

Tango op afstand II

In deel 1 van dit artikel (*Overheidsmanagement* 10-2008) werd geschetst dat er nogal wat afstand is tussen degenen die proberen de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren en degenen die werken aan de juridische kwaliteit. Hoewel er inmiddels een reeks van beleidsinitiatieven is om de twee tot een betere dans te bewegen, is het in de praktijk nog een 'tango op afstand'.

Peter Noordhoek

Wat zijn de kwetsbaarheden? Waarom gaat het niet zoals het moet gaan? Laten we beginnen bij de constatering dat we in de praktijk over verschillende werelden spreken. Zelfs als de dienstverleningsfunctie en de juridische functie in één dienst bij elkaar zijn gebracht, wil dat nog niet zeggen dat ze elkaar weten te vinden. Van alle medewerkers wordt professioneel gedrag verlangd, maar in de kern is men in de dienstverlening gericht op routinehandelingen en procesbeheersing. Als het om juridische kwaliteit gaat, overheerst één ding: gelijk krijgen voor de rechter. De aard van de werkzaamheden, de positie, de status, de sfeer, de salarisschaal: alles is anders. Niet noodzakelijk beter of slechter, maar wel anders.

Het vergt een zekere nuchterheid om hier verstandig mee om te gaan. Het werkt niet om bijvoorbeeld alle baliemedewerkers en juridische specialisten bij elkaar te zetten en dan te zeggen: integreer! Er moet een benadering komen die structuur geeft, maar ook rekening houdt met de eigenaardigheden van de betrokken groepen. Waarbij vormen van professioneel handelen verbonden worden met procesmatig denken. Een kwestie van naar elkaar toe helderheid geven en verwachtingen structureren, net zoals men dat naar de klant toe ook moet doen.

Cultuurzaken

Zoals met alle zaken waarin verschillende elementen – inclusief verschillende medewerkers – het beeld bepalen, begint het met het uit elkaar halen van deze elementen. Dat zal soms niet helemaal lukken, maar alleen al de poging is de moeite waard. Bedenk dan wel dat die

elementen niet een gelijke grootte of zwaarte hebben. Het zijn hele praktische zaken – 'wat is eigenlijk de termijn voor deze aanvraag?' – of zeer formele zaken – 'u bent helemaal niet bevoegd om hier iets over te zeggen'. De dagelijkse praktijk is niet eenduidig. Structuur- en cultuurzaken lopen voortdurend door elkaar heen. Er is een mooi doordacht programma – zie www.minderregelsmeerservice.nl – om elke gemeente hierbij te ondersteunen, vol met instrumenten en aanbevelingen. Maar zonder dit goede werk tekort willen doen, is het verstandig om stil te staan bij vooral de culturele kant van de aanpak. Om die reden wordt hierna een drietal mogelijke maatregelen voorgesteld. Ze zijn gericht op de ontmoeting van de twee disciplines, het formuleren van de juiste doelen en het verder integreren dan wel afbakenen van de twee. Deze opsomming is meer bedoeld om te inspireren dan om uitputtend te zijn.

→ Werk aan de ontmoeting

- Start met een helder beeld van de stand van zaken, met name op het punt waar dienstverlening en juridische zaken elkaar ontmoeten. Besteed dat niet allemaal uit, maar doe dat voor een deel zelf en maak er een samenwerkingsproductie van van de betrokken personen en afdelingen.
- Ga op bezoek bij elkaar. Geef een rondleiding zoals die normaal aan buitenstaanders zou worden gegeven. Houd een presentatie zoals u die elders hebt gepresenteerd. Ga er in ieder geval niet vanuit dat u elkaar kent.
- Jurist; stap in de rol van klant. Baliemedewerker; ga



met een juridisch probleem naar de juridische collega's en volg wat ze doen.

- Betrek elkaar bij (interne) audits. Ga bijvoorbeeld kijken welke werkwijzen worden gehanteerd en wat daarbij interessant is voor elkaar (geen controlerende, maar een stimulerende audit).
- Laat de raad nadenken of meedenken over publieke dienstverlening, juridische kwaliteit en de combinatie ervan. De realiteit is dat thema's als deze, die vaak als intern ambtelijk worden gezien, niet hoog op de agenda komen. Kom met concrete voorbeelden en plannen, laat het niet aan het toeval over. Een reductie van 25 procent is niet haalbaar zonder dat er echt regels moeten worden geschrapt en dan worden er altijd mensen zenuwachtig. Verbetering van dienstverlening moet merkbaar ook een doelstelling voor de raad zijn, anders gaan ambtenaren achterover leunen. Uiteraard: wat voor de raad geldt, geldt minstens zozeer voor het college. Is de portefeuillevverdeling op dat punt helder?

→ *Formuleer ambitieuze doelen*

- Besef wat van een moderne gemeente mag worden verwacht. Laat u bijvoorbeeld inspireren door de burgerservicecode.¹
- Durf ambitieus te zijn in uw doelstellingen, zowel als het om de dienstverlening gaat als om de reductiedoelstelling.
- Bedenk: het kan al een stevige ambitie zijn om de

basis op orde te krijgen. Dat betekent in ieder geval: wettelijke termijnen handhaven. Daarvoor moet u weten wat nu de stand van zaken is. Vervolgens kunnen op basis daarvan ambities worden geformuleerd, bijvoorbeeld door het formuleren van servicenormen op ten minste dat niveau. Ook al is het nog geen wet, handel alsof de wet die een boete geeft bij het niet halen van wettelijke termijnen al een realiteit is.

- Geef prioriteit aan het opschonen en verbeteren van regelgeving die de dienstverlening raakt. Stem met de griffie mogelijke initiatieven vanuit de raad af.
- Richt de dienstverlening zo in dat de juridische kwaliteit wordt gediend. Welke formulieren worden gebruikt, hoe zijn deze ingericht? Helpt het design van de website?
- Formuleer servicenormen met juridische kwaliteit als nevendoeel. Neem deze op in de (verschillende) kwaliteitshandvesten.
- Gebruik de deadlines van nieuwe wetgeving als stok achter de deur om servicenormen en (wettelijke) termijnen tot leven te brengen. Voorbeelden zijn de invoering van de omgevingsvergunning (WABO) per 1 januari 2009 en de invoering van de Europese Dienstenrichtlijn per december 2009.
- Maak de kwaliteit van de dienstverlening minder vrijblijvend. Formuleer kwaliteitshandvesten en doe dat zo dat er echt iets gebeurt als normen niet worden nageleefd.

→ **Integreren of afbakenen**

- Dit is 'Chefsache'. Zonder het initiatief of de dekking van de algemeen directeur/gemeensecretaris wordt het moeilijk om dit te realiseren. In de praktijk zal de publieksfunctie doorgaans niet één zijn met de juridische functie. Een enkel initiatief om de twee te combineren, zal geen lang leven beschoren zijn. Kortom, op centraal niveau moet er worden nagedacht over structuur en cultuur, product en proces.
- Breng in kaart waar dienstverleningskwaliteit en juridische kwaliteit elkaar raken en richt daar de inspanningen op. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren in de vorm van 'toetsprotocollen' zoals de Gemeente Heerde die aan het ontwikkelen is. Deze verlopen van simpel tot integraal, afhankelijk van de complexiteit van het product en de gevoeligheid ervan.
- Ga niet nodeloos verknoepen. Het saneren van de regelgeving hoeft echt niet altijd in samenspraak met de dienstverleners te gebeuren. Andersom geldt hetzelfde bij het verbeteren van de klantcontacten door de inzet van nieuwe computers, om maar wat te noemen.
- Ongetwijfeld beseft u dat veel taken in medebewind worden gedaan en dat u de (rijks)regels waar dat op is gebaseerd, niet zomaar kunt veranderen of laten

vervallen. Het is logisch dat u daar niet de eerste prioriteit legt. Dat gezegd hebbend; ook in de uitvoering van dergelijke regels zitten dienstverleningscomponenten die worden beïnvloed. Dan mag en moet de gemeente er zich mee bemoeien.

Kijk om inspiratie voor de aanpak te krijgen op ww.minderregelsmeerservice.nl. Daar staat een heus tienstappenplan. Haal het voorgaande erbij als u nog meer oog wil krijgen voor de gevoeligheden in het proces. De kern is het bewustzijn dat de twee sporen van kwaliteitsverbetering bij elkaar horen, maar dat het geen vanzelfsprekendheid is dat ze samengaan. Cultuurverschillen spelen daar minstens zo'n rol in als meer harde overwegingen. Ga dus slim te werk. Wees tegelijk ambitieus en bewust van het haalbare. Alleen dan krijgen we een mooie tango waarbij beide partners met de voeten in perfecte harmonie om elkaar heen stappen, afwisselend naar buiten en naar elkaar toe kijkend.

Drs. Peter Noordhoek is directeur van Northedge BV.

Noten

- 1 De beheerder hiervan is niet langer burger@overheid, maar het nieuwe ICTU-programma burgerlink.nl.

Advertentie



Maastricht University

Maastricht Graduate School of Governance

Governance Indicators and Assessments: Impact en Future Trends

Deze bijeenkomst over governance, indicatoren en assessments combineert kennis en praktijk, bespreekt de laatste ontwikkelingen en trends en de toepasbaarheid voor onderzoek en beleid.



21 en 22 januari, Maastricht

www.governance.unimaas.nl