

NuFlex

Gemeentemagazine

BURGERZAKEN

Team van de
toekomst

Burgerzaken in
verandering

De nieuwe
competentieprofielen



Our flexibility will make you smile

NUFLEX: NATUURLIJKE PARTNER IN TALENTBINDING

NuFlex is een jonge, lerende en innovatieve organisatie waar talenten, ontwikkeling en jarenlange ervaring samenkomen. Wij werken altijd vanuit een partnership om samen te komen tot een mooi resultaat. Wij werven en selecteren, detacheren talenten, werken samen met onze opdrachtgevers aan strategische HR-ontwikkeling, adviseren, ondersteunen bij persoonlijke – en teamontwikkeling en verzorgen opleidingen.

Samen met onze opdrachtgevers proberen we antwoorden te vinden op het groter wordend tekort aan talenten. Wij geloven sterk dat het succesvol verbinden van talenten begint bij het begrijpen wat de passie is van hen: Wat zijn hun drijfveren?

TALENTEN MOTIVATIE ANALYSE (TMA): ZICHT OP DE TALENTEN

NuFlex gebruikt de Talenten Motivatie Analyse (TMA) als middel om inzicht te krijgen in de drijfveren, talenten en ont-

wikkelbaarheid van competenties van de medewerker. Een goede match tussen het profiel van de (toekomstige) medewerker en de rol van de medewerker schept de voorwaarde om hem optimaal te laten functioneren.

Om uw organisatiedoelen te realiseren, hebt u medewerkers met de juiste drive & talenten nodig. Maar weet u welke talenten uw organisatie al in huis heeft of moet werven? Haalt u wel het beste uit uw mensen en ontwikkelen mensen zich effectief?

De TMA Methode biedt een online plek waar talent- en competentie management samenkomen. Talentmanagement gaat over het in kaart brengen en gebruikmaken van de talenten van mensen. Competentie management gaat over het richting geven aan medewerkers door ze via een helder profiel te vertellen wat de organisatie van ze verwacht. De TMA Methode legt de relatie tussen de benodigde competenties en de talenten van mensen, zodat organisaties mens en werk effectief op elkaar kunnen afstemmen.

OUR FLEXIBILITY WILL MAKE YOU SMILE

VOORWOORD



Er is veel gebeurd sinds we vorig jaar ons magazine 'NuTijd voor Verandering', de competentieprofielen voor Burgerzaken, publiceerden. In samenspraak met de Kring 100.000+ gemeenten Hoofden Burgerzaken heeft NuFlex competentieprofielen gebouwd die zijn gebaseerd op de veranderende dienstverlening en het daarmee veranderende profiel van de medewerkers Burgerzaken.

Het magazine vond gretig aftrek en heeft geleid tot vele mooie gesprekken over de veranderingen binnen Burgerzaken en wat die betekenen voor alle medewerkers die er dagelijks mee in aanraking komen. Dit nieuwe magazine is een vervolg daarop: we kijken nu meer vanuit het perspectief van de kleine en middelgrote gemeenten. Dit heeft geleid tot een beschrijving van vijf generieke competentieprofielen. Ook nu hebben wij weer de inhoudelijk deskundigen vanuit het werkveld erbij betrokken, zodat we goed onderbouwde competentieprofielen aan u kunnen presenteren. Tijdens de sessies is meerdere malen het begrip 'leiderschap' naar voren gekomen. We zijn dan ook blij om, naast de beschrijving van deze generieke competentieprofielen, u mee te kunnen nemen in het belang van leiderschap. Zonder leiderschap is de noodzakelijke verandering onmogelijk.

Ook de NVVB heeft niet stil gezeten. Het traject 'Team van de Toekomst' wordt uitgerold door de NVVB samen met vijf partners. NuFlex is partner en licentiehouders in dit traject.

Graag nodig ik u uit dit magazine te lezen en de totstandkoming te ervaren als een bijzondere samenwerking tussen NuFlex en vertegenwoordigers van diverse gemeenten. Naast dit magazine hopen wij u tegen te komen in een van de landelijke bijeenkomsten en/of in een persoonlijk gesprek. Samen hebben we passie voor het verder ontwikkelen van Burgerzaken, zodat we klaar zijn voor de toekomst.

ROAN BORHEM
ALGEMEEN DIRECTEUR NUFLEX

Colofon

Uitgave september 2018

Dit magazine is een uitgave van
NuFlex
Bisonspoor 6008 (offices Berlin)
3605 LW Maarssen
E: info@nuflex.nl

DRUK

PreVision, Eindhoven

HOOFDREDACTIE

Daphne Pril

EINDREDACTIE

Anke Derkse

REDACTIE

Louis Braam
Anke Derkse
Nancy Hendricks
Shirin Mirachor

COÖRDINATIE

Marlies Strik

VORMGEVING

Patrick Hoogduin

FOTOGRAFIE

Charles Braam
Coverfoto: Judith Vermaas,
gemeente Almere

CONTACT

Heb je een vraag of een opmerking
na het lezen van het magazine?
Neem dan gerust contact met
ons op! Bel Louis Braam of Roan
Borhem op 085 8221676 of mail
naar info@nuflex.nl

*Dank aan alle relaties die hebben
meegewerkt aan dit magazine*



Inhoudsopgave

| | |
|----|---|
| 3 | Voorwoord |
| 5 | Wat is een Talent? |
| 6 | Team van de Toekomst© |
| 8 | Dienstverlening is van iedereen |
| 11 | Opgezweept in een glazen huis |
| 12 | Dankzij digitalisering meer focus op kwaliteit |
| 14 | Het maken van nieuwe competentieprofielen: een mooi proces |
| 16 | De generieke competentieprofielen Burgerzaken |
| 18 | I Medewerker Klantcontact |
| 20 | II Specialist (Beleid/Kwaliteit) |
| 22 | III Adviseur |
| 24 | IV Projectleider |
| 26 | V Leider |
| 28 | Leidinggeven aan doeners met een droom |
| 30 | Jong, professioneel en leergierig |
| 32 | Talentenpools |
| 34 | De vanzelfsprekendheid bijzonder maken |
| 36 | Het nieuwe Burgerzaken |



WAT IS EEN TALENT?

Iedereen heeft een beeld bij het begrip 'talent'. Dat beeld kan zeker verschillen. Maar laten we helder zijn: ieder mens heeft talenten! Dus nee, een talent is niet alleen die young professional die op zijn dertigste al op de top van zijn carrière lijkt te staan, maar ieder mens die in bepaalde context zijn kwaliteiten omzet in een excellente prestatie.

Het is echt wel een worsteling om vast te stellen wie of wat een talent is. Het helpt om met elkaar een eenduidig en gemeenschappelijk idioom te hanteren. NuFlex definieert en identificeert talenten met behulp van de Talenten Motivatie Analyse methode (TMA). Binnen de organisatie helpt dat bij het herkennen van het talent op individueel niveau in relatie tot het talentmanagement dat wordt toegepast.

IEDEREEN HEEFT TALENTEN!

TMA helpt ons dus een gezamenlijke woordenschat op te bouwen, maar ook om het talent te identificeren en meten. Rond de eeuwwisseling spraken we al over de

komende War for talent. Vanuit dat begrip is men steeds meer aandacht gaan besteden aan talentmanagement; het in kaart brengen en gebruikmaken van de talenten van medewerkers. NuFlex hanteert het begrip talent op een inclusieve wijze: iedereen heeft talenten! Wij richten ons op het identificeren en waarderen van de sterke punten van medewerkers, en het creëren van omstandigheden waarin zij daadwerkelijk in staat worden gesteld te bloeien en zich verder te ontwikkelen.

PERFORMANCE

Een talent is meer dan alleen drijfveren, talenten en competenties! Je hebt pas echt een talent als je kwaliteiten omzet

in een excellente prestatie; we noemen dat performance. Of er sprake is van performance wordt bepaald door: 1. de context en 2. de mate waarin je het beste uit jezelf haalt. De context bepaalt of een talent überhaupt relevant is en of er bevorderende of belemmerende elementen aanwezig zijn. En natuurlijk zit je ook zelf aan het stuur: in welke mate ben je gemotiveerd, betrokken. Daarnaast is wezenlijk of je doorzettingsvermogen hebt, of dat je wordt gehinderd door stress. Talentontwikkeling vraagt om voortdurende training en oefening; een systematisch ontwikkelproces is een randvoorwaarde om jouw talenten tot ontwikkeling te laten komen. 🧠

TEAM VAN DE TOEKOMST

De 'reis' naar onze veranderende toekomst en alles wat daarbij komt kijken, vormt de basis van het nieuwe NVVB-programma. De training richt zich zowel op de gehele organisatie als op teams en individuele medewerkers. De training Team van de Toekomst© gaat uit van de overtuiging dat de juiste houding, het bijbehorende gedrag en het vermogen om je aan de continu veranderende vraag aan te passen, het fundament vormen voor de dienstverlening van de toekomst.

Bij elk van de deelnemende opleidingspartijen aan het trainingsprogramma komen de volgende drie elementen van de 'reis' naar de toekomst aan bod.

NuFlex is trotse partner van het programma Team van de Toekomst©. Onze aanpak zit hem in de bewustwording van de verandering en richt zich op de competenties die medewerkers nu en straks nodig hebben. We bouwen samen met u nieuwe competentieprofielen en bekijken wat nodig is op het niveau van medewerker, team en organisatie. We begeleiden in het leidinggeven aan verandering en nemen de organisatie en medewerkers mee in de nodige ontwikkelingen, zoals strategische personeelsplanning, dienstverleningsvisie, opleiden en coachen.

1: OP WEG NAAR DE TOEKOMSTIGE GEMEENTE

Dit eerste reisdeel omvat het in beeld brengen van de landelijke en de gemeentelijke ontwikkelingen en de impact daarvan op de organisatie. Er wordt stilgestaan bij de meest actuele stand van zaken met reflectie op het heden en het verleden. De conclusies uit dit deel nemen we mee naar de twee volgende reisonderdelen.

2: OP WEG NAAR HET TEAM VAN DE TOEKOMST

We vervolgen de reis met het vinden van onze nieuwe identiteit. Een identiteit die past bij de organisatie, het team en de individuele medewerker. Iedere opleider heeft hiervoor een eigen aanpak. Bij het beantwoorden van deze vragen kan gebruikgemaakt worden van teamprofielen en kernwaarden van het team. Hiervoor kunnen online tests worden gebruikt, bijvoorbeeld via de vaardigheidsmodule en de kennisscan van de NVVB, evenals persoonlijke vragenlijsten die eventueel anoniem op teamniveau kunnen worden vertaald.

3: OP WEG NAAR DE MEDEWERKER VAN DE TOEKOMST

We naderen het eindstation met een programmaonderdeel waarin we vooral aandacht besteden aan de individuele medewerker. We verkennen zijn of haar rol in de toekomst en zetten de eerste stappen in de ontwikkeling daarnaartoe. Aan het eind van deel drie presenteert de opleider een 'reisverslag' aan alle deelnemers, hun manager en eventueel de bestuurder. Het betreft een professionaliseringsplan (opleiden) en/of een inzetbaarheidsplan (bewegen). Met dit plan




FOTO: GEMEENTE OSS

kunnen gemeente, team en medewerkers op weg naar hun volgende reisbestemming: de praktijk.

SAMENWERKING MET EXTERNE OPLEIDERS

Door te kiezen voor externe opleidingspartners profiteren gemeenten van het beste van twee werelden. Enerzijds garandeert de NVVB een minimumkwaliteit en uniformiteit via een basisaanpak met verplichte elementen. Anderzijds is er keuze uit een divers aanbod van partijen die het programma elk met hun eigen specifieke kennis, ervaring en 'kleur' op maat aan gemeenten kunnen aanbieden. Zo is er voor elke gemeente een geschikte opleiding die

aansluit bij haar wensen, stijl en budgettaire mogelijkheden. De opleiders kunnen bovenstaande stappen aanbieden, maar gemeenten (opdrachtgevers) bepalen in overleg met de opleider welke elementen ze in

hun programma willen laten terugkomen. Bijzonder is dat de opleiders met elkaar en met de NVVB samenwerken om de kwaliteit doorlopend te verbeteren en daarbij nieuwe ontwikkelingen mee te nemen. 



Team van de **TOEKOMST**



DIENSTVERLENING IS VAN IEDEREEN

Door de steeds snellere ontwikkelingen op maatschappelijk, technisch en juridisch terrein worden gemeenten gedwongen hun dienstverlening aan te passen aan de veranderende behoeften van de klant. Dat vraagt van medewerkers Burgerzaken niet alleen een wijziging van taken, maar ook een omslag in denken, houding en gedrag. Voor kleinere en middelgrote gemeenten ligt hier een fikse uitdaging. Hoe pak je dit, binnen de beperkte mogelijkheden die je qua formatie ter beschikking hebt, als leidinggevende aan?



Laten we het voorbeeld nemen van Etten-Leur; een gemeente met ruim 43.000 inwoners. Esther Derks is hier als teamleider Publiekszaken begin 2017 gestart en zag dat de digitalisering van Burgerzaken zich had ontwikkeld tot het niveau van het door de burger invullen van een aanvraagformulier op de website. In tijden waarin de klant gewend is om zijn product binnen 24 uur geleverd te krijgen bij de bol.coms van deze wereld, schoot dat

niet echt op. Het werd dus tijd om serieus te digitaliseren en automatiseren.

SPECIALIST SPECIALISEERT ZICH

Digitalisering en automatisering is niet alleen een technisch proces. Het vereist andere vaardigheden van medewerkers, maar ook denkracht over hoe we de processen zó inrichten dat de burger het zo gemakkelijk mogelijk wordt gemaakt, de veiligheid gewaarborgd is en de medewerker Burgerzaken zo efficiënt mogelijk de procedure kan afhandelen.

Esther en haar team zijn tot de conclusie gekomen dat in een middelgrote gemeente als Etten-Leur medewerkers zich moeten gaan specialiseren op één van de twee clusters: Burgerzaken of Publiekszaken. De frontoffice medewerker van Burgerzaken krijgt daarbij de kans om zich te verdiepen in de meer complexe vraag van de burger. Gevolg is ook dat backoffice en frontoffice steeds meer naar elkaar toegroeien en met elkaar samenwerken. Zo kan de backoffice medewerker zich nog meer specialiseren op de meer specifieke en gecompliceerde vragen op het gebied van onder andere de BRP.

HOE KRIJG JE IEDEREEN MEE?

In dit omschakelingsproces is het van groot belang dat ook de andere afdelingen van de gemeente meegaan in de verandering. Esther Derks heeft teamleiders en afdelingshoofden zich meer bewust laten worden van wat automatisering op het gebied van burgerzaken en publiekszaken binnen de gemeente behelst. Waarom is de BRP zo belangrijk? Wat betekent die bereikbaarheid van de gemeente dan precies? Langzaamaan groeide het besef dat dienstverlening, waaronder bereikbaarheid, weliswaar begint bij het KCC, maar dat dit daarna door moet gaan bij de vakafdelingen. Ook zij zijn van dienstverlening. Bijvoorbeeld het idee dat 80% van de vragen kan worden afgehandeld

door frontoffice, gaat in deze tijd niet meer op; je hebt de vakafdelingen en –specialisten daar gewoon keihard bij nodig.

HOBBELS EN BEREN OP DE WEG

Binnen een gemeente vindt iedereen zijn of haar vakgebied het allerbelangrijkste. Klantgerichtheid en dienstverlening wordt gezien als een vanzelfsprekendheid. De vraag is echter of dat ook zo is. Denken medewerkers en leidinggevenden vanuit een dienstverlenend gedachtengoed? Wordt er een vertaalslag gemaakt vanuit het strategische beleid naar operationele uitvoering? Esther Derks noemt dat ‘van boven denken, beneden helpen oplossen’. De urgentie dient gevoeld te worden bij de leidinggevenden, zodat er tijd en ruimte gecreëerd kan worden om de veranderingen vorm te geven. Daarbij is van belang dat je heel duidelijk bent naar je medewerkers: ‘dit is het proces en zo gaan we het dus doen!’

Een wezenlijke omslag in denken daarbij is dat er een gezamenlijke verantwoordelijkheid is, zowel bij een frontoffice als bij de backoffice medewerker. Vakspecialisten kennen de verandering in wet- en regelgeving en moeten hun collega’s daarvan op de hoogte brengen, zodanig dat de juiste informatie wordt gegeven aan de burger. Het mes snijdt dus aan twee kanten: de frontoffice kan zijn werk veel klantgerichter doen en de backoffice kan zich richten op haar specialisme. De samenwerking tussen front- en backoffice is dus van levensbelang voor een klantgerichte gemeente.

WAT KUNNEN ANDERE GEMEENTES LEREN VAN ETTEN-LEUR?

Om te beginnen: kijk naar waar de behoeftes liggen van de vijf O’s (Onze inwoners, Onderwijs, Ondernemers, maatschappelijke Organisaties en andere Overheden). Maak een goede inventarisatie van de omgeving, zowel maatschappelijk als juridisch en technisch, en vergeet daarbij niet de



samenhang in de regio. Samen optrekken met verschillende partijen om onze opgaven voor elkaar te krijgen. Twee: kijk naar de totale gemeentelijke organisatie; hoe pakken we samen met andere teams werk op. Drie: ga daarna denken vanuit teams. Aangekomen bij de teams is de hamvraag: hoe kan ik zorgen dat mijn medewerkers het juiste werk kunnen (blijven) doen? We gaan steeds meer doen met applicaties, dus heb je mensen nodig die daar kennis van hebben. Organiseer mobiliteit en scholing. Esther Derks heeft samen met haar team gekeken naar de ontwikkelingen die op de gemeentelijke organisatie afkomen. Vervolgens is zij samen met de medewerkers nagegaan welke kansen, maar ook risico's er voor het team liggen. Op basis hiervan hebben zij een missie, visie en doelstellingen geformuleerd waaraan ze

de komende jaren gaan werken en waarbij medewerkers samen verantwoordelijk worden voor bepaalde doelstellingen.

NIEUWE ROLLEN EN COMPETENTIES

De volgende stap die Esther zette, was samen met P&O kijken naar welke rollen en daarbij horende competenties dan nodig zijn in de toekomst. Op basis hiervan heeft zij de rollen en bijbehorende vaardigheden beschreven. Toen dat duidelijk was, moest er nog wel een slag geslagen worden; want is er dan nog wel een match tussen toekomstige rollen en de medewerkers uit het team en in hoeverre zijn de gevraagde competenties en de rollen bij de medewerkers te ontwikkelen? Daar heeft ze het instrument TMA voor ingezet via NuFlex, die haar daar prima bij kon helpen een vertaalslag te

maken en vervolgens te zoeken naar de juiste matches en ontwikkelplannen van de medewerkers.

HET PROCES

Ga buiten kijken wat er op je afkomt qua regelgeving, maatschappelijke en technische ontwikkelingen en de omgeving. Vraag je vervolgens af 'wat betekent dit voor mijn gemeentelijke organisatie?' Bespreek dit met alle leidinggevenden, breng de processen in kaart en breng daarna de teamprocessen in kaart. Betrek te allen tijde je medewerkers van je team in het proces. Tot slot: er is niet één pasklaar antwoord op de uitdagingen die ons te wachten staan. Hoe je het precies gaat vormgeven is heel erg afhankelijk van je (soort) gemeente. Maar dát er iets moet gebeuren, dat staat als een paal boven water! 🗨️



OPGEZWEEPT IN EEN GLAZEN HUIS

De millenniumgeneratie wordt vaak beschreven als verwend, egocentrisch en lui. Ze zouden een zeer korte spanningsboog hebben, gepaard gaande met (toren)hoge verwachtingen, weinig loyaal zijn en continu bevestiging zoeken. Als personeelsfunctionaris herkent u dat misschien. Zelf een millennial, heb ik mij verdiept in wat deze generatie zo gevormd heeft.

WORLD WIDE WEB

Bij deze generatie - ook wel generatie Y of de Net-generatie genoemd - geboren tussen 1980 en 2000, staat er vooral één signifi- cante gebeurtenis centraal: de opkomst van het World Wide Web. Ook leven we sinds de jaren '80 steeds meer in een maatschappij die gedreven wordt door economische groei. Dit, in combinatie met internet, veroorzaakt een enorme versnelling. We racen op een wereld af met een 24/7 economie waarin alles instant, customized en flexible is. Je hebt altijd de mogelijkheid tot iets en daarmee ook de kans iets te missen. Privé en zakelijk zijn volledig met elkaar verweven. Werk wordt door ons, millennials, gezien als een verlengstuk van je identiteit;

gelukkige mensen zijn gedreven mensen en je carrière is daarvan een weerspiegeling.

KRACHT VAN HET PLATFORM

Door opgegroeid te zijn met televisie- shows als Big Brother en The Voice, heb je de kracht van het platform leren kennen. Iedereen kan het maken, zolang je maar jouw unieke kant laat zien op het podium. Je bestaat pas als je wordt gezien (ofwel geliked) en bedrijven spelen daar graag op in. Van YouTube tot Instagram, hun businessmodel bestaat enkel en alleen uit onze eigen aangeleverde content, gratis en voor niets. Onder het mom van kwaliteits- verbetering dwingen zij ons aan de lopende band tot het doen van aanbevelingen en bevinden we ons langzamerhand in een ware 'referentie'-cultuur. Of je nu een taxi neemt met Uber of een baan zoekt met LinkedIn, je kwaliteiten zijn pas wat waard als ze erkend worden via endorsements, likes en aanbevelingen. Kortom, door hoge competitie, de kans altijd iets te missen en met het gevaar van negatieve recensies op de loer, moet je continu bewust en gecontroleerd omgaan

met je reputatie. Er is weinig ruimte voor experiment en tegenslag.

Het is belangrijk dat je 'je volle potentieel bent', altijd en overal. Er zijn millennials die dat aankunnen en dus heel goed presteren, hoewel een burn-out altijd op de loer ligt. Maar er zijn er ook die qua karakter niet tegen deze cultuur opgewassen zijn en die bovengenoemde vooroordelen (verwend, egocentrisch en lui) lijken te bevestigen.

CULTUUR

Als werkgever is het daarom belangrijk om na te denken welke cultuur u nastreeft. Voedt u deze cultuur door geraffineerde beoordelingsmethodes en een hoge prestatiedruk? Of biedt u een cultuur waarin millennials de ruimte krijgen om hun specifieke kwaliteiten te ontwikkelen en zelfs – door te experimenteren en af en toe te falen - nieuwe te ontdekken? Dat alles zonder die persoonlijke ontwikkeling meteen aan een platform prijs te geven. De keuze is aan u.

Shirin Mirachor (1987), oprichter van Get Me - a place for today's activist. Meer informatie: www.doyougetme.world

DANKZIJ DIGITALISERING MEER FOCUS OP KWALITEIT

Francis de Jong werkt al zo'n 18 jaar met veel plezier en passie bij Burgerzaken in diverse gemeenten. Sinds anderhalf jaar is ze kwaliteitsmedewerker BRP in de gemeente Tiel. "We zijn natuurlijk al heel lang bezig met – het praten over – digitale dienstverlening en je ziet dat het nu zo zoetjesaan wordt ingevoerd."

Zaken als een aangifte van verhuizing kunnen burgers wel digitaal doorgeven, maar de handelingen daarachter moeten we nu nog steeds handmatig doen. Eind van dit jaar krijgen we hier een nieuwe Burgerzakenapplicatie waarmee veel meer producten via het digitaal loket kunnen worden geregeld. Dat geeft ons dan meer tijd en ruimte voor het voorkomen en bestrijden van adres- en identiteitsfraude.

MONDIGE BURGER

Dat de burger steeds mondiger is geworden en zijn zaakjes het liefst alle-

maal zoveel mogelijk zelf wil regelen, is natuurlijk geen nieuws. "Wat ik daaraan soms wel een nadeel vind", zegt Francis, "is dat je alles wel héél goed en doortimmerd op papier moet hebben tegenwoordig. Je wordt veel eerder op je vingers getikt door de burger die precies weet wat zijn rechten zijn. Dan doe je je best om iemand te helpen en dan vindt hij of zij alsnog iets om bezwaar tegen aan te tekenen. En soms zelfs een proces aan te spannen. Dat vind ik wel een zorgelijke ontwikkeling."

ARBEIDSMIGRANTEN

In Tiel heeft de gemeente relatief veel te maken met arbeidsmigranten uit de voormalige Oostbloklanden. De tijd dat zij alleen vier maanden kwamen werken en dan weer teruggingen naar hun geboorteland ligt ver achter ons. Het komt regelmatig voor dat er 10 man op een flatje wonen. "Als we daar signalen over krijgen, gaan we er op af. We doen dat in nauwe samenwerking met allerlei andere gemeentelijke en niet-gemeentelijke instanties zoals de uitzendbureaus, zodat zaken goed gecoördineerd kunnen



worden. Met de voortschrijdende digitalisering hebben wij straks nog veel meer tijd om hier aandacht aan te besteden.

PRIMA SAMENWERKING

We hebben in Tiel een goed ontwikkeld samenwerkingsproject waarbij we uiteenlopende knelpunten in gezamenlijkheid oppakken. Dat kan variëren van een zorginstelling waar dingen niet goed lopen tot een burger die allerlei bouwwerken op zijn terrein wil zetten. We kijken ook wijkgericht naar wat er misgaat; wat gebeurt er allemaal in een

bepaalde wijk en hoe kunnen we dat zo goed mogelijk oplossen? Verder kijken we of mensen wel juist staan ingeschreven en of er wellicht sprake is van uitkeringsfraude. Dit laatste is uiteraard iets voor Sociale Zaken waar we dan ook goed mee samenwerken.”

BETERE KWALITEIT DOOR DIGITALISERING

Een nieuw digitaal systeem klinkt natuurlijk prachtig, maar dat moet dan wel goed ingericht worden. Francis: “Je moet zorgen dat je heel goed je risicoprofielen voor elkaar hebt, zodat alle signalen die je nu nog zelf opmerkt doordat alles door je handen gaat, straks ook door het systeem

worden opgemerkt. Wij zullen dus de juiste informatie moeten aanleveren bij het inrichten van de nieuwe Burgerzakenapplicatie. Maar als het goed is ingericht, biedt het fantastische mogelijkheden voor ons. Ik verheug me er nu al op dat ik straks veel meer ‘de straat op’ kan gaan en samen met de collega’s van de samenwerkingspartners kan zorgen voor de handhaving. En dús voor een nog hogere kwaliteit van de Basisregistratie Personen en van de dienstverlening van de gemeente. Want daar gaat het tenslotte allemaal om. Dát is het belangrijkste!” 

HET MAKEN VAN NIEUWE COMPETENTIE-PROFIELEN: EEN MOOI PROCES

De competentieprofielen die wij publiceren in dit magazine zijn tot stand gekomen in samenwerking met collega's vanuit diverse afdelingen Burgerzaken; mensen uit de praktijk die weten wat er speelt. Zoals elke andere manager van een afdeling Burgerzaken worden zij dagelijks geconfronteerd met alle veranderingen die op ons afkomen en de implicaties die dat heeft voor met name de medewerkers.

Bij het bouwen van die nieuwe, meer generieke competentieprofielen speelt de kennis van de dagelijkse werkelijkheid een grote rol. Natuurlijk kent iedere organisatie zijn specifieke aandachtspunten, maar de hoofdlijn is overal hetzelfde. Vandaar dat we generieke competentieprofielen hebben gebouwd, die op maat gemaakt kunnen worden voor de eigen organisatie. Samen hebben we gekeken welke onderscheidende rollen er zijn binnen de afdeling en welk competentieprofiel daar

bij past. We hebben *de groene stip* ontwikkeld waarnaartoe alle medewerkers zich de komende jaren moeten gaan bewegen. Het 'petit comité' bestond uit: Dagmar Winkelhorst (gemeente Midden-Delfland), Esther Derks (gemeente Etten-Leur), Stefan de Croon (gemeente Maasdriel), Patrick Kemperman (gemeente Lingewaard) en Bart Lammers (gemeente Ronde Venen). Namens NuFlex namen deel: Louis Braam, Bea Roos en Daphne Pril.



In het gesprek dat we met elkaar voerden hebben we de volgende rollen gedefinieerd: Medewerker Klantcontact, Specialist (Beleid/Kwaliteit), Adviseur, Projectleider en Leider.


Opvallend lang hebben we stilgestaan bij de rol van Leider. De cruciale rol die hij speelt bij het gehele veranderingsproces werd al werkende steeds meer herkend en erkend. Zonder leiderschap zal het proces niet succesvol kunnen zijn. Welke drijfveren, talenten en competenties vinden we van belang voor het management, zodat ze competent zijn om resultaten te bereiken?

De rollen waarmee wij aan de slag zijn gegaan, zijn uitgewerkt in resultaatgebieden, taken, competenties en gedragsvoorbeelden. De uitwerking treft u hierna aan. Wezenlijk bij het proces van het beschrijven van de competentieprofielen is het besef dat u bezig bent met *de groene stip* te beschrijven: de ontwikkelingsrichting voor alle medewer-

kers. Daarnaast is belangrijk te begrijpen waar alle medewerkers nu staan: wat zijn hun talenten en drijfveren? De mate waarin sprake is van een match tussen het huidige profiel van de medewerker en het gewenste profiel bepaalt de ontwikkellijn.

Het is goed aan de voorkant helder te zijn: niet iedere medewerker zal een optimale match hebben met het gewenste competentieprofiel! Een medewerker is het meest succesvol in het werk dat zo dicht mogelijk bij zijn drijfveren ligt. Helaas kunnen we aan de buitenkant van een mens niet zien wat zijn drijfveren zijn. Dit denken we wel te kunnen, maar wat we zien is gedrag. Gedrag kan natuurlijk zijn (en dan heeft het een directe relatie met de drijfveren), maar kan ook aangeleerd zijn. Het meest succesvolle team bestaat uit medewerkers die werk doen 'waar ze warm van worden'; werk dat aansluit bij hun drijfveren. Het proces om te komen tot een optimale match tussen het profiel van

de medewerker en het gewenste profiel - 'de groene stip' - is de belangrijkste opgave voor de leidinggevende van Burgerzaken.

Ons gesprek 'en petit comité' draaide vooral hierom: wat wil ik als leidinggevende zien bij die medewerker aan drijfveren, wat moet ik dan doen om hem succesvol te laten zijn en wat moet ik als leider in huis hebben om het ontwikkelproces te kunnen faciliteren? In het gesprek realiseerden we ons dat ons een intensief proces te wachten staat, waarbij we vooral moeten investeren in het ontwikkelen van competenties i.p.v. het investeren in meer kennis vergaren. Een mooi proces organiseren: van nieuw competentieprofiel naar medewerkers en teams die werken vanuit de juiste drijfveren, talent hebben voor het werk dat ze doen en competent zijn in de taken die ze moeten volbrengen. Een ingewikkelde en uitdagende opdracht voor iedere leidinggevende binnen Burgerzaken. 





DE GENERIEKE COMPETENTIE- PROFIELEN BURGERZAKEN

KLEINE EN MIDDELGROTE GEMEENTEN

Deze competentieprofielen zijn gebaseerd op de rollen die voorkomen bij de afdeling Burgerzaken van kleine en middelgrote gemeenten:

1. Medewerker Klantcontact
2. De Specialist (Beleid/Kwaliteit)
3. Adviseur
4. Projectleider
5. Leider

De competentieprofielen zijn generiek en dienen op maat te worden gemaakt voor de eigen organisatie. In de beschrijving gaan wij uit van rollen i.p.v. functies.

VAN FUNCTIES NAAR ROLLEN

Om een optimale match te maken tussen iemands persoonlijke profiel (drijfveren, talenten en competenties) en de opdracht die hij heeft, is het verstandiger niet meer te denken en werken vanuit functies. Organisaties zijn continu in verandering en

medewerkers moeten zich iedere dag verhouden tot alle veranderingen. Dit vraagt om een flexibele inzet van medewerkers. Vaste functies belemmeren die flexibiliteit.

Om iedere medewerker in zijn kracht te zetten, zullen we op basis van de aanwezige drijfveren, talenten en competenties medewerkers een passende rol moeten geven. Hen de kans geven op basis van het persoonlijke profiel zich maximaal te ontwikkelen, schept de beste voorwaarde voor succesvolle medewerkers en teams. De persoonlijke (ontwikkel)doelen dienen zo goed mogelijk in lijn te worden gebracht met de organisatiedoelen.

Deze manier van werken vraagt dat we niet meer redeneren vanuit (starre) functieprofielen, maar op basis van de aanwezige talenten kijken hoe we organisatiedoelen zo optimaal mogelijk kunnen bereiken. We hebben in hoofdlijnen de gewenste rollen beschreven op basis van resultaatgebieden en taken. Als u de rol-

len uitwerkt voor uw organisatie kunt u daar verantwoordelijkheden en eventueel ook prestatie-indicatoren aan toevoegen.

ROLLEN, RESULTAATGEBIEDEN, TAKEN EN COMPETENTIES

We hebben vijf rollen uitgewerkt door de resultaatgebieden, taken en competenties per rol te beschrijven. Daarnaast worden aan iedere competentie gedragsvoorbeelden gekoppeld. Deze maken concreet wat we onder een bepaalde competentie verstaan.

RESULTAATGEBIED

Een resultaatgebied bestaat uit een groep taken die nauw met elkaar verbonden zijn om een bepaald resultaat te bereiken.

TAKEN

Taken zijn omschrijvingen van werkzaamheden die binnen een resultaatgebied uitgevoerd dienen te worden. Wij reiken daarin voorbeelden aan en zijn zeker niet uitputtend. 🔄



MEDEWERKER KLANTCONTACT

RESULTAATGEBIED

- ✓ Productie en dienstverlening
- ✓ Service, support en zorg

(VOORBEELDEN VAN) TAKEN

- ✓ Het correct en tijdig vervaardigen van producten
- ✓ Het correct en tijdig leveren van diensten
- ✓ Telefonisch mensen helpen en ondersteunen
- ✓ Mensen ontvangen en doorverwijzen
- ✓ Telefoon aannemen en doorverbinden naar de juiste persoon
- ✓ Klanten helpen en ondersteunen

COMPETENTIES (MET GEDRAGSVORBEELDEN) BIJ DE ROL VAN MEDEWERKER KLANTCONTACT

FLEXIBEL GEDRAG

Het veranderen van gedragstijl en/of invalshoek om een gesteld doel te bereiken.

- ✓ speelt soepel in op onverwachte wendingen
- ✓ veert mee met de gesprekspartner zonder het eigen doel uit het oog te verliezen
- ✓ kan de inhoud van het proces onderscheiden
- ✓ herkent blokkades die het realiseren van het doel belemmeren
- ✓ onderkent wanneer een gekozen aanpak of benadering geen effect heeft
- ✓ stelt de eigen aanpak ter discussie

INLEVINGSVERMOGEN

Zich bewust zijn van de houding, gevoelens en omstandigheden van anderen en van de invloed van het eigen gedrag op hen.

- ✓ heeft aandacht voor de ander en diens gedrag (in woord en daad)
- ✓ geeft anderen de ruimte om hun verhaal te doen, onderbreekt hen niet steeds
- ✓ toont openheid, interesse en respect in standpunten die afwijken van de eigen mening
- ✓ geeft gevoelens van anderen in eigen woorden weer om zo de ander het gevoel te geven dat deze gevoelens niet alleen gehoord maar ook begrepen zijn
- ✓ beschikt over zelfinzicht

KLANTGERICHTHEID

De wensen en behoeften van de klant onderzoeken en hiernaar handelen, rekening houdend met de kosten en baten voor de eigen organisatie.

- ✓ licht klanten in over oplossingen die aansluiten bij hun wensen
- ✓ zorgt ervoor dat de klant tevreden is en verleent desgewenst extra service
- ✓ inventariseert de wensen en de behoeften van de klant grondig
- ✓ heeft respect voor de klanten, ook bij onredelijkheid van de wensen of klachten
- ✓ toont de bereidheid om tot een oplossing te komen



KWALITEITSGERICHTHEID

Hoge kwaliteitsnormen hanteren en streven naar voortdurende verbeteringen en borging van kwaliteit.

- ✓ vraagt regelmatig feedback over de kwaliteit
- ✓ controleert regelmatig of het eigen werk aan de voorgeschreven kwaliteitsnormen voldoet
- ✓ levert kwalitatief goed werk
- ✓ herstelt fouten als deze aan het licht komen
- ✓ onderneemt zelfstandig actie om de kwaliteit van het eigen werk te waarborgen

LEERVERMOGEN

Nieuwe informatie vlot en gemakkelijk opnemen en in de praktijk toepassen.

- ✓ gebruikt opgedane kennis in de praktijk
- ✓ is leergierig
- ✓ leest veel vakliteratuur en/of informatie om zich te verbeteren
- ✓ stelt veel vragen over hoe zaken werken of in elkaar zitten
- ✓ onderkent eigen fouten en doet pogingen om deze te verbeteren of te voorkomen

STRESSBESTENDIGHEID

Effectief gedrag vertonen bij druk en stressvolle situaties.

- ✓ beschikt over zelfinzicht
- ✓ raakt niet uit evenwicht wanneer onverwacht een grote hoeveelheid werk verricht dient te worden
- ✓ blijft effectief werken wanneer sprake is van een deadline en heeft resultaten op tijd gerealiseerd
- ✓ blijft rustig wanneer de voortgang van het werk belemmerd wordt en deadlines niet gehaald dreigen te worden
- ✓ kan goed omgaan met teleurstellingen en kritiek

II SPECIALIST (BELEID/KWALITEIT)

RESULTAATGEBIED

- ✓ Productie en dienstverlening
- ✓ Service, support en zorg

(VOORBEEDEN VAN) TAKEN

- ✓ Controleren van producten en diensten
- ✓ Voldoen aan procedures en eisen
- ✓ Klachten afhandelen
- ✓ Documenten voorbereiden en/of corrigeren

COMPETENTIES (MET GEDRAGSVORBEEDEN) BIJ DE ROL VAN SPECIALIST (BELEID/KWALITEIT)

AANDACHT VOOR DETAILS

Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.

- ✓ controleert het eigen werk zorgvuldig en blijft alert op details
- ✓ kan langdurig omgaan met inhoudelijk materiaal
- ✓ herkent vlot tegenstrijdigheden in gedetailleerde informatie
- ✓ werkt grondig en gedetailleerd ideeën uit tot een effectief plan van aanpak
- ✓ kan de essentiële details uit een complexe hoeveelheid informatie halen
- ✓ ordent gegevens met oog voor relevante details

FLEXIBEL GEDRAG

Het veranderen van gedragstijl en/of invalshoek om een gesteld doel te bereiken.

- ✓ kan de inhoud van het proces onderscheiden
- ✓ kan afwisselen tussen het hanteren van logische argumenten en het inventariseren van de oorzaak van de weerstand
- ✓ speelt soepel in op onverwachte wendingen
- ✓ herkent blokkades die het realiseren van het doel belemmeren
- ✓ houdt niet vast aan een benaderingswijze of dezelfde argumenten om doelen te bereiken

KWALITEITSGERICHTHEID

Hoge kwaliteitsnormen hanteren en streven naar voortdurende verbeteringen en borging van kwaliteit.

- ✓ gebruikt klachten om zaken zo te veranderen dat de klacht zich niet herhaalt
- ✓ stimuleert anderen rekening te houden met de kwaliteit
- ✓ stimuleert het team aandacht te geven aan kwaliteitsaspecten van het geleverde werk
- ✓ onderneemt zelfstandig actie om de kwaliteit van het eigen werk te waarborgen
- ✓ controleert regelmatig of het werk van anderen of het team voldoet aan de gestelde kwaliteitsnormen

OOEDELSVORMING

Feiten en mogelijke handelswijzen in het licht van de juiste criteria tegen elkaar afwegen.

- ✓ onderbouwt een eindoordeel of conclusie met relevante en logische argumenten vanuit meerdere invalshoeken
- ✓ geeft criteria weer waarop een conclusie is gebaseerd
- ✓ onderkent de gevolgen van conclusies en oordelen voor anderen
- ✓ baseert zich op de feiten en weet meningen van feiten te onderscheiden
- ✓ weegt voor- en nadelen tegen elkaar af

VAKGERICHTHEID

Zelfstandig uitvoeren van werkzaamheden volgens de professionele standaarden van zijn vak. Zichzelf ontwikkelen in zijn vakgebied. Zijn vak beheersen.

- ✓ ziet wat voorrang heeft en past waar nodig de werkvolgorde aan
- ✓ is alert op nieuwe trends en ontwikkelingen op zijn vakgebied en/of zaken die daar verband mee houden en houdt zijn kennis daarover bij
- ✓ kent oorzaken en oplossingen voor veel voorkomende problemen
- ✓ resultaten getuigen van vakkennis
- ✓ deelt aanwezige kennis, ideeën en inzichten met anderen

PROBLEEMANALYSE

Problemen signaleren, belangrijke informatie herkennen, relevante gegevens zoeken en hier-tussen verbanden leggen; mogelijke oorzaken van problemen zien.

- ✓ legt verbanden tussen ogenschijnlijk los van elkaar staande problemen en gebeurtenissen
- ✓ bekijkt een zich voordoen probleem vanuit meerdere invalshoeken (financiën, strategie, imago, personeel)
- ✓ plaatst de ontwikkeling van gerezen problemen in de tijd (korte en langere termijn)
- ✓ constateert samenhang tussen verschillende problemen
- ✓ signaleert problemen die zich voordoen in de dagelijkse gang van zaken en onderkent de gevolgen voor de voortgang van de werkzaamheden
- ✓ brengt problemen in kaart door gerichte vragen te stellen en meerdere bronnen te gebruiken die relevante informatie opleveren

VERANTWOORDELIJKHEID

Het nemen en afleggen van verantwoordelijkheid voor acties van zichzelf, collega's en de organisatie.

- ✓ neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag en bijbehorende resultaten
- ✓ maakt zijn motieven voor belangrijke beslissingen inzichtelijk
- ✓ communiceert helder richting belanghebbenden als deadlines en afspraken niet kunnen worden nagekomen
- ✓ deelt zijn kwaliteitseisen en normen met belanghebbenden
- ✓ is een rolmodel voor anderen qua betrouwbaarheid en integriteit
- ✓ blijft effectief werken terwijl de kwaliteitseisen niet uit het oog worden verloren



ADVISEUR

RESULTAATGEBIED

- ✓ Advisering

(VOORBEELDEN VAN) TAKEN

- ✓ Verkrijgen van inzicht in problemen
- ✓ Bedenken en formuleren van verschillende oplossingen en alternatieven voor een probleem of vraagstuk
- ✓ Schrijven van (advies)rapportages en beleidstukken

COMPETENTIES (MET GEDRAGSVORBEELDEN) BIJ DE ROL VAN ADVISEUR

CREATIVITEIT

Originele of nieuwe ideeën en oplossingen kunnen bedenken; invalshoeken vinden die afwijken van de gevestigde denkpatronen.

- ✓ is wendbaar in het denken en heeft veel ideeën
- ✓ herschikt ideeën en gegevens om zo te komen tot een vernieuwend idee of alternatieve aanpak
- ✓ heeft het lef om met vindingrijke en ongewone oplossingen te komen
- ✓ legt gemakkelijk verbanden tussen ogenschijnlijk los van elkaar staande aspecten
- ✓ kijkt verder dan de meest voor de hand liggende oplossing
- ✓ doet voorstellen voor originele producten, werkwijzen en benaderingen

INNOVEREND VERMOGEN

Zich met een onderzoekende en nieuwsgierige geest richten op toekomstige vernieuwing van strategie, producten, diensten en markten.

- ✓ is op de hoogte van toekomstige trends en ontwikkelingen die relevant zijn voor het eigen vakgebied en de eigen organisatie
- ✓ is op de hoogte van de diensten en producten waar klanten c.q. afnemers niet tevreden over zijn en achterhaalt hiervan de reden
- ✓ is op de hoogte van de toekomstige wensen van de klant c.q. afnemer
- ✓ is op de hoogte van marktontwikkelingen en nieuwe vormen van technologie
- ✓ treedt buiten de gangbare paden en doet voorstellen die niet altijd voor de hand liggen, maar wel haalbaar zijn

LUISTEREN

Verbale en non-verbale boodschappen op kunnen nemen en begrijpen, doorvragen bij onduidelijkheden.

- ✓ vat de essentie samen van hetgeen de ander naar voren heeft gebracht
- ✓ stelt veel vragen totdat hetgeen de ander wil vertellen duidelijk is
- ✓ sluit aan bij het niveau, de achtergrond en de ervaringswereld van de gesprekspartner
- ✓ toetst of de eigen samenvatting correct is weergegeven
- ✓ vat hetgeen de ander vertelt in eigen bewoordingen samen
- ✓ laat middels lichaamstaal en oogcontact merken naar de ander te luisteren



ORDEELSVORMING

Feiten en mogelijke handelswijzen in het licht van de juiste criteria tegen elkaar afwegen.

- ✓ onderkent de gevolgen van conclusies en oordelen voor anderen
- ✓ heeft meerdere alternatieven ter beschikking
- ✓ onderbouwt een eindoordeel of conclusie met relevante en logische argumenten vanuit meerdere invalshoeken
- ✓ geeft criteria weer waarop een conclusie is gebaseerd
- ✓ stimuleert anderen om een onderscheid te maken tussen relevante en minder relevante aspecten van een vraagstuk

VISIE

De dagelijkse praktijk overstijgen en eigen ideeën uitwerken voor de toekomst, feiten van een afstand kunnen bekijken, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen.

- ✓ stelt traditionele werkwijzen ter discussie en komt met vernieuwende producten en benaderingen, verzamelt veel informatie en is nieuwsgierig
- ✓ heeft op basis van maatschappelijke ontwikkelingen een beeld van de richting waarin het eigen vakgebied zich zal ontwikkelen
- ✓ herkent vernieuwende ideeën in het eigen team en verbindt deze met elkaar
- ✓ voorziet de gevolgen van de ontwikkelingen en vertaalt deze naar het eigen vakgebied of de functie
- ✓ haalt de grote lijn uit informatie

INITIATIEF

Kansen creëren of problemen signaleren en ernaar handelen zonder af te wachten.

- ✓ zoekt bij patstellingen in bijeenkomsten naar nieuwe openingen en oplossingen
- ✓ neemt initiatieven in onduidelijke situaties waarin anderen geen actie ondernemen
- ✓ gaat bij weerstand over tot het benoemen en bespreekbaar maken van deze weerstand
- ✓ zoekt actief naar kansen en mogelijkheden die de dienstverlening kunnen verbeteren
- ✓ signaleert kansen en vertaalt deze naar voordelen voor de eigen organisatie

PROBLEMANALYSE

Problemen signaleren, belangrijke informatie herkennen, relevante gegevens zoeken en hiertussen verbanden leggen; mogelijke oorzaken van problemen zien.

- ✓ bekijkt een zich voordoend probleem vanuit meerdere invalshoeken (financiën, strategie, imago, personeel)
- ✓ signaleert problemen die zich voordoen in de dagelijkse gang van zaken en onderkent de gevolgen voor de voortgang van de werkzaamheden
- ✓ constateert samenhang tussen verschillende problemen
- ✓ legt verbanden tussen ogenschijnlijk los van elkaar staande problemen en gebeurtenissen
- ✓ dringt vlot tot de kern van de zaak door, door de juiste vragen te stellen en de juiste bronnen te gebruiken

IV PROJECTLEIDER

RESULTAATGEBIEDEN

- ✓ Projectmanagement

(VOORBEELDEN VAN) TAKEN

- ✓ Planningen van projecten maken
- ✓ Activiteiten voor projecten organiseren
- ✓ Projectplannen schrijven
- ✓ Projectbijeenkomsten organiseren
- ✓ Voortgang bewaken
- ✓ Prioriteiten binnen projecten stellen

COMPETENTIES (MET GEDRAGSVORBEEDEN) BIJ DE ROL VAN PROJECTLEIDER

AANDACHT VOOR DETAILS

Consistent en effectief kunnen omgaan met detailinformatie.

- ✓ controleert het eigen werk zorgvuldig en blijft alert op details
- ✓ werkt grondig en gedetailleerd ideeën uit tot een effectief plan van aanpak
- ✓ blijft in routinetaken kritisch en alert; let op de eigen uitvoering hiervan
- ✓ kan langdurig omgaan met inhoudelijk materiaal
- ✓ gaat nauwkeurig om met details en maakt daarbij weinig fouten

INITIATIEF

Kansen creëren of problemen signaleren en ernaar handelen zonder af te wachten.

- ✓ zoekt bij patstellingen in bijeenkomsten naar nieuwe openingen en oplossingen
- ✓ neemt initiatieven in onduidelijke situaties waarin anderen geen actie ondernemen
- ✓ gaat bij weerstand over tot het benoemen en bespreekbaar maken van deze weerstand
- ✓ zoekt actief naar kansen en mogelijkheden die de dienstverlening kunnen verbeteren
- ✓ signaleert kansen en vertaalt deze naar voordelen voor de eigen organisatie

ORGANISATIESENSITIVITEIT

Zich bewust tonen van de effecten van keuzes, beslissingen en/of activiteiten op de gehele organisatie en onderdelen daarvan.

- ✓ anticipeert op de gevolgen van de eigen acties en beslissingen
- ✓ benut de informele circuits in de eigen organisatie
- ✓ weet welke personen formeel en informeel invloed hebben op het nemen van beslissingen
- ✓ anticipeert op wat de gevolgen voor de werkzaamheden van collega's zijn bij het bedenken van nieuwe werkwijzen
- ✓ heeft zicht op de verhoudingen binnen het team
- ✓ heeft zicht op de wijze waarop de werkprocessen van de verschillende afdelingen op elkaar aansluiten en elkaar beïnvloeden

RESULTAATGERICHTHEID

Concrete en gerichte acties ondernemen om doelstellingen te behalen of te overstijgen.

- ✓ gaat actief op zoek naar de best mogelijke manier om doelen te bereiken, weegt daarbij opties tegen elkaar af
- ✓ mobiliseert mensen en middelen, ook wanneer anderen hiertoe eerst overtuigd moeten worden
- ✓ stuurt op regelmatige basis het proces bij, gericht op de doelstellingen
- ✓ benoemt werkzaamheden in termen van concrete doelen
- ✓ committeert zich aan objectief controleerbare doelstellingen

PLANNEN EN ORGANISEREN

Doelen en prioriteiten bepalen en benodigde acties, tijd en middelen aangeven om deze doelen te verwezenlijken.

- ✓ maakt een realistische kostenraming
- ✓ geeft aan wat de belangrijkste momenten zijn waarop besluitvorming dient plaats te vinden
- ✓ zet mensen en middelen effectief in
- ✓ zet beleidsplannen voor een organisatieonderdeel om in actieplannen met een realistische tijdfasering

VOORTGANGSCONTROLE

De voortgang van processen, taken of activiteiten van medewerkers en de eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden bewaken.

- ✓ plant follow-upactiviteiten voor ondernomen acties
- ✓ schat adequaat in wanneer bij stagnatie van de werkzaamheden ingegrepen dient te worden
- ✓ stelt duidelijke deadlines voor anderen
- ✓ maakt afspraken met anderen over de terugkoppeling van de werkzaamheden
- ✓ formuleert concrete doelstellingen voor de afdeling in termen van meetbare resultaten



V LEIDER

RESULTAATGEBIEDEN

- ✓ Bestuur en management
- ✓ Leidinggeven

(VOORBEELDEN VAN) TAKEN

- ✓ Strategie bepalen
- ✓ Doelen stellen
- ✓ Enthousiasmeren
- ✓ De organisatie en/of afdeling vertegenwoordigen
- ✓ Verantwoordelijkheid nemen voor projecten, producten en/of diensten
- ✓ Prioriteiten stellen
- ✓ Rapporteren en controleren van voortgang
- ✓ Besluiten nemen
- ✓ Toewijzen van taken en verantwoordelijkheden aan afdelingen/teams/medewerkers/projecten
- ✓ Toewijzen van middelen, faciliteiten en budgetten aan afdelingen/teams/medewerkers/projecten
- ✓ Afstemmen van werkzaamheden van medewerkers op de afdelings- en/of organisatie-doelen
- ✓ Beoordelen van medewerkers
- ✓ Faciliteren, coachen en ondersteunen van medewerkers
- ✓ De samenwerking en sfeer binnen team(s) en/of afdeling(en) bewaken en bevorderen
- ✓ Voeren van slechtnieuwsgesprekken
- ✓ Doelen en visie van het management overdragen op de medewerkers

COMPETENTIES (MET GEDRAGSVORBEELDEN) BIJ DE ROL VAN LEIDER

BESLUITVAARDIGHEID

Op het juiste moment beslissingen nemen en standpunten innemen en zich hieraan committeren door ze uit te spreken en/of ernaar te handelen.

- ✓ vertaalt het organisatiebeleid naar acties voor de eigen afdeling, rekening houdend met andere afdelingen
- ✓ neemt beslissingen en onderneemt acties die regelmatig voorkomende problemen structureel oplossen
- ✓ neemt beslissingen en onderneemt acties die de efficiency en effectiviteit van de eigen afdeling en die van andere afdelingen bevorderen
- ✓ onderneemt acties wanneer zich structurele problemen voordoen die de dagelijkse gang van zaken belemmeren
- ✓ neemt besluiten die getuigen van een afdelings-overstijgende invalshoek

COACHEN

Medewerkers begeleiden en motiveren teneinde hen effectiever te laten functioneren door hun zelfinzicht en probleemoplossend vermogen te vergroten.

- ✓ draagt geen oplossingen aan, maar vergroot het probleemoplossend vermogen van anderen
- ✓ stimuleert anderen in het ondernemen van organisatiebrede activiteiten
- ✓ is behulpzaam bij het verkennen van de grenzen en mogelijkheden van een ander, ook al liggen die mogelijk buiten de eigen organisatie
- ✓ stimuleert anderen om acties te ondernemen die hun eigen loopbaanwensen realiseerbaar maken
- ✓ stimuleert en motiveert anderen om zelf met mogelijke oplossingen te komen
- ✓ geeft anderen eigen verantwoordelijkheid met name voor hun eigen leertraject

DELEGEREN

Taken en verantwoordelijkheden doorgeven, rekening houdend met de interesse, ambitie, ontwikkeling en competentie van medewerkers. De gedelegeerde taken opvolgen.

- ✓ biedt voldoende speelruimte om de gedelegeerde taken naar eigen inzicht uit te voeren
- ✓ ziet het delegeren als ontwikkelingsmogelijkheid voor de betrokken medewerker en gebruikt het als zodanig
- ✓ durft anderen fouten te laten maken en hen te blijven steunen
- ✓ heeft vertrouwen in de kwaliteiten van anderen
- ✓ doet afstand van de eigen bevoegdheden indien dit effectiever is

OVERTUIGINGSKRACHT

Anderen voor standpunten en ideeën proberen te winnen en draagvlak creëren.

- ✓ straalt enthousiasme en flair uit
- ✓ verwoordt argumenten op een voor de doelgroep aansprekende manier
- ✓ hanteert een goede mix tussen zakelijke argumenten, humor, relativering en begrip voor de situatie van de ander
- ✓ maakt gebruik van hoor en wederhoor
- ✓ hanteert logische en transparante argumenten

POLITIEKE SENSITIVITEIT

Zich kunnen verplaatsen in het politieke speelveld, de complexe belangen onderkennen waar stakeholders mee geconfronteerd worden en de politieke haalbaarheid van voorstellen kunnen inschatten.

- ✓ onderkent de gevolgen van beslissingen en maakt deze bespreekbaar
- ✓ kent de politieke verhoudingen
- ✓ kan de voor- en nadelen van politieke voorstellen benoemen
- ✓ anticipeert op mogelijke weerstanden
- ✓ kan zich verplaatsen in de positie van de politiek en in die van de burger
- ✓ wint mensen voor bepaalde voorstellen

VERANTWOORDELIJKHEID

Het nemen en afleggen van verantwoordelijkheid voor acties van zichzelf, collega's en de organisatie.

- ✓ neemt persoonlijk verantwoordelijkheid voor fouten van zichzelf of de afdeling
- ✓ ondersteunt collega's op de juiste wijze als hij taken delegeert
- ✓ neemt verantwoordelijkheid voor zijn eigen gedrag en bijbehorende resultaten
- ✓ maakt zijn motieven voor belangrijke beslissingen inzichtelijk
- ✓ communiceert helder richting belanghebbenden als deadlines en afspraken niet kunnen worden nagekomen
- ✓ is een rolmodel voor anderen qua betrouwbaarheid en integriteit

LEIDINGGEVEN

Op een resultaatgerichte manier richting geven aan medewerkers, doelen formuleren en middelen faciliteren, voortgang bewaken en medewerkers corrigeren.

- ✓ vertaalt strategische doelen naar praktisch uitvoerbare activiteiten (plan van aanpak)
- ✓ stimuleert anderen om te komen met eigen initiatieven die bijdragen aan de gewenste resultaten
- ✓ zorgt voor passende ondersteuning en begeleiding om doelen te bereiken
- ✓ schat de kwaliteiten van anderen goed in en benut deze
- ✓ draagt zorg voor de juiste middelen, faciliteiten en voorwaarden zodat het primaire proces effectief verloopt
- ✓ vindt een goed evenwicht tussen een resultaat- en mensgerichte stijl van leidinggeven

VISIE

De dagelijkse praktijk overstijgen en eigen ideeën uitwerken voor de toekomst, feiten van een afstand kunnen bekijken, ze in een ruimere context en langetermijnperspectief plaatsen.

- ✓ stijgt boven de operationele gang van zaken uit en neemt afstand van de dagelijkse gang van zaken
- ✓ stelt traditionele werkwijzen ter discussie en komt met vernieuwende producten en benaderingen
- ✓ haalt de grote lijn uit informatie
- ✓ communiceert in hoofdlijnen en verliest zich niet in details
- ✓ zoekt naar mensen met vernieuwende ideeën en ongewone stellingnames
- ✓ herkent vernieuwende ideeën in het eigen team en verbindt deze met elkaar

LEIDINGGEVEN AAN DOENERS MET EEN DROOM

Nancy Hendricks is adjunct-directeur en plaatsvervangend gemeentesecretaris in de gemeente Heusden. Ze volgde de opleiding Lokaal Leiderschap (SIOO) en nam deel aan de Masterclass Transitie management Sociaal Domein (VNG). De afgelopen jaren raakte ze gefascineerd en geïnspireerd door het laten meebewegen van de gemeentelijke organisatie met de veranderingen in onze maatschappij. “Het is bijzonder om het effect op je omgeving te zien van je eigen handelen. Wat je aandacht geeft groeit!”

UITERLIJKHEDEN EN UITSTRALING

Vraag waar een leider aan moet voldoen en je krijgt meestal een opsomming van competenties: visionair, verbinder, mensgericht, inspirator, politiek-sensitief, communicatief, transparant, integer etc. Die vaardigheden noem ik 'uiterlijkheden'; nodig voor je dagelijks werk, vaak gebruikt vanuit routine, terwijl je put uit je kennis en ervaring. Als 'het er echt toe doet' gaat het volgens mij echter om 'uitstraling', waarbij ik veel meer denk aan vertrouwen, persoonlijke interesse, relaties, erkenning en waardering van mensen. Ook de wil om de ander te begrijpen, oprechte interesse te tonen en jezelf kwetsbaar op te stellen horen bij uitstraling. Je werkt op basis van vertrouwen door te handelen ondanks de angst. Dat kost soms kruim of vraagt om lef, maar voelt uiteindelijk beter dan alleen de uiterlijkheden.

AUTHENTICITEIT

Uitstraling, mits authentiek, vind ik dus erg belangrijk voor een leider. Als leider ben je jezelf, je speelt geen rol. Je moet daarvoor jezelf, je oorsprong en je drijfveren kennen. Zonder in een hokje te willen, past het type 'natuurlijk leider' me het beste. Ik blijf dicht bij mezelf, niet meer en niet minder. Ik werk op basis van vertrouwen en autonomie. Ik luister naar verlangens en dromen, richt me op het positieve en bespreek waar de ruimte zit om samen vernieuwing en verandering vorm te geven. Zonder dat dit een doel op zich wordt. De balans tussen richting geven en vrijheid bieden verschilt overigens per persoon. Leiderschap klinkt zo misschien wel erg serieus, maar met humor houd ik de boel luchtig. Duidelijkheid en knopen doorhak-

ken horen ook bij mijn stijl: hard op de inhoud, zacht op de relatie.

DROMEN. DOEN. HEUSDEN.

Heusden is een gemeente voor doeners met een droom. Een gemeente waar we samen met inwoners de schouders eronder zetten om dromen te realiseren. Waar de lat hoog ligt om net dat stapje extra te zetten. Wij zijn MogelijkMakers. Wij stellen de klant centraal, gaan de dialoog aan, werken samen, spreken aan en nemen verantwoordelijkheid. Als adjunct-directeur heb ik een voorbeeldfunctie en dus moet ik me kunnen identificeren met de context en geloven in het gedachtegoed van Heusden. Leiding geven aan MogelijkMakers vereist dat je er zelf ook een bent. Ik ben er trots op dat ik MogelijkMaker in Heusden ben!



VALKUILEN

Hiërarchie is een bijzonder fenomeen, daar moet je je als leidinggevende van bewust zijn.

Je moet ook voldoende aandacht hebben voor zowel het proces als de inhoud. Bij de transities in het sociaal domein stuurde ik eerst vooral op het proces, tot ik ontdekte dat dit proces niet zonder inhoud kon. Als leidinggevende moet je op tijd de inhoud in en zelf ervaren wat er speelt. Als je van medewerkers verwacht dat ze van

buiten naar binnen werken, moet je zelf ook weten waar het om gaat. Tot slot is er balans nodig tussen mens, proces, inhoud en 'de basis op orde'. Vernieuwende kracht rendeert beter vanuit een stevig fundament. Een huis bouw je ook niet op drijfzand. Als leidinggevenden vergeten we dat nog weleens.

TRANSITIEMANAGEMENT

'We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk' zegt Jan Rotmans. Als leidinggevende moet je beseffen dat ontwikkeling van de organisatie een continu proces is, dat je moet blijven verkennen wat er speelt. Je moet ook onderzoeken of jouw droom ook die van anderen is en andersom, en samen de realisatie van die droom

aanpakken. Ik geloof wel in de Cirkel van Waarderend Vernieuwen. De overheid is niet meer de bepalende factor in een maakbare maatschappij. Ons gemeentebestuur geeft ons gelukkig de ruimte voor vernieuwing. We moeten partner worden op een gelijkwaardig speelveld en ons dienstbaar verhouden naar onze inwoners. Van een piramide moet onze organisatie daarom een matrix worden: een adaptieve organisatie die flexibel en wendbaar genoeg is om in te spelen op initiatieven uit de samenleving. In een aantal sessies bleek dat er in onze organisatie een geweldige 'drive' zit om dicht op de huid van de samenleving het verschil te maken. We hebben goud in handen dat we moeten koesteren en onderhouden. Wat je aandacht geeft groeit! 



JONG, PROFESSIONNEEL EN LEERGIERIG

Frank Demmendaal werkt als vaste kracht vanuit NuFlex steeds bij een andere gemeente. “Ik vind het leuk en interessant om zoveel mogelijk facetten van de gemeentelijke dienstverlening te leren kennen. En als ik dan de ruimte en het vertrouwen krijg om verbeteringen aan te dragen, ben ik helemaal in mijn element!”



“Geef young professionals de ruimte en het vertrouwen om verbeteringen aan te dragen”

FUNCTIE MET MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Wat bezielt een jongeman van 22, die Frank in 2010 was, om voor gemeenten te gaan werken? “Ik studeerde Bestuurskunde en wilde graag een functie met maatschappelijke relevantie bekleden. Ik kreeg de kans om voor de afdeling Burgerzaken bij diverse (deel)gemeenten in de regio Rotterdam ervaring op te doen. Vervolgens heb ik cursussen in Hostmanship, Identiteits- en documentfraude en TMA gekregen, en heb ik alle modules van de Burgerlijke Stand doorlopen, wat ik zeer boeiend vind. Ik heb sowieso veel behoefte om mezelf voortdurend te blijven ontwikkelen. ‘Een leven lang leren’ is mij op het lijf geschreven.

WET- EN REGELGEVING IN BEWEGING

Wat mij aanspreekt, is dat ik werk in de belangrijkste basisregistratie van Nederland. Als de BRP niet op orde is, heeft dat rechtstreeks gevolgen voor alle andere instanties die deze gegevens van ons afnemen. De wet- en regelgeving is doorlopend in beweging, dus dat is nooit saai. Zo heb ik enkele jaren terug bij een grensgemeente gewerkt waar men te maken heeft met aanvragen van reisdocumenten voor Nederlanders woonachtig in het buitenland. Tot dan toe kon men terecht bij Nederlandse ambassades of consulaten, maar die taak is steeds meer overgeheveld naar elf grensgemeenten. Je geeft dan eveneens uitvoering aan de Paspoortwet, maar het kwam ook met enige regelmaat voor dat men niet in het bezit was van de Nederlandse nationaliteit, zonder hier zelf bewust van te zijn. In de media is daar

veel om te doen geweest. Ik vind het een mooie uitdaging om daar dan mijn tanden in te zetten, mensen goed te informeren en de collega's van zo'n gemeente daarbij te ondersteunen.

INSTAPCURSUSSEN

Frank is naast zijn opdrachten voor diverse gemeenten, ook actief als cursusleider. “Ik vind het fantastisch om voor nieuwelingen in gemeenteland namens NuFlex instapcursussen te verzorgen. Doordat ik deelnemers heb die in verschillende gemeenten aan de slag gaan en alles wat met burgerzaken van doen heeft doorlopend in de actualiteit is, blijf ik voortdurend op de hoogte van ontwikkelingen in het hele land. De onderwerpen die ik behandel zijn voor een groot deel geënt op producten, diensten, werkwijzen en wet- en regelgeving waar mijn cursisten direct mee te maken krijgen in hun werk. Echt maatwerk dus.”

JONGEREN BINDEN EN BOEIEN

Heb je nog tips voor gemeenten die meer jongeren aan zich willen binden? “Jazeker”, zegt Frank enthousiast, “geef hen vooral de ruimte en het vertrouwen om zaken te vernieuwen en stop ze niet in een strak stramien. Jongeren zijn veel meer geïnteresseerd in opleidingsmogelijkheden dan in de hoogte van hun salaris. Ze zoeken voortdurend de uitdaging in hun werk. Als je dat kunt bieden, komt het helemaal goed met het binden en boeien van jongeren. En bied je meteen een oplossing voor de verder oprukkende vergrijzing. Twee vliegen in één klap!” 🗣️

Het is fijn als ik ergens op de vraag “Waarom werken jullie zo?” niet een antwoord krijg in de trant van ‘We doen het nu eenmaal zo’, maar dat ik bewerkstellig dat mensen actief hun (ingeslopen) werkwijzen tegen het licht gaan houden. Ik ben altijd op zoek naar verbeteringen en wil die graag in dialoog met de collega's van de betreffende gemeente bespreken. Fijn om te zien dat er dan her en der werkgroepjes ontstaan waarin die vraagstelling wordt besproken en er ook daadwerkelijk naar oplossingen wordt gezocht. Mijn inbreng kan daarbij waardevol zijn, juist omdat ik bij zoveel verschillende gemeenten kom en dus overall wel iets van kan meepikken dat elders wellicht ook bruikbaar is.”

TALENTENPOOLS

Binnen gemeenten en andere organisaties ontstaan steeds meer samenwerkingsverbanden die door uitwisseling van medewerkers een variatie aan loopbaanpaden mogelijk maken. Daarnaast zoeken organisaties elkaar op om specialistische rollen te kunnen invullen, kennis te delen en vergroten, en flexpools te faciliteren. NuFlex beheert meerdere flexpools.



Binnen zo'n flexpool worden medewerkers gedetacheerd vanuit een regionaal perspectief op basis van behoeftes en de vraag van de betrokken organisaties. Uitgangspunt is altijd het leveren van maatwerk voor de betrokken organisaties.

GEMOTIVEERD, TALENTVOL EN ENTHOUSIAST

U kunt als leidinggevende en als team te allen tijde direct een beroep doen op de medewerkers binnen de pool. Het is een netwerk van goed opgeleide en gemoti-

veerde talenten die per direct inzetbaar zijn wanneer er sprake is van onderbezetting, een piekbelasting of uitval van medewerkers binnen uw organisatie, bijvoorbeeld als gevolg van scholing.

Op zowel de primaire als secundaire processen zetten wij talentvolle, enthousiaste en flexibele medewerkers in met een regionale binding. Onze medewerkers kunnen per uur worden ingezet, zonder enige verdere verplichting om langdurig mensen in te zetten. Dit kan aanzienlijk in de kosten besparen, omdat u niet per dag of per week hoeft af te nemen.

REGIONALE BINDING

NuFlex bouwt en onderhoudt vele (regionale) talentenpools voor gemeenten. Hiermee krijgen uw vaste medewerkers de kans om zich op nieuwe taken te focussen, gericht op de toekomst. Onze collega's worden aangenomen als KCC-medewerkers en kijken met een frisse blik naar uw organisatie. Ze stellen de andere vraag en komen met nieuwe antwoorden. Ze worden voor tijdelijke projecten ingezet en stromen desgewenst door in dienst bij uw gemeente. Onze medewerkers zijn daadwerkelijk de gastheer voor de klanten en de interne medewerkers. Wij zoeken altijd de geschikte talenten binnen de eigen gemeentegrenzen.

U HEBT NODIG

Frontofficemedewerkers, telefonisten en receptiemedewerkers om ruimte te creëren voor de vaste medewerkers van uw gemeente, bijvoorbeeld om een ontwikkelingstraject te volgen in het kader van (reorganisatie en) de veranderingen binnen het werkveld.

NUFLEX BIEDT U

Vanuit de transitiefase zetten wij binnen uw gemeente collega's in die het werk volledig beheersen. Tegelijk starten we de werving & selectie in intensieve samenwerking met u van lokale kandidaten voor de telefonie en frontoffice-functie. NuFlex zet ervaren do-


centen in voor het theoretisch opleiden van de geselecteerde kandidaten. Het praktische deel van de opleiding (stage) van de kandidaten wordt verzorgd door ervaren NuFlex-medewerkers die onderdeel uitmaken van de transitiefase. De vaste medewerkers van de gemeente hebben geen omkijken naar of hinder van het opleiden.

NuFlex zorgt voor de inzet van een begeleider die het aanspreekpunt is voor uw organisatie, die de kwaliteit en de voortgang van de opleiding van de kandidaten bewaakt, en die communiceert over de inzet van de flexmedewerkers. NuFlex heeft ervaring in het ondersteunen bij de planning, of het overnemen ervan. De NuFlex-begeleider werkt met een aftekenlijst; op het moment dat een medewerker een product beheerst, wordt deze afgevinkt.

HET LEVERT U OP

Waar u anders vastzit aan het plaatsen van inhuurkrachten, hoeft u nu alleen nog maar te kijken naar waar, wanneer en voor welke uren extra ondersteuning gewenst is. De rol van planning wordt eenvoudiger door een bredere pool en we kunnen meer maatwerk creëren met elkaar. Wanneer de flexpool afgebouwd moet gaan worden, kijken we waar er samenwerking kan worden gezocht met omliggende gemeenten.

Met onze aanpak creëren we een ontwikkel- en doorstroommodel waarmee specialisten worden opgeleid tegen aanvaardbare kosten en talenten binnen de gemeente werkzaam blijven. Tevens kan het de vijver zijn waar andere afdelingen hun talenten uithalen; om talent vast te houden, kunnen zij bijvoorbeeld ingezet worden over meerdere afdelingen/diensten waaronder het sociale domein.

Een grotere gemeente kan een regio rol hebben naar omliggende kleinere gemeenten die nog meer hinder ondervinden in hun dagelijkse bedrijfsvoering door een tekort aan specialisten. 



DE VANZELF- SPREKENDHEID BIJZONDER MAKEN

Veranderingen bij Burgerzaken is niet alleen een zaak die de medewerkers aangaat, maar – vooral – ook de omgeving. In Almere hebben ze dat goed begrepen en gaan ze met ‘het verhaal van Burgerzaken’ letterlijk ‘de boer op’. Inderdaad, een 100.000+ gemeente, maar met een aanpak die voor kleine en middelgrote gemeenten uitstekend is toe te passen.

Grote aanjager van die aanpak is Judith Vermaas, sinds 2 jaar teamleider Stafbureau Burgerzaken van de gemeente Almere. “Doordat ik uit een heel andere hoek kom dan Burgerzaken, kijk ik met een frisse blik naar de organisatie. Ik verwonder me nog iedere dag over ons zo bijzondere vakgebied. Daar ben ik trots op. En die trots zie ik gelukkig steeds meer bij mijn medewerkers naar boven komen. Het bezig zijn met de juiste registratie van personen, de steeds veranderende wet- en regelgeving én het goed helpen van mensen vind ik fascinerend.”

ZICHTBAARHEID VERGROTEN

Wat Judith heel belangrijk vindt in het gehele proces, is het betrekken van de omgeving bij het werk van Burgerzaken. “Ik miste bij de gebruikelijke partners als VNG, NVVB en het ministerie drie heel belangrijke partijen, namelijk de inwo-

ners, de gemeenteraad en de collega-ambtenaren van andere domeinen. Hen bewustmaken van wat Burgerzaken doet en wat ze daar aan zouden kunnen hebben, is een beetje mijn missie geworden. Het mooie is, dat iedereen eigenlijk heel enthousiast wordt, als je zichtbaar maakt wat je doet.”

DE POLITIEK

Hoe heeft Judith dit aangepakt? “Na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2018 hebben we een speeddate georganiseerd met de leden van de Raad, die doorgaans – net als de doorsnee burger – niet zo heel veel meer kennis van Burgerzaken hadden dan ‘het regelen van mijn paspoort of rijbewijs’. Op het moment dat de politiek ziet wat je doet en welke consequenties het kan hebben als gegevens in de BRP niet kloppen, zien ze ook veel meer verbanden. Het is een misverstand dat er straks minder geld nodig is omdat er minder paspoorten en



rijbewijzen worden uitgegeven. We laten hen zien met welke complexe zaken we bezig zijn en straks nog veel meer bezig gaan.”

DE INWONERS

Tot zover de politiek. Hoe heeft Judith tot nu toe de burgers betrokken bij dit verhaal? “We hebben een aantal studenten Communicatie de opdracht gegeven om een actie te bedenken voor de inwoners. Dit heeft geresulteerd in een soort Rad van Fortuin met wist-je-dat-vragen, waar de studenten samen met medewerkers Burgerzaken letterlijk midden in de stad mee zijn gaan staan. Iedereen die voorbij kwam kon de vragen beantwoorden en er een prijsje mee winnen. Vooraf en achteraf hebben de studenten de kennis over Burgerzaken bij de inwoners gemeten en daaruit kwam een significante toename naar voren. Het heeft heel veel positieve reacties opgeleverd en we gaan zeker door met het betrekken van de burgers bij ons werk. Hoe we dat precies gaan doen, weet ik nog niet. Te denken valt aan buurt- en wijkorganisaties.”

DE COLLEGA-AMBTENAREN

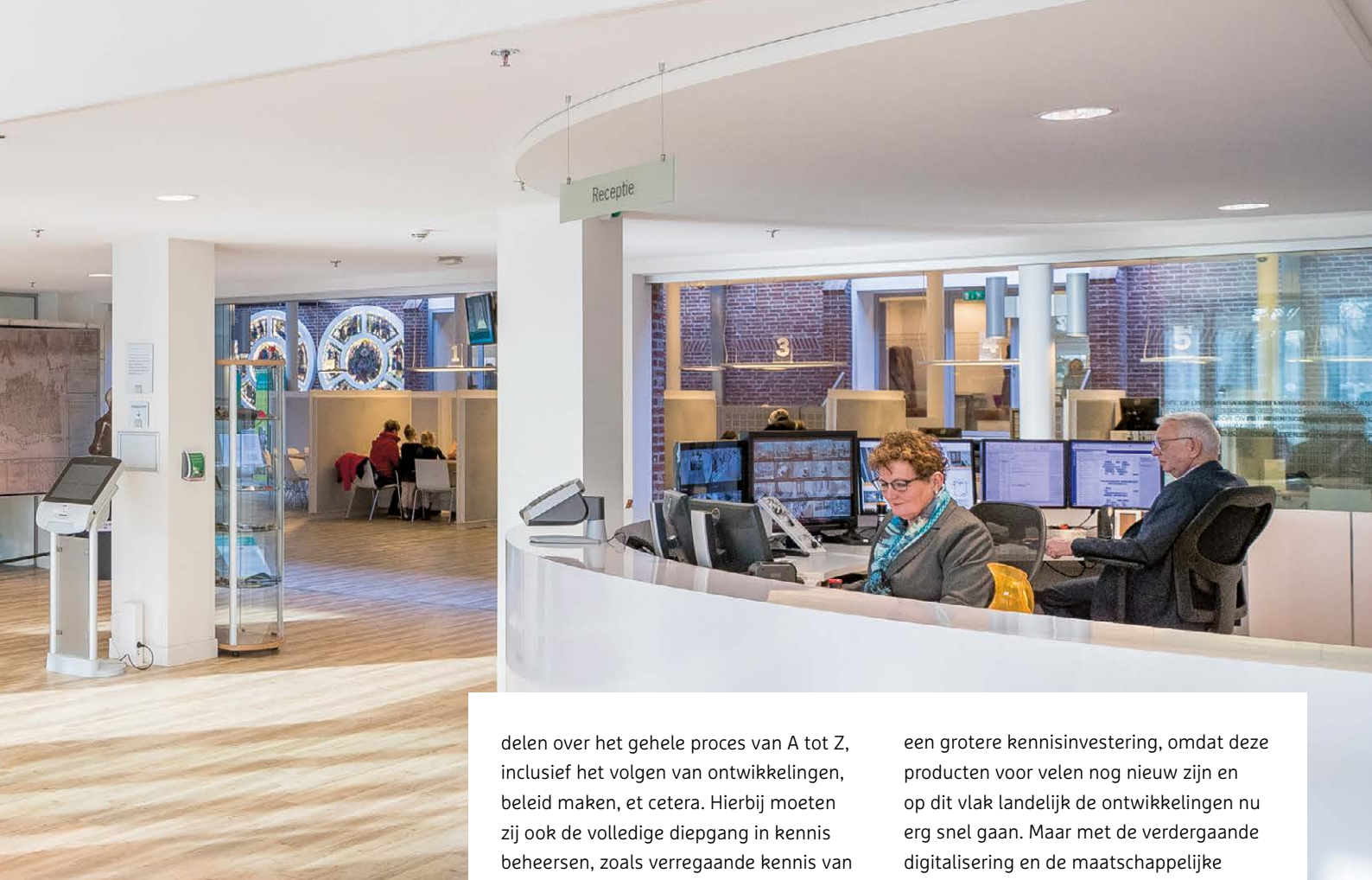
Dan nog die derde categorie: de collega-ambtenaren. “Wat je ziet is dat nog niet alle collega-afdelingen precies weten wat wij allemaal doen. Er ontstaat wel steeds meer draagvlak, dus daar liggen absoluut kansen. Op dit moment zijn we bezig een strategie te ontwikkelen voor hoe we de collega-ambtenaren meer gaan betrekken bij ons werk en hen laten zien hoe we samen kunnen werken en elkaar kunnen versterken. Heel belangrijk hierin is het actief deelnemen van de medewerkers Burgerzaken bij dit proces. Ik wil hen trots maken op hun werk, wat ze soms al decennia doen en maar ‘heel gewoon’ vinden. Op het moment dat zij zelf het verhaal vertellen – of het nou aan burgers, de politiek of collega-ambtenaren is – zie je die trots groeien. Dat is prachtig om te zien. Het is namelijk heel bijzonder wat we bij Burgerzaken doen. Ik wil de vanzelfsprekendheid bijzonder maken. Dat doet recht aan het werk van al die keihard werkende medewerkers Burgerzaken!”



HET NIEUWE BURGERZAKEN

VENRAY

Hoe krijg je de juiste medewerker op de juiste plek in je organisatie? Voor deze uitdaging stond Ingrid van Eijndhoven, teammanager Burgerzaken van de gemeente Venray (43.500 inwoners) toen in beeld kwam dat voor Burgerzaken, naast de primaire bestaande dienstverlening, meer aandacht noodzakelijk was op de inhoudelijke kwaliteit van de Basisregistratie Personen. “Daarbij spelen diverse factoren mee, waaronder de jaargesprekken waarin je het onder andere hebt over competenties en ambities.”



Ook Venray is gaan kijken naar hoe de organisatie er in de toekomst uit moet zien. Welke taken liggen er, hoe verschuift de aandacht hierop (bijvoorbeeld minder standaardproducten en meer aandacht voor fraudepreventie) en welke competenties heb je daar als medewerker voor nodig? “Om erachter te komen waar de talenten en intrinsieke drijfveren van de zittende medewerkers lagen, hebben we iedereen de TMA laten doen. De uitkomsten daarvan hebben we gelegd naast onze competentieprofielen en de gewenste gedragingen die daar bij horen. Verder hebben we gekeken naar ambities en ontwikkelwensen vanuit de jaargesprekken, maar ook naar hoe constructief iemand zich opstelt voor zijn of haar eigen ontwikkeling .”

GELIJKE BELONING

Uitgangspunt bij Venray is dat de medewerkers allemaal producten gaan afhan-

delen over het gehele proces van A tot Z, inclusief het volgen van ontwikkelingen, beleid maken, et cetera. Hierbij moeten zij ook de volledige diepgang in kennis beheersen, zoals verregaande kennis van internationaal privaatrecht. Er zijn dus geen front- en backofficemedewerkers meer. Wel werken de medewerkers binnen specialisaties. Gezien de schaalgrootte van Venray is het niet realistisch te verwachten dat een medewerker de diepgaande kennis en ervaring op het volledige proces ook nog in de volledige breedte van het vakgebied op niveau kan houden. Maar we werken niet in productspecialisaties, zoals de oude indeling in bijvoorbeeld zorg, wonen, GBA. De indeling is gerelateerd aan de mate waarin processen direct of indirect leiden tot een mutatie in de BRP. Wij noemen dit processpecialisatie. “Dat betekent ook dat we alle medewerkers gelijk hebben ingeschaald. Zeker in het begin deed dat bij sommigen pijn. Het werk dat direct leidt tot mutaties in de BRP heeft over het algemeen toch wat meer status dan dat van de voormalige medewerker frontoffice. Nu iedereen een gelijke verantwoordelijkheid draagt over het hele proces, vind ik dat niet meer terecht. Op dit moment vragen de BRP-processen wel

een grotere kennisinvestering, omdat deze producten voor velen nog nieuw zijn en op dit vlak landelijk de ontwikkelingen nu erg snel gaan. Maar met de verdergaande digitalisering en de maatschappelijke ontwikkelingen zullen de klantvragen aan de balie en telefoon ook steeds meer maatwerk worden. Processen zoals identiteitsvaststelling of gegevensverstrekking zullen steeds meer aandacht krijgen en complexer worden. Voor maatwerk moet je af en toe buiten de lijntjes kleuren en dat vraagt dat je heel goed moet weten wat je doet en daar ook verantwoordelijkheid voor neemt. Dat moet ook beloond worden.

BALANS IN LEEFTIJD EN ERVARING

De Gemeente Venray kende een grote populatie 50+’ers onder de medewerkers Burgerzaken. In veel gevallen betekent dit dat ze ook al heel lang op dezelfde positie zitten. En dus best wel toe zijn aan een nieuwe uitdaging. “Vaak zie je dan dat de vakinhoudelijke bijscholing best meevalt, omdat ze tenslotte een schat aan ervaring hebben. De uitdaging voor deze mensen zit ‘m meer in het ‘anders werken’, zoals meer maatwerk, minder regels, eigen verantwoordelijkheid.”

Publiekshal

Informatie

Spreekkamers

De laatste jaren is er ook in Venray verjonging opgetreden in het personeelsbestand. “Toch streven we er niet per se naar dat alle nieuwe medewerkers jong moeten zijn. Belangrijker is een goede balans tussen jong en (levens)ervaren.”

SCHOLING EN ONTWIKKELING OP MAAT

Ons uitgangspunt is dan ook dat iedereen de kans moet krijgen om op hetzelfde kennisniveau te komen. De ex-FO-medewerker die een mbo niveau-2 heeft, kan door scholing alsnog niveau-4 behalen. De meeste medewerkers zijn daar zeker toe bereid. Uit de ontwikkelgesprekken moet blijken of iemand ontwikkelbaar is en op welke punten hij zich moet bijscholen.” Venray heeft in 2015/2016 al deelgenomen aan de pilot ‘Naar betrouwbare persoonsgegevens’, onderdeel van het nieuwe diplomastelstel van de NVVB. De medewerkers hebben toen al even kunnen proeven aan de diepgang van de nieuwe lesstof en de zelfwerkzaamheid die gevraagd wordt. “We bekijken per medewerker welke scholing gewenst en nodig is en wat daarin prioriteit heeft. We bieden

dus echt maatwerk aan. Daardoor creëer je draagvlak bij de mensen. We werken ook met een systeem van onderling inwerken, waarbij een productervaren medewerker een onervaren medewerker meeneemt in zijn werkzaamheden en andersom.”

UITBREIDING FORMATIE

Om dit te kunnen realiseren heeft Ingrid van Eijndhoven ruim 1 fte structureel extra gevraagd en 2,5 fte tijdelijk voor 2 jaar. “Het advies van de NVVB om te wachten tot de paspoortdip in 2019, duurt te lang. We lopen als gemeenten al een beetje achter de ontwikkelingen aan, dus nog langer wachten is zonde! In afwachting van de gevraagde formatie voor ontwikkelruimte, zijn we 1 januari 2018 toch alvast op deze manier begonnen. Nú is het momentum en moeten we echt doorpakken. Je merkt dat er steeds meer tevredenheid bij medewerkers komt. Ik hoor steeds vaker ‘Ik vind dit toch best spannend en uitdagend, nu ik meer verantwoordelijkheden krijg en meer moet weten.’ Kijk, als je daar mee had moeten wachten tot 2019 was het naar mijn overtuiging veel moeilijker geweest om de mensen op een prettige manier mee

te krijgen. Nu gebeurt het veel organischer.” Met de paspoortdip verwacht Ingrid weer een beetje te kunnen inleveren of meer op te voeren ten gunste van de kwaliteit BRP. Vandaar ook dat een deel van de formatie slechts tijdelijk is.

TIPS EN VALKUILEN

“Achteraf had ik het bestuur en het MT veel eerder bij mijn plannen moeten betrekken. Ik had ze meer mee moeten nemen en deelgenoot maken van het probleem, zonder meteen met een oplossing te komen. Dit heb ik achteraf moeten repareren en dat is jammer. De strakke kwantitatieve berekening die ik aan de voorkant had gedaan, hebben we in de praktijk nog niet kunnen realiseren. Wellicht hadden we ook kunnen volstaan met een goede ‘gok’ en die toetsen aan de praktijk. Mijn tip voor andere gemeentes zou dan ook zijn: wees wat minder stellig en ga meer uit van aannames. Neem het bestuur, het MT en de OR zo snel mogelijk mee in de problematiek en betrek ze in de totstandkoming van je oplossing. Draai vervolgens op basis daarvan een pilot en herijk dit na twee jaar.”

NUFLEX: KENNIS- EN INNOVATIEPARTNER

WERVING EN SELECTIE

NuFlex zoekt in haar werving en selectie steeds naar een optimale match tussen het gewenste (competentie)profiel en het profiel van de kandidaat. Het is lastig om de juiste selectie te maken als je geen objectieve informatie over mensen hebt, zoals talenten, drijfveren, cognitieve capaciteiten en vaardigheidsniveau. NuFlex gebruikt de TMA Talentanalyse voor preselectie van kandidaten. Kandidaten in de sollicitatieprocedure kunnen een talentanalyse online invullen. Het is dan direct inzichtelijk in welke mate de talenten van de kandidaat passen bij het vacatureprofiel. Daarnaast gebruikt NuFlex de talentanalyse om diepgaand kennis te maken met een sollicitant. TMA biedt een overzicht van talenten, interviewvragen, ideale werkomgeving en uitgebreide matching met het vacatureprofiel.

COMPETENTIEPROFIELEN MAKEN

NuFlex vertaalt, samen met u, organisatie- en afdelingsdoelstellingen naar resultaatgebieden en -taken en stelt vanuit deze basis competentieprofielen op. Hiermee definiëren we het juiste gedragsvaardigheidsniveau voor een specifieke rol of functie en geven mensen focus en richting in hun werk. Per functie worden ongeveer 6-8 competenties gekozen. Aan iedere competentie worden 5 gedragsvoorbeelden gekoppeld.

Afhankelijk van de functie worden daarvoor drie niveaus gehanteerd: operationeel, tactisch en strategisch.

ONTWIKKELEN

Mensen motiveren in de richting van professioneel gedrag is geen gemakkelijke opgave. Mensen hebben hun eigen (onbewuste) voorkeur voor gedrag en lijken soms helemaal vast te zitten in hun huidige doen en laten.

Als u mensen wilt aansporen tot ontwikkeling, moet u ten eerste een goed profiel hebben dat de weg wijst naar professioneel gedrag. Daarnaast hebt u goede en objectieve informatie over mensen nodig. Als u geen betrouwbare info hebt over mensen – talenten, drijfveren, cognitieve capaciteiten en vaardigheidsniveau – is het lastig om de juiste snaar bij ze te raken en ze naar een passend ontwikkelplan te leiden. Een gesprekscyclus wordt effectiever en makkelijker met de TMA Methode. Vanuit de gecombineerde rapportages over het niveau van competenties en drijfveren/talenten ziet u snel op welke gebieden het loont om ontwikkelactiviteiten te ontplooiën.






TALENT- EN COMPETENTIE-MANAGEMENT

Talent- en competentie management worden gefaciliteerd vanuit TMA. Competentiemanagement als noodzakelijk proces om verwachtingen helder te maken en te bepalen welk gedrag nodig is om een rol succesvol te vervullen. Kortom, richting geven aan gewenst gedrag.

Daarnaast talentmanagement om medewerkers vanuit hun talenten en voorkeursgedrag te laten werken, opdat ze met plezier (blijven) werken en betrokken zijn en blijven.

HET TEAM: GOED SAMENWERKEN IS DE KERN VAN IEDERE ORGANISATIE

TMA kan ook worden ingezet voor de ontwikkeling en optimalisering van een team of afdeling. Met de teamanalyse wordt inzichtelijk gemaakt welke talenten het meest aanwezig zijn in het team en welke in mindere mate. Een teamanalyse gaat hand in hand met teamsessies. Vanuit de analyse en sessie bereiken we:

-  Inzicht in (elkaars) talenten en competenties;
-  Het begrijpen van elkaar en het hebben van begrip voor elkaar;
-  Het aanvullend kunnen werken en elkaar kunnen ondersteunen;
-  Een betere verdeling van taken (en verantwoordelijkheden);
-  Een verhoging van de effectiviteit van het team en een positieve samenwerking.



OUR FLEXIBILITY WILL MAKE YOU SMILE

WWW.NUFLEX.NL

ADVIES / DETACHERING / ACADEMY / TEAM- EN TALENTONTWIKKELING

INFO@NUFLEX.NL