

Het succes van bestuurssecretariaat Gemeente Zwolle

‘Het invoeren van het dienstverleningsmodel frontoffice/backoffice zal leiden tot kostenverlaging en opbrengstverhoging’. Het is één van de uitspraken die ik deed in mijn boek ‘Groeien naar lean & meaningful management support’ (2014). Al een tijdje wist ik dat het bestuurssecretariaat van Gemeente Zwolle ditzelfde dienstverleningsmodel succesvol toepaste. Dus maakte ik een afspraak met Jeanet van Pierson en Henriëtte van der Vegte om te vragen naar hun ervaringen. Lees hieronder hoe zij op een innovatieve manier succesvol en met veel plezier samenwerken.

Door: Annemarie de Martines

Vernieuwing: de aanleiding

Jeanet vertelt dat ze zelf met het initiatief kwamen om bestuurssecretariaat, directiesecretariaat en afdelingssecretariaat van de Concernstaf samen te voegen. ‘In 2015 werd ook de gemeente Zwolle geconfronteerd met bezuinigingen. Rond die periode veranderde het directieteam qua samenstelling. Ook was de wens van de drie secretariaten om onderling uitwisselbaar te zijn en dus minder kwetsbaar. Voorwaarde was wel dat we ook fysiek bij elkaar moesten werken. Kortom.. we konden de “samenvoeging” goed gemotiveerd aan onze “Werkbazen” voorleggen.’

Haar collega Henriëtte vult aan: ‘De bestuurders waren meteen enthousiast. In onze nieuwe manier van werken zouden zij eerder meer dan minder ondersteuning krijgen. Bij sommige secretaresses was wel enige twijfel. Vooral het idee om bij elkaar op één werkruimte te zitten was een grote verandering. Maar al snel ervoerden we dat dat juist een voordeel was.’

Frontoffice/Backoffice

Deze nieuwe manier van werken gebeurt via het zogenaamde dienstverleningsmodel van een frontoffice en een backoffice. Jeanet legt uit: ‘In de frontoffice werkt één secretaresse voor twee bestuurders. In de praktijk heeft de bestuurder daardoor altijd te maken met twee vaste aanspreekpunten. De verdeling over de vijf werkdagen is óf 4-1 óf 3-2.’

Op mijn vraag hoe de taakverdeling er dan uitziet, vervolgt Jeanet: ‘In de frontoffice bedien je primair je bestuurders. Je leest alle mails van de bestuurders uit. Je bepaalt wat

weg kan, welke acties in de organisatie uitgezet kunnen worden, je zet antwoorden op mails alvast in concept klaar voor de bestuurder. Voor sommige mails overleg je met de bestuursadviseur en/of de bestuurder over de te nemen stappen. Je beheert en bewaakt uiteraard de agenda. Als zich een calamiteit voordoet moet je à la minuut de agenda van je bestuurder leeg kunnen poetsen.’

Henriëtte: ‘Alle opdrachten die geen grote spoed hebben of die de nodige concentratie vragen, zijn belegd in de backoffice. Denk bijvoorbeeld aan het plannen van ingewikkelde bestuurlijke overleggen of het maken van een afspraak voor over zes weken. Daarnaast is de backoffice verantwoordelijk voor de routinetaken, zoals het plaatsen van vergaderstukken in iBabs. De backoffice is voortdurend bezig met plannen en prioriteiten stellen.’



Op de foto vlnr.: Henriëtte, Andrea, Annemarie en Jeanet

Op reis naar een nieuwe manier van werken

‘De grootste uitdaging lag in het realiseren van een hanteerbare, uniforme werkwijze,’ vertelt Jeanet, ‘een front- en backoffice gaan alleen werken wanneer je naadloos de werkzaamheden van elkaar kunt overnemen. Het heeft heel wat energie gekost om zaken in Outlook te automatiseren via de Snelle Stappen. Toen we dat samen met Arlette Visser (ICT adviseur) eenmaal op de rit hadden, konden we stappen vooruit zetten.’

Op mijn vraag hoe je alle neuzen dezelfde kant op krijgt, antwoordt Henriëtte: ‘De nieuwe manier van werken vraagt om vertrouwen. Als je alles zelf in de hand wil houden, werkt het niet. De frontoffice moet er op durven vertrouwen dat de backoffice de werkzaamheden goed uitvoert en omgekeerd.’ Maar er is nog meer nodig, zo blijkt uit de ervaringen van Henriëtte: ‘Je moet je kwetsbaar durven opstellen. Durf te zeggen dat je het te druk hebt en hulp kunt gebruiken. Als je zo intensief samenwerkt, vraagt dat ook om af en toe met elkaar te reflecteren op zaken waar je tegenaan loopt en wat beter kan. We hebben geleerd om ons te uiten. Zo maak je dingen niet groter dan ze moeten zijn, en het verbetert de samenwerking.’

Diversiteit is de kracht

Jeanet: ‘Hoewel de frontoffice en backoffice verschillende taken hebben, werken wij samen op basis van gelijkwaardigheid. Volgens ons is dat de enige manier waarop het kan werken.’

Henriëtte is het hier helemaal mee eens en vervolgt: ‘Er is een verschil in dynamiek tussen de front- en backoffice. In de backoffice is het werk meer planbaar en heb je meer vrijheid om je werkzaamheden in te richten. In de frontoffice heb je een directe werkrelatie met de bestuurders. Die heb je niet in de backoffice. Door het verschil in werkzaamheden zijn andere competenties nodig in de frontoffice dan in de backoffice’.

Jeanet vult aan: ‘Dat maakt het juist ook leuk, want we zijn een heel divers team en kunnen goed gebruikmaken van al die verschillende talenten. Overigens is de onderlinge samenwerking prima. Als de backoffice overloopt, springen we als frontoffice

natuurlijk gewoon bij en omgekeerd. Maar door onze manier van werken ervaren we minder piekbelasting én kunnen we een veel hogere kwaliteit van dienstverlening leveren. En daar zijn we best wel trots op.’

Continu verbeteren

Elk team, ongeacht de organisatievorm, moet aan zichzelf blijven werken. Jeanet zegt hierover: ‘Binnenkort krijgen wij een nieuwe collega erbij. We zijn nu al benieuwd naar wat zij inbrengt aan kennis en ervaring. Want het kan natuurlijk altijd beter.’ Wat ook in dit digitale tijdperk gebeurt is dat ‘De bestuurders steeds vaker via whatsapp communiceren en wij zijn meestal geen onderdeel van die groepen. Het blijft daarom soms een uitdaging om goed op de hoogte te blijven.’

Ook de verdergaande digitalisering is voortdurend onder de aandacht van de bestuurssecretarissen. Henriëtte: ‘Dankzij de technologie hebben wij onze manier van werken met een front- en backoffice kunnen inrichten. Maar je moet ook alert blijven op de minder positieve kanten van de technologie. Wij ervaren dat we veel achter het beeldscherm zitten. We hebben daarom ingevoerd dat we niet meer voor elkaar koffie halen. Dat voelde in het begin niet goed, het voelde een beetje oncollegiaal. Nu word je gedwongen zelf koffie te halen en is het prettig om even van je beeldscherm weg te zijn. Bovendien is de kans groot dat je andere collega’s nog weer even spreekt en dat je het over andere zaken hebt dan alleen wat je nog moet doen vandaag. Dat geeft energie.’





Op de foto vlnr.: Janet, Herma en Gea. Op de foto ontbreken tijdelijke collega's Jolanda en Joy

Tot slot hebben Jeanet en Henriëtte nog een aantal tips voor die secretariaten die ook overwegen om met een front- en backoffice te gaan werken:

- Neem zelf initiatief en neem vooral geen afwachtende houding aan. Denk mee en handel om te voorkomen dat er voor je gedacht en beslist wordt.

- Het is belangrijk dat je steun van bovenaf krijgt, maar je moet ook de kansen zien en die pakken.
- Belangrijk is om de drive te hebben om samen te werken. Deze constructie werkt alleen dan goed als je je als secretaresse in dienst stelt van het team.
- Je moet taken kunnen en durven loslaten en erop vertrouwen dat een ander goed werk levert.
- Durf te vertrouwen op de technologie.
- Frontoffice en backoffice zijn bij ons gelijkwaardig aan elkaar. Afhankelijk van de kwaliteiten in een bestaand team zou je er ook voor kunnen kiezen te differentiëren.

Na ruim een uur met Henriëtte en Jeanet gesproken te hebben, ben ik onder de indruk van wat ze met elkaar op het bestuurssecretariaat van Gemeente Zwolle hebben bereikt. Hun enthousiasme en trots werken aanstekelijk. Bij mij borrelen weer allerlei ideeën en word ik blij van dit succesverhaal over het dienstverleningsmodel van front- en backoffice. Ik ben erg benieuwd wat jij als lezer van dit artikel vindt!

Annemarie de Martines houdt zich al bijna 15 jaar bezig met de vernieuwingen in en rondom het secretariële vakgebied

Ze is werkzaam als projectleider | adviseur doorontwikkeling secretariaten | begeleider training- en ontwikkelprogramma's voor secretaresses | trainer | schrijver
 Voor meer info: www.quadrantadvies.nl