

# Eindevaluatie Maasgouw

## Gegevens organisatie en project

Gemeente: Gemeente Maasgouw

Naam project: Dienstverlening van de toekomst.

Doorlooptijd: eind mei – midden december 2021

## Gegevens projectleider (Gegevens projectleider worden op [aeno.nl](https://aeno.nl) geplaatst)

Naam: Chantalle Evers

Functie: Teammanager dienstverlening

Telefoonnummer: 0475-255912

E-mailadres: c.evers@gemeentemaasgouw.nl

## Evaluatie

Hieronder volgt de evaluatie van het project “team van de toekomst” van de gemeente Maasgouw. De evaluatie is opgebouwd uit drie hoofdonderdelen:

1. Impact covid-19
2. Aanpak en methode
3. Doelen en uitkomsten

De financiële gegevens zijn in de bijlage opgenomen en daardoor geen onderdeel in deze evaluatie.

### ***Impact covid-19***

Het project is in mei 2020 gestart, met als doelstelling eind november 2020 succesvol af te ronden. Al vrij snel werden er beperkingen opgesteld die te relateren waren aan covid-19. Dit heeft veel impact gehad op de uitvoering van het project.

#### Vertraging van het project

Tijdens de lockdowns hebben wij de taak om de dienstverlening van de gemeente draaiend te houden. Rijbewijzen verlengen, paspoorten en geboorteakten uitgeven, huwelijken voltrekken, vergunningen verlenen en de Basisregistratie Personen bijhouden. Alles moet doorgaan. Het is stevige uitdaging voor het team. Er waren medewerkers die uit angst voor besmetting niet naar het werk durfden te komen. Dit heeft voor een verhoogde werkdruk gezorgd en voor achterstanden in het werk.

Trainingen en coaching kon op eens niet door gaan omdat er geen fysieke bijeenkomsten gehouden mochten worden. Trainingen moesten omgezet worden van fysieke training naar digitale training. Andere trainers moesten gezocht worden omdat digitale training om een andere skillset vraagt. Het zelfde geldt voor coaching, wat kan digitaal? Behaal je de doelstellingen dan wel? Om deze redenen is project uitgesteld. Uiteindelijk was het project niet volgens planning in eind november 2020 afgerond maar halverwege december 2021.

### Onderlinge verhoudingen

De covid-19-uitbraak heeft direct impact op het team. Juist in dit team zijn veel medewerkers die ook mantelzorger zijn, die een partner met bijzonderheden hebben, of zieke kinderen thuis. Bij hen sloeg al snel de emotie en de angst toe. Sommigen durfden zelfs niet meer naar het werk te komen. Dit heeft een flinke impact gehad op de onderlinge relaties. We hebben gekeken naar wat technisch en sociaal mogelijk is om de balans te vinden. Wie laat je thuis werken? Wie komt naar het werk? Dat was een pittige opgave, want je moet ook de communicatie in het team waarborgen, zodat er geen strubbelingen komen. We hebben hierop ingezet door middel van open communicatie en gesprekstechnieken die we vanuit team coaching aangeboden hebben gekregen, meteen een goede oefening geweest!

### Procesontwikkeling en digitalisering

We keken ook welke onderdelen van onze processen we digitaal konden afwickelen. Dit omdat er minder burgers naar het gemeentehuis durfden te komen, maar ook omdat medewerkers vanuit thuis gingen werken. Het uitbreiden van digitale dienstverlening stond al langer op de planning. De covid-19-maatregelen hebben dat in een stroomversnelling gebracht. We zaten ineens in de sneltrein, in plaats van in de stoptrein. We zijn blij met de digitale stappen die gezet zijn. Dit heeft ons geholpen met het optimaliseren en documenteren van processen. Ik ben ervan overtuigd dat we door het omarmen van de digitale mogelijkheden en het werken vanuit huis een heel wendbare organisatie zijn geworden. Het geeft medewerkers meer vrijheid om werk en privé flexibeler in te richten. En onze communicatie is vele malen sneller geworden.

Samenvattend kan gesteld worden dat de impact van de covid-19-maatregelen een bevorderend karakter hebben gehad op het project. Medewerkers zijn hierdoor in een situatie geduwd om veranderingen te omarmen, beter onderling te leren communiceren en het werk goed te verdelen en te vertrouwen dat de collega het goed heeft afgehandeld.

## ***Aanpak en methode***

### Programmatische aanpak

Het grootste voordeel van programmamanagement is de waarborging van samenhang en het nastreven van de uiteindelijke doelstellingen. Het krampachtig vasthouden aan de originele projectopdracht (gerealiseerde acties) kan daarmee zelfs destructief werken. Omdat er binnen programmamanagement altijd gestuurd wordt op het uiteindelijke doel, is het daarmee mogelijk om tussentijdse, weloverwogen, veranderingen door te voeren.

Dit is ook gebleken uit de vele aanpassingen die we hebben moeten doorvoeren. We hebben niet klakkeloos de coaching één op één van fysiek omgezet naar digitaal. Hetzelfde geldt voor de trainingen bijvoorbeeld. Alle aanpassingen zijn weloverwogen, met alle consequenties van dien (tijd, geld) genomen met de achterliggende doelstellingen in ons achterhoofd.

Daarnaast is het in samenhang oppakken van de verschillende projecten als zeer positief ervaren. Zo heeft coaching er voor gezorgd dat de medewerkers continu in de juiste houding en gedrag gepositioneerd werden. Frustraties wat gaande weg ontstonden konden vrij snel (professioneel) uit te weg geholpen worden. Naar mate het traject vorderde kreeg het team zelf tools om hiermee om te gaan. Hierdoor is het team heel goed in staat geweest om de theorie direct in de praktijk te brengen. Vervolgens de ervaringen weer mee terug te brengen in trainingen en coaching dagen. Dit creëerde vertrouwen in het team, waardoor het verschuiven van werkzaamheden (optimaliseren van processen) vele malen soepeler is verlopen.

Een ander belangrijk aspect van programmatisch werken is het creëren van draagvlak in de organisatie. Met actoren wordt niet alleen aandacht gegeven aan de opdrachtgever, strategisch management of de politiek, maar ook zeker de medewerkers zelf. Een project op programma betreft altijd een verandering. Het meenemen van medewerkers in de verandering, ze enthousiasmeren maar vooral laten begrijpen waarom het project / programma in ontstaan en met welk doel. Dit zorgt voor een breed draagvlak wat wij als essentieel zien om daadwerkelijk een verandering goed te kunnen doorvoeren. Natuurlijk is het ook van belang om de opdrachtgever, strategisch management en de politiek goed te “managen”. Regelmatige terugkoppelingen over status, uitdagingen en kansen creëert ook meer begrip bij hen. Het inspelen op mogelijke veranderingen en daarmee je actoren meekrijgen vergemakkelijkt door deze aanpak.

#### RACI model

De letters van het RACI model staan voor rollen van medewerkers in een proces, bij taken: R – Responsible (Verantwoordelijk); A – Accountable (Eindverantwoordelijk); C – Consulted (Geraadpleegd) en Informed (Geïnformeerd). (Lean Six Sigma Group, 2022).

Het werken met een model en volgens een structuur was helemaal nieuw voor het team. Men wist niet wat het was en wat ervan te verwachten. Dit zorgde voor onzekerheid en angst bij de medewerkers. Aan de andere kant vroegen zij zelf voor meer structuur en aanspraakpunten. Dat er iets moest gebeuren was duidelijk, alleen de weg naar een oplossing nog niet!

Om kennis te maken met het model, hebben er verschillende uitlegsessies plaatsgevonden. Vervolgens heeft het team haar werkzaamheden in het model verwerkt en de huidige situatie ingevuld. Alleen deze oefening heeft al veel weerstand, discussiepunten, en daarmee inzichten, opgeleverd. Zo werd duidelijk dat processen anders afgehandeld werd en verwachtingen van elkaar niet gelijk waren. Deze handelingen hebben bijgedragen in het omarmen van dit model. De toegevoegde waarde werd ervan uiteindelijk van ingezien.

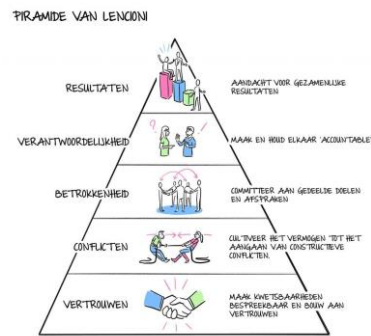
We hebben altijd de insteek gehad om dit model flexibel in te zetten. Daarmee wordt bedoeld dat er altijd verbeteringen en optimalisatieslagen gemaakt mogen worden, en daarmee het RACI model aangepast kan worden. Dit om niet te blijven vasthangen in het oude patroon. Dit betekent dat er ook continu gekeken moet worden naar kwaliteit en effectiviteit van de uitvoering van onze processen.

Natuurlijk hebben de coaching en trainingsactiviteiten geholpen bij het creëren van de juiste houding hierin. Het RACI model is echter wel voortdurend onderhevig geweest aan aanpassingen in de afgelopen periode, veelal op verzoek van de medewerkers zelf. Dat is verder ook prima, zo zijn er met nieuwe inzichten processen vereenvoudigd en versimpeld, uiteindelijk om een betere dienstverlening te kunnen leveren. De burgerzaken medewerkers houden hierdoor meer tijd over om dieper in te kunnen gaan in de complexere materie.

Op deze manier is het team helemaal klaar gestoomd om flexibel te kunnen omgaan met veranderingen. Het team is niet meer bang voor veranderingen en omarmt deze en benut de vrijgekomen kansen die dit met zich meebrengt. Het team is veel wendbaarder geworden. Dit sluit dan ook precies aan bij de organisatie ontwikkeling die de gemeente Maasgouw heeft ingezet.

### Het model van Lencioni

Voor de teamontwikkeling hebben we onder andere gekozen voor de pyramide van Lencioni. De opbouw van de coaching dagen zijn hierop gebaseerd. Zo is er in het begin veel geïnvesteerd in vertrouwen. Dit ging niet zonder slag of stoot, maar is uiteindelijk wel gelukt. Vervolgens hebben we dit doorgepakt door een tien geboden kaart te ontwikkelen. Dit waren onze team spelregels. Medewerkers moesten elkaar hierop aanspreken, met de tools die vanuit coaching gegeven zijn. Doordat het project uitliep naar aanleiding van de covid-19-maatregelen, heeft het team hier meer tijd voor kunnen nemen. Uiteindelijk was deze periode van “extra tijd” zeer welkom. Hierdoor heeft het team écht kunnen oefenen om hier mee om te gaan. Zo zijn er verschillende praktijkvoorbeelden aan de orde gekomen die als team geëvalueerd zijn op basis van de 10 geboden. Wat duidelijk te merken was, is het feit dat het “adaptatievermogen” of “verandervermogen” per medewerker enorm verschilde. Gelukkig door alle vertragingen hebben we hier voldoende tijd voor kunnen nemen.



Aan het einde van de coaching hebben er tests plaatsgevonden. De resultaten waren dat op het einde van het traject, het team in de fase van “verantwoordelijkheid” verkeerde. Dit is een enorme ontwikkeling. Tevens heeft het team tools mee gekregen om naar de volgende, laatste fase in de pyramide te gaan.

Natuurlijk zijn er veel meer modellen en aanpakmethodes aan de orde gekomen. Dit is te veel om hier te benoemen. Bovenstaande punten zijn echter de belangrijkste uit het project geweest.

## Doelen en uitkomsten

Het project was opgebouwd uit vier samenhangende projecten (team coaching, kennisontwikkeling, taakverdeling, proces vastlegging). In ieder project zijn onderliggende doelstellingen opgenomen. Hieronder wordt per project het doel en de uitkomst ervan beschreven. Van de 13 doelstellingen die onderliggend zijn in de vier projecten, zijn 12 doelstellingen behaald. De kennistoets is niet op de 80% doelstelling uitgekomen maar op 77%.

Project	Doel	Uitkomst
Team coaching	Verbetering onderlinge verhoudingen en werksfeer.	Uit evaluatie van het coaching traject komt zeer duidelijk naar voren dat de verhoudingen en werksfeer enorm zijn verbeterd. Dit is ook duidelijk merkbaar op de werkvloer.
	Verbetering samenwerking, vertrouwen en loslaten.	Zoals eerder aangegeven, hebben we gewerkt met de pyramide van Lencioni. De ontwikkeling van het opbouwen naar vertrouwen tot aan de ener laatste fase waar het team is beland na coaching, geeft al aan dat dit doel bereikt is.
	Het onderkennen van elkaar kwaliteiten en deze benutten.	Door middel van de coaching heeft het team meer vertrouwen gekregen in elkaar. Ook zijn verschillende gesprekstechnieken ontwikkeld. Het team durft elkaar nu op gedrag en prestatie aan te spreken. Hierdoor wordt er met elkaar gesproken en niet over elkaar. Dit heeft ervoor gezorgd dat het RACI model sterk aan verandering onderhevig was. Steeds meer veranderingen werden doorgevoerd om elkaar in de kracht te zetten.
	Zicht in het proces waarin het team zich bevindt en handvatten om daarmee om te gaan.	Dit is wel duidelijk geworden uit de pyramide van Lencioni. Het team heeft tools meegekregen voor verdere ontwikkeling. Ondertussen is hier ook een plan van aanpak voor opgesteld.

Project	Doel	Uitkomst
Kennis-ontwikkeling	Alle burgerzaken medewerkers opleiden in de 7 opleidingsgebieden zoals in het plan omschreven.	Iedere medewerker heeft het opleidingstraject afgerond. Het traject is wel aangepast naar aanleiding van de covid-19 maatregelen.
	Teamnorm van 80% te realiseren op basis van de NVVB kennisscan.	Het teamgemiddelde van de kennisscan in 2019 was 68,9%. Het team heeft in het laatste kwartaal van 2021 een nieuwe scan uitgevoerd. Het teamgemiddelde was 77%. De norm van 80% is niet door iedereen behaald. Na een analyse kan gesteld worden dat dit niet heel erg is, omdat het team elkaar aanvult om specialisatie gebieden. Wij zijn zeer tevreden met dit resultaat.

Project	Doel	Uitkomst
Herverdeling taken	Afstemming verantwoordelijkheden van de medewerkers.	RACI model is continu een aandachtspunt geweest in het team. Momenteel lijkt er een verdeling te zijn die wat langer houdbaar is. Aan de andere kant is het team zich nu bewust dat niets zo veranderlijk is als dienstverlening en digitalisering ervan. Dit betekent dat zij continu staan voor veranderingen en dit kunnen aanpassen in het RACI model.
	Vergroten van draagvlak. Dubbelingen uit het werk halen.	Zie reactie hierboven. Er zijn een flinke aantal processen flink geoptimaliseerd. Deels heeft dit te maken met nieuwe kennis vanuit de trainingen en deels met vertrouwen in collega's. Momenteel zijn er geen dubbelingen meer, sterker nog, er zijn zelfs activiteiten verplaatst naar het callcenter.
	Per proces een proceseigenaar aanwijzen.	In het RACI model is van ieder proces ingevuld. Hierdoor is er

*automatische en proceseigenaar  
aangewezen.*

<i>Project</i>	<i>Doel</i>	<i>Uitkomst</i>
<i>Proces herijking en vastlegging</i>	<i>Met "lean ogen" naar processen kijken en deze optimaliseren waar nodig.</i>	<i>Er zijn 54 processen beoordeeld, geoptimaliseerd en beschreven.</i>
	<i>Processen beschrijven, op activiteit niveau en verantwoordelijke.</i>	<i>Er zijn 54 processen beoordeeld, geoptimaliseerd en beschreven.</i>
	<i>Processen opslaan in een document management systeem, zodat kwaliteitssysteem is gewaARBorgd.</i>	<i>Alle processen zijn opgeslagen in het document management systeem.</i>