

De organisatiekoers

Werken Vanuit de Bedoeling



De gemeente Haarlemmermeer is in beweging. We willen af van onnodige controle en knellende procedures. We willen wendbaar en flexibel zijn. We handelen professioneel en waarden gedreven, we laten ons leiden door wat de samenleving van ons vraagt. 'Slimmer' werken en organiseren maakt deel uit van onze cultuur.

Haarlemmermeer focust op vijf thema's.

Van buiten naar binnen

De inwoners van Haarlemmermeer staan centraal, daarom denken en handelen we van buiten naar binnen. Dat betekent dat we weten wat er leeft omdat we middenin de samenleving staan en dat we kunnen inspelen op de ontwikkelingen.

Wendbaar en flexibel

We ontwikkelen onszelf continu, zodat we vandaag kunnen omgaan met de veranderingen van morgen. We kijken vooruit en weten daardoor wat er van ons gevraagd gaat worden.

Professioneel en waarden gedreven

We verstaan ons vak en we doen ons werk vanuit gemeenschappelijke waarden. Die zijn mensgericht, resultaatgericht, integer, en aanspreekbaar.

Beter voor minder

We staren ons niet blind op gewoontes en routines maar zijn altijd alert op wat we doen en of dat beter, slimmer en goedkoper kan.

Strategisch vermogen

Een krachtige samenwerking tussen bestuur en organisatie vraagt om een zelfbewuste organisatie die bestuurlijke keuzes omzet in resultaat.

Voorwoord

‘De Bedoeling begint nooit bij ons zelf, maar altijd bij de ander’

In het voorjaar van 2014 zijn we aan de slag gegaan met de organisatiekoers Werken Vanuit de Bedoeling. We zijn nu flink wat jaren verder en er is veel werk verzet. Bij de introductie van Werken Vanuit de Bedoeling vertelde ik het volgende: ‘Een organisatiekoers krijgt pas echt waarde als die een vertaling krijgt naar de praktijk.’ Daar hoort ook bij dat je de oorspronkelijke uitgangspunten nog eens tegen het licht houdt. Daarom hebben we de thema’s hier en daar aangescherpt en verduidelijkt.

Wat blijft is onze ambitie afscheid te nemen van de onnodige controle en knellende procedures die een doel op zich zijn geworden. Systemen moeten ons juist helpen bij het ‘Werken Vanuit de Bedoeling, ze moeten ons helpen bij het beantwoorden van de vraag: wat is goed voor Haarlemmermeer?’

Carel Brugman,
gemeentesecretaris/algemeen directeur over de organisatiekoers

Waar staan we nu?

We kunnen gerust spreken van turbulente tijden, zowel intern als extern. Dat heeft gevolgen voor ons. Hoe goed wij het doen als gemeentelijke organisatie, is steeds meer afhankelijk van de mate waarin we rekening houden en inspelen op ontwikkelingen en veranderingen in de samenleving. Het zijn veranderingen die zowel kansen als risico's met zich meebrengen.

Denk aan:

- De druk op de betaalbaarheid van onder andere de gezondheidszorg en de sociale zekerheid;
- De verdergaande technologische trends in digitalisering;
- Bedreigingen in de wereld, waardoor anderen een veilige haven in ons land zoeken;

De organisatiekoers heeft ertoe geleid dat we meer focussen en verbinding zoeken, waardoor we in staat zijn oplossingen te bieden voor complexe uitdagingen. Wij geloven echter dat het nog beter kan door steeds vaker *De bedoeling* als uitgangspunt te nemen.

'Minder op de hei, meer naar de klei'

Tekst: Erna van der Veen | Bron: personeelsblad Op Stoom 2016

'Durf met de blik van de inwoners naar je werk te kijken. Haal feedback op, blijf nieuwsgierig.' Die tips wil Cris Zomerdijk ons graag meegeven. Als organisatieadviseur van Holland Consulting Group begeleidde hij de organisatiekoers, Werken Vanuit de Bedoeling. In dit artikel blikt hij terug.

'Werken Vanuit de Bedoeling is niet iets wat je van bovenaf kunt opleggen', zegt Cris. 'Het is een verandering in denken en handelen die iedereen zichzelf eigen moet maken. In het eerste jaar hebben we daarom op allerlei manieren het gesprek gestimuleerd, met ontbijt- en lunchsessie, koerscafés: waar doen we ons werk ook alweer voor? Hoe kan het anders, beter en slimmer? Die aanpak heeft gewerkt. Na een jaar had 60 procent de organisatiekoers besproken binnen het eigen team. En 23 procent had dit ook vertaald naar de praktijk.'

Spontane initiatieven

Cris: 'Een aantal medewerkers had meteen zoiets van 'hè hè eindelijk'. Die liepen al langer rond met het idee dat dingen beter kunnen. Werken Vanuit de Bedoeling gaf ze een kader, een taal om daarmee aan de slag te gaan. Anderen waren neutraler, sommigen ook cynisch. Wij hebben vooral gefocust op de enthousiaste teams en mensen, om zo een beweging op gang te brengen en te houden. Er ontstonden allerlei spontane initiatieven. Bij Beheer en Onderhoud hebben ze zelfs heuse 'bedoeling-games' georganiseerd.'

Touwtjes

Tegenvallers waren er ook. 'Door het debacle met het honkbalstadion kreeg je een reflex om de touwtjes weer strakker aan te trekken. Terwijl de organisatiekoers juist vraagt om de controle te durven loslaten.' Niet alle leidinggevendenden bleken voldoende support te geven aan hun medewerkers bij het Werken Vanuit de Bedoeling. 'Dat hebben wij geprobeerd te tackelen door in een bijeenkomst met alle clustermanagers te kijken 'hoe sta jij in dit traject en op welke manier geef je daar vorm aan?' Ook zat een aantal clusters midden in een reorganisatie. 'Daar was het alle hens aan dek. Dan is er geen rust en ruimte om te reflecteren, daar moet je realistisch in zijn.'

Mooie dingen

Werken Vanuit de Bedoeling is zeker niet klaar. 'Het is een doorlopend proces', zegt Cris. 'Het gaat er uiteindelijk om wat de inwoners en bedrijven in Haarlemmermeer ervan merken. Er zijn al mooie dingen gebeurd. De subsidieverlening voor kleine organisaties is bijvoorbeeld veel eenvoudiger gemaakt. En bij het behandelen van bezwaarschriften is er een nieuwe aanpak, waarbij samen met de indieners in een informeel gesprek naar oplossingen wordt gezocht. Dat zijn resultaten die tellen.'

Van de hei naar de klei

'Om werkelijk beter, effectiever sneller te kunnen werken is het nodig de blik op buiten te blijven richten', benadrukt Cris. 'Trek van de hei naar de klei: minder vergaderen, meer de polder in. Laat het idee los van 'wij weten wat goed is voor de burger.' Werk sámen met inwoners, die hebben heel veel kennis.' Zijn laatste tip aan de organisatie is om niet te veel projecten op elkaar te stapelen. 'Dit is een ambitieuze, ondernemende gemeente. Er worden allerlei trajecten gestart, zoals het Nieuwe Werken, Lean werken, Werken Vanuit de Bedoeling. Je moet niet té veel op de organisatie afvuren. Dat werkt contraproductief.'

Kom in beweging

Cris heeft een boek geschreven, Kom in beweging. Daarin gebruikt hij zijn eigen training om een marathon te lopen als metafoor voor veranderprocessen. In 42 pagina's beschrijft hij hoe je met meer energie, motivatie en succes in actie kunt komen. Een inspirerend verhaal voor iedereen die zijn dromen, ideeën en goede (verander)voornemens wil waarmaken.



De thema's die handvatten geven aan ons handelen hebben we hieronder nog eens verduidelijkt

De continue doelstelling van 'Beter voor minder'

Door nieuwe en slimmere manieren van (samen)werken is een lagere kostprijs en hogere kwaliteit een mogelijke combinatie. Wij willen een organisatie zijn waar 'slimmer werken' en 'slimmer organiseren' ingebed zijn in de cultuur, waar we continu worden uitgedaagd om de kwaliteit van dienstverlening, uitvoering en ontwikkeling te verhogen met een formatie die niet groter is dan nodig.

Maatschappelijke opgaven en ambities benaderen ‘van buiten naar binnen’

Zoals eerder opgemerkt begint de Bedoeling nooit bij onszelf maar altijd bij de ander: de klant, de inwoner, de samenleving en de politiek. Het begint buiten, in de samenleving. Het draait om verbinden en weten wat er leeft, wat er speelt en wat maatschappelijk relevant is. De wereld die intern beleefd wordt is vaak anders dan de wereld zoals die buiten wordt beleefd. Het gaat om in contact staan.

Een professionele en waarden gedreven cultuur

We hebben een familiecultuur. Daarin schuilt kracht en die willen we behouden. Tegelijkertijd heeft dat ook keerzijden, dat gaat over een te grote mate van interne gerichtheid, over elkaar te weinig aanspreken en over ‘spanning’ onder tafel houden vanuit de intentie om de relatie goed te houden.

De gewenste cultuur gaat over de ruimte voor professionals die groot genoeg is om hun vak op een goede manier uit te oefenen. Die ruimte moet niet ingeperkt worden door een systeemwereld die is ontworpen vanuit een gebrek aan vertrouwen of de behoefte aan beheersing. Het is een manier van (samen)werken die minder wordt bepaald door controle, hiërarchie en macht en meer door gelijkwaardigheid, professionaliteit en vakmanschap.

‘Open en ontspannen sfeer bij CEB’

Tekst: Erna van der Veen | Bron: personeelsblad Op Stoom, oktober 2016

Annelies Hermans is webredacteur en communicatieadviseur bij het ministerie van Veiligheid en Justitie. Afgelopen zomer liep zij een dag per week stage bij CEB. Hoe is het haar bevalen? En wat heeft zij gemerkt van het Werken Vanuit de Bedoeling?

Vorig jaar zag het er naar uit dat haar baan bij het ministerie zou verdwijnen. Vandaar dat Annelies zich meldde als vrijwillige kandidaat voor een begeleidingstraject ‘van werk naar werk’. ‘Via een jobhunter ben ik hier bij CEB terecht gekomen, om nieuwe ervaringen op te doen en mijn netwerk uit te breiden.’

Goed geregeld

Annelies voelde zich meteen thuis. ‘Ik vind de sfeer op de afdeling heel open en vriendelijk. Alles was ook goed geregeld. Ik kreeg direct een sleutel voor een eigen kastje, had een digitaal account en kon gelijk meedraaien. Er heerst een professionele werksfeer. Ik merk dat steeds wordt gezocht naar hoe dingen beter kunnen en er nog meer kan worden samengewerkt, bijvoorbeeld tussen communicatieadvies en het online-team. Dat vind ik heel inspirerend om te zien.’

Van buiten naar binnen

Ook het van buiten naar binnen werken is Annelies opgevallen. 'De social media worden gevolgd om snel antwoord te kunnen geven op vragen en klachten en om trends te signaleren. Je bent dan niet alleen aan het 'zenden', maar ook aan het luisteren naar en praten met inwoners. Ik heb ook de indruk dat in Haarlemmermeer veel aan participatie wordt gedaan. Zo'n project als Winst uit je afval, waarbij samen met inwoners wordt gezocht naar een betere manier van afval inzamelen, vind ik best bijzonder.'

Papier

Toch vindt ze het ook goed dat Haarlemmermeer nog een papieren gemeentekrant en personeelsblad heeft. 'Papieren bladen zijn op veel plekken wegbezuinigd, in ieder geval binnen het Rijk. Terwijl het juist lekker is iets in je handen te hebben, dat je weg kunt leggen en je weer oppakt als het jou uitkomt. Met een papieren gemeentekrant bereik je ook veel meer mensen, want niet iedereen is online. Via die kranten ben je natuurlijk wel aan het zenden, maar dat is óók nodig. Er wordt vaak gedaan alsof dat niet meer mag, maar dat slaat nergens op. Het is niet alleen van buiten naar binnen, maar ook van binnen naar buiten.'

Achter de komma

Het gaat er bij CEB veel ontspannener en informeler aan toe dan op haar eigen afdeling bij het ministerie, meent Annelies. 'Dat komt ook doordat wij al ongeveer tien jaar in een continu reorganisatieproces zitten. Dat komt de sfeer niet ten goede. Bovendien werk ik in een omgeving met allemaal juristen. Die willen vaak alle teksten die worden gemaakt tot achter de komma dichttimmeren. Probeer dan maar eens een beetje leuk en los te communiceren, haha.' Hoewel inmiddels duidelijk is dat Annelies haar baan bij het ministerie toch kan houden, blijft ze om zich heen kijken. 'Ik houd van nieuwe uitdagingen.'



WENDBAAR EN FLEXIBEL

Wat vraagt Werken Vanuit de Bedoeling van ons?

- Focus op de ander: de klant, de inwoner, de samenleving, de politiek;
- Middel en doel steeds goed voor ogen houden;
- Kunnen omgaan met de spanning tussen wat 'de systeemwereld' ons voorschrijft en wat de specifieke situatie in de praktijk van ons vraagt. Het vraagt een hoge mate van mensgerichtheid en een scherp oog voor de specifieke situatie en de context;
- Een kwalitatief ambtelijk oordeel gebaseerd op professionaliteit en vakmanschap;
- Handelen, (be)oordelen en besluiten vanuit de juiste waarden en intenties;
- Lef om te staan voor keuzes en oordelen en daarop aanspreekbaar zijn;
- Weten wanneer opschalen nodig en verstandig is;
- Je afvragen 'wat is goed voor Haarlemmermeer'.

Specifiek voor leidinggevenden betekent het:

- Creëer een leerklimaat en geef vertrouwen en ruimte aan medewerkers;
- Stimuleer de benodigde ontwikkeling van competenties en vakmanschap, en de benutting van talent om het Werken Vanuit de Bedoeling mogelijk te maken.

DNA-team draait om verbinding

Tekst: Erna van der Veen | Bron: personeelsblad Op Stoom, oktober 2016

Signalen van buiten gebruiken voor betere dienstverlening, daar zet het DNA-team zich voor in. 'Die dienstverlening moet je heel breed zien', aldus Charlotte Holst en Iona van Dijk van het KCC: 'Voor inwoners is alles wat de gemeente doet dienstverlening.'

Wat vinden inwoners van onze producten en diensten? Waar zijn ze wel en niet tevreden over? Wat kan beter? Collega's die hierop antwoord zoeken, kunnen terecht bij het DNA-team. Charlotte: 'Er is al heel veel informatie beschikbaar: vragen die binnenkomen via de telefoon of per mail, feedback op de website, informatie uit participatietrajecten, posts op social media enzovoort. Die data kunnen wij analyseren, maar we kunnen ook nieuw onderzoek doen, bijvoorbeeld via het digipanel, een enquête, Facebook-poll of gebruikerstesten.' Die laatste is een groep inwoners, ondernemers en ambtenaren die de gemeente gevraagd en ongevraagd adviseren over dienstverlening.

Onder de radar

Het DNA-team draaide het afgelopen jaar nog 'onder de radar', maar heeft inmiddels zijn bestaansrecht bewezen. Nu willen ze graag aan de hele organisatie laten weten dat ze er zijn en wat ze doen. De harde kern bestaat uit Charlotte en Iona, maar steeds meer enthousiaste collega's zijn betrokken. Het team is ontstaan vanuit het KCC om de verbinding tussen buiten en binnen - de leefwereld en de systeemwereld - te versterken en zo de dienstverlening te verbeteren. Charlotte: 'De frontoffice is op orde, inwoners zijn tevreden. De website, balies, het callcenter en webcare functioneren goed. Maar de vervolprocessen lopen nog niet altijd soepel. Een goed en duidelijk formulier is één ding, maar als het daarna lang duurt voordat een melding of aanvraag wordt opgepakt, is dat natuurlijk geen goede dienstverlening.'

Belastingen

Om doe achterliggende processen te verbeteren gaat het DNA-team met alle betrokkenen om de tafel zitten. Iona: 'Vaak kun je met kleine aanpassingen al veel winst boeken, maar soms is het ingrijpender. Vorig jaar hebben we een heel traject doorlopen met de gemeentelijke belastingen. In februari gaan de aanslagen de deur uit en daarna zie je altijd een enorme piek in het aantal vragen. Wij hebben geanalyseerd welke

vragen nu precies werden gesteld en wat de knelpunten waren. Vervolgens hebben we een sessie belegd met de inhoudelijk deskundigen van financiën, uitvoeringsorganisatie Cosensus en mensen van het online-team, het callcenter en communicatie. Daaruit zijn heel concrete actiepunten gekomen, waardoor het hele proces flink is verbeterd.'

Mutatie

Charlotte: 'Wat wij in die sessies doen is kijken: wat is de doelstelling van de organisatie en wat is de doelstelling van de inwoners of ondernemers? Daar zit een overlap in. Als je daarop focust, kom je dichterbij elkaar. Dan is er vaak opeens een klik, een mutatie in DNA-terminen te blijven.' Vandaar dus de naam DNA-team? Charlotte lacht: 'Die naam kwam plotseling op en hoe langer we erover nadachten hoe beter die paste. DNA staat ook voor De Nieuwe Aanpak of De Nieuwe Ambtenaar. Maar het gaat ook om het 'DNA' van de organisatie. Het denken vanuit de klanten, de inwoners en ondernemers, moet onderdeel zijn van het DNA van de hele organisatie. Onze klanten moeten zich niet aanpassen aan onze processen, wij moeten onze processen aanpassen aan onze klanten.'



VAN BUITEN NAAR BINNEN

Wat vinden de directieleden ervan?



Kristine Leemans

We moeten onszelf bekwamen in de vaardigheid om ogenschijnlijke tegenstellingen te hanteren. Dus vrijheid geven en hard kunnen zijn op de kaders. Een organisatiecultuur is het product van mensen en wordt ook door hen beïnvloed. Als directie gaan we daar meer op sturen.



Alexandra van Olst

Wij moeten zelf ook meer zichtbaar zijn. Immers, als je onbekend bent in de organisatie kun je ook geen voorbeeld zijn. Dat verwacht ik trouwens ook van managers. Zij staan dicht bij de medewerkers en hebben een voortrekkersrol.



Alexander van Mazijk

Medewerkers hebben een heel belangrijke rol. Het gaat niet alleen over uitdragen maar vooral over doen. Dat we elkaar erop aanspreken als we niet doen wat we zeggen. Dan krijg je ook een krachtige samenwerking tussen bestuur en ambtelijke organisatie.



Michiel Ruis

Bestuur en ambtenaar moeten oog hebben voor en ruimte bieden aan elkaar en begrijpen en accepteren dat er verschillende rollen zijn. Dat ambtenaren weten en voelen wanneer loyaliteit overgaat in lijdzaam volgen. En dat bestuurders weten en voelen wanneer besturen organiseren wordt.

'Ik doe gewoon mijn werk'

Tekst: Erna van der Veen | Bron: personeelsblad Op Stoom 2016

Tjerk Krijger was in juni 2016 een van de twee winnaars van de koerstaart. Saskia Timmermans-Van Beek, Petra Van der Meulen en Naomi van der Wel van SBD droegen hem voor: 'Wil je een goed (en levend) voorbeeld van klantvriendelijkheid en service with a smile? Kijk dan naar Tjerk.'

Hij woont nu in Haarlem, maar is een geboren en getogen Hoofddorper. Bovendien werkte zijn vader vroeger ook bij de gemeente, onder meer als kabinetschef en later bij bestuursondersteuning. Niet zo verwonderlijk dus dat Tjerk koos voor een baan bij de gemeente. Hij werkt nu vijftien jaar bij Facility Management, waar hij zich de laatste elf jaar bezighoudt met het Raadsinformatieproces.

Verbaasd

Tjerk: 'Ik was heel verbaasd dat ik de koerstaart gewonnen had. Ik doe gewoon mijn werk. Als ik mensen kan helpen, vind ik dat fijn. Door elkaar te helpen kunnen we meer werk verzetten. Collega's kloppen vaak bij mij aan omdat ze op zoek zijn naar stukken die in het college zijn behandeld. Die zijn allemaal toegankelijk via Verseon, maar sommige mensen vinden het lastig daarin te zoeken. Ook als iemand mij iets vraagt wat niet binnen mijn werkproces past, denk ik mee over waar hij of zij dan wel terecht kan.'

Voortraject

Tijdens het zwangerschapsverlof van Naomi van der Wel heeft Tjerk haar werkzaamheden bij SBD voor het B en W-proces overgenomen en gecombineerd met zijn eigen taken. 'Dat was heel leuk. Naomi doet samen met haar collega's Petra van der Meulen en Saskia Timmermans-Van Beek de voorbereiding voor de collegevergaderingen. Dat is het voortraject van het werk dat ik doe. Ik vond het heel interessant daarbij betrokken te zijn. Naomi is nu weer terug, maar ik blijf beschikbaar als achtervang.'

Laatste check

Hoewel zijn eigen werk bij Raadsinformatie puur administratief is, zet Tjerk vaak een stapje extra. Zo doet hij meestal nog een laatste check van de stukken voordat die naar de griffie gaan. 'Als ik iets tegenkom waarvan ik denk dat het niet klopt, trek ik aan de bel bij de bestuursassistent of de assistent-gemeentesecretaris. Ik merk dat ze waarderen dat ik meedenk!' Ook luistert hij geregeld raadsvergaderingen terug: 'Dan hoor je wat er met de stukken wordt gedaan die in het college zijn behandeld.'

Toekomst

Tjerk heeft ook de nodige ambities voor de toekomst. 'Ik wil meer de inhoudelijke kant op. Ik heb een opleiding gedaan voor situationeel beleidsadviseur. Ook ben ik begonnen met een bachelor Bestuurskunde, maar omdat die opleiding op wisselende dagen was, was het lastig combineren met het werk van mijn vrouw en de kinderopvang. Ik ben daarom gestopt, maar te zijner tijd wil ik dat weer oppakken. Wat mij een leuke functie lijkt, is bestuursassistent. Maar voorlopig zit ik prima op mijn plek bij Raadsinformatie. Niet in de laatste plaats omdat we met een heel leuke club zijn.'



BETER VOOR MINDER

'Iedereen kan invloed hebben op veranderingen. Het vraagt dat ieder van ons actief is en geen toeschouwer. Het is de boodschap om jezelf als beginpunt te zien. Als directie zijn we daarin ook lerende en we merken dat het niet eenvoudig is. Veel gedrag en reflexen zijn onbewust en hardnekkig en worden gevoed vanuit dieper liggende overtuigingen. Toch hebben we vertrouwen omdat we geloven in elkaar, de intentie van dit traject en de inhoud van de koers. Bovendien wordt dat vertrouwen extra gesterkt door het talent en de capaciteiten van onze medewerkers'.



Carel Brugman,
Algemeen directeur/gemeentesecretaris

Colofon

Opmaak Mediaservice Haarlemmermeer
Arie van Iperen
Meer informatie bij Communicatieadvies
Clasien M.J. Maesen-Gielen

Juni 2017