

Aan de Bijzondere Ondernemingsraad BMW-gemeenten,
t.a.v. de voorzitter, Wilko de Wind

Leens, 20 november 2017

Betreft: antwoord op advies Dienstverleningsconcept (V.06)

Geachte heer De Wind, beste Wilko,

Op 8 november 2017 heb ik uw advies ontvangen bij het Dienstverleningsconcept gemeente Het Hogeland, Dienstverlening doen we samen!', versie 06.

Ik waardeer het zeer dat u, ondanks de relatief korte tijd die u heeft gehad voor het uitbrengen van een advies en ondanks ziekte, een zo uitgebreid en degelijk onderbouwd advies heeft uitgebracht.

U geeft in uw advies aan de richting te steunen die in het Dienstverleningsconcept gemeente Het Hogeland, Dienstverlening doen we samen!', versie 06 wordt geschetst.

In uw advies geeft u aan u dat de medewerkers de succesfactor zijn voor het slagen van de herinrichting van de dienstverlening en daarmee de herindeling. U schetst dat onder andere het tempo waarmee en de mate waarin de vernieuwingen worden doorgevoerd gezien kunnen worden als randvoorwaarden voor een succesvolle invoering. Hieronder kom ik daar op terug. U stelt dat de herindeling al een hele opgave is, en dat een nieuwe manier van het verlenen van diensten daar bovenop een extra opgave is. Dat realiseer ik me terdege. De herindeling zou op zichzelf gezien kunnen worden als de transitie, en het nieuwe dienstverleningsconcept als een transformatie. De toekomstvisie Ruimte die door de gemeenteraden is vastgesteld vormt het kader voor dit dienstverleningsconcept. Daarmee ligt er inderdaad een stevige ambitie - voor zowel transitie als transformatie- op tafel.

In uw advies doet u een aantal specifieke constatering en geeft u een aantal concrete aanbevelingen die ik ter harte neem. Hieronder ga ik daar puntsgewijs op in.

1. Gemeentelijke rol

De gemeente is er voor haar inwoners. Vanuit die invalshoek heeft zij de rol om actief de samenwerking te zoeken met onder meer inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven en hun de ruimte te geven bij het nemen van maatschappelijke initiatieven. Daarnaast heeft een gemeente de plicht om aandacht te geven aan de belangen en behoeften van degenen die minder mondig zijn of die, om uiteenlopende redenen, niet expliciet een beroep op haar doen. Tenslotte draagt de gemeente zorg voor de handhaving

van de openbare orde en de veiligheid van haar inwoners. Hierin staat de gemeente niet op zichzelf. Voor een groot aantal taken is de gemeente uitvoerder van beleid van een hogere overheid. Daarmee is de autonomie van een gemeente beperkt.

De doelen van de nieuwe dienstverlening zijn helder. Daarbij staat, zoals u stelt, de vraag van de burger centraal. Dat is wat we willen realiseren in Het Hogeland. Regelarm of regelluw werken zijn geen doel op zich, maar kunnen een middel zijn om de doelen te bereiken.

Het effectief en efficiënt inrichten van werkprocessen draagt eveneens bij aan het bereiken van de doelen. Ik onderschrijf daarom uw opvatting hierover. Er is met de projectleiders afgesproken dat alle werkprocessen in een speciaal daarvoor aangeschaft instrument (Engage) worden beschreven en vastgelegd. In het projectleidersoverleg wordt dit regelmatig besproken.

2. Haalbaarheid en doelen

Ik deel niet direct uw opvatting dat de inrichting en het operationeel hebben van de Centrale Eenheid Dienstverlening (CED) op 1 januari 2019 onhaalbaar is. Er wordt gestart met een hele kleine unit, bestaande uit medewerkers die de eerstelijns-dienstverlening voor hun rekening nemen. Deze collega's worden fysiek bij elkaar gezet in de CED en er wordt voor gezorgd dat zij de verbindende schakel kunnen zijn met de collega's die elders werken. In de vier jaar tot 2023 wordt de CED verder ontwikkeld.

Ik kan me wel voorstellen dat de basistraining hostmanship niet voor alle medewerkers direct noodzakelijk is. Daarnaast deel ik uw zorgen over de belasting van de medewerkers in de periode die voor ons ligt. Om die reden zullen we in 2018 alleen die medewerkers een basistraining geven die dat daadwerkelijk nodig hebben voor de uitoefening van hun functie op 1 januari 2019. Verder zal ik onderzoeken of de overige medewerkers en zo ja welke medewerkers dan, baat hebben bij een training op maat voor 2019 en daarna. Daaraan wil ik nog toevoegen dat ik met u deel dat te snel innoveren risico's met zich meebrengt. Dat willen we voorkomen, onder andere door de bovengenoemde geleidelijke ontwikkeling die begint met een kleine stap op 1 januari 2019. Hierbij verwijs ik ook naar mijn inleiding van deze reactie.

3. Hostmanship

Alle diensten die de gemeente levert en alle taken die zij uitvoert vragen om hostmanship: in alle gevallen laten we inwoners zien dat we de verantwoordelijkheid nemen om elke vraag of elk probleem serieus te nemen en met of voor inwoners of andere partijen op zoek te gaan naar een antwoord dat of oplossing die daarbij past. Ook als het gaat om diensten waarvoor die inwoners alleen bij de gemeente terecht kunnen of om het opleggen van (handhavende) maatregelen. Zo kort mogelijk gesteld: de vraag van de burger staat centraal. Hostmanship ondersteunt de gemeente om in haar 'beperkte' autonome ruimte het verschil te maken voor haar inwoners en bedrijven.

De dienstverlening van de nieuwe gemeente Het Hogeland is gebaseerd op Hostmanship.

Van iedere medewerker die werkzaam is bij Het Hogeland wordt verwacht dat hij/zij vragen en problemen serieus neemt. Vragen van inwoners en van collega's – zowel intern als extern dus. Alleen dan kan invulling gegeven worden aan een gemeente die dichtbij haar inwoners staat, integraal samenwerkt en ruimte geeft. Het is daarom van belang dat medewerkers een basistraining hostmanship volgen. Met de nuancering die hierboven beschreven is.

Met betrekking tot tempo en realisme kan ik u toezeggen dat we het tempo van realisatie willen laten aansluiten bij het tempo en de mogelijkheden van de organisatie en de inwoners. Zowel de medewerkers in de organisatie als de inwoners hebben tijd nodig om zich de veranderingen eigen te maken en te kunnen acteren op de manier die van hen verwacht wordt. Onze stip op de horizon is gezet op 2023. Dat betekent echter niet dat niet voortdurend geanticipeerd wordt op omstandigheden die we nu nog niet kunnen voorzien. En mogelijk leidt dit in praktijk tot aanpassing van tempo en, indien nodig, op onderdelen van de ingezette lijn. Dat past ook bij een wendbare en flexibele organisatie.

4. Herkenbaarheid en draagvlak

Ik betreurt het dat we er nog niet in geslaagd zijn om het gevoel weg te nemen dat er nu niet goed gewerkt wordt. Ik zie namelijk dat er met veel inzet, vakkennis en enthousiasme gewerkt wordt. En er wordt binnen de organisaties ook al wel gewerkt op manieren die de vraag van de burger centraal stellen. Maar het streven is dat we dit in de hele organisatie doorvoeren en in al onze dienstverlening op deze manier gaan werken. Dat willen we bereiken door leren en ontwikkelen. Daarmee wordt geanticipeerd op de veranderingen in de samenleving en de rol die de nieuwe gemeente Het Hogeland voor zichzelf ziet (zie Ruimte!). Van medewerkers vragen we dat zij zich ontwikkelen in hun bestaande en nieuwe rol en zich de daarbij behorende kennis en vaardigheden eigen maken. Uiteraard faciliteren we hen daarin als organisatie. In het Dienstverleningsconcept gemeente Het Hogeland, Dienstverlening doen we samen!', versie 06 wordt daarom ook steeds gesproken over ontwikkelen en leren.

Uiteraard hoort bij dergelijke trajecten een programma. Op basis van beschikbare informatie en aanvullende analyses verwachten we inzicht te krijgen in wat nodig is om als organisatie te kunnen ontwikkelen, zowel met betrekking tot houding en gedrag als met betrekking tot kennis en vaardigheden. Dat zal leiden tot een gedifferentieerd programma waar we medewerkers op de juiste manier bij zullen betrekken. U kunt daarbij denken aan een klankbordgroep of een werkgroep of beide. In de komende periode wordt dit programma vorm gegeven. Ik ga graag met u in gesprek daarover en stel prijs op uw inbreng.

Ik onderschrijf uw opmerking dat medewerkers behoefte hebben aan herkenning in de herindelingsdocumenten, ook in het dienstverleningsconcept. Onze aandacht is momenteel expliciet gericht op duidelijke communicatie hierover. Daarmee en met het actief betrekken van de medewerkers verwachten wij de herkenbaarheid te vergroten.

Ik deel uw opmerking over realisme en tempo. Daar ben ik onder 2. en 3. nader op ingegaan. Een absolute voorwaarde om gezond veranderingen door te voeren is het betrokken en dichtbij houden van medewerkers en inwoners. Conform het motto "dienstverlening doen we samen".

5. Scope in relatie tot norm dienstverlening

Op 1 januari 2019 start de CED bescheiden: voor toegang per telefoon, mail, internet etcetera is er één ingang waar inwoners/ondernemers ons altijd kunnen bereiken en waar ze altijd binnen een afgesproken tijd antwoord krijgen. Dat kan een rechtstreeks antwoord zijn op een eenvoudige vraag, dat kan een antwoord zijn in de vorm van 'ik zoek het voor u uit en ik neem morgen contact met u op'. Het is niet de enige ingang: inwoners die een contactpersoon hebben, kunnen deze uiteraard rechtstreeks benaderen. En het staat buiten kijf dat bestuurders en zeker ook volksvertegenwoordigers altijd hun eigen lijnen in de samenleving zullen (moeten) hebben.

In de periode na 2019 wordt dit concept verder ontwikkeld op basis van de uitgangspunten zoals verwoord in Ruimte! Toekomstvisie op de nieuwe gemeente Het Hogeland en Dienstverleningsconcept gemeente Het Hogeland, Dienstverlening doen we samen!', versie 06.

Ik zal ervoor zorgdragen dat deze scope nu zo duidelijk mogelijk gecommuniceerd wordt met de medewerkers. Gedurende 2018, maar meer nog in de jaren die volgen, zal de invoering en uitvoering van de werkwijze met een CED zich bewijzen, en zal het tempo en de mate waarin de veranderingen doorgevoerd worden uiteraard wederom bepaald worden door de organisatie en de samenleving; door onze medewerkers en onze inwoners.

Tenslotte

Ik dank u voor de constructieve wijze waarop we tot nu toe hebben samengewerkt en de aandachtspunten die u hebt benoemd in uw advies.

Het is mijn intentie om ook in de komende periode deze constructieve samenwerking te continueren. De nadere uitwerking waar u om vraagt in het resumé zullen we terug laten komen in het uitvoeringsplan. Ook hierover wissel ik graag met u van gedachten.

Met vriendelijke groet,

Jellemiek Zock
Programmamanager Herindeling BMW