

## “Innovatie geeft ons energie”

### De Heusdense Manier van Werken 2.0: geen Bricks maar Bites

Interview Hans van der Ven, gemeentesecretaris, en Hoki Fo, manager team Informatievoorziening

*Hans van der Ven en Hoki Fo werken duidelijk met plezier voor de gemeente Heusden. De gemeente verzorgt al jaren op een slimme en eigentijdse manier de dienstverlening aan de burger. Een nieuw hoogtepunt bereikte Heusden in 2010 toen het zaakgewijs ging werken voor alle werkprocessen, ondersteund door een eenvoudig en doeltreffend zaaksysteem. De Heusdense Manier van Werken 2.0 was geboren.*



### Vertel eens kort iets over de geschiedenis van Heusden

*Hans van der Ven:* De gemeente Heusden is in 1997 ontstaan door een samenvoeging van de kernen Heusden, Drunen en Vlijmen en nog een aantal kleinere dorpen en buurtschappen. Het was aanvankelijk de bedoeling dat er één centraal gemeentehuis zou komen. Dat idee gaf veel reuring in de gemeenschap, een heleboel inwoners wilden het gemeentehuis in hun eigen woonplaats behouden. Al snel waren er gemeenteraadsverkiezingen. Die werden gewonnen door een partij die als belangrijkste issue meerdere gemeenteloketten had. Dus er kwam *geen* geld voor 1 centraal gemeentehuis in Heusden. De gemeentekantoren in Drunen en Vlijmen bleven bestaan, met een loket en werkplekken voor de medewerkers. Maar ja, we waren wel één gemeente geworden en we wilden niet tegen een klant in Drunen zeggen: “De medewerker die uw zaak behandelt, zit vandaag in Vlijmen. U kunt beter naar het gemeentehuis in Vlijmen gaan.” **Iedere klant van de gemeente moet aan ieder loket van de gemeente kunnen worden geholpen.** Dat was de basis voor de Heusdense Manier van Werken (HMW). **De Heusdense Manier van Werken is dus uit de praktijk geboren.** De klant staat centraal. Als we de klant altijd en overal van dienst willen zijn, moet voor onze medewerkers alle informatie op alle plaatsen centraal toegankelijk zijn. Digitaal dus. Daarom streven we er al jaren naar om op een innovatieve manier integraal en flexibele manier digitaal te werken. ‘Klant’ en ‘innovatie’ zijn voor ons de centrale begrippen. Het concept van HMW is in 2002 van start gegaan en is sindsdien doorontwikkeld. Vandaag de dag werken we met een draadloos systeem en heeft iedere medewerker voor de klus waarvoor hij/zij staat, de keuze uit een voor hem of haar best passende werkplek met bijbehorende voorzieningen. Alle medewerkers kunnen overal terecht, alle klanten kunnen overal terecht.

### Nu spreken jullie van de Heusdense Manier van Werken 2.0. Hoe is de ontwikkeling van 1.0 naar 2.0 gegaan?

*Hans van der Ven:* In 2002 zijn we begonnen. We wilden een belangrijke slag slaan op het gebied van workflowmanagement, daar geloofden we heilig in: processen zoveel mogelijk geautomatiseerd afhandelen. Makkelijk voor onze medewerkers en makkelijk voor onze klanten. We zijn gestart met een systeem dat nog niet zo erg stabiel was. Dat was een dapper besluit, maar we wilden door. De instabiliteit werkte niet bevorderend voor de motivatie in de organisatie. We moesten vrij veel energie in de techniek steken, zelf veel dingen moeten uitvinden. Dat zorgde er wel voor dat we vanaf dat moment altijd innoverend bezig zijn geweest. Deze innoverende houding is echt bij de medewerkers van de gemeente gaan horen.

In 2005 hebben we een reorganisatie doorgevoerd. De organisatie is ingericht op basis van de verschillende klanttypes die we onderscheiden. Zo ontstonden allemaal nieuwe teams. Die manier van werken, helemaal gericht op de klant, vraagt om verschillende competenties bij medewerkers van de verschillende teams. Daarom hebben we besloten om vanaf dat moment vooral te investeren in de mensen. Door de techniek was in voorgaande jaren te weinig aandacht voor de mensen geweest. In 2006 constateerden we dat het invoeren van workflowmanagement te langzaam ging. De oorzaken daarvan zijn duidelijk. We waren in 2002 gestart met een behoorlijk taai proces, het verlenen van bouwvergunningen. De informatie over bouwvergunningen was voor de digitaliseringsslag versnipperd in de organisatie, de volledigheid van die informatie was niet te garanderen, we moesten echt zorgen dat alles bij elkaar kwam. Met de invoering van workflowmanagement zijn we te ver gegaan in het uitwerken van alle mogelijke voorkomende processtappen in het systeem. Het werken werd inflexibel. En het beheer werd er daardoor ook niet makkelijker op. Hoe dan ook hebben we digitalisering als *de* ondersteunende lijn in het concept van de Heusdense manier van Werken gepositioneerd. Dat vroeg opnieuw om een organisatieverandering. De afdelingen ICT, workflowmanagement en Post & Archief hebben we samengevoegd tot een nieuwe afdeling, het team Informatievoorziening. We hebben een manager erbij gezocht die erbij paste. Hier zit hij: Hoki Fo.

*Hoki Fo:* Wat ik bijzonder vind aan Heusden is, dat het besef dat informatie van groot belang is voor de dienstverlening al leefde lang voordat iedereen begon te spreken over zaakgericht werken. We beschikten al over de goede uitgangspunten om zaakgericht werken in te voeren. De Heusdense Manier van Werken 1.0 bestond uit het werken met het vorige informatiesysteem: we konden documenten en dossiers vastleggen en er was workflow voor een aantal processen. Maar volledig digitaal werken was een lange weg. **Daarom kozen we met de Heusdense Manier van Werken 2.0 nadrukkelijk voor zaakgericht werken** in combinatie met generieke workflow. In 2010 zijn we gaan werken met het Zaaksysteem van Differs (onderdeel van de Digital Groep) en hebben we de stap gemaakt naar 100% digitaal werken, voor alle processen. Dat is de Heusdense Manier van Werken 2.0. Het verschil met 1.0 is heel groot. We stonden toen steeds voor de keuze of we de dienstverlening voor een deel van de processen digitaal wilden inrichten en zo ja, voor welk deel dan, en in welke volgorde? Of toch voor alle processen? Met het Zaaksysteem is die keuze niet aan de orde, omdat je zo gemakkelijk digitaal kunt werken voor alle processen. Dat is al een grote stap voorwaarts en we maken nog steeds stappen, we blijven doorontwikkelen. Dat kon alleen, is mijn mening, doordat al tijdens de Heusdense Manier van Werken 1.0 de goede uitgangspunten zijn gekozen en de juiste koers is bepaald en op punten kritisch is bijgeschaafd. Uitgangspunten en koers hebben we niet overboord gezet, maar hebben we juist doorontwikkeld.

*Hans van der Ven:* **We hebben het Zaaksysteem in 2010 met een big bang ingevoerd, in een keer voor alle processen en teams. Dan zijn er altijd zure appels, maar we hebben hier geleerd door zure appels heen te bijten.** We hebben de mensen ook niet aan hun lot overgelaten. In de beginperiode, bij de invoering van het Zaaksysteem, was er een vliegende brigade actief van medewerkers van Differs en van de gemeente. Medewerkers in de organisatie waarden dat heel erg, ze merkten dat ze serieus werden genomen.

**De Heusdense manier van Werken heeft voor velen de klank van Het Nieuwe Werken. Hebben jullie het gevoel dat jullie een gemeente zijn die Het Nieuwe Werken omarmt?**

*Hoki Fo:* Het gaat tegenwoordig wel heel vaak over Het Nieuwe Werken. Naar mijn idee was Het Nieuwe Werken in Heusden al aan de orde toen de term nog niet bestond. Werken waar en wanneer je wilt, de nadruk op de klant, alle informatie overal beschikbaar. Ik heb weleens flashbacks: wat nu hot is, deden wij toen al.

*Hans van der Ven:* Je ziet ook op een andere manier dat wij een gemeente zijn waar Het Nieuwe Werken al bestaat. Het heeft aantrekkingskracht op mensen die juist dit leuk vinden: innovatief bezig zijn, digitaal werken. Zulke mensen willen graag bij ons werken. Ook in onze manier van personeel selecteren zijn we vrij innovatief. Onze selectiegesprekken zijn geen selectiegesprekken in de traditionele zin van het woord.

We hebben Matchpoint Heusden ingericht als we mensen binnen willen halen. Als we een paar vacatures hebben, roepen we per vacature de meest geschikte kandidaten op voor een dagprogramma. Niet voor een paar gesprekken, nee: voor een dagprogramma, en aan het einde van de dag waarop we allerlei activiteiten met hen ontplooiën, hebben de geselecteerde kandidaten hun benoeming op zak. De dag eindigt altijd met een borrel waarin onze nieuwe medewerkers direct kennismaken met hun nieuwe collega's. Het is een ontspannen afsluiting van de dag, en tijdens die borrel voel je dat het ons om samenwerken gaat. Innovatief werken heeft veel meer kanten dan digitaal werken alleen. Het is een manier van samenwerken.

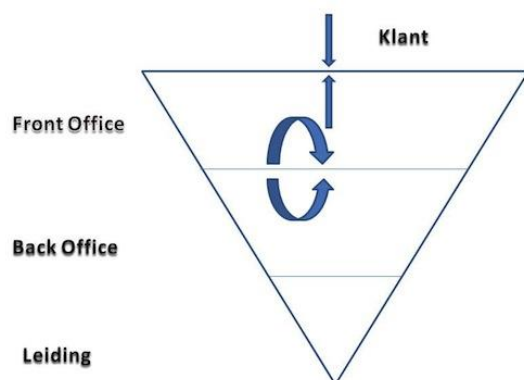
*Hoki Fo:* Zelf ben ik ook op deze manier bij Heusden terecht gekomen. Het was leuk om mee te maken. Je raakt gelijk betrokken bij de drive en spirit die de Heusdense Manier van Werken kenmerken.

*Hans van der Ven:* Ik ben betrokken bij een platform van gemeentesecretarissen dat zich inzet om Het Nieuwe Werken binnen gemeenten te ontwikkelen. We houden ons bezig met heel uiteenlopende vragen. Bijvoorbeeld: "Hoe kunnen we twitter inzetten bij rampenbestrijding?" Maar ook met: "Hoe geven we een project als Seats2Share vorm?" Met Seats2Share willen we werkplekken bij de overheid door heel het land beschikbaar stellen voor andere overheidsmedewerkers. Zodat ambtenaren overal kunnen werken en klanten overal kunnen worden geholpen, zelfs voor zaken in een andere gemeente.

Verder zie je in Heusden de ontwikkeling van minder managers naar meer leiders. Leidinggevend en geven geen opdrachten, maar ruimte. We willen een organisatie van 'ondernemers' worden. Ook dat trekt weer ondernemende types aan als we nieuwe mensen zoeken. Ik ben niet de enige die denkt dat we in Nederland aan de vooravond van een nieuwe manier van werken staan. Nou, Heusden is er klaar voor.

### Ontwikkelt jullie ambtelijke organisatie zich nog? Hoe ziet het er over een paar jaar uit?

*Hans van der Ven:* We hebben een behoorlijk platte organisatie. Er is 1 algemeen directeur, de gemeentesecretaris die samen met 2 hulpsheriffs (coördinerend managers) het MT vormt. Daaronder hebben we veertien teammanagers. Meer lagen hebben we niet. Ons organisatiemodel is gebaseerd op de frontoffice en de backoffice. Bij de frontoffice komt de klant met zijn vraag en diezelfde frontoffice geeft de klant ook antwoord op zijn vraag. Soms moet het antwoord uit de organisatie, uit de backoffice komen. De contactambtenaar voert de regie over de afhandeling in de backoffice. Je kunt het zien als een omgekeerde piramide: bovenaan staat de frontoffice, middenin de backoffice en leiding staat onderaan, die draagt de organisatie. Helemaal bovenaan staat de klant en dat zal in de toekomst ook zo blijven.



## Wat zijn de voordelen van jullie manier van werken voor het gemeentebestuur?

*Hans Van der Ven:* **Ook voor het gemeentebestuur staat de klant centraal.** Dat is de enige juiste politieke keuze. Het gemeentebestuur heeft belang bij transparantie in de organisatie, zien wat er gebeurt, en wil dat ook de klant ziet wat er gebeurt. Dat lukt met onze manier van werken omdat onze manier van werken daarop gebaseerd is. Praktisch heeft het bestuur er natuurlijk ook voordeel van. De aanvoer van collegestukken, de gedachtenwisseling over stukken, de parafering, de goedkeuring, noem maar op. Alles kan digitaal. Thuiswerken is zonder enige beperking mogelijk zolang de klant er ook bij gebaat is. De gemeenteraad is nog niet zo ver, maar dat is hun eigen keuze. Alles is digitaal te raadplegen. Zodra de raad er aan toe is, kunnen we alle processen rond de gemeenteraad technisch vrij eenvoudig inrichten.

*Hoki Fo:* In andere organisaties zie je nog veel gesleep met stukken. Ik vind het onvoorstelbaar wat een stapels papier door een organisatie heen wordt gesjouwd en wat bestuurders allemaal meekrijgen naar huis. In Heusden is de volledige informatie op een centrale plek te vinden en te bewerken. Dat voorkomt ook veel discussie. Je hebt nooit twijfel over de juiste versie.

## Jullie werken samen met een vrij kleine en nieuwe speler op de markt, Differs. Wat zijn de voor- en nadelen?

*Hoki Fo:* Wat ik een groot voordeel vind, is dat we dezelfde droom en idealen hebben. Dat zorgt ervoor dat je dezelfde taal spreekt. Een ander voordeel is de slagkracht. Het gaat niet alleen om het invoeren van een ICT systeem. Het gaat om het gehele traject waar de organisatie doorheen moet, cultuur, mindset. Hierin ervaren wij de samenwerking als 'samen uit, samen thuis'. Nadelen zie ik niet zo snel. Het Zaaksysteem is flexibel en daardoor goed toepasbaar in allerlei organisaties. Iedereen kan daarvan de vruchten plukken. Voor onze organisatie was de grote uitdaging te wennen aan zaakgericht werken. Daarbij gaat het niet eens om het systeem, maar om de afspraken die je met elkaar maakt over bijvoorbeeld wat een zaak is. De aanstaande tijd gaan we de organisatie nog meer trainen in zaakgericht werken.

*Hans van der Ven:* Het is een zaak van de organisatie. De organisatie pakt de nieuwe manier van werken op. Dat zie je ook op andere terreinen. Zo kwam door de digitalisering veel werk op het toenmalige Post & Archief af. Al het 'oude papier' kwam naar hen toe en moest naast de gewone werkzaamheden door hen worden verwerkt. Dat dreigde spaak te lopen. Het mooie was, dat toen andere collega's hen spontaan gingen helpen het op te lossen. Dat typeert Heusden.

## Jullie schetsen een beeld van de gemeente Heusden waarin samenwerking en innovatie voorop staan. Geldt dat sowieso voor de cultuur van de gemeente Heusden en de mensen die er wonen?

*Hans van der Ven:* Dat is moeilijk te zeggen. Na de samenvoeging van de verschillende dorpskernen hebben lokale emoties in de gemeenschap nog wel een tijd een rol gespeeld. Die emoties zijn er nog steeds wel, maar als organisatie zijn we er vanaf het begin professioneel mee omgegaan. We zijn in onze ontwikkeling niet gehinderd door die emoties. In de gemeenteraad zag je in het begin de lokale sentimenten nog wel, zeker kort nadat de oude gemeenteraden zijn samengevoegd. We zijn inmiddels een aantal verkiezingen verder en dan zie je dat het ook daar aan het verdwijnen is. Maar het blijven toch drie dorpskernen met hun eigen identiteit. Je ziet nog steeds dat Heusden wat 'Hollands' aandoet, Drunen kent een echt 'Brabantse' sfeer en Vlijmen is een erg ondernemend dorp. Dat willen we ook helemaal niet veranderen.

*Hoki Fo:* In onze relatie met de gemeenschap staat innovatie wel altijd centraal. Zo hebben onze burgers dus wel alle voordelen van de Heusdense Manier van Werken.

**In februari 2011 won Heusden met het Differs Zaaksysteem de prijs voor VIP/Applicatie van het jaar 2010. Heusden wil een voorbeeld zijn voor andere organisaties. Hoe doen jullie dat?**

*Hoki Fo:* op het gebied van digitaal werken hebben we inderdaad een voorbeeldfunctie. Mensen komen langs om te kijken hoe wij het precies doen. Heusden staat altijd op de shortlists van dit soort prijzen. Maar we zoeken de balans. We zijn in eerste instantie aan het werk voor onze eigen burgers en bedrijven. We willen graag iedereen verder helpen, maar het kan niet ten koste gaan van ons eigen werk. Maar ja, adel verplicht!

---

**Dit interview komt uit het boek 'Met een rolstoel over straat crossen, feiten en meningen over Het Nieuwe Werken'. Dit boek is geschreven naar aanleiding van het Digital Groep congres 2010 en is te downloaden en te bestellen via [www.digital.nl](http://www.digital.nl).**



SHAREPOINT SOLUTIONS

Differs is onderdeel van de Digital Groep