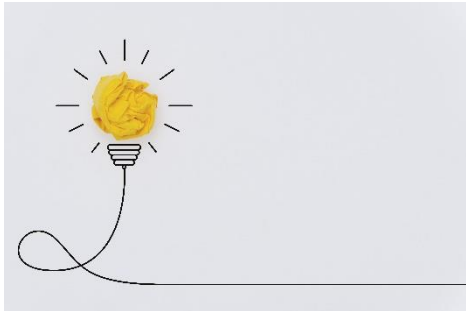


Veranderprocessen in gemeenten

Wat kunnen we leren van de verschillende manieren van aanpak?



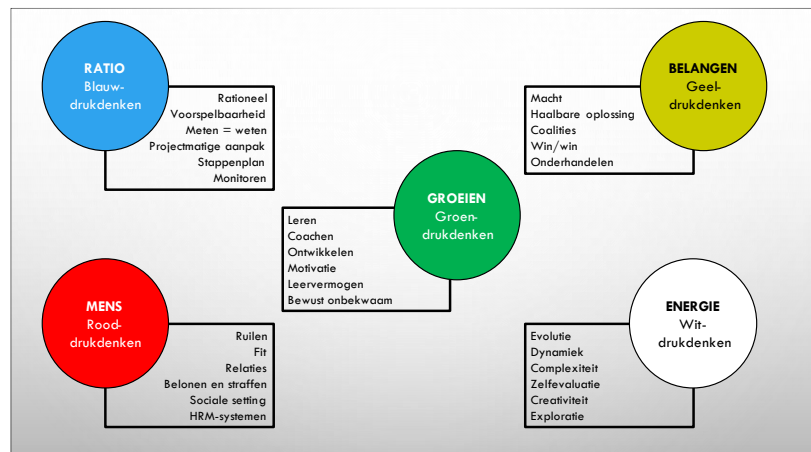
In Nederland zijn 345 gemeenten (jan. 2022). Al deze gemeenten zijn bezig met het implementeren van veranderingen, vanuit eigen ambitie, bijv. n.a.v. trends en ontwikkelingen als digitalisering en participatie en/of vanuit aanpassingen in wet- en regelgeving. De wijze waarop gemeenten omgaan met deze veranderingen (implementeren) verschilt. A&O fonds gemeenten heeft in 2021 een aantal gemeenten begeleid in veranderprocessen.

Het vormgeven van de verandering kan per organisatie verschillen, er zijn immers diverse mogelijkheden, aspecten en ingangen. Er zijn veel theorieën en modellen over veranderen.

Léon de Caluwé onderscheidt met het “kleurenmodel” vijf manieren van denken over veranderen, deze worden getypeerd door kleuren. Hiernaast een weergave van dit kleurenmodel.

In deze notitie gaan we verder in op het groen-, wit- en blauwdrukdenken. Voor uitgebreide informatie over het model:

<https://managementmodellensite.nl/kleurenmodel-caluwe/>



De gemeenten Heusden, West-Betuwe, Rotterdam, Meierijstad en Velsen (gaan) werken met de virtuele assistent Gem. Deze beslissing is genomen door het management van de betreffende gemeenten. Voor de implementatie hebben zij gekozen voor de **projectmatige aanpak** die ontwikkeld is door de innovatiegroep Virtuele Assistent. Deze aanpak kan worden gezien als “blauwdrukdenken” in het model van De Caluwé. Bij blauwdrukdenkers wordt verondersteld dat mensen of dingen zullen veranderen als je van tevoren een duidelijk gespecificeerd resultaat vastlegt, alle stappen minutieus plant en zowel het resultaat als de weg ernaartoe goed beheerst. De projectaanpak is een uitingsvorm van deze manier van denken. Voor veranderingstrajecten waarbij resultaat en weg goed zijn te omschrijven en te voorspellen is dit een favoriete aanpak. Tegelijkertijd heeft het implementatieplan voor de Virtuele Assistent ook elementen van “groendrukdenken”, door de wijze waarop het is vormgegeven.

Het project

In 2019 is de innovatiegroep Virtuele Assistent begonnen met het ontwikkelen van Gem. Deze innovatiegroep bestond bij de start uit een aantal gemeenten (o.a. Tilburg, Drechteden & Utrecht) en koepelorganisaties (o.a. VDP, VNG Realisatie & A&O Fonds Gemeenten) Gem is de virtuele assistent voor de overheid die alle inwoners van Nederland digitaal te woord kan staan over haar producten en diensten. De virtuele assistent geeft online antwoord op vragen van inwoners en volgt daarbij een persoonlijke benadering. Gem kan elke inwoner met vragen op elk uur van de dag te woord staan en het gesprek automatisch afhandelen óf (indien nodig) de inwoner doorverbinden met een gemeentemedewerker. Inmiddels is Gem bij 12 gemeenten (stand jan 2022) operationeel. In deze publicatie lees je meer over de innovatiegroep en het ontstaan van Gem:

<https://www.aeno.nl/hoe-ontwikkel-je-een-goede-virtuele-assistent>

Tijdens de ontwikkeling van Gem is, naast de technische implementatie, nadrukkelijk aandacht besteed aan de implementatie van de technologische vernieuwing in de organisatie en het betrekken van personeel en inwoners hierbij. Daarvoor is een implementatieaanpak (**stappenplan**) ontwikkeld die gebruikt is bij het merendeel van de gemeenten die met Gem werken. Hieronder een schematische weergave van deze aanpak (uitgebreide informatie over de aanpak vindt je terug in eerder genoemde publicatie).



Bewustwording binnen de organisatie

Het implementatieplan besteedt specifiek aandacht aan 'bewustwording' en bij de betrokken gemeenten is hier ook nadrukkelijk aandacht aan gegeven. Een brede afvaardiging van medewerkers heeft deelgenomen aan interactieve werksessies, waarin stil is gestaan bij de grotere beweging van digitalisering en robotisering. De vraag is dan ook niet óf gemeenten mee gaan in deze ontwikkeling, maar op welke wijze ze dit kunnen doen.

In deze sessies was veel ruimte voor inbreng van medewerkers. Er is bewust gelegenheid gecreëerd om te **leren**, actief kennis te delen, zorgen te uiten en verbetervoorstellen te doen. Daarnaast hebben zij met elkaar simulaties van de nieuwe situatie doorlopen om praktisch te kunnen oefenen (leren door te werken¹). Deze vorm van implementatie heeft grote raakvlakken met het "groendrukdenken" van De Caluwé. Bij groendrukdenkers liggen veranderen en leren als begrippen dicht tegen elkaar aan. Mensen veranderen als ze gemotiveerd zijn om te leren, als ze in leersituaties worden gebracht en als hen effectieve wegen worden aangereikt om andere manier van doen te leren.

Medewerkers hebben deze manier van implementeren ervaren als laagdrempelig, duidelijk en gemakkelijk. Zij zijn **gemotiveerd** om te **ontwikkelen**. Ook ervaren zij veel ruimte om mee te denken, bezwaren in te brengen en vragen te stellen.

Voordelen van de gehanteerde aanpak

- Het implementatieplan geeft de gemeenten houvast en een duidelijk beeld welke stappen er gezet moeten worden om Gem werkend te krijgen.
- Het plan is gedetailleerd uitgewerkt met interactieve werksessies waardoor alle betrokkenen kunnen werken met Gem.
- De aanpak heeft zich "bewezen" binnen anderen gemeenten.
- Dankzij het "groendrukdenken" is er veel ruimte voor het creëren van leerervaringen voor medewerkers.

Aandachtspunten van de gehanteerde aanpak

- Het plan mag gezien worden als leidraad, niet als rigide wijze van aanpak. Het kan door de gemeente worden aangepast aan de eigen organisatie. Gemeente Heusden heeft dit gedaan door een aantal specifieke elementen uit het implementatieplan te nemen en daarmee op hun eigen manier aan het werk te gaan. De sessies zoals beschreven in het plan hebben zij vorm gegeven tijdens het reguliere werkoverleg. Deze pragmatische aanpak past goed binnen de cultuur van Heusden, een gemeente van "mogelijkmakers" die o.a. een masterclass "klooien & prutsen" hebben voor medewerkers.
- Blijf flexibel als zaken anders lopen dan gepland. In Velsen laat, om technische redenen, de 1^e werkdag van Gem nog even op zich wachten. Ondanks dat hebben zij medewerkers al wel geïnformeerd en sessies georganiseerd. Het enthousiasme is voelbaar in Velsen en medewerkers kijken uit naar de komst van Gem, ondanks dat het nog even duurt.

¹ Zie 70-20-10 naar 100% performance, Jos Arets, Vivian Heijnen en Charles Jennings 2015

Witdrukdenken

In de Gemeenschappelijk Regeling (GR) IJsselgemeenten is een pilot gehouden welke is geïnitieerd door medewerkers. Vanuit de behoefte om huiscontrole voor bijstandsonderzoek mogelijk te maken tijdens de corona lockdowns heeft een groepje medewerkers de ruimte genomen én gekregen om een oplossing voor hun probleem te vinden. Deze manier van veranderen past in het “witdrukdenken”. Waar **energie** zit, veranderen er dingen. Volgens het witdrukdenken vindt verandering veelal autonoom plaats. ‘Panta rhei’ (alles stroomt).

De aanpak van GR IJsselgemeenten kan ook worden getypeerd als een zg. “veranderfonteintje”. Veranderfonteintjes zou je de gemeentelijke woelwaters kunnen noemen. Het zijn relatief zelfstandig en autonoom denkende mensen die kritisch reflecteren op wat ze meemaken. En die zich er niet bij neerleggen dat de dingen gaan zoals ze gaan. Zij beginnen op eigen initiatief en eigen gezag bepaalde veranderinitiatieven om de situatie aan te gaan pakken waar ze zich aan storen, of die volgens hen veel beter kan. Wil je meer lezen over veranderfonteintjes? Lees dan deze publicatie van Thijs Homan: https://www.aeno.nl/uploads/Boek_DeVeranderendeGemeente_AOfondsGemeenten.pdf

Het project

GR IJsselgemeenten is een gemeenschappelijk regeling voor sociale zaken van de gemeenten Capelle aan de IJssel, Krimpen aan de IJssel en Zuidplas. In 2021 heeft binnen de GR IJsselgemeenten een kleinschalige pilot plaatsgevonden, deze is uitgevoerd binnen de afdeling Sociale Zaken van GR IJsselgemeenten en de afdeling Burgerzaken van Capelle aan de IJssel met als doel huisbezoek (in verband met controle) ook virtueel mogelijk te maken.

Deze pilot had betrekking op de implementatie van technologie voor videobellen om virtueel klantcontact mogelijk te maken tussen ambtenaar en burger. De noodzaak tot de inzet van dergelijke technologie was groot, met name vanwege de corona epidemie. Het initiatief voor deze pilot kwam van de medewerkers die (door de Coronamaatregelen) geen fysiek contact hebben met burgers, en zeker voor het doen van controle en onderzoek, is dit een onwenselijke situatie. Door hun **creativiteit** hebben zij een oplossing gevonden voor het probleem.

De ontwikkelde app maakt het mogelijk dat medewerkers en burgers elkaar virtueel kunnen zien en spreken, en dat de burger, ingeval van een thuiscontrole, zelf de camera kan hanteren om de ambtenaren die situatie thuis te laten zien.

Verloop van de pilot

Nadat een kleine groep medewerkers de app heeft getest wordt een projectgroep en stuurgroep samengesteld, waardoor de pilot een meer formeel karakter krijgt. In de projectgroep zitten naast medewerkers/leidinggeven van de GR ook 2 externe adviseurs (de ontwikkelaar van de app en de onderzoeker). HR heeft de keuze gemaakt om niet deel te nemen aan de projectgroep, zij hebben wel schriftelijk een aantal adviezen meegegeven.

De projectgroep betreft andere partijen (zowel in- als extern) op het moment dat deze nodig zijn voor de voortgang van de pilot zoals de afdelingshoofden, Functionaris Gegevensbescherming, afdeling communicatie, gemeentebesturen, de adviesraad Sociale Zaken en cliëntenraden.

Voor de medewerkers van de afdelingen sociale zaken en burgerzaken worden voorlichtingssessies georganiseerd. Tijdens deze sessies wordt het gebruik van de app uitgelegd aan de hand van demo's.

Verder ontvangen potentiële gebruikers ook een handleiding. Ook wordt verteld dat het gebruik van de pilot wordt geëvalueerd en dat opmerkingen van gebruikers worden meegenomen.

Het project, dat gestart is vanuit het “witdrukdenken”, krijgt gaandeweg steeds meer kenmerken van “blauwdrukdenken”. Gaandeweg het project is er meer behoefte aan **structuur** en **sturing** om de pilot verder te kunnen opschalen in andere delen van de organisatie dan waar het “veranderfonteintje” is ontstaan.



Voordelen van de gehanteerde aanpak (aansluiten bij termen uit plaatje blz 1)

- Bottom-up aanpak vanuit urgentie die op de werkvloer wordt ervaren, daarom grote motivatie
- Er is focus op de verandering, juist omdat de medewerkers de urgentie dagelijks voelen door het ontbreken van de mogelijkheid tot fysieke huisbezoeken.
- Doordat medewerkers (een deel van) de implementatie hebben opgepakt, hebben zij de mogelijkheid om te ontwikkelen op andere taken (leren door te werken). De assistent-projectleider bijvoorbeeld heeft binnen de GR de rol van intakespecialist. Door de taken als projectleider heeft hij nieuwe vaardigheden kunnen ontwikkelen.
- Verantwoordelijkheid voor verandering ligt op de werkvloer (autonomie)

Aandachtspunten van de gehanteerde aanpak

- Voor verdere opschaling van de pilot is ook top-down sturing nodig én brede commitment.
- Een aanpak zonder projectplan en sturing biedt minder houvast en richting. Dit moet passen bij de organisatie en de medewerkers.
- Betrekken van alle stakeholders vergt aandacht. Wanneer alleen de stakeholders betrokken worden die op dat moment noodzakelijk zijn, bestaat het risico dat anderen te laat of niet worden geïnformeerd. Voor commitment binnen de organisatie is het belangrijk om alle betrokkenen in kaart te brengen en hen (op enig moment) te betrekken.

Conclusie

Iedere wijze van implementeren kent voor- en nadelen. Afhankelijk van het soort organisatie en de cultuur past de ene vorm beter bij het vraagstuk dan andere vormen. Dat betekent ook dat er geen allesomvattende, juiste aanpak bestaat bij de keuze voor een verandermethode en de effectiviteit afhangt van de specifieke gemeentelijke situatie.

Bij de implementatie van Gem heeft het blauw- en groendrukdenken geresulteerd in een goed hanteerbaar stappenplan waarmee medewerkers in staat worden gesteld om te leren & ontwikkelen. De gemeente kan met het plan snel en gemakkelijk een nieuwe dienst voor haar inwoners en ondernemers in gebruik nemen.

Het witdrukdenken dat binnen de GR IJsselgemeenten in de beginfase is toegepast, is heel bruikbaar gebleken om het project te starten. Vanuit de energie en creativiteit op de afdeling is een nieuwe manier ontstaan om toch met inwoners in contact te kunnen blijven.

Naast de lessen die te leren zijn uit de aanpak van de gemeenten in deze notitie, zijn ook andere gemeenten bezig met verandering in hun manier van werken. Vanaf 2019 is bijvoorbeeld een groep gemeenten aan de slag gegaan met Omnichannel werken. Uit hun aanpak zijn [8 lessen te destilleren](#) die ook als inspiratie kunnen dienen.

Het belangrijkste bij de aanpak van verandering is om een methode te kiezen die aansluit bij de gemeentelijke organisatie en cultuur.