vanuit het gezamenlijke programma ‘Minder Regels, Meer Service’ bijeenkomsten met gemeenten rond het thema ‘cultuurverandering’.

Ervaringen en tips van gemeenten

Om zicht te krijgen op wat het verminderen van regeldruk zo lastig maakt, én wat de mogelijke oplossingen hiervoor zijn, hebben de gemeenten Barneveld, Aalten, Zoetermeer, Leiden, Utrecht en Tilburg een kijkje in hun keuken gegeven. De ervaringen en tips van deze gemeenten en de door hen gebruikte instrumenten voor

verandering vindt u in dit boekje. Wellicht geven deze voorbeelden – zoals het toepassen van casusadoptie – u een nieuwe manier van kijken naar uw eigen verandertrajecten, waardoor de puzzel wèl in elkaar past. Veel inspiratie gewenst bij het aanpakken van de regeldruk in uw gemeente!

Minder Regels Meer Service, een samenwerking tussen de Ministeries van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Financiën, Economische Zaken en de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, en de Inspectieraad, een samenwerking tussen de rijksinspectiediensten.

“Het gedrag van medewerkers maakt het verschil, zij bepalen de uiteindelijke kwaliteit van de dienstverlening”

“Onze processen gaan uit van de vraag van onze klant. Dat betekent dat klantvriendelijkheid cruciaal is. We moeten flexibeler zijn. Het centraal stellen van onze inwoners en bedrijven betekent dat wij een vraag of probleem vanuit hun perspectief bekijken. Dat is misschien wel het allerbelangrijkste. Houding en gedrag bij medewerkers en bij bestuurders moeten daarop gericht zijn. Niet de optimalisatie van ons productaanbod maar de vraag van de burger en ondernemer staat centraal. Dat klinkt misschien logisch, maar bedenk wel dat uiteindelijk het gedrag van medewerkers het verschil maakt. Zij bepalen de uiteindelijke kwaliteit van de dienstverlening. Een dergelijke omslag in denken vraagt de nodige inspanning. Waar zaken als ICT ondersteunend zijn, is het gedrag en de houding van onze medewerkers bepalend. Daar zit ook de ruimte om van gebaande paden af te wijken en maatwerk te leveren als dat nodig is.”

Annemarie Jorritsma,

VNG voorzitter en burgemeester gemeente Almere in ‘Dienstverlening draait om mensen’, de visie van VNG op dienstverlening in 2020. U kunt de volledige visie lezen op www.vng.nl/smartsite.dws?id=58989





De ervaringen en tips op een rij

Voorwaarden voor verandering

Dit zijn de voorwaarden om een verandertraject succesvol te laten verlopen:

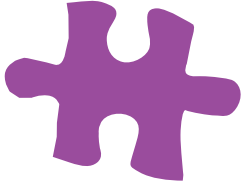
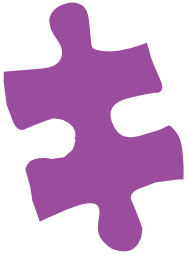
- Zorg voor hoge politieke en ambtelijke ambitie, betrokkenheid en samenwerking.
- Stel het belang van deregulering en verbetering van dienstverlening voor burgers, bedrijven en instellingen bovenaan. Het gaat dan niet om de vraag óf je gaat dereguleren en de dienstverlening verbeteren, maar hoe je dat invult met de kennis en ervaring van medewerkers.
- Bepaal samen met de medewerkers de aanpak. Geef ruimte aan de medewerkers om met nieuwe ideeën te komen en initiatieven te nemen om klantgerichter te werken. Neem bezwaren van medewerkers serieus en luister naar hun argumenten.
- Neem verandering van houding en gedrag mee in veranderplannen en maak het een integraal onderdeel van de aanpak. Als je er een apart traject van maakt, blijft de verandering abstract voor de medewerkers. Zorg dat er een 'steen-in-de-vijver'-effect ontstaat dat zich uitbreidt.
- Laat leidinggevenden een trekkers- en voorbeeldrol vervullen, waardoor via hen de verandering van houding en gedrag zichtbaar wordt voor de medewerkers.
- Stel heldere doelen voor maximaal een jaar en stel dan bij. Evalueer met de medewerkers wat goed is gegaan en wat beter kan.

Aan de slag

Zo creëren leidinggevenden en medewerkers met elkaar 'de nieuwe werkelijkheid':

- Maak verwachtingen en gewenst gedrag expliciet en concreet door met medewerkers casuïstiek te bespreken aan de hand van goede voorbeelden in de organisatie. Bespreek hoe het komt dat deze voorbeelden goed werken en wat anders denken en doen nog tegenhoudt.
- Organiseer meeloopsessies waarin meteen terugkoppeling wordt gegeven aan medewerkers hoe het anders kan.
- Faciliteer intervisiegroepen waarin medewerkers met elkaar reflecteren op de nieuwe werkwijze.
- Maak gebruik van casusadoptie, waarbij meerdere afdelingen een concreet probleem van een burger of ondernemer 'adopterend'. Het doel is om zicht te krijgen op de onderliggende cultuurproblemen die een oplossing bemoeilijken en tegelijkertijd het probleem op te lossen. Medewerkers krijgen bovendien meer betrokkenheid bij de uitkomst van een verzoek door zich in te leven in de belevingswereld van de burger of ondernemer.
- Investeer in gedragstrainingen om nieuwe vaardigheden te oefenen.
- Maak concrete werkafspraken over gewenst gedrag, zoals vraaggericht handelen en kritisch zijn op nieuwe regelgeving, en leg deze vast in de personeelscyclus.
- Blijf aandacht geven aan deregulering en verbetering dienstverlening in werkoverleggen en portefeuille-overleggen, bijvoorbeeld door van elkaar te leren aan de hand van casuïstiek.
- Koppel nieuwe verandertrajecten aan een gedragstraject.


Op pagina 43 vindt u links naar meer methoden waarmee u in uw eigen gemeente aan de slag kunt.





“Medewerkers communiceren onvoldoende duidelijk naar elkaar en spreken elkaar onvoldoende aan op gedrag. We streven naar een meer zakelijke cultuur”

Dick Bakhuizen, gemeentesecretaris van de gemeente Barneveld



Gemeente Barneveld: “We gaan elkaar meer aanspreken op verantwoordelijkheden. Casusadoptie is daarbij een goed hulpmiddel”

Barneveld werkt hard aan het verminderen van regeldruk, het verbeteren van dienstverlening en toezicht. Zo zijn alle regels doorgelicht, is het proces om een bouwvergunning aan te vragen ‘lean and mean’ gemaakt en is een omslag ingezet van aanbod- naar vraaggerichte dienstverlening. Ondanks deze maatregelen lopen niet alle werkprocessen zoals gewenst. Bert Komdeur, hoofd Bestuur en Management Ondersteuning (BMO) van de gemeente Barneveld, geeft aan: “Sommige knelpunten zijn lastig op te lossen omdat we er niet helemaal de vinger op kunnen leggen waar het probleem precies in zit.”

Casusadoptie

Om de oorzaak te achterhalen van de soms stagnerende werkprocessen, heeft Barneveld het instrument ‘casusadoptie’ ingezet. Casusadoptie houdt in dat meerdere afdelingen een concreet probleem van een burger of ondernemer ‘adopteren’. Het doel is om zicht te krijgen op de onderliggende cultuurproblemen die een oplossing bemoeilijken en tegelijkertijd het probleem op te lossen. Op www.casusadoptie.nl vindt u alle informatie over het instrument.

Aan de slag met casusadoptie: de casus

Al tweeënhalf jaar probeert een exploitant van een landgoed

de bewegwijzering naar zijn bedrijf te verbeteren. Hij heeft daarom een verzoek voor bewegwijzering bij de gemeente ingediend. Tot op heden zijn de betrokkenen binnen de gemeente het niet eens over de uitkomst van dit verzoek. Ze spreken wel over de zaak en maken afspraken, maar komen niet tot een oplossing. Wat is er aan de hand?

Streven naar een meer zakelijke cultuur

Uit een gesprek met de betrokken afdelingen en de ondernemer blijkt dat de focus van de gemeente op de deelprocessen ligt en niet op het einddoel, namelijk het verzoek van de ondernemer. Ook is men het erover eens dat de medewerkers elkaar onvoldoende aanspreken op rollen en verantwoordelijkheden, waardoor hier onduidelijkheid over is ontstaan. "Medewerkers communiceren onvoldoende duidelijk naar elkaar en spreken elkaar onvoldoende aan op gedrag. Men is nogal aardig voor elkaar. Dat moet je doorbreken. We streven naar een meer zakelijke cultuur", zegt Dick Bakhuizen, gemeentesecretaris van de gemeente Barneveld.

Verwachtingen uitspreken

Door te werken met casusadoptie is bij het management van de gemeente Barneveld duidelijk geworden dat ze moet uitspreken wat ze van haar medewerkers verwacht en moet faciliteren dat medewerkers elkaar aanspreken. "Om daarin het goede voorbeeld te geven gaan wij van de managers vragen om een aantal keren per jaar een casus adopteren", zegt Bakhuizen.

Inleven in verzoek van burger of ondernemer


De gemeente Barneveld vindt casusadoptie een effectieve manier om medewerkers elkaar te laten aanspreken op wat beter kan. "Juist omdat elkaar aanspreken binnen onze cultuur lastig is, zul je er handen en voeten aan moeten geven. Casusadoptie is voor ons een goed middel. Alleen als je op een concreet niveau aan de hand van echte casussen met elkaar durft te bespreken wat er niet goed gaat, kan er worden geleerd", stelt Bakhuizen. "Daarnaast is het ook een kans om medewerkers in de belevingswereld van de burger of ondernemer te laten kijken en zo meer betrokkenheid bij de uitkomst van een verzoek te creëren."

Voor meer informatie over de aanpak van de gemeente Barneveld kunt u contact opnemen met Bert Komdeur, hoofd Bestuur en Management Ondersteuning, via e-mail b.komdeur@barneveld.nl



*“Bestuurders moeten de trap
aflopen naar de medewerkers om
over te brengen dat veranderen
alleen lukt als je het samen doet”*

*Johan Teeuwsen, wethouder van
de gemeente Aalten*



Gemeente Aalten: “De intensieve betrokkenheid van alle partijen is van doorslaggevend belang voor succesvolle verandering”

Een gedwongen herindeling leidde tot een bestuurscrisis en een nieuw college in 2007-2008 voor de gemeente Aalten. Daarnaast kwam de gemeente niet goed uit een onderzoek van de Kamer van Koophandel naar het ondernemersklimaat. De publieke opinie over de gemeente was negatief. Deze omstandigheden zorgden voor de urgentie om te veranderen. Met de komst van het nieuwe college heeft de gemeente de regelgeving vereenvoudigd en verminderd, de dienstverlening en het ondernemersklimaat verbeterd, en een efficiëntere werkwijze gerealiseerd. “Dat dit gelukt is en nog groeiend, horen we ook nu nog regelmatig van burgers en ondernemers”, zegt Johan Teeuwsen, wethouder van de gemeente Aalten. “En de medewerkers zijn er trots op.” Hoe pakte de gemeente dit aan?

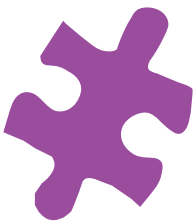
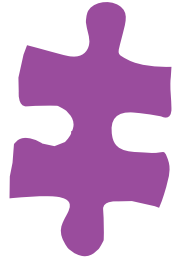
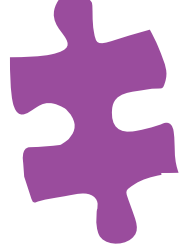
Aan de slag in veranderinggroepjes

De gemeente Aalten begon met het opstellen van een veranderplan, dat werd vastgesteld door het college en dat steun kreeg van de raad. Onder leiding van een interim-gemeentesecretaris zijn vervolgens meer dan twintig veranderinggroepjes met specifieke projectopdrachten aan de slag gegaan op basis van het veranderplan. “Medewerkers stonden in de rij om zich bij één van de verandertrajecten te mogen aansluiten”, vertelt Teeuwsen. “Waar aanvankelijk de hakken in het zand gingen omdat het allemaal als extra werk werd ervaren, verdween de weerstand toen ontdekt werd dat het

niet om méér werken ging, maar om anders werken.” Leidinggevend en lieten het college verder prioriteiten stellen in de werkzaamheden om voortvarend aan de slag te kunnen gaan. “Anders is de kans altijd aanwezig dat lopende werkzaamheden van het ‘eigen’ werk prioriteit krijgen en medewerkers snel zeggen ‘We zijn hier te druk voor’”, legt Teeuwsen uit. Behalve met bedrijfsvoeringsaspecten, hebben de groepjes zich bezig gehouden met de wijze waarop politiek/bestuurlijk gestelde doelen verwezenlijkt kunnen worden. Daarbij kwamen de hulpmiddelen en systemen die hiervoor nodig zijn aan de orde, het soort leiderschap dat dit vraagt, de vereiste competenties van medewerkers, en de best passende organisatiestructuur en /cultuur.

Intensieve samenwerking met alle partijen

Het college en het management werkten tijdens het veranderproces zeer intensief samen. “Het college heeft alle veranderprojecten binnen de organisatie actief ondersteund en is regelmatig geïnformeerd over de ontwikkelingen tijdens bijeenkomsten met het management”, zegt Teeuwsen. “Het college en management gaven ook voortdurend dezelfde boodschap af. Er was geen ontsnappen aan. Niet meewerken aan de veranderingen was ‘not done’.” De betrokkenheid van alle partijen, zowel van de raad, het college en het management als van de medewerkers, is van doorslaggevend belang geweest voor de succesvolle verandering. Bestuurders hielden bijeenkomsten met medewerkers waarin ze lieten weten dat de medewerkers op hen konden rekenen. “Zeg maar waar we het niet goed doen!”, daagden ze de medewerkers uit. “De bestuurders liepen de trap af naar de medewerkers om over te brengen dat veranderen alleen lukt als je het samen doet. Ze gingen tussen de mensen staan en maakten het persoonlijk”, vertelt Teeuwsen. “Dat was wel even wennen voor zowel bestuurders als medewerkers, maar versnelde het proces enorm.” Ook is er nauw samengewerkt met de ondernemingsraad. “We hebben de ondernemingsraad in de gelegenheid gesteld te sparren met een onafhankelijk adviseur”, vertelt Teeuwsen. “Sommige goede ideeën van de ondernemingsraad hebben we onverkort overgenomen.” Op een intranetsite over het verandertraject konden de medewerkers alle ontwikkelingen en nieuwtjes volgen. En ze konden via een poll op de site statements kwijt over de veranderingen.



‘De juiste man (m/v) op de juiste plek’

Het veranderproces leidde tot een aanzienlijke cultuuromslag. “Van een intern gerichte rolcultuur hebben we een verschuiving doorgemaakt naar een taakgerichte cultuur, waarin het project centraal staat. Door een platte structuur en een klein aantal leidinggevenden worden medewerkers gestimuleerd tot meer zelfstandigheid en professionaliteit”, vertelt Teeuwsen. Behalve dat de gemeente project-en resultaatgericht werken geprofessionaliseerd heeft, is ook competentie management ingevoerd. “In zo’n veranderproces leer je de mensen kennen. Dat heeft geleid tot een nieuw managementteam en een drastische herschikking onder het motto ‘De juiste man (m/v) op de juiste plek’”, vervolgt Teeuwsen. “Er heeft een belangrijke omslag plaatsgevonden in ons denken over werving en selectie. In plaats van deskundigen en functionarissen met specifieke ervaring te werven, zijn we medewerkers gaan werven met een bepaald persoonlijkheidsprofiel. Ondernemend en breed inzetbaar zijn daarbij de leidende begrippen. Dat werpt zijn vruchten af, want we hebben een aantal excellente nieuwe medewerkers die het in de praktijk goed doen. Aalten in de Achterhoek is nu een aantrekkelijke werkgever.”

Merkbaar resultaat

“We hebben de nieuwe werkwijze in het werkproces geborgd door deze terug te laten komen in college-agenda’s, portefeuille-overleggen, werkoverleggen, afdelingsplannen en bestuursrapportages. Ook hebben we de resultaten vastgelegd in het meerjarenprogramma van de raad”, zegt Teeuwsen. “Verder investeren we in trainingen en opleidingen voor leidinggevenden en medewerkers en voeren we een medewerkertevredenheidsonderzoek uit. De nieuwe werkwijze is natuurlijk ook geborgd door de cultuuromslag die heeft plaatsgevonden.” Uit een onderzoek uit 2009 van de Kamer van Koophandel blijkt dat ondernemers daadwerkelijk iets merken van de verbeterprocessen die de gemeente in gang gezet heeft. “We hebben nu goed contact met het bedrijfsleven door onder meer een structureel ondernemersplatform en onze bedrijfscontactfunctionaris. Verder hebben we alle achterstanden in de vergunningverlening weggewerkt en brengen we het beleid van de gemeente op een positieve manier naar buiten”, vertelt


Teeuwsen. "Met als resultaat dat de gemeente op alle punten hoger wordt gewaardeerd!"

Voor meer informatie over de aanpak van de gemeente Aalten kunt u contact opnemen met Jan Nobel, gemeentesecretaris van de gemeente Aalten, via e-mail j.nobel@aalten.nl of met Johan Teeuwsen, wethouder van de gemeente Aalten, via e-mail j.teeuwsen@aalten.nl



“Je hebt bevlogen uitvoerende medewerkers nodig om van een 8 naar een 9 te gaan”

*Jelke Dijkstra, gemeentesecretaris
van de gemeente Zoetermeer*



Gemeente Zoetermeer: “We geven ruimte aan medewerkers om met nieuwe initiatieven te komen”

De gemeente Zoetermeer is actief bezig geweest om de regeldruk te verminderen en streeft naar excellente dienstverlening. Er is een dienstverleningsconcept ontwikkeld waarbij denken en doen vanuit de klant centraal staat. Er zijn ruim 60 producten beschikbaar gekomen die volledig digitaal kunnen worden afgehandeld. Ook is met een geheel eigen aanpak (de Zoetermeerse methode) de hoeveelheid regels sterk verminderd en zijn de formulieren van de gemeente begrijpelijker gemaakt. Om de veranderingen door te voeren is als uitgangspunt voor de houding en het gedrag van medewerkers gekozen voor de kernwaarden vertrouwen, samenwerken en daadkracht. In gemeentebrede onderzoeken naar de kwaliteit van dienstverlening scoort de gemeente inmiddels hoog. Hoe zijn de medewerkers te motiveren om zich in te zetten voor een nog betere dienstverlening? “Je hebt bevolegen uitvoerende medewerkers nodig om van een 8 naar een 9 te gaan”, stelt Jelke Dijkstra, gemeentesecretaris van de gemeente Zoetermeer.

Bereidheid om anders te denken

De gemeente Zoetermeer wil dat medewerkers zelf aan de slag gaan met het verder verbeteren van de dienstverlening. “We willen meer resultaatgericht werken. Om dat te realiseren starten we pilots die worden gedragen door de werkvloer. Het enthousiasme van de medewerkers zorgt ervoor dat het gaat werken”, vertelt Dijkstra. “Het gaat erom dat we ruimte geven aan de medewerkers om met nieuwe ideeën te komen, dat de bereidheid er bij de medewerkers is om anders te gaan denken.”

Vanuit één visie aan kwaliteitsverbetering werken

De cultuur van de gemeente Zoetermeer kenmerkt zich door veel ambitie, actie en snelheid. “We zijn als gemeente lange tijd vooral op groeien gericht geweest, nu komt de focus te liggen op kwaliteit”, vertelt Dijkstra. Afdelingen binnen de gemeente voeren de dienstverlening echter nog op verschillende plekken (ook organisatorisch) uit, waardoor zij de dienstverlening soms op een verschillende manier invullen. Dijkstra zegt daarover: “Voor medewerkers is het niet altijd duidelijk wat de verwachtingen van het management zijn met betrekking tot dienstverlening in de dagelijkse praktijk. Deze conclusie heeft ertoe geleid dat het verstandig is alle dienstverlening onder één aansturing binnen één eenheid bij elkaar te plaatsen. Dan kan makkelijker vanuit één visie en één cultuur aan de kwaliteitsverbetering worden gewerkt.”

Gewenst gedrag borgen in personeelscyclus

In de gemeente Zoetermeer is ervoor gekozen de kernwaarden ‘vertrouwen’ en ‘samenwerken’ op te nemen in het dagelijks werkproces. Medewerkers en management maken aan de hand van casuïstiek aan elkaar duidelijk welke verwachtingen ze hebben en welk gedrag zij willen uitstralen. Succesvolle pilots en best practices worden in kaart gebracht en de ‘eigenaren’ ervan krijgen een rol in de communicatie hierover. Door ketensessies te houden wordt met meerdere afdelingen gezamenlijk de gewenste kwaliteit van dienstverlening vastgesteld. Gewenst gedrag, zoals vraaggericht handelen en kritisch zijn op nieuwe regelgeving, wordt geborgd door hierover concrete werkafspraken te maken. Leidinggevenden en medewerkers maken afspraken over hun bijdragen en beide partijen spreken elkaar hierop aan. Zo stimuleren management en medewerkers elkaar.

Olievlekwerking

“We creëren een olievlekwerking door te beginnen met een paar pilots. Vervolgens gaan medewerkers het zelf op andere terreinen uitproberen. Eigen initiatief werkt inspirerend en samen met de positieve respons van burgers en ondernemers wordt het proces eenvoudiger en leuker voor


iedereen. Medewerkers zijn trots dat het hen lukt om de dienstverlening te verbeteren en de regeldruk te verminderen!", zegt Dijkstra.

Voor meer informatie over de aanpak van Zoetermeer kunt u contact opnemen met JelkeDijkstra, gemeentesecretaris van de gemeente Zoetermeer, via e-mail j.dijkstra@zoetermeer.nl



*“Deregulering is een vorm van
risicomanagement”*

*Marlies van der Starre, conerndirecteur
van de gemeente Leiden*



Gemeente Leiden: “Deregulering is veel meer een verandertraject dan een juridisch traject”

De gemeente Leiden heeft in twee jaar tijd een forse vermindering van de administratieve lasten voor burgers, bedrijven en instellingen gerealiseerd met het programma Minder & Beter. Leiden behoort nu tot de top 10 best presterende gemeenten. Hoe kreeg de gemeente dit voor elkaar en wat vroeg het van de medewerkers? Marlies van der Starre, sinds medio 2007 concerndirecteur van de gemeente Leiden en verantwoordelijk voor het programma Minder & Beter, is aan het woord.

Hoge politieke ambitie

Marlies van der Starre vertelt: “Het proces begon met het besluit van het collegebestuur om niet te stoppen met het verminderen van regeldruk bij een vermindering van 25%, maar om tot de top 10 van best presterende gemeenten te gaan horen. De politieke ambitie was dus hoog. We hebben vervolgens 58 best practices van andere gemeenten als uitgangspunt genomen. Je kunt gemeenten zien als filialen van eenzelfde bedrijf en kunt elkaars ervaringen goed gebruiken. In de geest van deregulering hebben we de fase van het beschrijven van de huidige werkwijze overgeslagen. Dat scheelde tijd en creëerde ruimte om ons te concentreren op de verandering.”

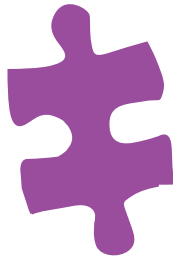
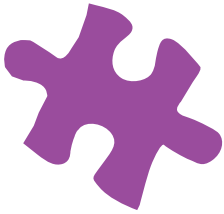
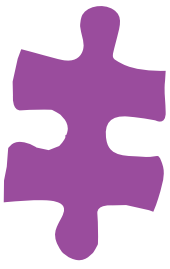
“Deregulering is een vorm van risicomangement”

De gemeente huurde een adviesbureau in om de vertaalslag te maken van de best practices van andere gemeenten naar de Leidse situatie. Medewerkers waren niet meteen enthousiast. “Juist door de

grote betrokkenheid van de medewerkers bij hun werk waren ze bang voor het lopen van risico's. Eigenlijk is deregulering een vorm van risicomanagement. Welke risico's zijn er en hoe ga je daarmee om?", zegt Van der Starre. Ze vervolgt: "We hebben de medewerkers duidelijk gemaakt dat deregulering geen vraag was, maar een opdracht." Het belang van deregulering voor burgers, bedrijven en instellingen stond en staat bovenaan. Het ging dus niet om de vraag óf de gemeente ging dereguleren, maar hoe ze dat zou invullen. En daar was de kennis en ervaring van medewerkers hard bij nodig. "In werkgroepjes, geleid door het adviesbureau, werden de dereguleringsvoorstellen besproken. We hebben de weerstand en de 'Ja, maar...'-reacties van medewerkers kunnen doorbreken door concreet te bekijken wat de risico's van deregulering nu echt zijn. Hoe vaak is het voorgekomen dat er iets misging? Medewerkers zagen uiteindelijk ook wel dat het geen zootjie werd in de stad."

Intensief traject

Na het vaststellen van de 58 dereguleringsvoorstellen op basis van best practices heeft een ander adviesbureau, samen met de betrokken medewerkers, een actieplan opgesteld om de voorstellen in een periode van 1,5 jaar te implementeren. Daarin stond per voorstel de opdracht, de verantwoordelijk manager, de benodigde tijd, capaciteit en investeringen met een deadline van 1 januari 2010. "Daar hebben we ook strak op gestuurd, omdat we de ervaring hebben dat de slag van plannen maken naar realisatie niet vanzelf gaat", zegt Van der Starre. "Het was een intensief traject, waar we bewust voor kozen om het onderwerp deregulering echt te laten rond zoemen in de organisatie." Ook nu speelde er scepsis bij de medewerkers. Die is weggenomen door de bezwaren van medewerkers serieus te nemen en goed te luisteren naar hun argumenten. "Daarbij hebben we de medewerkers een gevoel van veiligheid gegeven door hen te dekken als er incidenten zouden plaatsvinden. Verder hebben we eigenaren in de lijn aangewezen en hen steeds aangesproken op de voortgang", vervolgt Van der Starre. Ook zijzelf werd aan de gemaakte afspraken gehouden: "Ik had regelmatig overleg met de portefeuillehouder waarin ik liet weten hoe ver het proces gevorderd was." Zowel politiek als ambtelijk was de druk dus hoog. Tijdens bijeenkom-



sten vertelden diverse teams van medewerkers hoe het implementeren van de dereguleringsvoorstellen verliep. Medewerkers kregen er steeds meer plezier in, zoals blijkt uit de volgende uitspraak: “We werken met andere teams samen die we eerder niet kenden, en dat bevalt heel goed!”

Gedachtegoed blijft behouden

Het programma Minder & Beter is nu beëindigd, maar het gedachtegoed blijft behouden. “We hebben 200 beleidsmedewerkers getraind in het denken in termen van risicomanagement, zodat ze niet meteen aan vergunningen denken als beleid moet worden geoperationaliseerd. Ook wordt ieder nieuw beleidsvoorstel getoetst op regeldruk. In werkoverleggen blijft deregulering onderwerp van gesprek en de portefeuillehouder is alert op voorstellen voor nieuwe regels op basis van incidenten”, vertelt Van der Starre. “Wat de gemeente Leiden verder heeft bereikt, is dat de medewerkers zich veel meer verplaatsen in de situatie van de klant.” Ook in nieuwe trajecten wordt een verandering in denken en doen van de medewerkers meegenomen. Van der Starre: “De invoering van de WABO gaat bijvoorbeeld gepaard met een gedragstraject.”

Alleen resultaten communiceren

Kenmerkend voor de Leidse aanpak is dat er extern alleen gecommuniceerd is over de resultaten. Van der Starre geeft aan dat het voor de geloofwaardigheid van belang is resultaten te presenteren in plaats van beloften te doen. De wethouder stond daar ook helemaal achter. Intern is er wel gecommuniceerd over de voortgang van het traject. “Dat deden we onder meer door middel van een on-line thermometer waarop je precies kon zien hoe ver de realisatie gevorderd was”, vertelt Van der Starre.

Gedragverandering koppelen aan het dagelijks werkproces

Tot slot benadrukt Van der Starre hoe belangrijk het is om gedragsverandering te koppelen aan het dagelijks werkproces. “Maak er geen apart traject van waardoor het abstract blijft voor de medewerkers, maar laat het deel uitmaken van de dagelijkse werkzaamheden. Deregulering is in mijn ervaring veel meer een verandertraject dan een juridisch traject.”

Voor meer informatie over de Leidse aanpak kunt u contact opnemen met Caroline van der Kuijl, Programmamanager Dienstverlening, via e-mail c.van.der.kuijl@leiden.nl



*“Medewerkers houden soms
nog vast aan de oude werkwijze,
voor hen heeft dat immers
jarenlang goed gewerkt”*

*Els de Spirt, teamleider op de afdeling Sociale
Voorzieningen van de gemeente Utrecht*



Gemeente Utrecht: “Medewerkers moeten zelf betekenis geven aan de verandering in hun dagelijks werkproces”

De gemeente Utrecht werkt aan de vermindering van regeldruk, de verbetering van dienstverlening en toezicht. Op concern niveau worden deze thema's in het project 'Utrecht Prettig Geregeld' opgepakt, maar ook afzonderlijke afdelingen zijn aan de slag. Zo is de afdeling Sociale Voorzieningen van de gemeente Utrecht bezig met een omvangrijk verandertraject. Het doel hiervan is het verbeteren van de klantgerichtheid, waarbij de organisatie een omslag maakt van aanbodgericht naar vraaggericht werken. Om deze omslag te bereiken zijn functies geherstructureerd in kwaliteitsmedewerkers en schuldhulpverleners, en zijn medewerkers uit verschillende onderdelen fysiek bij elkaar geplaatst. Maar klantgerichter werken vraagt niet alleen om een wijziging van structuren en werkprocessen. Het gaat ook om een omslag in denken en doen van de medewerkers. Hoe pakt de gemeente Utrecht dit aan? “We willen met de medewerkers reflecteren op de nieuwe werkwijze en van elkaar leren”, zegt Peter Ubaghs, teamleider op de afdeling Sociale Voorzieningen.

Wat is klantgerichter werken?

Medewerkers op de afdeling Sociale Voorzieningen vragen zich af wat klantgerichter werken betekent voor hun dagelijks werk. Gaat het om kwantiteit (aantallen aanvragen), kwaliteit (benadering van de cliënten) of het voorkomen van recidieven? Door deze onzekerheid hebben medewerkers moeite de oude werkwijze los te laten.

“Het einddoel is voor de medewerkers nog te abstract. Je moet beginnen bij de basis. Medewerkers moeten zelf concluderen wat de verandering betekent voor hun dagelijks werkproces”, aldus Ubaghs. “Ook zijn er meerdere culturen binnen de afdeling Sociale Voorzieningen, die onderling verschillen in focus, informele regels en werkwijze”, constateert Els de Spirt, eveneens teamleider op de afdeling Sociale Voorzieningen. “Zo zijn er kwaliteitsmedewerkers en schuldhulpverleners, en zowel nieuwe medewerkers als medewerkers met veel ervaring. Vooral nieuwe medewerkers gaan naar de cursus Hulpverlening Nieuwe Stijl. Maar ze luisteren naar de medewerkers met veel ervaring, dat zijn de informele leiders. En die houden soms nog vast aan de oude werkwijze. Daardoor is het lastig de nieuwe manier van dienstverlening te verankeren in het dagelijks werkproces.” Leidinggevenden en medewerkers ervaren daarbij een hoge werkdruk en weinig tijd en capaciteit om de verandering door te voeren.

Van elkaar leren

Om de omslag te maken van aanbodgericht naar vraaggericht werken, is het allereerst van belang dat medewerkers betekenis geven aan de nieuwe werkwijze in de dagelijkse praktijk. De gemeente gaat dit aanpakken door medewerkers van elkaar te laten leren. Om hier zo min mogelijk extra tijd aan kwijt te zijn, gebeurt dit bijvoorbeeld door eens per zes weken casuïstiek te gebruiken tijdens werkoverleggen. Dan kunnen medewerkers van elkaar leren en elkaar corrigeren waar nodig. Ook in meeloopsessies kan meteen worden teruggekoppeld hoe het anders kan. Zo creëren medewerkers met elkaar ‘de nieuwe werkelijkheid’. Op deze manier wordt er ook meer mondeling gecommuniceerd in plaats van vooral via e-mail en schriftelijke documenten. Medewerkers krijgen zo eerder en makkelijker belangrijke informatie en duidelijkheid.

Initiatieven van medewerkers stimuleren

“We hebben tijdens dit verandertraject geleerd dat we creatiever met onze tijd, capaciteit en middelen kunnen omgaan. Dit kan door prioriteiten te stellen en door bestaande overlegmomenten beter te benutten, bijvoorbeeld door van elkaar te leren aan de hand van casuïstiek. Verder zorgen


we dat alle medewerkers de cursus Hulpverlening Nieuwe Stijl gaan volgen, zodat ook de medewerkers met veel ervaring bekend zijn met de nieuwe werkwijze. En we willen stimuleren dat medewerkers zelf aan de slag gaan met initiatieven om klantgericht te werken, bijvoorbeeld door het faciliteren van intervisiegroepen waarin met elkaar gereflecteerd wordt op de nieuwe werkwijze”, besluit Ubaghs zijn betoog.

Voor meer informatie over de aanpak van Utrecht kunt u contact opnemen met Peter Ubaghs via e-mail p.ubaghs@utrecht.nl of Els de Spirt via e-mail e.de.spirt@utrecht.nl



“In sommige gevallen hanteren we nog de programmatische werkwijze. Het grote verschil is dat we er nu bewust over nadenken of het echt nodig is”

Wilma de Groot, adviseur Brede Handhaving bij de gemeente Tilburg



Gemeente Tilburg: “Door projectmatig te werken kunnen we ons concentreren op de hoogste risico’s”

De gemeente Tilburg heeft in een ruim drie jaar durend proces de omslag gemaakt van programmatisch naar projectmatig toezicht houden. Hoe realiseer je zo’n omslag? “Het heeft moeten groeien, maar de inspecteurs ervaren het nu als een heel prettige en natuurlijke werkwijze”, zegt Wilma de Groot, adviseur Brede Handhaving bij de gemeente Tilburg. “En de klant is er ook nog beter van geworden omdat we in een project integraal controleren.”

Projectmatig werken

“Projectmatig werken houdt in dat we niet meer alles controleren, maar ons beperken tot het controleren van de hoogste risico’s. We gaan daarbij uit van een eenvoudig protocol ‘Projectmatig werken’”, vertelt De Groot. “Projectleiders analyseren aan de hand van de ‘Tafel van Elf’ wat de hoogste risico’s zijn en schrijven op basis daarvan een projectplan. In dat plan staan de doelen, de uitvoering en planning, het sanctietraject en de checklist van de specifieke punten waarop de inspecteurs moeten controleren. Tussentijds en na uitvoering van de controles, evalueren de projectleiders met de inspecteurs de resultaten. De resultaten met aanbevelingen worden vastgelegd in een evaluatierapport. Hierin staat ook wanneer een nieuwe controle noodzakelijk is. De projectresultaten leveren input voor de toekomst en worden opgenomen in het jaarverslag van afdeling Handhaving. Op die manier leggen we verantwoording af over onze inzet en verbeteren onze werkwijze door de kennis die we hebben opgedaan.”

Eenheid in werkwijze

“Door projectmatig te werken voorkom je verschillende werkwijzen”, gaat de Groot verder. “De projectleiders geven voorafgaand aan de controles een duidelijke briefing aan de inspecteurs, zodat de neuzen allemaal dezelfde kant op staan. Ook houden ze de vinger aan de pols door te kijken hoe de checklists zijn ingevuld. Als er grote verschillen tussen zitten, gaan ze met de inspecteurs na hoe dit komt.”

De Tafel van Elf

Een methode waar de gemeente Tilburg gebruik van maakt aan de voor- en de achterkant van een project, is de ‘Tafel van Elf’. “De Tafel van Elf zorgt voor professionalisering van toezicht en spreekt je creativiteit aan”, zegt De Groot. De methode bestaat uit elf factoren die samen verklaren waarom wetgeving al dan niet wordt nageleefd. Deze factoren bieden aanknopingspunten voor gerichte interventies. De methode is op verschillende momenten in de beleidscyclus toe te passen: bij de voorbereiding van beleid, bij het stellen van prioriteiten voor de handhaving, bij risicoanalyses voor de handhaving en bij de evaluatie van beleid. De Tafel van Elf is te gebruiken als zelfstandig model of ter aanvulling op beleidsinformatie, zoals onderzoeksresultaten of statistieken. Meer informatie over de Tafel van Elf vindt u op www.tafelvanelfvoorgemeenten.nl

Breder blikveld

Gevraagd naar de grootste omslag die de inspecteurs hebben moeten maken, zegt De Groot dat de inspecteurs niet meer alles hoeven te controleren en dus een deel van hun deskundigheid hebben moeten loslaten. “Zaken die eerder belangrijk waren, zijn nu soms minder belangrijk.” “Je merkt ook dat er integraler gewerkt wordt”, gaat ze verder. “Doordat er niet meer tot op het bot wordt gecontroleerd, krijgen de inspecteurs een breder blikveld. Maar inspecteurs vinden dat ook wel eens moeilijk. “Hoe ver ga ik, wanneer haal ik er een deskundige bij?”, vragen ze zich af. Dat is een leerproces.” “Een andere verandering in de werkwijze is dat er nu veel meer samenwerking wordt gevraagd van de inspecteurs. Eerder konden ze individueel hun jaarprogramma afwerken. Nu hebben de inspecteurs elkaar nodig omdat


ze ook voor elkaar op punten controleren of samen op pad gaan. Hoewel de nieuwe werkwijze tijd nodig heeft gehad om te groeien, ervaren de inspecteurs het inmiddels als een heel natuurlijke en prettige werkwijze. En ze merken dat ze geen belangrijke risicovolle bedrijven laten lopen. Voor de bedrijven is het ook prettiger, omdat zij minder vaak inspecteurs op bezoek krijgen.”

Bewust programmatisch werken

De nieuwe projectmatige en de oude programmatische werkwijzen blijken elkaar in de praktijk ook goed aan te vullen. “Nu we alweer een tijdje projectmatig werken, merken we dat niet alle bedrijven projectmatig aangepakt kunnen worden”, vertelt De Groot. “Bij sommige bedrijven blijkt het toch noodzakelijk te zijn bijvoorbeeld periodiek te controleren. Zoals een nulmeting bij de start en een eindmeting bij de beëindiging van bodembedreigende activiteiten. Maar het grote verschil met de eerdere situatie is dat we uitgaan van de systematiek van projectmatig werken. We denken er nu bewust over na of programmatisch werken echt nodig is.”

Voor meer informatie over de aanpak van de gemeente Tilburg op het gebied van toezicht kunt u contact opnemen met Wilma de Groot, adviseur Brede Handhaving, via e-mail wilma.de.groot@tilburg.nl





Instrumenten voor cultuurverandering

Deze instrumenten zijn beschikbaar om u te helpen een verandering van houding en gedrag te bewerkstelligen in uw organisatie.

Minder Regels Meer Service

Hoe realiseert uw gemeente minder regels en meer service? Op deze site vindt u instrumenten, praktijkvoorbeelden en links die u hierbij ondersteunen.

www.minderregelsmeerservice.nl

Servicepunt Dienstverlening

Het Servicepunt Dienstverlening van de VNG geeft meer overzicht in de verschillende bouwstenen voor verbetering van gemeentelijke dienstverlening en de samenhang daartussen. Het Servicepunt verstrekt actief informatie aan gemeenten.

www.vng.nl/smartsite.dws?id=85024

KING

De taak van KING is het bevorderen van de dienstverlening in Nederland aan burgers en bedrijven, door gemeenten te ondersteunen in hun taken.

www.kinggemeenten.nl

Casusadoptie

Casusadoptie helpt om beleid beter te laten aansluiten bij de praktijk. Het is een hulpmiddel dat het burgerperspectief als uitgangspunt neemt.

www.casusadoptie.nl

Kafkabrigade

De Kafkabrigade is opgericht om bureaucratische toestanden te onderzoeken waar geen touw meer aan vast te knopen is. De Kafkabrigade begint bij degene die is vastgelopen en gaat vervolgens met alle betrokkenen op zoek naar eerste stappen in de richting van structurele oplossing.

www.kafkabrigade.nl

Bewijs van Goede Dienst

Gemeenten krijgen een certificaat Bewijs van Goede Dienst als zij hun dienstverlening aan ondernemers hebben doorgelicht met de meting Normenkader voor Bedrijven. Gemeenten kunnen met het Bewijs van Goede Dienst laten zien wat hun resultaten en verbeteracties zijn om de dienstverlening aan ondernemers te verbeteren.

www.bewijsvangoededienst.nl

Kwaliteitshandvest

In een kwaliteitshandvest doet een overheidsorganisatie beloften aan burgers en ondernemers over de dienstverlening. Deze beloften noemen we ook wel servicenormen. Burgers weten wat ze mogen verwachten en ze kunnen de overheid aanspreken op de servicenormen. Dat is een extra prikkel om goede dienstverlening te leveren.

www.burgerlink.nl/kwaliteitshandvesten

Mediation en mediationvaardigheden

Mediation en mediationvaardigheden: oplossingsgericht werken bij conflicten met burgers en bedrijven. Deze handreiking geeft uitleg over wat mediation en mediationvaardigheden zijn en hoe u deze in de dagelijkse praktijk kan inzetten.

www.minderregelsmeerservice.nl/smartsite.dws?id=80762

Antwoord©

Antwoord© is zowel een landelijke beweging voor het verbeteren van de overheidsdienstverlening als een aanbod van producten.

www.antwoord.nl

Tafel van Elf

De Tafel van Elf bestaat uit elf factoren die samen verklaren waarom wetgeving al dan niet wordt nageleefd. Deze factoren bieden aanknopingspunten voor gerichte interventies. De methode is op verschillende momenten in de beleidscyclus toe te passen en te gebruiken als zelfstandig model of ter aanvulling op beleidsinformatie, zoals onderzoeksresultaten of statistieken. www.tafelvanelfvoorgemeenten.nl

Ervaringsdag

Voor alle inspecteurs van de Rijksinspecties organiseert de Inspectieraad de Ervaringsdag. Gedurende de Ervaringsdag staat het inspectiewerk centraal en onderzoeken inspecteurs met elkaar hoe ze maximaal effect kunnen bereiken in de uitoefening van hun vak. <http://beta.ervaringsdag.nl/>

