

In 2002 heeft de gemeente Hellendoorn haar eigen dienstverleningsconcept Hello vastgesteld. Met Hello zijn veranderingsactiviteiten op het gebied van structuur en cultuur opeenvolgend afgewisseld. Daarbij zijn niet zozeer complete kwaliteitsmodellen integraal toegepast, als wel specifieke elementen uit het kwaliteitsdenken uitgelicht en vertaald naar de praktijk.

Tekst: Otto Thors, hoofdredacteur Proces&Document
Foto: Job Boersma

Gemeentesecretaris Hans van der Noord

‘Versterk dienstverlening en kwaliteitsdenken

4

We spreken met Hans van der Noordt in het *Huis voor Cultuur en Bestuur* in Nijverdal. Hans is een van de initiatiefnemers van de oprichting van Dimpact. Dit samenwerkingsverband op het gebied van ICT is essentieel voor de manier waarop in Hellendoorn de dienstverlening is georganiseerd. Dimpact bekijkt over de hele linie en is bekend bij alle medewerkers, aldus Van der Noordt. ‘Dat is ook vereist, want digitalisering is geen speeltje van ICT, maar een beweging die integraal bekend hoort te zijn. Het is dan ook niet vreemd dat Hellendoorn de etalagegemeente van Dimpact is, aangezien in deze gemeente momenteel de meeste bouwstenen zijn geïmplementeerd. Voordat wij hier zo ver waren is er een heus cultuur- en organisatietraject aan vooraf gegaan.’

Digitale dienstverlening moet nut hebben anders hoeft je er niet aan te begin-

Stokje

In de rubriek *Kantelklaar?* geeft de ene secretaris het stokje door aan de volgende. Hans van der Noordt laat in het volgende nummer van *Proces&Document* de gemeentesecretaris van Dinkelland, Alex Damer, aan het woord. Deze jonge gemeentesecretaris (38 jaar) heeft een geheel eigen lijn gevolgd bij het opzetten van een dienstverleningsconcept waarover hij met ons belangrijke lessen kan delen.

nen. Als het nut is bewezen en beslissingen zijn genomen, is het noodzaak dat je zonder al te veel weerstand tot implementatie kan komen. Daartoe is in Hellendoorn een goede basis gelegd met de nieuwe structuur. Het toegepaste sectorenmodel is geen standaarddirectiemodel maar een Hellen-doorse variant waarbij zo veel mogelijk verantwoordelijkheden laag in de organisatie zijn gelegd. Zo worden

het gebied van projectmatig werken goed te verankeren in de organisatie.

Dat is een redelijke verandering van werken die je niet zomaar doorvoert. Alle medewerkers hebben deelgenomen aan twee cultuurtrajecten. Een was gericht op denken in mogelijkheden, waarbij meer generalisme werd geïntroduceerd. Effect van dit traject is dat medewerkers elkaar onderling corrigeren als er te veel vanuit de oor-

Voordeel van verantwoordelijkheid laag in de organisatie is dat er minder ruis ontstaat

beleidsmedewerkers middels themasessies actief bij de wekelijkse besprekingen van het College en MT betrokken. Waar men voorheen met veertien afdelingshoofden en drie sectordirecteuren werkte, is er nu nog maar één managementlaag van vier clustermanagers die samen met Hans van der Noordt het MT vormen. Per cluster zijn drie teams geformeerd rondom beleidsonderwerpen. Voordeel van verantwoordelijkheid laag in de organisatie is dat er minder ruis ontstaat, aldus Hans van der Noordt. De platte organisatie wordt nog verder versterkt door de vele projecten die momenteel spelen in gemeente Hellendoorn. Met een projectbudget van ruim 400 miljoen is het noodzaak om de competenties op

spronkelijke basisstructuren wordt gedacht. Het tweede cultuurtraject betrof het stimuleren van integrale werkwijzen. Door de keten van werkvoorraden zichtbaar te maken, werden ook de onderlinge afhankelijkheden zichtbaar. Dit werd gestimuleerd door de inzet van digitale hulpmiddelen en een cleandesk-beleid. Door toepassing van verschillende elementen uit het ‘openkantoorconcept’ – zoals het creëren van meer overlegruimte bij de werkplekken en het fysiek samenbrengen van teams die binnen de keten horen samen te werken – is een integrale werkwijze vanzelfsprekender geworden. Ook van nieuwe medewerkers wordt verwacht dat zij bij binnenkomst een vergelijkbaar traject doorlo-

van Hellendoorn

erlening door integraal toe te passen'



Algemeen directeur Hans van der Noordt (48): 'Initiatieven nemen, duidelijkheid geven en mensen motiveren zijn de basis voor het overwinnen van weerstanden en succesvol leidinggeven.'

pen als de organisatie in 2005 heeft gedaan.

De integrale werkwijze van Hellendoorn zien we bovendien terug als lokmiddel bij de werving van personeel. Van der Noordt: 'Een kleine gemeente (37.000 inwoners, 287 fte – red.) is doorgaans kansloos als het gaat om het werven van ervaren personeel. Vandaar dat Hellendoorn investeert in het werven en opleiden van jonge medewerkers. Men richt zich daarbij onder meer op de nabijgelegen Universiteit Twente en de hogescholen in Zwolle en Enschede. Een organisatie als Hellendoorn past goed bij jonge hoogopgeleide mensen die verantwoordelijkheden willen nemen en hun cv projectmatig willen opbouwen, dwars door de organisatie heen. Onze jonge honden worden binnen de organisatie gecoacht en begeleid door senior beleidsmedewerkers. Deze leerschool lijkt ideaal vanwege de hoge mate van resultaatgerichtheid. Maar tegelijkertijd leidt deze aanpak tot hoog verloop. Na drie tot vijf jaar vertrekken veel jonge medewerkers bij afronding van een ambitieus project. De hoge mate van vrijheid en eigen verantwoordelijkheid leiden daarentegen wel tot een laag ziekteverzuim (3,4%). De voordelen van personeelsbeleid gericht op het geven van kansen wegen dus met gemak op tegen de nadelen.'

Dimpact

'Hellendoorn loopt momenteel voorop bij Dimpact. Toch zou Hellendoorn niet zonder Dimpact kunnen. Beperkingen van de organisatieomvang leiden ertoe dat je wel moet samenwerken op het gebied van ICT. Hellendoorn had aanvankelijk haar focus op de uitkomsten van de superpilot in Enschede. Deze lessen zijn geïnstitutionaliseerd in Dimpact, dus was deelname hieraan een logische keuze. Inmiddels is Hellendoorn een stuk verder dan bijvoorbeeld grote broer Enschede, ondanks of misschien wel dankzij haar kleinere omvang. Wij steunen op grote gemeenten om te blijven meedoen met de ont-

Ontmoeten doet verbinden

Het integrale karakter van de organisatie vind je ook terug in de manier waarop de gemeente is gehuisvest. Alle gemeentelijke diensten zijn gevestigd in het Huis voor Cultuur en Bestuur in Nijverdal. Dit gemeenschapshuis gaat verder dan voorbeelden zoals die in Denemarken bekend zijn. Deense overheden hebben vaak alleen een Cultuurhuis. In het Hellendoornse gebouw zijn naast de gemeente onder meer ook de VVV, de bibliotheek, het theater, een grand café, het UWV Werkbedrijf en twee commerciële uitzendbureaus gevestigd. Voorbeeld van de synergie die hierdoor ontstaat is dat mensen die

Tips uit Hellendoorn

- Denk in structuur en cultuur, die twee lopen door elkaar heen!
- Maak je dienstverleningsconcept lokaal waardoor het voldoet aan de wensen en eisen van je eigen organisatie in plaats van een landelijke blauwdruk.
- Bouw een organisatie om mensen heen in plaats van het inpassen van mensen binnen een model.
- Streef naar diversiteit in het directieteam.

Grote gemeenten steunen op kleintjes om te kijken hoe gezamenlijk bedachte e-dienstverlening in de praktijk werkt

6

wikkeling van e-dienstverlening. Maar grote gemeenten steunen op kleintjes om te kijken hoe gezamenlijk bedachte e-dienstverlening in de praktijk werkt. Het grote belang van kleine gemeenten wordt gelukkig onderkend bij Dimpact. Toch blijven veel kleine gemeenten te ver achter.' Volgens Van der Noordt is de sleutel tot succes het investeren in voldoende integraliteit in je organisatie. Dat is de infrastructuur waarop je projecten beter en succesvoller implementeert.

bij de VVV komen voor een wandelkaart, ook even de bibliotheek bezoeken en daar gewezen worden op het nieuwe programma van het theater. De bezoekersaantallen van de deelnemende partners zijn hierdoor sterk gestegen. Ander voorbeeld betreft de sociale dienst. Deze organiseert regelmatig in huis een beursvloer in combinatie met het UWV Werkbedrijf. Maar ook de uitzendbureaus doen hieraan actief mee. Daardoor is de meerwaarde van deze bureaus groter dan enkel

inkomsten ten bate van de exploitatie van het gebouw.

Het gebouw is 7 dagen per week en ook 's avonds open. Met name het grand café biedt een verbindende schakel tussen theater, bibliotheek en overheid. Dit heeft al geleid tot integrale versterking van de eigen programma's. Als een bepaald thema in het theater centraal staat, dan haakt de bibliotheek daarop in met een expositie en biedt de gemeente extra informatie over haar taken op dat beleidsterrein. Daarmee wordt beleid laagdrempelig en speels aangeboden. De gemeente hoeft feitelijk alleen maar onderwerpen te initiëren en te registreren. De deelnemers en diverse vrijwilligersorganisaties doen de rest.

De vraaggerichte aanpak van Hellendoorn kenmerkt zich volgens Van der Noordt door integraal werken, regelmatig burgerpanels consulteren, samenwerking met partners op dezelfde locatie actief opzoeken en resultaatgericht werken door prestatiecontracten met elkaar af te sluiten. Langs korte lijnen wordt steeds meer verantwoordelijkheid laag in de organisatie gelegd. De duidelijkheid binnen de organisatie neemt hierdoor toe en waar nodig wordt dit versterkt door de inzet van kwaliteitstandaarden. Daarbij is de gevestigde cultuur de belangrijkste succesfactor.

Webcamloket

De gemeente Hellendoorn neemt momenteel deel aan een provinciale pilot om een virtueel loket uit te proberen. Dat is een loket waarbij de medewerker een klant op afstand met een webcam verder helpt. Aangezien het Huis voor Cultuur en Bestuur in Nijverdal staat, is gemeentelijke dienstverlening in andere kernen (zoals Hellendoorn) niet fysiek beschikbaar. Door bij de bank, de woonstichting of de bibliotheek in een andere kern een virtueel loket te plaatsen, wordt de gemeentelijke dienstverlening fysiek zichtbaar en toegankelijk. In eerste instantie richten deze virtuele loketten zich op de meest voorkomende producten van burgerzaken en bouwen en wonen. Doel is om de intake hiermee af te vangen en de kwaliteit van een mogelijk vervolgtraject op het gemeentehuis te verbeteren. Deze pilot staat los van Dimpact, maar als het virtueel loket een succes wordt, zal Hellendoorn deze best practice inbrengen bij het samenwerkingsverband.