

Interview met

Ria Quapp, *gemeentesecretaris – Gemeente Kapelle*

Bent u tevreden of streeft u naar continue verbetering?

Gemeente Kapelle ontwikkelt zich verder en stuurt op resultaten aan de hand van het Kwaliteitsmodel Overheidsorganisaties

Zijn we tevreden met een zeven of willen we meer. De gemeente Kapelle stond voor deze vraag. Uit een peiling van twee jaar geleden bleek dat de balie van de Zeeuwse gemeente best goed presteerde in de ogen van de klanten, maar... “Binnen de ambtelijke top leefde en leeft heel sterk het gevoel dat we ons verder willen ontwikkelen. Niet vanuit een negatief beeld, dat we het zo slecht zouden doen. Daar is helemaal geen sprake van, maar het kan beter. Dat is onze uitdaging”, vertelt een enthousiaste gemeentesecretaris Ria Quapp.

Maar hoe doe je dat? Een goede vraag. De gemeente had al contacten met PinkRoccade Local Government. Kapelle is eerder door Ger Manders, organisatie adviseur van PinkRoccade Local Government, geholpen bij het EGEM-traject. Na een aantal stevige gesprekken is een ontwikkelingstraject ingezet aan de hand van het Kwaliteitsmodel Overheidsorganisaties (KO-model). Dat klinkt weinig spannend, maar dat is het wel. Dat blijkt in ieder geval uit de ervaringen van mevrouw Quapp.

Interview met Ria Quapp, gemeente Kapelle

Weten waar je staat dankzij nulmeting

Het verbetertraject begon met een nulmeting. “Noodzakelijk, omdat je als organisatie moet weten waar je staat. Het is belangrijk dat je alle afdelingen bij de nulmeting betreft. Dat hebben we gedaan door uit alle afdelingen medewerkers te vragen zitting te nemen in een klankbordgroep. Deze groep heeft samen met een wethouder en een begeleider van PinkRoccade Local Government de vragen doorgenomen. Datzelfde hebben we ook gedaan met het management team (MT).”

De nulmeting bestond uit een heel pakket aan vragen, verdeeld over de verschillende aandachtsgebieden van de organisatie zoals beleid en strategie, medewerkers, maar ook waardering door klanten, partners en het bestuur. Het ging daarbij om vragen als: *hoe wordt er onderling gecommuniceerd en samengewerkt; is er een goed arbo-beleid; op welke manier wordt waardering door klanten en partners gemeten en gebruikt om te verbeteren?*

“Heel confronterend”, heeft Ria Quapp gemerkt. „Je hebt zelf een bepaald idee over hoe je functioneert. Maar dat hoeft niet te kloppen met de realiteit van iemand anders. Dat levert spannende gesprekken op. Het uitdagende is om er vervolgens samen uit te komen. Dat werkt echt heel goed.” Als voorbeeld noemt de gemeentesecretaris de onderlinge communicatie. “Iemand kan vinden dat hij of zij elke dag goed communiceert met de afdeling. Maar als vervolgens blijkt dat dat alleen maar gebeurt via de mail, kun je je afvragen of dat nou zo’n goede manier is.”

Honderden verbeterpunten, toch moet de winkel doordraaien...

Uit de nulmeting en de gesprekken is een lijst met honderden verbeterpunten gerold. Deze zijn geclusterd rondom een aantal thema’s. “Omdat iedereen afzonderlijk verbeterpunten noteert, zit er best wel wat overlap in zo’n lijst. Toch bedoelen mensen niet altijd hetzelfde met de genoteerde actiepunten. In overleg met het MT zijn de

actiepunten daarom zo specifiek mogelijk geformuleerd”, legt Katinka Docters, organisatie adviseur van PinkRocade Local Government, uit. Zij ondersteunde samen met Ger Manders de klankbordgroep en het MT tijdens het traject. Met de klankbordgroep en het MT is een prioriteitenlijst opgesteld. „We kunnen niet alles tegelijk aanpakken, de winkel moet gewoon doordraaien.

Bij de bepaling van de prioriteiten is gekeken naar het KO-model. Niet de organisatie staat centraal, maar de resultaten. Daarbij wordt gekeken naar de waardering door medewerkers, doelgroepen, bestuur en derden. We willen ons als gemeente Kapelle veel meer gaan richten op de klant. Die moet namelijk zo goed mogelijk bediend worden”, vindt Ria Quapp. De prioriteiten zijn opgenomen en uitgewerkt in het directieplan. Dit plan vormt het anker voor de komende jaren bij de verdere ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie. Per afdeling zijn twee à drie speerpunten uit het directieplan gekozen en op papier gezet. Voor de gemeente was dit de eerste keer dat het directieplan en afdelingsplannen op deze manier op elkaar zijn afgestemd.

Kijk om je heen en deel je kennis

Inmiddels is de visie op dienstverlening aangescherpt op een manier die past in het nieuwe traject. Daarmee is in ieder geval aan één van de geformuleerde verbeterpunten voldaan: een samenhangende missie en visie die richting geven aan de organisatie.

Andere belangrijke speerpunten zijn: denken vanuit de klant en het denken en sturen vanuit processen.

Ria Quapp: “Het is heel belangrijk dat je meer dan voorheen inzicht krijgt in de waardering door burgers, partners en gemeentebestuurders. Daar moet je jezelf ook duidelijke doelen bij stellen.”

Zoals veel gemeenten werkt Kapelle toe naar een klantcontactcentrum, waar tachtig procent van de eerstelijnsvragen direct beantwoord kan worden. Tussen de ambtenaren onderling en tussen de ambtenaren en de klanten mogen geen schotten meer staan. Eén telefoontje of mailtje naar de gemeente moet voldoende zijn. “Het zou mooi zijn als we dat doel in 2015 bereikt hebben.” Dat vraagt veel van een organisatie, weet Ria Quapp. “Ambtenaren hebben vaak de neiging om heel erg met hun eigen kunstje bezig te zijn. Vervolgens vergeten ze om zich heen te kijken. Dat proces willen we ombuigen. Kijk om je heen en deel je kennis. Dat kan hele leuke reacties opleveren.”

Burger krijgt sneller en makkelijker de gewenste informatie

Kennisdelen heeft volgens de gemeentesecretaris van Kapelle veel voordelen. “We hebben een betrekkelijk kleine en daarom kwetsbare organisatie. Als iemand door ziekte of vakantie uitvalt, zitten we direct met een kennisgat. Dat kan heel vervelend zijn. Voor de ambtenaar zelf omdat hij of zij zich verplicht voelt om aanwezig te zijn. Voor de klant omdat hij langer moeten wachten op het antwoord op zijn vraag. Als ambtenaren er meer open voor staan om hun kennis te delen, worden we minder kwetsbaar. Ook wordt het op die manier ook veel makkelijker om samen te werken. Uiteindelijk heeft dat weer veel voordelen voor onze klanten, de burgers. Die krijgen namelijk sneller en makkelijker de gewenste informatie.”

Voor de ambtenaren in Kapelle betekent dit alles wel een hele nieuwe manier van werken. “Een cultuuromslag”, noemt Ria Quapp dat. En zo’n cultuuromslag bereik je niet van de ene op de andere dag. “Het heeft geen zin om op de zeepkist te gaan staan en dan te denken dat je er bent. Dit heeft tijd nodig om tussen de oren te landen. Gelukkig merken we binnen de hele organisatie een grote bereidheid om zich verder te ontwikkelen. Dat is gewoon leuk om te zien.”

<i>Gemeente:</i>	Kapelle
<i>Kenmerken:</i>	Plattelandsgemeente met veel fruitteelt (bijnaam 'de bloesem van Zeeland'), gelegen in Zeeland tussen de Ooster- en de Westerschelde.
<i>Aantal inwoners:</i>	12.275 in de 4 kernen Kapelle, Biezelinghe, Wemeldingen, Schore
<i>Aantal medewerkers:</i>	87
<i>Typisch Kapelle:</i>	Kapelle heeft naast de Burgermeester en een Loco-Burgermeester ook een Kinderburgermeester. Deze jonge inwoner van Kapelle is een leerling uit groep 8 en ondersteunt de (Loco-)Burgermeester waar mogelijk, zoals de intocht van Sinterklaas, officiële openingen, Koninginnedag, uitreiking van lintjes.

Kapelle, juli 2009