

Naar een nieuwe netwerkgerichte dienstverlening

Bowine Wijffels (Netwerk& Co)

De samenleving verandert

Net als iedereen met een dienstverlenend beroep, ervaren ook medewerkers van een omgevingsdienst dat burgers mondiger zijn en hogere eisen stellen. Wachttijden worden niet zomaar voor lief genomen en burgers verwachten, net als bedrijven, dat adviseurs, controleurs en handhavers actief meedenken over oplossingen. Gemeenten die hierin meebewegen vragen maatwerk van de omgevingsdienst waar zij haar milieu en bouw- en woningtoezichtstaken aan uitbesteed. En dat levert een dilemma op. Immers, ontstaat er nu geen rechtsongelijkheid? Moeten we ons herbezinnen op een nieuwe vorm van dienstverlening? Omgevingsdienst Midden Holland greep de veranderingen in de samenleving eind 2017 aan voor een intern ontwikkeltraject.

Een nieuwe dienstverlening betekent concreet dat we op inhoudelijk niveau meer meedenken met de klant en komen met oplossingen, vaker een bredere belangenafweging maken en meer maatwerk leveren. Op communicatievlak betekent de ontwikkeling dat medewerkers hun klanten benaderen zoals ze zelf ook graag geholpen zouden willen worden. Hiermee probeert de omgevingsdienst aan te sluiten bij de vraag vanuit de samenleving om een professionele, relatiegerichte houding naar klanten en tegelijkertijd helder en vakkundig te zijn ten aanzien van de inhoud.

Omgevingsdienst Midden Holland heeft verschillende soorten klanten; bedrijven, burgers en opdrachtgevende gemeenten. De dienstverlening vindt dus plaats in complexe uitdagingen. Dat vraagt om leren manoeuvreren in een situatie waarin meerdere belangen afgewogen moeten worden. De vraag is hoe je daar een goed kompas voor ontwikkelt. Een kompas dat medewerkers richting geeft, dat recht doet aan de inhoudelijke opdracht van de omgevingsdienst maar ook warme interventies, klantgerichtheid en maatwerk toelaat. Welke rol en houding vraagt dit? Komen we er met het ontwikkelen van competenties?

Dienstverlening gaat om communicatie, om het afwegen van belangen en om de inhoud. Binnen een omgevingsdienst domineert van oudsher het derde aspect. Er was meer aandacht nodig voor die eerste twee en Omgevingsdienst Midden Holland ontwikkelde samen met Bowine Wijffels en Rosa Lucassen van Netwerk&Co een op maat trainingstraject voor alle medewerkers. Het werd een intensief traject dat de nodige stof deed opwaaien, immers, met het willen ontwikkelen van een trainingstraject op maat en die uitrollen over de gehele organisatie organiseerde we natuurlijk ons eigen dilemma. Toch kunnen we nu, eind 2018, terugkijken op een aantal mooie resultaten. Het oefenen met 'warm organiseren' en het





innemen van ‘verschillende perspectieven en belangen’ gaf richting aan een nieuwe praktijk. Daarnaast waardeerden veel medewerkers het om in zeer divers samengestelde groepen tijd te hebben om ideeën uit te wisselen. Ideeën van collega’s die je normaal nauwelijks spreekt kunnen soms zeer waardevol zijn, zo bleek herhaaldelijk.

Het traject kreeg de naam ‘ODMH express’ mee. De reismetafoor is bewust gekozen om het belang te duiden van met elkaar de route van vernieuwing op gaan zonder vooraf alle details van de eindbestemming te kennen. Iedereen deed mee, ook medewerkers bedrijfsvoering. De belangrijkste principes die vanuit ‘netwerkend werken’ in de sessies aan bod kwamen waren; *koud en warm organiseren, het afwegen van alle belangen* rondom een specifieke opdracht en het *inzetten van creativiteit*. In de bijeenkomsten gingen we na een theoretische inleiding steeds praktisch aan de slag aan de hand van door deelnemers ingebrachte praktijksituaties.

Een verbindend gesprek

“Je hebt het zelf niet altijd in de gaten, maar wij lossen dingen nog te automatisch met regels op”. Zeker als het spannend wordt, kunnen we weleens in de ‘regelkramp’ schieten”, aldus een medewerker. “We zijn immers gewend te werken vanuit wettelijke kaders, taken en instrumenten”. Burgerinitiatieven ontstaan echter vooral vanuit wensen en ambities en niet zozeer vanuit doelen en taken. Vanuit hun wensen en ambities zoeken mensen verbinding met eigenaren van andere wensen. En zo ontstaan doelen die vastgelegd en uitgewerkt kunnen worden in plannen.

Een ‘blauwe’ organisatie is van nature goed in taakgericht organiseren. Dit automatisme zit diep, zo bleek ook in dit traject. In de ODMH express hebben medewerkers hun vaardigheden uitgebreid om naast de procedurele insteek een relatiegerichte insteek te hanteren. Voor sommigen was dit bekend terrein, voor anderen bood het een nieuwe kijk op het werk.

Moet dan alles van regelgericht naar relatiegericht? Nee, immers, het ene is niet beter dan het andere. Het is meer de vraag wat er in een specifieke situatie het beste werkt. Of wat er aanvullend nodig is. Relatiegericht wordt door mensen als prettig ervaren, maar enkel relatiegericht organiseren leidt tot weinig concreet resultaat en heeft het risico van ongerichtheid in zich. Enkel taakgericht organiseren leidt tot gefrustreerde mensen die zich niet gezien en gehoord voelen. Een goed proces in het werken met stakeholders heeft de juiste balans tussen warm en koud organiseren. Het grote inzicht, zo bleek, is dat veel deelnemers het idee hadden dat een begripvolle bejegening en het echt luisteren naar de klant niet hoeft te betekenen dat je die klant ook gelijk moet geven.

Wat vaker die andere bril opzetten

Om met ‘klantexpert’ Jos Burgers te spreken: “Mensen willen geen vergunning, maar ze willen bouwen. En eigenlijk het liefst zonder vergunning.....”. Door het gesprek op deze manier in te steken werden de professionals van ODMH geconfronteerd met het gegeven dat burgers en bedrijven heel beperkt, soms maar één keer in hun leven met een omgevingsvergunningaanvraag te maken hebben. Iets waar zij de hele dat mee bezig zijn, is beslist iets anders voor een burger of een bedrijf.





Veel professionals hebben op basis van hun ervaring een eerste indruk van een situatie. Dat is ook goed, echter de toenemende complexiteit van vraagstukken vraagt vaker om aan beeldverrijking te doen alvorens een mening te formuleren. Dus eerst vanuit verschillende perspectieven kijken (verschillende brillen opzetten) om zo en completer beeld te krijgen. Je neemt een klager of een aanvrager van een vergunning of van een advies eigenlijk pas echt serieus als je je verdiept in dienst belang en situatie en kunt begrijpen waar zijn of haar zienswijze vandaan komt. Bij een goede dienstverlening hoort het benutten van je analytisch vermogen. Het vooropgesteld hebben van een oordeel ' maakt dat je niet meer open kunt luisteren.

Het bewust opzetten van een diversiteit aan 'brillen' in de trainingen, leverde helderheid op en ook input voor goede communicatie. Immers, professioneel handelen betekent ook, je kunnen inleven in belang en standpunten.

Oplossingsgericht denken

Hoe adviseer je als omgevingsdienst een gemeente die op zoek is naar geschikte huisvesting voor arbeidsmigranten waarbij locaties in beeld komen die vanuit de wet geluidshinder niet aan de geluidsnorm voldoen? De medewerkers van de omgevingsdienst hebben geleerd niet in de 'nee tenzij – houding' te schieten, maar hun creativiteit aan te wenden en mee te denken in oplossingen. Zo kwam in een brainstorm iemand op het idee om geluid- en andere milieuaspecten te combineren met wensen van de gemeente op het gebied van sociale integratie en meer groen. En ontstond het idee om een 'voedselbos' of andere groenvoorziening te plaatsen tussen de locatie en de geluid producerende weg.

Nieuwe uitdagingen vragen nieuwe strategieën en dat vraagt van professionals meer creativiteit om tot oplossingen te komen. Hoe boor je creativiteit aan? En hoe benut je de creativiteit van collega's? In de trainingen oefenden we met verschillende creatieve strategieën die in verschillende situaties ingezet kunnen worden. Omdat we werkten met echte praktijksituaties, werden resultaten op een heel praktische manier duidelijk. Ook hier droeg de diversiteit van de groepen (van verschillende afdelingen en disciplines) bij aan de creativiteit.



De ODMH express werd vanuit Netwerk&Co begeleid door *Bowine Wijffels, Rosa Lucassen en Tony Weggemans*. Vanuit ODMH was het MT intensief betrokken bij het gehele traject. Zo waren de MT-leden bijvoorbeeld zeer geregeld bij trainingssessies aanwezig. Het traject wordt nu intern door het MT en de middenkader leidinggevenden verder voortgezet.

Voor meer informatie;

Bowine@netwerkenco.nl