

De burger is koning

Tijdens een vorming burgergerichtheid liet de stad Leuven zijn loketmedewerkers zélf brainstormen over de dienstverlening. De motivatie om de burger te helpen, werd meteen serieus opgekrikt.



De originaliteit van de opleiding werd meteen duidelijk toen het loketpersoneel voor het eerst verzamelen blies in... een kapel.

met een andere ingesteldheid onze kantoren binnen en vergt het extra inspanningen van onze kant om hem met een goed gevoel terug buiten te laten wandelen.”

Aan de koffietafel

Voor de begeleiding van de 60 loketmedewerkers engageerde de stad Leuven het bedrijf **Dynamo**. Vooral omwille van zijn originele aanpak. Die werd meteen duidelijk toen het loketpersoneel voor het eerst verzamelen blies in... een kapel. Met een koffietafel werd symbolisch afscheid genomen van de oude gebouwen en de oude manier van werken. “Voor de stad Leuven betekende dit een totale shift”, lacht Kris Torfs. “Op voorhand wisten de medewerkers enkel dat ze een cursus burgergerichtheid gingen krijgen. Als je dan weet dat er vroeger altijd enorm tegen opleidingen werd opgekeken, kan je je wel inbeelden hoe verrast ze waren door de losse en speelse werkmethode van Dynamo.”

Eens de koffiekoeken en broodjes achter de kiezen, werden de deelnemers in kleine groepjes de straat opgestuurd. Tijdens een stadswandeling moest gebrainstormd worden over de kernzaken waar de burger belang aan hecht. Dynamo noemt dit het ‘walk, think, talk’ proces: door de beweging wordt het brein gestimuleerd. Al kuiierend kwamen items aan bod als de relatie en de communicatie tussen burger en loketmedewerker, de subjectieve en objectieve wachttijden, het doorverwijzen van burgers en het omgaan met de vooroordelen tegenover ambtenaren. Ook praktische vragen à la “is het geoorloofd dat je eet aan het loket?” rolden over de lippen.

Discussie over uniform

Tijdens een tweede sessie, de ‘kiessessie’, werd dieper ingegaan op de verzuchtingen. Over het ene werd al heviger gediscussieerd dan het andere. Over het telefoongebruik aan het loket waren de meningen bijvoorbeeld erg verdeeld. “Kan je telefoongesprekken voeren, terwijl mensen in een rij staan te wachten?”, licht Kris Torfs het vraagstuk toe. “We probeerden met alle noden rekening te houden. Uiteindelijk be-

Tot een half jaar geleden bevonden de stadsdiensten van Leuven zich op verschillende locaties. Zo kon het gebeuren dat iemand tegen sluitingstijd het gemeentehuis in het stadscentrum kwam binnen gestormd om vast te stellen dat hij in de stadswinkel in Heverlee moest zijn. Om dat soort ongemakken te vermijden, werd een groot nieuw gebouw nabij het station opgetrokken. Daar zijn nu alle diensten gecentraliseerd. Voortaan hebben ze ook allemaal dezelfde openingsuren.

Het loketpersoneel van Bevolking, Huisvesting, Ruimtelijke Ordening, de sociale dienst en de stadswinkel trok daar goed zes maanden geleden in, verenigd onder één dak. Elke dienst had voordien jarenlang volgens zijn eigen normen gefunctioneerd. Het daagde **Kris Torfs**, directeur Burgerzaken, al snel dat het niet eenvoudig zou zijn om dat loketpersoneel van divers pluimage naar elkaar toe te laten groeien. “Het enige wat die mensen op dat moment gemeen hadden, was het contact met de burger. Het was

top-down, oordeelde Kris Torfs. Hij geloofde heel erg dat iedereen er een waardevolle inbreng in kon hebben. “We wilden de regels en de principes uit de mensen zelf laten komen. Op die manier zouden we ieders mening leren kennen. Bovendien was dit de beste garantie dat we geen enkel heikel punt over het hoofd zouden zien. Ik ben er heilig van overtuigd dat mensen meer

gemotiveerd zijn om leefregels te volgen die ze onderling hebben afgesproken. Als iedereen zijn zeg heeft gehad, kan je duidelijk stellen dat de discussie afgesloten is. We hoeven niet langer, zoals vroeger, regels keer op keer opnieuw uit te leggen.”

Het participatieproces goot Kris Torfs in een vorming burgergerichtheid.

“Ik gebruik bewust de term burgergerichtheid en niet klantvriendelijkheid. We willen de burgers best wel als klanten beschouwen, maar je kan er niet omheen dat onze dienstverlening een specifiek karakter heeft. Anders dan bij commerciële bedrijven heeft de burger geen alternatief dan zich tot ons te wenden. Daardoor komt hij

“Anders dan bij commerciële bedrijven heeft de burger geen alternatief dan zich tot ons te wenden.”

HET NUT VAN ACTEURS

Dynamo zweert bij simulaties met professionele acteurs. Rollenspelen onder collega's acht deze trainingsorganisatie wel leuk, maar weinig professioneel. Op het einde van elke sessie van de vorming burgergerichtheid bij de stad Leuven liet Dynamo zijn doorgewinterde acteurs improvisatietheater spelen. "Bij de eerste brainstormsessie fungeerden die toneelstukjes zo'n beetje als afsluiter van de dag. Goed om de belangrijkste reflecties van de dag even vast te houden", meent **Kris Torfs**, directeur Burgerzaken van de stad Leuven. Tijdens de kiessessie waren de improvisaties door de acteurs het nuttigst, oordeelt hij. "Als er een discussie was, bijvoorbeeld over het al dan niet dragen van een uniform, dan beeldden de acteurs de verschillende mogelijkheden uit, om zo de consequenties van eventuele voor- en tegenstemmen te tonen. Door het ludiek voor te stellen, werden de twistpunten vaak ontmijnd. Dat had zeker z'n effect. Mensen moesten daardoor soms om hun eigen standpunten lachen." Medewerkers gingen al eens mee het podium op, bijvoorbeeld om in de huid van een klant te kruipen. "Omdat de scènes dik in de verf werden gezet, hoefde niemand zich aangevallen te voelen. Ze waren niet al te serieus, maar toch herkenbaar en daardoor waardevol."



De gekozen gedragsregels werden ingeoefend. "Het ging vooral om heel basic technieken zoals het aankijken en aanspreken van de gesprekspartner."

reikten we een compromis: er zou een telefoontoestel komen, maar niet voor inkomende gesprekken, enkel voor het geval dat er bijvoorbeeld een federale dienst opgebeld moet worden voor informatie die nodig is om een probleem op te lossen."

Het viel de directeur Burgerzaken op dat de zaken waar de mensen zich nerveus in maakten doorgaans makkelijk gerelativeerd konden worden. "Neem nu het klagen over agressieve burgers: we beseffen maar al te goed dat die een minderheid vormen en dat we zelf ook schuld hebben aan sommige fricties. Een van de vragen die opborrelde, was of we burgers soms ook mogen aanspreken op hun gedrag. Als zij luidruchtige kinderen meebrengen, mogen wij dan vragen of ze daar wat beter op kunnen toezien? Een voor mij onverwacht twistpunt was het dragen van een uniform. Het verwonderde me dat ongeveer de helft van de loketmedewerkers pro was. Ik had gedacht dat niemand dat zou willen. Op zich was het natuurlijk goed dat zoiets op tafel werd gegooid, zo wisten we wat er leeft." De principes die uit de discussies kwamen, werden opgelijst, waarna er op een democratische manier over werd gestemd.

Slecht nieuws verpakken

Hoe moeten de gekozen gedragsregels nu in de praktijk worden omgezet? Daarop focusten een derde en vierde sessie. De cursisten oefenden de basis van de principes in en waar nodig werd over bepaalde items een meer theoretische opleiding gegeven. Het ging vooral om heel basic technieken zoals het aankijken en aanspreken van de

gesprekspartner en het stellen van vragen in de diepte. "De burger formuleert misschien een simpele vraag, maar vaak blijkt daar veel méér achter te zitten", getuigt Kris Torfs. Eveneens werd ingezoomd op de sandwichmethode: het positief verpakken van een slecht bericht. Kris Torfs: "Stel: je moet iemand een bevelschrift geven om het grondgebied te verlaten. Die mededeling is uiteraard nooit prettig om te doen, maar je kan het wel professioneel correct en met de nodige empathie aanpakken. Best neem je enkele minuten de tijd om naar het verhaal van de burger te luisteren. Leg ook uit *waarom* je die pijnlijke beslissing moet nemen en laat het vakjargon daarbij achterwege."

Binnenkort volgt een follow-up programma, waarbij elke medewerker een gepersonaliseerd 'feedback centre' krijgt. Dynamo werkte in samenspraak met de directeur Burgerzaken een aantal concrete loketscenario's uit. Een acteur speelt de burger in deze situatie, de dienstverlener toont hoe hij reageert. Over zijn manier van handelen krijgt hij na afloop feedback van de trainer. De loketmedewerker wordt ook zelf gevraagd om te evalueren hoe hij het er van af bracht. Uit die beoordeling zullen voor elk individu enkele actiepunten voor de toekomst voortvloeien. Kris Torfs: "Beschouw het als een persoonlijk leermoment. Voor alle duidelijkheid: we houden hier geen individuele files over bij, onze mensen kunnen daar niet op afgerekend worden. Al wordt over deze sessie dus geen verslag aan ons uitgebracht, als de medewerker na de evaluatie zelf aangeeft dat hij nood aan een zekere coaching heeft, dan zullen wij hem uiteraard ondersteunen

en middelen ter beschikking stellen om zichzelf te verbeteren."

Strafkampen voorbij

De directeur hoeft dit niet af te wachten om al een trendbreuk te zien. "Vroeger kregen medewerkers hier alles met de paplepel binnen: 'Het is zo en het zal altijd zo zijn'. Ik merk dat de sfeer intussen veel opener geworden is. Dat ligt wellicht niet enkel aan de vorming burgergerichtheid, ook de architectuur van het nieuwe gebouw, met veel glas, zal daar een rol in spelen. Hoe dan ook, het besef bij het personeel groeit dat er in hen geïnvesteerd wordt. De tijd dat de bevolkingsdiensten van de stad als de strafkampen van de ambtenaren werden beschouwd, is definitief voorbij. Alleen al door het wow-effect dat de verandering van paradigma heeft gesorteerd, is de motivatie serieus opgekrikt. Er zijn meer openingen gecreëerd dankzij de mogelijkheden om eigen input te leveren."

Dé vraag is natuurlijk of het burgergerichtheidsprogramma effectief zijn vruchten afwerpt. Lopen de burgers tegenwoordig met een bredere glimlach de gebouwen uit? Kris Torfs geeft toe dat een klantentevredenheidsonderzoek een van de logische volgende stappen zal worden. Maar ook zonder resultaten zwart op wit op papier is hij optimistisch gestemd. "Het is toch frappant dat burgers ons nu vooral positieve feedback geven. Vroeger kreeg je enkel iets te horen als er reden tot klagen is. Als dat geen hoopgevend signaal is?" ■

Peter Van Dyck