



Gemeente Heemstede maakt korte metten met paarse krokodil



‘Je moet altijd als mens tegenover een mens zitten en niet als bureaucratische overheidsorganisatie’

DOOR DOMINIQUE HAIJTEMA

FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

‘Ik heb de pest aan hiërarchie. Ik wil ook geen ouderwetse ambtenarencultuur meer hebben.’ Gemeentesecretaris Willem van den Berg vindt de dienstverlening aan de inwoners van Heemstede het ultieme bestaansrecht van zijn organisatie. Hij kan tevreden zijn, want zijn gemeente scoort al enkele jaren op rij het hoogste cijfer in een landelijk, vergelijkend onderzoek. Over flexwerken en bricks, bytes & behaviour.



De man is duidelijk gestrest. Hij heeft net bij de automaat pasfoto's laten maken van hem en van zijn kinderen. Maar die voldoen niet aan de eisen, hoort hij aan de balie. Hij heeft haast. Morgen vertrekt het gezin op vakantie. Geen nood, zegt de vriendelijke balie-medewerkster. Hij krijgt het geld terug en mag nieuwe foto's laten maken.

Ruime parkeerplekken pal voor de deur, geen lange wachtrijen, vriendelijke en behulpzame medewerkers, en dat in een open ruimte met een positieve sfeer. Een bezoek aan het gemeentelijk kantoor maakt meteen duidelijk waarom Heemstede het goed doet in de rankings als het gaat om dienstverlening. Waarom er geen wachtrijen zijn? 'Omdat wij ons werk zo snel en goed doen', zeggen de balie-medewerksters lachend. Ria van Gulik werkt al tien jaar bij de gemeente en stelt vast dat nummer 1 zijn richting klanten een duidelijke ambitie is van het bestuur. 'Het is wel veel meer werk voor ons, elke keer moet er weer van alles verbeterd worden. Ik weet niet of dat nodig is', zegt zij twijfelend. 'Oh, daar gaat de telefoon weer. Dat bedoel ik nou. Het gaat hier altijd maar door.'

Willem van den Berg: 'De medewerkers mochten zich overal mee bemoeien.'



‘BIJ VEEL GEMEENTEN KOM JE BINNEN IN EEN SOORT FORT, REKENING HOUDEND MET AGRESSIEVE KLANTEN.’

Agressieve klanten

Een jonge moeder aan de balie beaamt dat de gemeente goed en efficiënt werkt. Zij woonde voorheen in Leiden. ‘Het is hier bijzonder groen en schoon. Maar je krijgt hier ook sneller een boete dan in andere gemeenten. Dat is dan weer minder. Ook strooien ze niet snel in de winter.’ Mopperaars heb je altijd, zegt Van Gulik later. ‘Je kunt het niet altijd voor iedereen goed doen, maar we doen er alles aan om zoveel mogelijk goede service te verlenen.’

En dat lijkt te lukken. Heemstede scoorde van 55 deelnemende gemeenten bij het jaarlijkse onderzoek ‘Waar staat je gemeente.nl?’ alweer voor de derde keer op rij het hoogste cijfer voor dienstverlening. Met een fraaie 8,1 als totaalcijfer. Deze landelijke monitor laat bovendien zien dat het oordeel van klanten over openingstijden, klantvriendelijkheid, bereikbaarheid en deskundigheid van het personeel

de afgelopen jaren steeds positiever werd. Een stijgende lijn dus.

Sinds 2007 is dit het domein van Marcel Appels. ‘Wij hebben zowel het personeel de laatste jaren inhoudelijk goed getraind op deskundigheid, maar er ook door de inrichting voor gezorgd dat klanten vriendelijk worden ontvangen.’ Hij doelt op de genoemde open ruimte, bijvoorbeeld om je paspoort op te halen, waar ook plekken zijn om internet te raadplegen of met een medewerker aan een tafel bouwtekeningen te bespreken. Voor de meer privacy gevoelige onderwerpen zijn er aparte kamers. ‘Bij veel gemeenten kom je binnen in een soort fort, rekening houdend met agressieve klanten. Die komen hier sporadisch ook voor, maar daar ga je geen heel kantoor op inrichten.’

Paspoort in het weekend

Appels is continu bezig met de vraag hoe je de burger het beste kunt bedienen. ‘Sinds drie of vier jaar leeft het begrip dienstverlening veel meer. Daarvoor was het ook belangrijk, maar geen speerpunt. Bij ons begint het vanzelfsprekend aan de publieksbalie, waar mensen producten en diensten ontvangen. Maar dienstverlening gaat evengoed over het omgaan met klachten, bijvoorbeeld over de openbare ruimte, of andere kritische opmerkingen en bezwaren.’



**‘EEN OVERHEIDSORGANISATIE IS NU
EENMAAL WEZENLIJK ANDERS DAN
EEN ONDERNEMING DIE EEN
COMMERCIEEL PRODUCT AANBIEDT.’**

Het gaat er volgens hem om dat je ondanks alle ego's die er zijn een probleem altijd moet bezien vanuit het belang van de klant. 'Dat klinkt logisch, maar binnen een ambtenarencultuur wordt vaak allereerst gekeken naar wat de wet voorschrijft en pas dan naar de zienswijze van de klant. Je moet ook ruimhartig zijn. Bijvoorbeeld iemand in het weekend helpen die te laat was met het aanvragen van een nieuw paspoort en daardoor niet op vakantie zou kunnen. Dat kan iedereen overkomen en dan hoef je niet streng op te treden. Je moet altijd als mens tegenover een mens zitten en niet als bureaucratische overheidsorganisatie.' Daarom, stelt Appels, zit het succes van een betere dienstverlening in de medewerkers zelf, die moet je meekrijgen. 'Neem telecom- of kabelbedrijven. Zij roepen veel over dienstverlening, maar de werkelijkheid ziet er niet best uit. Je kunt mooie marketingverhalen ophangen, maar als je je backoffice niet op orde hebt, heb je daar weinig aan. Je ziet in het bedrijfsleven ook dat er veel aandacht uitgaat naar nieuwe klanten, terwijl je juist ook de bestaande klanten goed moet ondersteunen. Daar kan ik me wel over verbazen.'

Geen Mediamarkt

Appels is ook bepaald geen fan van het woord burger. Je kunt, zo vindt hij, beter over inwoners praten. 'Het woord 'klanten' is eigenlijk ook dubieus. Je wilt dat inwoners zich als klant behandeld voelen, maar feitelijk hebben zij weinig keuze waar zij hun paspoort laten verlengen. Een overheidsorganisatie is nu eenmaal wezenlijk anders dan een onderneming die een commercieel product aanbiedt. De gemeente is geen Mediamarkt.'

Anderzijds zijn er ook grenzen aan dienstverlening, stelt Appels. 'Er is de laatste tijd toch ook wel een houding ontstaan van: de overheid lost alles wel even op. We krijgen soms brieven die bijna komisch zijn: we moeten nog net niet de eigen tuin bij de inwoners komen verzorgen. Het verwachtingspatroon is heel hoog. Als gemeente geloof ik meer in een regisserende functie, meer helpen om mensen bij elkaar te brengen die het met elkaar kunnen oplossen.'

Betere dienstverlening is – net als het nieuwe werken – een trend. Veel gemeenten zijn ermee bezig. Voor Heemstede vormde volgens Appels het nieuwe, flexibel ingerichte kantoorgebouw een duidelijk omslagpunt. Het biedt letterlijk meer transparantie, hetgeen een positief effect heeft op zowel de medewerkers als de dienstverlening. De bezoeker ziet bij binnenkomst meteen een bord met een heleboel telefoons en open brievenbussen. Het beeld van het moderne

flexkantoor: medewerkers pakken hun telefoon en post en kiezen een plek uit waar ze die dag of misschien alleen het eerstkomende uur willen werken of overleggen.

'WE HANTEREN IN PRINCIPE GEEN VASTE WERKTIJDEN, BEHALVE ALS DAT NODIG IS VOOR FUNCTIES ZOALS DIE VAN BALIEMEDEWERKER.'

Prikklok als hulpmiddel

Toch hangt er ook nog een ouderwetse prikklok. 'Het was de uitkomst van een aantal workshops over dit onderwerp. Medewerkers blijken het juist prettig vinden om op deze manier hun uren bij te houden', verduidelijkt gemeentesecretaris Willem van Berg. 'We hanteren in principe geen vaste werktijden, behalve als dat nodig is voor functies zoals die van baliemedewerker. Door de tijden goed te registreren kunnen uren gespaard worden en extra verlof worden opgenomen. Zo'n apparaat hoort eigenlijk niet bij het nieuwe





werken, maar de medewerkers hechten eraan. Het wordt niet als controle ervaren, maar juist als hulpmiddel.'

Van den Berg werkt al 22 jaar bij de gemeente Heemstede en houdt niet van organisaties, structuren of reorganisaties. 'Ik heb de pest aan hiërarchie. Ik wil ook geen ouderwetse ambtenaren-cultuur meer hebben zoals 'van 9 tot 5 werken' of 'regel is regel'. Het gaat volgens hem steeds om openheid, transparantie en groepen mensen die met elkaar het werk goed moeten doen. 'Je moet een veilige omgeving creëren en op zoek gaan naar kansen en daar gebruik van maken.' Het nieuwe gebouw was zo'n kans. De gemeente zat eerst op twee aparte locaties, waardoor het moeilijk was om een cultuur of eensgezindheid te waarborgen. En dat is al niet gemakkelijk omdat een gemeente zeer uiteenlopende taken en diensten verzorgt, die

uiteenlopende typen mensen vergen. Een medewerker van Burgerzaken is vakmatig gericht op het naleven van regels en een beleidsmedewerker is eerder op zoek naar creatieve oplossingen. 'Het zijn hele verschillende groepen mensen die toch samen een organisatie vormen', zegt Van den Berg. 'Dat maakt het ook spannend om iedereen ervan te overtuigen dat we een organisatie zijn met een eenduidig doel: de gemeenschap en elkaar zo goed mogelijk te bedienen.'

Bedevaartsoord

Het voorstel tot een grootschalige verbouwing om tot één locatie te komen stuitte op grote weerstand bij de bevolking en leidde meteen tot een burgerinitiatief. Zo'n kolossaal pand zou misstaan in het pittoreske en gemoedelijk ogende dorpsgezicht van Heemstede.

In het stadskantoor van Den Bosch zag Van den Berg hoe het anders kon. 'Een meesterwerk van mijn collega in die gemeente, die dramatisch genoeg na afronding van het project overleed. Ik ben het bijna als een bedevaartsoord gaan bekijken. Ik was totaal onder de indruk. Het kan dus wel: een grote organisatie op een efficiënte, aantrekkelijke manier inrichten.' Het betreffende projectbureau bekeek op zijn verzoek de mogelijkheden voor Heemstede en becijferde dat er maar duizend vierkante meter nodig zou zijn in plaats van de geplande drieduizend. 'Ik heb hemel en aarde bewogen om het college van B&W te overtuigen het bestemmingsplan te herzien. Met als belangrijk argument dat we het draagvlak onder de bevolking zouden verliezen. Het burgerinitiatief had inmiddels al 1300 leden. Met een flexibel kantoor kregen we de kans om het beter te doen.'

Het bestuur ging overstag en Van den Berg kreeg de kans om zijn 'kantoor van de toekomst' te realiseren. De buurt werd nauw betrokken in de vorm van een klankbordgroep. 'Dit gebouw is tenslotte ook van de gemeenschap. Neem de gemeenteraad, die vergaderde altijd op de bovenverdieping achter gesloten deuren. Nu vinden de raadsvergaderingen beneden plaats, in de zogenaamde burgerzaal. Met grote glazen ramen.'

'DE OPEN RUIMTES BEVORDEREN ONDERLING CONTACT, OOK TUSSEN VERSCHILLENDE DIENSTEN EN AFDELINGEN.'

Onderling contact

De wethouders en de burgermeester hebben nog wel ieder een eigen kamer, maar zij lopen bijna de hele tijd rond in het open kantoorgedeelte, omdat daar de medewerkers en hun contacten zijn. Hun kamers worden veel als vergaderkamer gebruikt. 'Ook mijn eigen grote kamer aan de voorkant van het gebouw doet nu dienst als vergaderruimte', zegt Van den Berg. 'De open ruimtes bevorderen onderling contact, ook tussen verschillende diensten en afdelingen.' En het gedrag van medewerkers wordt zichtbaar. Ruw of onbeleefd gedrag tegen een klant aan de telefoon blijft dan niet onopgemerkt. Niemand kan 'duiken'.

Mede door streng toezicht liep de verbouwing geen dag uit en ook het budget werd niet overschreden. 'Natuurlijk ging het een en ander mis en werden er fouten gemaakt, maar dan

De acht Gouden Regels

De gemeente Heemstede heeft een grappig filmpje gemaakt over het flexwerken onder de titel De acht Gouden Regels. Te vinden op YouTube, ook in het Engels.

werd 's avonds of in het weekend doorgewerkt. We hadden een degelijk contract opgesteld', zegt de gemeentesecretaris met een brede lach. In de tussentijd huisde de gemeente in een tijdelijk kantoor en werd de organisatie voorbereid op het werken in de nieuwe omgeving. 'De medewerkers mochten zich overal mee bemoeien: van de keuze van de banken tot de kleur van de vloerbedekking. Dit gebouw is dus echt *ons* gebouw. Je merkt ook dat iedereen er trots op is.'

Het besluitvormingstraject van het bestuur had Heemstede al volledig gedigitaliseerd – als een van de eerste gemeenten in Nederland – maar ook de overige informatiestromen moesten zo veel mogelijk papievrij worden. 'Weg met die pakken papier waar ik vroeger mee rondliep op vergaderingen', aldus Van den Berg.

Bricks, bites & behavior

Naast het gebouw en ICT, werd ook veel tijd en geld in de opleiding en training van medewerkers geïnvesteerd. 'Oftewel bricks, bytes & behavior', vertelt hij. 'Medewerkers die het leuk vinden om met ICT te werken zijn digitale vraagbaak oftewel 'digicoaches' voor andere medewerkers geworden. Er waren hier kasten vol met papier. In de vorm van een drietal cursussen werd veel overbodig materiaal verwijderd.' Maar ook de stijl van managen is veranderd, benadrukt Van den Berg. De nieuwe rol van de leider is volgens hem om mensen die dat aankunnen meer ruimte te bieden en de medewerkers die meer steun nodig hebben ook deze ondersteuning te geven. Het is belangrijk om het personeel steeds uit te dagen om meer verantwoordelijkheid te nemen, vindt hij.

Pim van Wonderen, hoofd personeelszaken, was verantwoordelijk voor de ontwikkeling van de opleidingen en trainingen van het management en personeel. Ook hij noemt de verbetering van de dienstverlening een van de speerpunten van het beleid. Uitgangspunt vormt daarbij wat de klant vraagt en wil. Zo zijn de openingstijden van de gemeente met twintig uur verruimd. 'De dienstverlening was niet slecht, maar gewoon gemiddeld', legt hij uit. 'We hebben er nadrukkelijk werk van gemaakt om die dienstverlening



Pim van Wonderen: 'We hebben er nadrukkelijk werk van gemaakt om de dienstverlening daadwerkelijk te verbeteren. Duidelijke taal spreken bijvoorbeeld, en geen onnodige administratieve rompslomp opstarten.'

daadwerkelijk te verbeteren. Duidelijke taal spreken bijvoorbeeld, en geen onnodige administratieve rompslomp opstarten.'

De omslag vereiste aanpassingen van sommige medewerkers qua kennis en houding: van nadruk op regels en procedures naar inlevingsvermogen in de klant. 'Dat was een behoorlijke worsteling, maar we zijn er uiteindelijk goed in geslaagd', zegt Van Wonderen. 'De betrokkenheid van de medewerkers - met elkaar, met de inwoners en met de organisatie zelf - maakte de cultuurverandering een stuk makkelijker. Het helpt natuurlijk dat we een kleine gemeente zijn met tweehonderd medewerkers. De lijnen zijn kort en je communiceert makkelijker en sneller met elkaar. Echte problemen zijn snel bekend.'

**'HET GAAT EROM JE STEEDS TE
VERPLAATSSEN IN DE KLANT. HOE ZOU JE
ZELF BEDIEND WILLEN WORDEN?'**

Geen moeilijke bevolking

Heemstede kent natuurlijk ook minder problemen in vergelijking met grote steden als Amsterdam of Rotterdam, erkent Van Wonderen: 'Ik heb in Rotterdam gewerkt, daar is de publieksbalie meer een fabriek. Hier is het persoonlijker en is er aanzienlijk minder agressie aan de balie dan in een grote stad.'

De groep leidinggevendenden heeft ook opleidingen en cursussen gevolgd, vertelt het hoofd personeelszaken. Erg leerzaam was bijvoorbeeld een dagje met een kudde wilde paarden. 'Zo'n kudde reageert alleen al door je aanwezigheid. Het leerde ons ook dat je geen leiding kunt geven als je geen verbinding weet te maken', stelt Van Wonderen. 'Net als bij een paard heeft het geen zin om aan iemand te trekken als je wilt dat iets gebeurt. Het gaat om verbinding, vertrouwen en ruimte geven.'

In de kern vormt het verlenen van diensten aan inwoners het hele bestaansrecht van een gemeente, herhaalt gemeentesecretaris Willem van den Berg nog eens. 'Het gaat erom je steeds te verplaatsen in de klant. Hoe zou je zelf bediend willen worden? Daar zijn we steeds op blijven hameren. Niemand heeft zin in de bekende paarse krokodil.'

Rotte appel

De gemeente Heemstede was van huis uit al een servicegerichte organisatie, stelt Van den Berg. 'We hebben dan ook vrijwel iedereen mee kunnen nemen in ons nieuwe verhaal. Maar we hebben ook afscheid genomen van een paar medewerkers die zich niet wensten aan te passen of onvoldoende kwaliteit wilden of konden leveren. Van een rotte appel kan een hele organisatie veel last hebben. Door dit niet te accepteren, geef je het goede voorbeeld. Ik ben daar ook duidelijk in en zeg in zo'n geval dat ik iemand zat ben.'

Naar de mening van de secretaris voelt de gemeente zich het beste thuis bij het Rijnlands denken over bestuur en management. Respect voor vakmanschap en je niet gek laten maken door alle managementhypes. 'Ik heb een hekel aan Amerikaanse managementmethoden. Het zijn allemaal platte manieren om de werkelijkheid eendimensionaal te maken. We waren hier ook een tijd bezig met het 'smart' maken van begrotingen. Maar vertel mij hoe je een begroting smart maakt als het over onderwerpen als veiligheid gaat. Je kunt wel honderd lantarenpalen plaatsen in een wijk, maar als er misbruik plaatsvindt, is het gevoel van veiligheid weg. Onze bijdrage aan het welbevinden van mensen is relatief en niet te begroten. Regels zijn prima, maar ze moeten wel ergens goed voor zijn. Je moet altijd blijven zoeken naar de beste oplossing voor een probleem.'