

## Digitalisering en vakmanschap.

Vakmanschap is het fundament voor leren en presteren. Het geeft focus en richting voor medewerkers: wat wordt er van mij verwacht, wanneer doe ik het goed in mijn werk? Waar gaan we naartoe als organisatie en hoe ga ik dat realiseren? Om leren en presteren te verbinden is het dus van belang om goed te weten: welke nieuwe prestaties willen we leveren als Burgerzaken na 2019? Het gaat niet alleen om individuele- maar ook om teamprestaties. Vakmanschap gaat over je vak goed verstaan (professionaliteit). Daarin zijn kennis, vaardigheden en houding allemaal van belang. Het vraagt om structureel blijven, ontwikkelen en leren. Het vraagt ook om reflectie, kritisch vermogen om naar jezelf te kijken, waar kan ik verbeteren. Vakmanschap is dus : weten wat je moet doen om succesvol te kunnen zijn en –ook in samenwerking met anderen- de doelen van de organisatie te realiseren. Het vraagt om leer- én presteerdoelen.

### Het proces in stapjes.

We onderscheiden 5 stappen:

1. Denk vanuit prestatie: nieuwe performance planning
2. Zoek de kritieke taken
3. Wát moeten medewerkers dan leren? Dicht de gap. Is er nog meer nodig?
4. Hóe kunnen zij dat leren?
5. Organiseer feedback voor team en medewerkers.

#### Stap 1. Nieuwe performance planning

Welke output, welke nieuwe performance moet het team realiseren?

Begin bij wat je nu weet over de prestaties die Burgerzaken moet leveren in 2020.

Er zijn veel onzekerheden, ga uit van een dynamische planning die telkens bijgesteld kan worden.

Met de kennis van nu, wat weet je over de toekomstige performance die nodig is?

Maak dit al zo concreet mogelijk.

Op hoofdlijnen voor Burgerzaken moet je dan denken aan de volgende output:

- 100% correcte Identiteitsvaststelling bij rijbewijzen en reisdocumenten
- 100% correcte 1<sup>e</sup> inschrijving (buitenlandse studenten, immigranten)
- Naturalisatieverzoeken correct en efficiënt behandelen
- Juiste, gecontroleerde registratie van digitale aangiften van voorgenomen huwelijk/geregistreerd partnerschap en overlijden
- ...% herstelmutaties (zo laag mogelijk bij alle producten)
- Verhuizingen: ..% (zo laag mogelijk) onnodig adresonderzoek
- Burgers aan de balie adequaat kunnen helpen (unhappy flow + complexe vragen)
- Toegevoegde waarde leveren als expert in de keten (bij bestrijden fraude, criminaliteit en signaleren zorgvragen)
- Klanttevredenheid (norm)
- Goed ingerichte processen die voldoen aan persoonsinformatiebeveiligings-eisen

## Stap 2. Zoek de kritieke taken

Redeneer terug: welke taken/activiteiten moet het team uitvoeren om die resultaten te boeken?

Ga op zoek naar de kritieke taken:

- ze zijn meestal verbonden met de prestatiecriteria door de organisatie
- het valt op als ze niet worden uitgevoerd (fouten, effect op doorlooptijd etc)
- ze hebben impact op de ervaren en gemeten kwaliteit van de organisatie bij klanten en medewerkers
- vaak wat medewerkers moeilijk vinden

Ga dus op zoek naar die zaken waar leren de grootste impact kan hebben. Leg de nadruk op het resultaat van het leren. Verbind leren met presteren.

Op hoofdlijnen voor Burgerzaken zijn dan de volgende kritieke taken die je goed moet kunnen uitvoeren om de nieuwe output, de performance vanaf 2019 te kunnen realiseren:

- kwalitatief hoogwaardig initieel vaststellen en verifiëren van identiteit
- toetsen: proactief en preventief voorkomen van identiteitsfraude
- moeilijke gesprekken durven voeren (bij twijfel doorvragen en aanvraag aanhouden)
- Centrumgemeente/ expert in de regio zijn (geldt niet voor iedereen)
- Proactief en preventief voorkomen en opsporen van adresfraude
- Complexe vragen aan de balie kunnen beantwoorden (kennis en vaardigheden)
- Samenwerken in het team (oplossingen zoeken), met andere gemeentelijke diensten (voorkomen fraude, signaleren zorgvragen) en in de keten met partners buiten de gemeente (idem)
- klantvriendelijk, denken vanuit de leefwereld van de klant, hostmanship.
- kritisch 'nee' durven zeggen, tijd durven nemen, checken.
- Succesvol kunnen aanpassen aan alle veranderingen

Oorzaak voor de kloof tussen hoe de organisatie nu presteert en hoe hij moet gaan presteren ligt niet alléén in vakmanschap.

Stel de vraag: Wat zorgt ervoor dat de prestatie lastig te boeken valt?

Ga dan na: wat is er nog meer nodig om ervoor te zorgen dat de beoogde prestatie gehaald wordt?

Kijk naar belemmeringen en blokkades (denk aan onduidelijke processen, te weinig hulpmiddelen) of wat de prestatie zou kunnen ondersteunen en bevorderen: het speelveld van leren en presteren.

## Stap 3. Wat moeten medewerkers dan leren?

Vakmanschap staat dus binnen de context: voor welke uitdaging staan we als team, als afdeling, als organisatie? Wat moeten individuele medewerkers dan leren om die prestatie te halen?

Het vraagt om leer én presteerdoelen. Hoe duidelijker medewerkers voor ogen hebben wat er van hen verwacht wordt, des te beter zij zelf al kunnen voorsorteren op (nieuwe) taken en doelen.

Maak heel duidelijk wat je van hen verwacht in de toekomst. Betrek hen bij de nieuwe ontwikkelingen.

We evolueren naar een ander type organisatie, waar andere functies en rollen bij horen. Die zijn overall nog in ontwikkeling. Wacht niet totdat functies en rollen al zijn uitgekristalliseerd voor Burgerzaken na 2019. Stel vast waar de kloof ligt tussen huidige performance en nieuwe performance. En ga op weg om het vakmanschap van je team, je medewerkers al op een hoger plan te brengen.

Voorbeeld Amstelveen.

Amstelveen kent nu een Frontofficemedewerker Immigratie (eerste inschrijving, ook geboorte). Medewerkers hier moeten 'meer allround worden binnen het specialisme' .

Dat betekent: complexere vragen aan de balie kunnen beantwoorden.

De teamleider ziet als kritieke taken hier:

- goed met het systeem overweg kunnen (leren ze niet in de opleiding)
- een persoonskaart goed kunnen lezen
- doorvragen aan de balie (in één keer alle gegevens ophalen)
- complexe zaken niet laten opstapelen (op tijd collega's vragen/samenwerking opzoeken)

#### Stap 4 **Hoe kunnen medewerkers dat leren?**

Als je in grote lijnen -met de kennis van nu- weet wát medewerkers moeten presteren en beheersen: hóe kunnen zij dat dan leren? Door alle veranderingen verandert ook de opgave van het team, bijvoorbeeld veel meer interactie opzoeken, samen complexe zaken beoordelen. Hoe kan het team groeien in vakmanschap?

We onderscheiden drie vormen van leren:

- leren in het werk, praktijkleren
- leren van collega's, sociaal leren
- leren in formele opleidingen

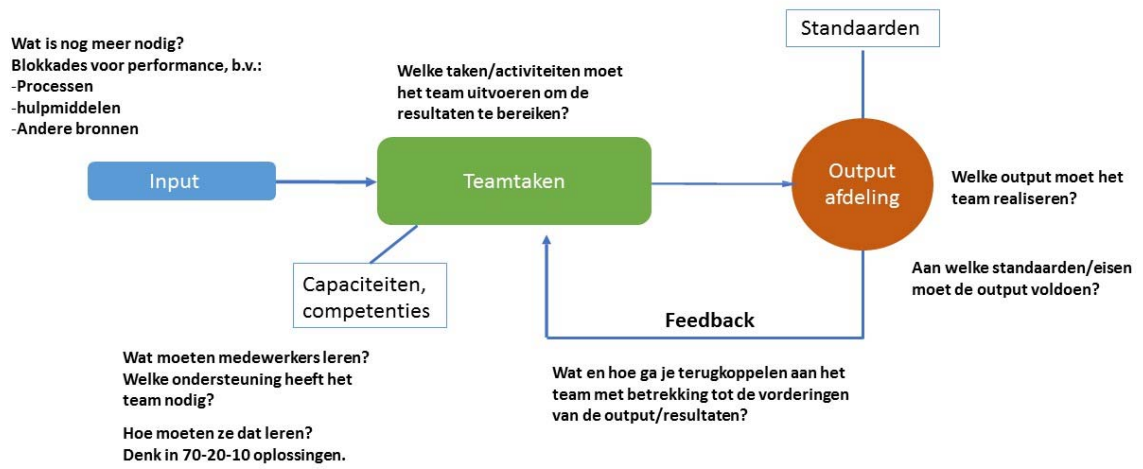
[Doorlinken](#) naar apart kopje '70-20-10- Met klasjes en trainingen alleen redden we het niet.

#### Stap 5 **Organiseer feedback voor team en medewerker**

Zorg dat medewerkers weten wat de normen zijn voor prestatie (kwaliteit, doorlooptijd etc) en organiseer een goede terugkoppeling naar het team: gaat het goed? Zijn we op de goede weg? Iedereen is van nature geneigd om beter te willen worden in het werk. Maar dan moet je wel weten hoe je het doet! Dan weet je ook hoe jij/ jouw team bijdraagt aan de gewenste prestatie, het niveau van dienstverlening van Burgerzaken.

Deze stappen worden geïllustreerd met onderstaand plaatje

## Scope leidinggevende m.b.t. leren en presteren:



HSP model