



Verdiepingsessie 1

-

Implementatie van blijvende gedragsverandering in het licht van burgers tevredenheid

Marcel Lieskamp MM
Dr Bernd Wondergem MMO

Begin 2009

Inhoud van deze sheets

- Deze sheets vormen een verslag van de eerste verdiepingssessie die begin 2009 gehouden is in Arnhem, als vervolg op de conferentie Burgergerichtheid van 25 november 2008 in Driebergen. De reacties van de deelnemers aan de verdiepingssessie waren bijzonder positief. We willen gezamenlijk het houden van verdiepingssessies verder uitbouwen.
- De achtergrond van de verdiepingssessies is de volgende. Veel organisaties zijn in verandering. We denken bijvoorbeeld aan de politie, maar ook aan gemeenten, banken, verzekeraars, veiligheidsregio's en vele andere organisaties. Er leven veel thema's binnen deze organisaties die met de veranderingen te maken hebben: van klant- of burgertevredenheid tot de uitdagingen en mogelijkheden van nieuwe technologie tot procesmanagement tot werkwijzen voor versnelling van de veranderingen. Medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het implementeren van deze veranderingen hebben vaak een zeer lastige opgave om de verandering succesvol te begeleiden.
- In de veelheid aan thema's die speelt, worden veel cursussen en trainingen aangeboden. Wat echter ontbreekt, zijn sterk praktijkgerichte verdiepingssessies, waarin een thema eerst kort vanuit de theorie behandeld wordt, en waarna er veel ruimte is voor het bespreken van eigen ervaringen, beren op de weg en casuïstiek. Dit vult de behoefte aan het uitwisselen van ervaring en het bijspijkeren of opdoen van praktisch bruikbare theorieën en concepten.
- Voor meer informatie over deze en andere verdiepingssessies, kijk op www.lentenaer.nl



Agenda van de verdiepingssessie

- Inleiding en voorstellen
- Persoonlijke vragen en casuïstiek presenteren
- Pauze
- Methode voor implementeren en gedragsverandering
 - Toelichting theorie en concept
 - Bespreking van vragen
- Werklunch
- Bespreken van persoonlijke case(s)
- Afsluiting



Vragen vanuit de deelnemers van de sessie

- Wat is de aanpak van implementeren geweest en welke aspecten aan de voorkant (voorbereiding) spelen hierin een rol?
- Is burgeroriëntatie regiobreed geborgd? Hoe doe je dat? Accountmanagers
- Hoe kun je meten of SAM echt gebeurt en of het dan ook het gewenste effect heeft? (nu uit VMR)
- Als je het los laat: wat is de best practice om cultuuromslagen te laten gebeuren? Hoe krijg je het bij alle medewerkers tussen de oren?
- Borging (naast het instrumentele): hoe?
- Hoe kun je de collega's in de ziel raken? Zodat ze er energie van krijgen?
- Meten: meten we burgertevredenheid of willen we weten waar de burger behoefte aan heeft?
- Worden leidinggevenden 'afgerekend' op BTV?
- Zit de burger wel te wachten op wat we verzinnen?
- Leiderschap en het interne proces: hoe doen we dat?
- Hoe doe je dat met werving & selectie en het aannemen van collega's? Hart en ziel hebben voor het vak
- Wat zijn kritische succesfactoren in klantenpanels en burgerfora?
- Wat zorgt er voor dat de verwachtingen ook waargemaakt kunnen worden?
- Hoe maak je het praktisch en hoe gaan burgers het merken?
- Wanneer organiseer je de betrokkenheid van degenen die invloed hebben op het proces?
- Wat is verstandig: audit, meetsystemen, ...



Breed inzicht in burgers tevredenheid noodzakelijk

Wat moeten we weten om de burgers tevredenheid (BTV) op een goede manier te sturen?

- Hoe is de huidige score van BTV, op verschillende aspecten?
- Welke doelen zijn gesteld m.b.t. BTV? Wat is de ambitie (niet)?
- Hoe belangrijk zijn de verschillende aspecten van burgers tevredenheid (in de ogen van de klant)?
- Op welke aspecten kan of moet de burgers tevredenheid verhoogd worden? Hoe veel?
- Waar kan de BTV verlaagd worden? Hoe veel?

- Wat zijn de belangrijkste 'drivers' van BTV?
- Welke verbeteracties zijn zinvol om de BTV te vergroten/verlagen?
- Wat zijn de verwachte verbeteringen in BTV voor een concrete verbeteractie?
- Hoe luidt de kosten-baten verhouding van een (pakket van) verbeteractie(s)?



Wat zijn 'echte' best practices?!

- Een aanpak die **bewezen** succesvol is geweest, of, liever nog, **aantoonbaar** effectiever dan andere aanpakken
 - Op totaalniveau: het effect op burgers tevredenheid van de aanpak als 'totaal'
 - Heeft de aanpak een verhoging van de burgers tevredenheid opgeleverd?
 - Welk deel van de stijging kan toegewezen worden aan de aanpak en wat moet toegeschreven worden aan 'omgevingsfactoren' of andere activiteiten?
 - De bijdrage aan burgers tevredenheid van de onderdelen van de aanpak
 - Welke onderdelen hebben voor de verhoging gezorgd?
 - Waren er ook onderdelen die een negatieve impact hadden?
 - Staan de kosten en baten per onderdeel in goede verhouding?
- Kortom, de vraag: wat werkt er nu **aantoonbaar** echt, en wat werkt er niet?



Twee invalshoeken voor best practices

1. Een goede aanpak: een uitgebalanceerd pakket maatregelen en acties
2. Een goede uitvoering van de aanpak: implementatie en borging

Ofwel, burgers tevredenheid kan verhoogd worden door de juiste (combinatie van) activiteiten te doen en deze op een doeltreffende manier uit te voeren.

In deze verdiepingssessie staat het tweede aspect centraal: hoe kan een nieuwe werkwijze goed geïmplementeerd en geborgd worden? Ofwel, hoe leidt het idee tot blijvende gedragsverandering?





Implementatiemethodiek Politie Gelderland-Midden

Een pad ontstaat door er veel over te lopen

Waarom kwaliteit implementatie verhogen?

Professionalere organisatie

- Professionelere medewerkers
- Herhaalbare processen (voorspelbaar)
- Betere beheersbaarheid
- Hogere efficiency
- Meer plezier en voldoening in het werk
- Hogere kwaliteit
- Grotere klantgerichtheid

Belangrijker dan WAT is HOE je verandert

Ontwerpen of Ontwikkelen?

- Veranderen:
 - 70 % onvoldoende resultaat
- Ontwerp:
 - 85 % van de gevallen toegepast
 - 30 % slaagt
- Ontwikkelen:
 - 15 % van de gevallen toegepast
 - 70 % slaagt

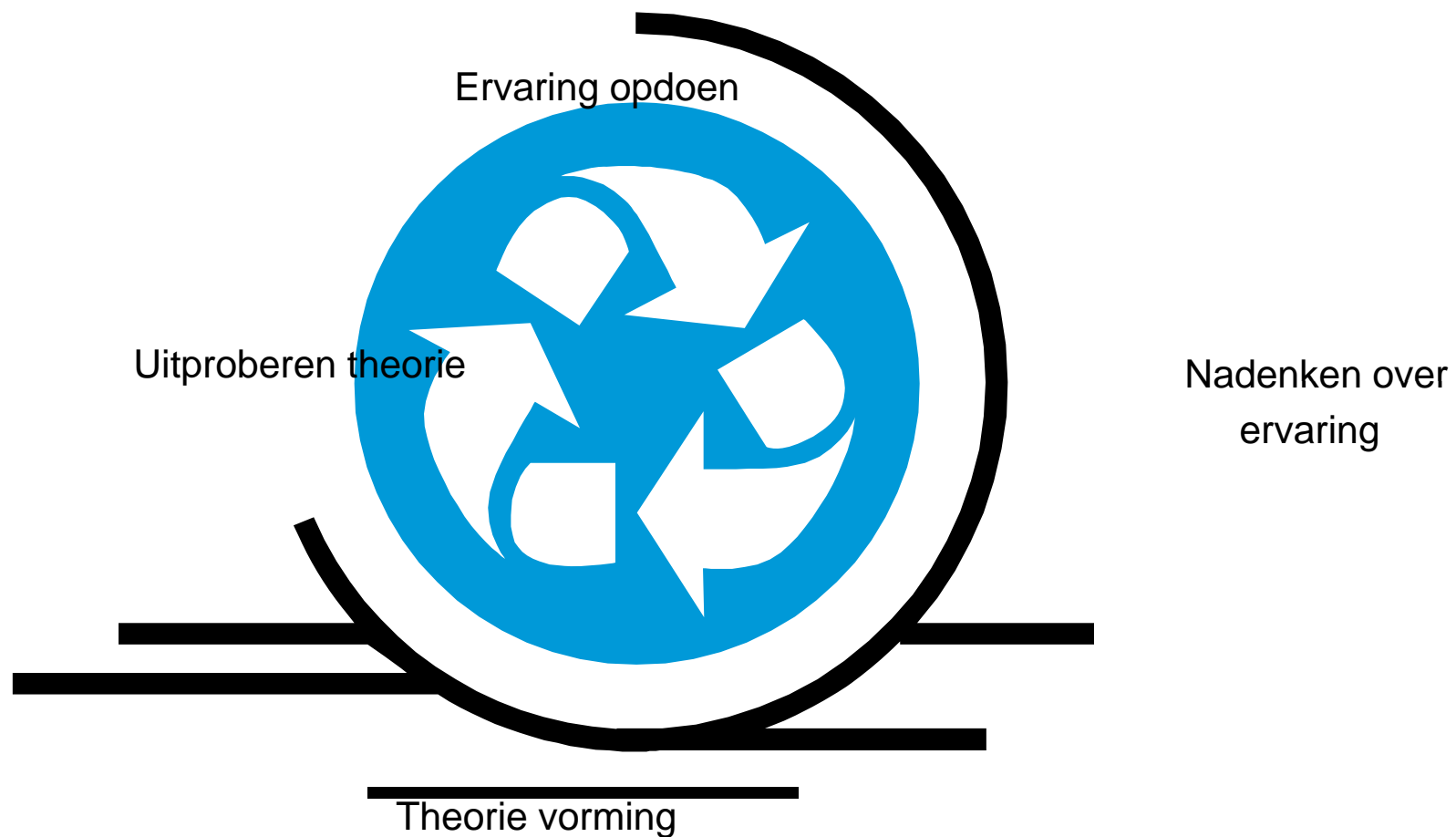


Waarom een implementatieconcept?

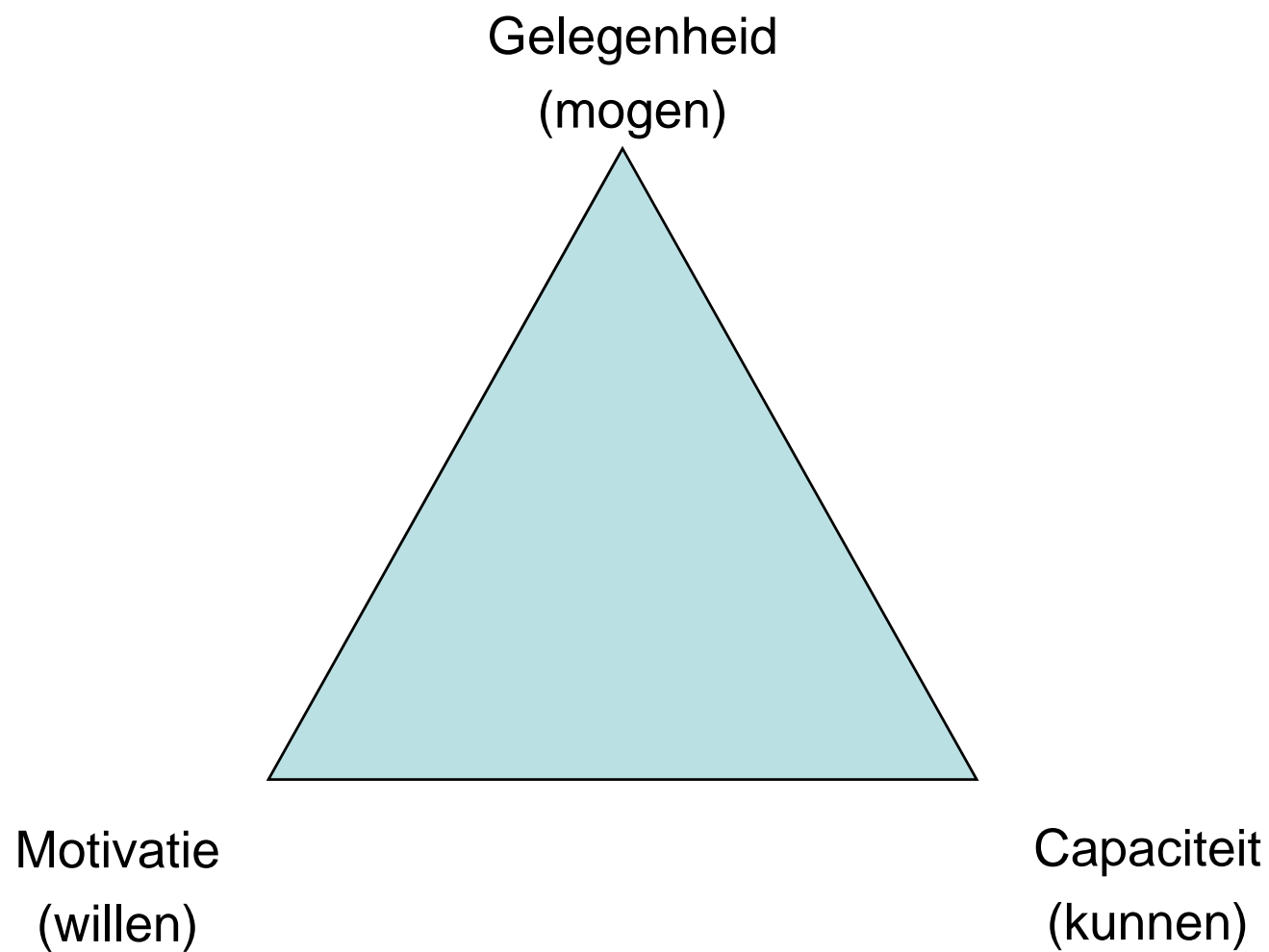
- 70 % van veranderingsprocessen loopt vast
 - dat geldt ook voor de politie
 - voorbeelden: Huiselijk geweld, OGB
- Planmatig veranderen met de *nadruk* op het plan werkt vaak *niet*
- *Organiseren, verbeteren, leren en elkaar ontmoeten*, werkt vaak *wel*
- Met lerend verbeteren worden barrières geslecht, zoals
 - ontoereikend strategisch beleid
 - bestaande en vastgeroeste organisatiestructuren
 - machtsverhoudingen
 - individuele onzekerheden
 - cultuurverschillen
- Concept is dus gestoeld op **LEREND VERBETEREN**



Leermodel van Kolb

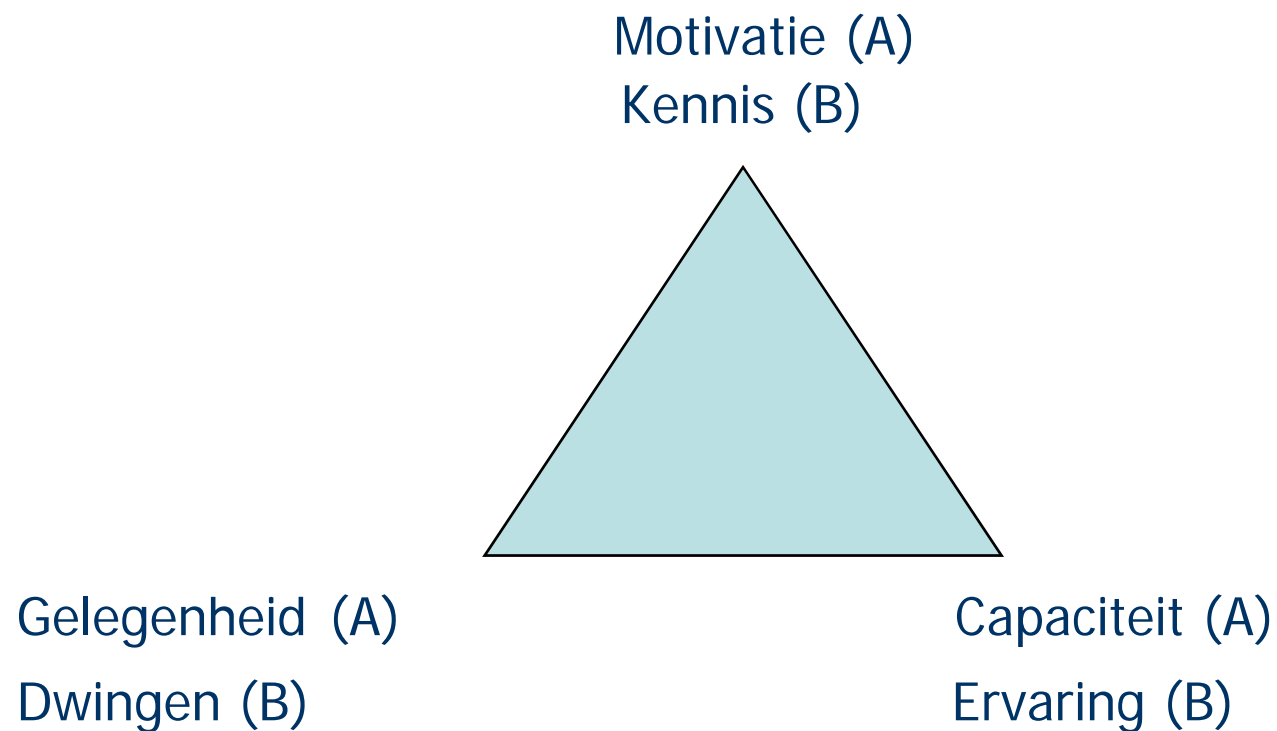


Veranderinggedrag beïnvloeden



Visie van Poiesz*

het Triademodel (A) en de Opvoedingsleer (B)

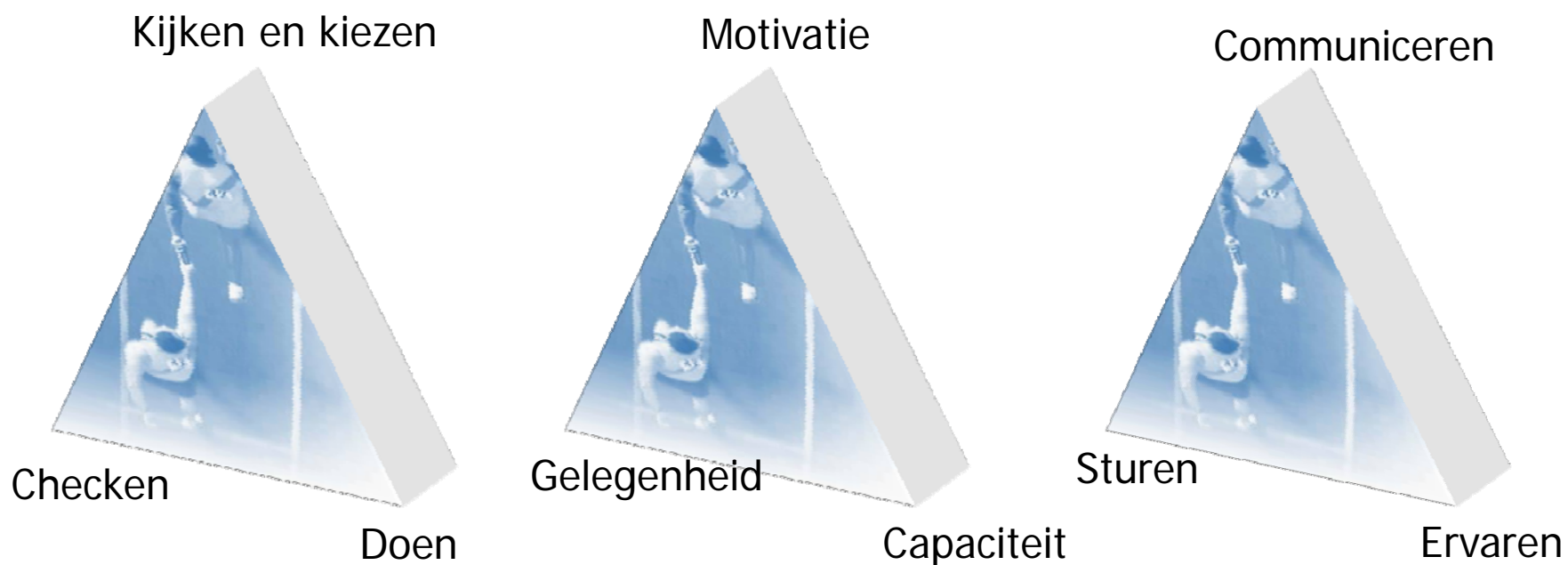


* Waarom mensen zich (niet) gedragen, Poiesz, 1999

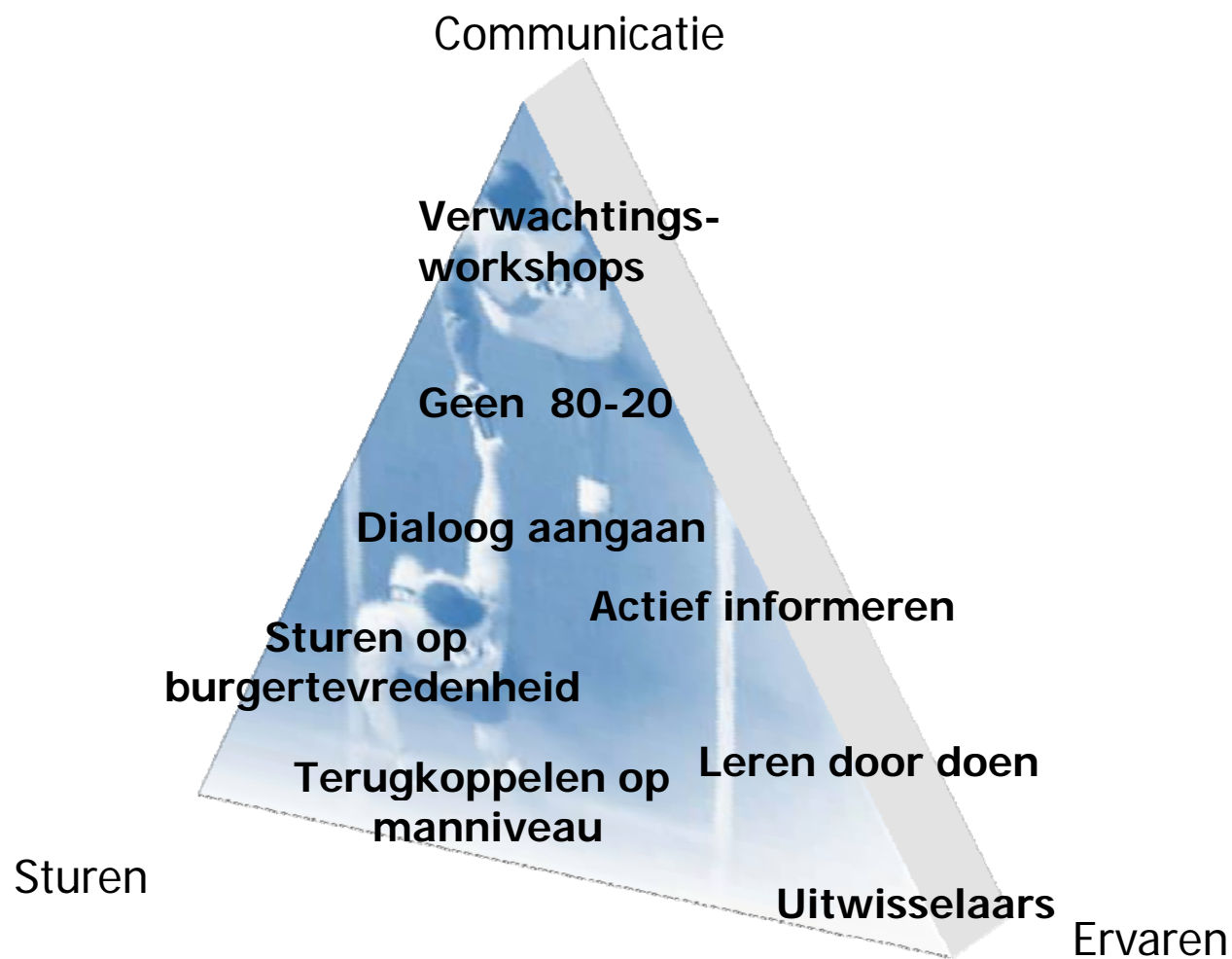


Implementatiemethodiek

Implementeren is het veranderen van gedrag



Implementatie van 'Nazorg aangifte'



Succesfactoren

- Volledig commitment van de leiding
- Betrokkenheid van de werkvloer
- Open en transparante communicatie
- Dagelijkse sturing op alle processen
- Mensen ervaringen op laten doen
- Directe feedback, vinger aan de pols
- Globale plannen
- Detaillering processen op werkvloer



Meer informatie

Bernd Wondergem

bernd.wondergem@lentenaer.nl

M: 06 – 233 69 542

W: www.lentenaer.nl

Zie de website voor meer informatie over de verdiepingssessies en de manier waarop u zich daarvoor kunt opgeven.

