

Toen Alex Damer secretaris werd in Dinkelland trof hij daar een organisatie aan die lang genoeg met zichzelf bezig was geweest. Het werd tijd voor de *blik naar buiten*. Met het vaststellen van een nieuw dienstverleningsconcept heeft de gemeente de output centraal gesteld.

Tekst: Otto Thors, hoofdredacteur Proces&Document
Foto: Arie Kwast

Gemeentesecretaris Alex Damer

Hoekom'm bij in Dinkelland

4

De gemeente Dinkelland is in 2001 ontstaan door een fusie van de gemeenten Weerselo, Denekamp en Ootmarsum. Alex Damer, gemeentesecretaris, vertelt: 'De voorbereiding op de herindeling verliep dramatisch. Er had geen harmonisatie plaatsgevonden van informatie of systemen, en zonder verdere afstemming was het plotsklaps één organisatie. Een klassiek geval waarbij gemeenten niet samen willen, maar wel gaan.' Tegenwoordig is alles wat nodig is om de burger in de gemeente Dinkelland te helpen, bij elkaar gebracht. Men is afgestapt van het sectorenmodel dat verkokerde dienstverlening tot gevolg had. In de nieuwe organisatie zijn vraagpatronen van burgers leidend geworden voor de organisatie-inrichting. Het enthousiasme van medewerkers is benut door hen zelf de processen te laten invullen. Het is verbazingwekkend met hoeveel nieuwe, praktisch werkende suggesties men komt. Damer: 'We hebben niet centraal vanuit de directie uitgangspunten en criteria geformuleerd en

Stokje

In de rubriek *Kantelklaar?* geeft de ene secretaris het stokje door aan de volgende. Alex Damer laat in het volgende nummer van *Proces&Document* de gemeentesecretaris van Bunnik, Gert Veenhof, aan het woord.

afgedwongen. De organisatie heeft, verdeeld over 5 werkgroepen, zelf bedacht hoe de dienstverlening het best is te organiseren. Na formele vaststelling heeft de directie zich opgesteld als degene die de gezamenlijk ingezette koers bewaakt en mensen laat opereren binnen de krijtlijnen van het werkveld.' Door de bottom-up-aanpak was er veel aandacht voor het proces aan het begin van het traject. 'Daar-

Het enthousiasme van medewerkers is benut door hen zelf de processen te laten invullen

mee creëer je draagvlak en een diep geworteld begrip van de urgentie waarom je dingen doet. Dit begrip is op latere momenten onmisbaar.'

Accountmanagers

Meest in het oog springend binnen de dienstverlening van Dinkelland is de rol en functie van de accountmanager. Deze is niet alleen een administratief figuur die de intake verzorgt, maar ook een procesmanager richting het backoffice. Door meer kwaliteit aan de voor-



kant te bieden, ontmoet de klant direct iemand die verstand van zaken heeft. Bovendien heeft de accountmanager voldoende overzicht op collega's in het backoffice om zaken gedaan te krijgen. Er is geen formele scheiding aangebracht tussen front- en backoffice. 'Door geen knip te maken tussen front- en backoffice is een menselijke oplossing gevonden, die een breed diensten-aanbod voor klanten mogelijk maakt. In Dinkelland staat het proces centraal en is de accountmanager degene die dit aanstuurt. Mocht er iets mislopen

accountmanagers



Alex Damer is sinds vijf jaar secretaris van de gemeente Dinkelland. Daarvoor werkte hij in diverse functies op het gebied van reorganisaties en efficiëntieverbetering bij de gemeenten Hellendoorn, Waalre, Veenendaal en Maarheze.

dan kaart de accountmanager dat aan bij het verantwoordelijke afdelingshoofd. Bij de accountmanager gaat momenteel 85% van de klanten geholpen de deur uit. Dat is alleen mogelijk door hem een brede verantwoordelijkheid te geven die een stuk verder reikt dan het verzorgen van een eenvoudige intake', aldus de gemeentesecretaris. Het aanstellen van accountmanagers

was bij de ene afdeling makkelijker dan bij de andere. Bij Maatschappelijke zaken waren bijvoorbeeld weinig wijzigingen nodig, terwijl de omslag bij Vergunningen niet als vanzelfsprekend werd ervaren. Door het werken met accountmanagers kwam de focus bij selectie en beoordeling sterker te liggen op competenties als klantgerichtheid, in plaats van op ervaring en vak-

matige achtergrond. Deze stap vergt lef, maar nu Alex Damer terugkijkt op deze verandering kan hij constateren dat de dienstverlening beter draait dan voorheen. 'We hebben een frisse club, alles is nieuw en de bereidheid om elkaar onderling te helpen is groot.' Momenteel zijn er in Dinkelland 15 medewerkers actief als accountmanager.

Dinkelland maakt wel inhoudelijk onderscheid tussen domeinen en zal dat voorlopig blijven doen. Een volledige integratie van domeinen met generalisten als accountmanagers is niet nodig en wordt ook niet nagestreefd. Daar is ook geen directe behoefte aan. 'Slechts tien keer per jaar kan een klant niet in één keer worden geholpen binnen een domein, vanwege meervoudige vraagstukken. Voor dergelijke aantallen is het niet nodig om alles te integreren.'

Callcenter

Om de effectiviteit van telefonische dienstverlening te verbeteren, heeft Dinkelland in haar dienstverleningsconcept afscheid genomen van door kiesnummers. In eerste instantie was dit bij veel collega's een heikel punt, maar inmiddels wil men niet meer anders. Op dit moment wordt in het callcenter al 30% van het telefoonverkeer 'afgevangen' zonder door te ver-

binden. Dat scheelt veel onnodig werk op de vakafdeling. 'In eerste instantie was het de bedoeling dat de gemeente haar telefonische dienstverlening zou uitbesteden aan een extern callcenter. Maar door het streven naar zo volledig mogelijke afhandeling en het dynamisch verbreden van het producten-aanbod is toch besloten dat dit beter binnenshuis kan worden opgelost en aangestuurd.' De telefonische bereikbaarheid is met 98% hoog. In een systeem wordt door alle medewerkers bijgehouden wie wanneer in huis is, waardoor het callcenter direct weet of men kan doorverbinden of een terugbelnotitie moet maken. Om werken in het callcenter aantrekkelijk te maken is gekozen voor een combinatiefunctie met de receptie. Medewerkers werken hier in *shifts*, verdeeld over de ochtend en middag.

Website

6 Op het terrein van digitale dienstverlening heeft Dinkelland voor zichzelf de uitdaging geformuleerd om aan burgers zogenoemde *statusinformatie* te laten zien. Daartoe wordt actief samengewerkt met leverancier Centric, waarbij Dinkelland pilotgemeente is. Afgelopen periode zijn alle backoffice-applicaties geüpgraded. Momenteel ligt de focus op het realiseren van koppelvlakken. Eind 2009 wil Damer vijf



In Dinkelland staat het proces centraal en is de accountmanager degene die dit aanstuurt

producten online kunnen aanbieden waarbij de burger precies kan zien hoe ver het staat met de afhandeling. Dinkelland wacht daarmee niet op de ontwikkelingen van Dimpact. 'De dienstverlening moet transparanter', vindt men in Dinkelland. In de praktijk zal dat betekenen dat soms ook minder mooie oplossingen gekozen worden. 'Het kan zijn dat we op sommige plekken nog zaken handmatig in moeten kloppen, maar dat is ons een goede dienstverlening waard', stelt Damer.

Huisvesting

De geplande nieuwbouw van het gemeentehuis in 2007 bood uitstekend de mogelijkheid om het beoogde dienstverleningsconcept fysiek te laten verwezenlijken. Het nieuwe gemeentehuis staat in het teken van *Hoëskom'm*, dat wil zeggen 'thuiskomen'. Het is de bedoeling de klant zich op zijn gemak te laten voelen in een huiskamersfeer. Het gebruik van natuurlijke materialen levert daaraan een belangrijke bij-

drage. Bij binnenkomst tref je geen zuil aan, maar een gastvrouw die je welkom heet en verder helpt. Er is een zitje en de zitbalies zijn in een hoefijzervorm gebouwd waardoor klanten elkaar niet zien. Dat versterkt het gevoel van privacy.

Eigen initiatief

De invoering van het nieuwe dienstverleningsconcept in Dinkelland heeft anderhalf jaar geduurd. Voordat men overging tot de nieuwe werkwijze in de nieuwbouw, heeft men een half jaar proef gedraaid in de oudbouw. 'We hebben alles zelf gedaan met eigen mensen. De enige begeleiding van buiten was die voor een aantal technische aspecten van de nieuwbouw. Zowel het gebouw als het dienstverleningscon-

cept is door dezelfde mensen in projectgroepverband bedacht en uitgewerkt. Door alles zelf te doen zijn er nauwelijks out-of-pocket-kosten gemaakt, waardoor je minder vaak verantwoording hoeft af te leggen aan de raad en de vaart erin kan houden.' Nadat een centraal budget voor nieuwbouw is gereserveerd, heeft de raad zich er inhoudelijk niet meer mee bemoeid. Vanzelfsprekend is de raad wel actief geïnformeerd over de voortgang. Dat was ook niet vervelend aangezien het management trots is op de gemaakte keuzen en daar dus graag over in gesprek gaat met het bestuur. De opstelling van het bestuur was daarvoor al snel dat dienstverlening in goede handen is bij het management.

Terugkijkend op het doorlopen traject vindt Alex Damer dat de invoering van het dienstverleningsconcept soepel is verlopen. 'De directie was sterk over-

tuigd van de juistheid van de gekozen route. Daardoor ontstond een collegiaal wij-gevoel dat zijn uitstraling had op de gehele organisatie. We zijn een relatief jong directieteam, dat wil wel eens tot het verwijt leiden dat we te hard lopen. Dit proberen we te onderwerpen door regelmatig achterom te kijken. Tijdens managementsessies toetsen we of de koers nog goed is. Het ligt in onze natuur om veel inspraak te organiseren binnen de organisatie.'

Voor andere gemeenten heeft Damer de tip om vooral op eigen kracht te ontwikkelen. 'Afwachten wat er uit Den Haag komt is weinig zinvol. Bovendien is de route naar de toekomst redelijk goed voorspelbaar als het gaat om dienstverlening, dus daar kun je aan bouwen zonder centraal bedachte kaders. Mochten er op een later moment nieuwe standaarden ontstaan waar we wat mee kunnen, dan haken we daar achteraf wel op aan. Het ont-

breken van landelijke richtlijnen is nooit een reden om te wachten met je eigen ontwikkeltraject.'

Benchmark top 10

Bij de landelijke Benchmark Dienstverlening staat Dinkelland op de tiende plaats. Op basis van een eigen meting scoort de gemeente een rapportcijfer rond de 8 en hoger. Dat is leuk want hierdoor merken medewerkers dat hun werk positief wordt gewaardeerd, en dat stimuleert enorm om door te gaan. Met de blik naar de toekomst zegt Damer dat Dinkelland graag in de landelijke top 5 terecht wil komen. Daarvoor is geen aanvullende inspanning nodig. 'Gewoon op eigen kracht continueren wat we hebben ingezet en zorgen dat we blijven met de laatste ontwikkelingen. We lopen momenteel slechts 0,2 punten achter op de landelijke nummer 1. Als het zo doorgaat gaan we ze komend jaar inhalen!'