

Klantgedreven dienstverlening in de gemeente van Morgen

Tips om vandaag mee aan de slag te gaan

Door Peter-August Keur en Jeske Gunterman

Nederlanders verwachten steeds meer dat een gemeente betrouwbaar, begripvol en eenvoudig is. Een gemeente die communiceert in begrijpelijke taal en de menselijke maat niet vergeet. Dit blijkt onder andere uit het onderzoek¹ dat de Nationale Ombudsman liet uitvoeren in 2019.

In 'de gemeente van Morgen' wordt klantgedreven dienstverlening steeds belangrijker. Onder klant verstaan wij hier: burgers, ondernemers en maatschappelijke instellingen. Klanten zien in de private sector dat inspelen op hun behoeften wel degelijk mogelijk is. Dit verwachten zij ook van hun gemeente.

Steeds meer gemeenten zijn hier fanatiek mee bezig. In veel dienstverleningsvisies en beleidsstukken komen de woorden 'mens centraal', 'klant centraal' of 'inwoner centraal' terug. Een groot aantal gemeenten schrijft dit niet alleen, maar doet dat ook steeds meer. Er zijn flinke stappen gemaakt van het oude denken, waarin het systeem centraal stond, naar het nieuwe denken waarin de mens centraal staat. In de volgende paragrafen geven wij je een aantal handvatten om door te pakken in het realiseren van klantgedreven dienstverlening. Om zo klaar te zijn voor 'de gemeente van Morgen'.

Omdat veranderingen steeds sneller gaan, is het nog belangrijker om klaar zijn voor de uitdagingen van Morgen. Wij noemen dat vooruitgangskracht. Volgens Morgens realiseer je vooruitgangskracht door:

1. Gewoon te beginnen;
2. In gesprek te gaan met je klant over je huidige dienstverlening;
3. In samenspel met je klant de visie op dienstverlening te operationaliseren.

1. Vooruitgangskracht door gewoon te beginnen!

Gewoon beginnen. Dat klinkt makkelijker dan het is. Maar is dat zo? In veel dienstverleningsvisies staat dat de klant centraal staat, dat de organisatie extern georiënteerd is en buiten naar binnen haalt. Maar hoe doe je dat dan? Hoe creëer je een dienstverlenende, klantgedreven organisatie?

Een vraag waar veel bestuurders en managers mee worstelen: "*Waar moet ik beginnen?*" In dit hoofdstuk geven we vier tips om te starten met klantgedreven dienstverlening.

1) Besef dat je een lerende organisatie bent

Ons advies: ga starten, ga het gewoon doen. Besef dat je een lerende organisatie bent. Je hebt iedere dag een kans om je dienstverlening te verbeteren. Fouten maken mag, leren moet. Het bedrijf Spotify² is hier een mooi voorbeeld van: zij stimuleren medewerkers om hun fouten te delen, zodat ze hier als team van kunnen leren. Hoe kun je dit een volgende keer voorkomen en hoe kun je dit sneller oplossen?

Ons advies: pak eens zo'n klacht of 'fout' beet en begin met 'het goede gesprek' over dienstverlening. Voer dat gesprek niet in algemeenheden, zoals: "We hadden de klant eerder/beter moeten informeren". Maar: "Volgende keer stuur ik geen brief, maar bel ik de klant. Dan ga ik in gesprek en licht toe dat we haar terrasvergunning voor een terras op een parkeerplaats nog niet kunnen verlenen. Dan kan ik uitleggen dat we

¹ Relatie burger overheid 2030 - Onderzoek in opdracht van De Nationale ombudsman (Manuel Kaal, Suzanne Plantinga en Judith ter Berg, 26 april 2019)

² Zie bijvoorbeeld: <https://www.morgens.nl/magazine/spotify-wendbaarheid-fouten-leren>

eerst laten onderzoeken hoe het innemen van een parkeerplaats van invloed is op de parkeerdruk. En dat we de gevolgen eerst goed willen onderzoeken, om te voorkomen dat de buurt of andere ondernemers er last van hebben.”

Zie je het verschil? In de tweede variant staat de medewerker en wat hij kan beïnvloeden centraal. Het is concreet en gaat over gewenst gedrag. Dat is essentieel bij het realiseren van betere dienstverlening. Daarover later meer...

2) Zorg voor overzicht

Overzicht in de lopende eigen producten en diensten

Om te kunnen beginnen met klantgedreven dienstverlening, is het belangrijk om te weten waar je van bent. Zorg voor goed overzicht. Dit begint met inzicht en overzicht van de producten en diensten die je als gemeente aanbiedt. Breng in kaart wat je aanbiedt en wat er nog mist. Stel je vervolgens de vraag: Hoe bieden we deze producten en diensten aan? Fysiek aan een balie of digitaal? Een combinatie? Hoe persoonlijk is ons contact? Wat betekent persoonlijk contact? Als je dit voor jezelf inzichtelijk hebt, is het makkelijker om bij je klant aan te geven wat je kunt betekenen.



Overzicht in de verandering: programma's en projecten

Vaak lopen er binnen een organisatie verschillende programma's en projecten. Hierbij kun je denken aan de Omgevingswet, een nieuwe website, een project klantreizen, een Lean-traject of het opstarten van een klantenpanel. Vaak ontbreekt het overzicht en ontwikkelen afdelingen bepaalde activiteiten naast elkaar, terwijl samen optrekken elkaar juist kan versterken. Maak een overzicht en breng de dwarsverbanden in kaart. Welke projecten dragen bij aan betere dienstverlening?

3) Maak gedrag concreet

Als ik dienstverlenend ben, welk gedrag zie ik dan? Wat doe je als dienstverlenende ambtenaar? Is dat het raadsstuk strikt volgens alle regels indienen, of het gesprek voeren met de inwoner die een initiatief heeft?

Volgens Ben Tiggelaar³ is een van de meest gemaakte fouten bij veranderingen, dat de visie niet vertaald wordt naar concreet gedrag: "Je moet het kunnen voordoen en je moet het kunnen nadoen, dan is het gedrag". Anne de Baat⁴, gemeentesecretaris van Capelle aan den IJssel, vertaalt de visie van Capelle aan den IJssel naar concreet gedrag. Wanneer een ambtenaar hem vraagt of die moet kiezen voor het beantwoorden van de vraag van de inwoner of het schrijven van een rapport met een naderende deadline: "Als gemeentesecretaris moedig ik het dan aan om voor dat initiatief uit de samenleving te kiezen, dát moet voorrang krijgen."

4) Maak bewuste keuzes

Dienstverlenend zijn betekent ook keuzes maken. Focus aanbrengen. Dat is bij gemeenten anders dan in de commerciële wereld. Want "Wij kunnen als gemeente niet, à la de Coolblue's en bol.com's van deze wereld, zeggen 'dan missen we maar een bepaald segment van de markt'", aldus Annette van der Werf⁵, gemeentesecretaris van de jonge gemeente Altena. "Je kunt er voor kiezen om je dienstverlening voor een

³ 'Veranderen? Maak je gedrag concreet' (Ben Tiggelaar), zie bijvoorbeeld: https://youtu.be/qY6Ra_jWKx0

⁴ Kijk voor meer op: <https://www.morgens.nl/magazine/de-gemeente-van-morgen-buiten-het-verschil-maken>

⁵ Kijk voor meer op: <https://www.morgens.nl/magazine/digitaal-vormt-de-norm-maar-houd-rekening-met-de-tweedeling>

groot deel van je klanten digitaal aan te bieden, dus de focus leggen op digitaal. Maar vergeet niet dat er altijd nog de groep is die dit niet kan. Daar moet je als gemeente ook een vangnet voor hebben.”

Weet als gemeente waar je de focus legt in je dienstverlening, dit kun je vastleggen in een serviceformule. Een serviceformule beschrijft hoe de dienstverlening eruit komt te zien en wat de gewenste klantervaring is. Het is de standaard werkwijze voor de manier waarop een inwoner of ondernemer geholpen wordt.

Gemeente Altena⁶ werkte samen met Morgens aan de generieke serviceformule voor hun fusiegemeente. Het uitgangspunt van de serviceformule van deze gemeente is dat dienstverlening dichtbij de inwoners en ondernemers wordt aangeboden. En zoveel mogelijk digitaal. Door dit vast te leggen, weet je als gemeente wat dienstverlening voor de inrichting van je organisatie betekent. En op welke punten je je bedrijfsvoering moet aanpassen. Denk bijvoorbeeld aan HR, ICT en werkprocessen.

Kortom, om te beginnen met klantgedreven dienstverlening staan een aantal dingen aan de basis: weten waar je van bent door inzicht en overzicht, focus aanbrengen en het concreet benoemen van het gedrag dat je wilt zien. Het is belangrijk om je te beseffen dat je een lerende organisatie bent en dat niet alles in een keer goed hoeft te gaan.

2. Vooruitgangskracht is in gesprek gaan met je klant

Veel organisaties hebben de klant hoog op hun bestuurlijke en strategische agenda staan. Zij willen aansluiten bij de leefwereld van de klant, meer klantfocus aanbrengen of een klantgerichte cultuur ontwikkelen. Wellicht zelfs opnieuw in verbinding komen met de klant. Bestuurders, directeuren en programmamanagers kloppen dan ook regelmatig bij Morgens aan met de vraag: “Hoe dan?”

Een goede manier is het gebruikmaken van klantreizen⁷. De methode klantreizen heeft bewezen hier een grote bijdrage aan te leveren. Je zet het in om de organisatie (opnieuw) in verbinding te brengen met de behoeften van de klant.

Bestuurders, directeuren en programmamanagers kloppen dan ook regelmatig bij Morgens aan met de vraag: “Hoe dan?”

Wat is een klantreis?

Een klantreis is de reis die een klant aflegt als hij of zij een persoonlijk doel wil bereiken. De klant passeert diverse organisaties en instellingen en heeft verschillende contactmomenten. Hij heeft daar een bepaalde beleving bij. Een klantreis voer je niet uit voor alle diensten en producten van de gemeente in één keer, maar per product of dienst.

Klantreizen gaat volgens ons verder dan het sec in kaart brengen van de klantreis. Wij brengen vooruitgangskracht. Bij ons staat niet alleen het ontwerpen van de klantreis centraal, maar vooral ook het realiseren van de gewenste klantreis. Met commitment van de manager, proceseigenaar en het team dat de dienst levert. Mits goed toegepast, is het zeer sterk middel om de transformatie naar een klantgedreven organisatie te voeden. Het is een goed middel om de urgentie die volgens Kotter⁸ zo ontzettend belangrijk is voor het transformeren van je organisatie, te realiseren.

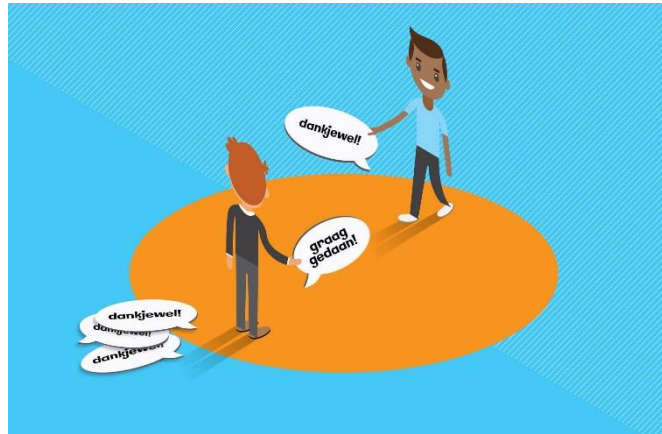
⁶ Zie ook: <https://www.morgens.nl/cases/serviceformule-altena>

⁷ Lees meer over klantreizen op: <https://www.morgens.nl/klantreizen>

⁸ ‘The Heart of Change - Real-Life Stories of How People Change Their Organizations’ (John Kotter, 2012)

Het gesprek met je klant

Bij klantreizen is het in gesprek gaan met je klant essentieel. Zonder dit gesprek, weet je niet waar de klant behoefte aan heeft. Je bent als organisatie blind voor de klantbehoefte. Zo ontdekte Gemeente Rotterdam⁹ dat de brieven die zij verstuurd bij het verlopen van een paspoort voor inwoners, vaak niet duidelijk genoeg waren. Zij gingen met inwoners in gesprek over deze brieven. Inwoners gaven aan dat zij brieven met foto's van de bewijsstukken die je moet meenemen voor hen veel duidelijker zijn dan de huidige brieven met veel tekst. Dit was tegen de verwachting van de gemeente in. In plaats van het vereenvoudigen van de teksten, koos de gemeente er op basis van de behoeften van de klant voor om beeldbrieven te ontwikkelen.



Naast dat het essentieel is om met je klant in gesprek te gaan, is het ook nog eens heel leuk! Je klant is degene waar je voor werkt. De gesprekken leveren mooie inzichten op en laten je zien voor wie je bezig bent met het verbeteren van dienstverlening.

Draagvlak, draagvlak, draagvlak

Belangrijk bij het uitvoeren van klantreizen, is het meenemen van de organisatie. Want zonder draagvlak voor de verbeteringen die voortkomen uit de klantreis, is het realiseren van die verbeteringen lastig. Zorg er dan ook voor dat iedereen die een rol heeft bij het leveren van de dienst, betrokken is het in klantreistraject. Van post en repro tot ICT, communicatie en juridische zaken. Betrek hen in het uitvoeren van de klantreis. Bijvoorbeeld door hen mee te nemen bij de gesprekken of door workshops te organiseren waar je samenwerkt aan de verbeteringen. Ook moet er draagvlak zijn bij de (eind)verantwoordelijke top.

Borg vervolgens dat de klantreis en het communiceren over de verbeteringen aansluit bij de visie op dienstverlening en de verandercommunicatie die al is gestart. Uit ervaring blijkt dat het verbeteren van de klantreis dan met enthousiasme door de eigen organisatie wordt opgepakt. Dat de urgentie groter is en dat medewerkers precies weten welk gedrag de klant van ze verwacht. Precies zoals Ben Tiggelaar het bedoelde!

3. Vooruitgangskracht is met klanten en medewerkers de visie uitvoeren

“Help! Onze visie op dienstverlening is niet concreet genoeg om tot actie over te gaan. Hij geeft onvoldoende richting voor verbeterprojecten. We spiekten bij onze buurgemeente. Maar ook hun dienstverleningsvisie geeft ons geen inspiratie. Sterker nog: de visies zijn praktisch uitwisselbaar! Wat nu?”

Wat is belangrijk?

Regelmatig krijgen we bij Morgens de vraag: wat is belangrijk? Vaak ligt er een mooie visie op dienstverlening. Meestal is daar niets op aan te merken. Hij sluit aan bij de kernwaarden van de gemeente en de gemeenschap, raakt precies de juiste snaar bij het bestuur en is in samenwerking met de gemeenschap tot stand gekomen.

⁹ Kijk voor meer op: <https://www.gebruikercentraal.nl/instrumenten/kennisbank-beeldtaal/hoe-test-beeldbrief/>

Iedereen is tevreden. Maar na een half jaar begint het toch te kriebelen. Want: welke verbeteringen heeft de gemeente nu daadwerkelijk doorgevoerd? En zijn die in lijn met onze visie?

Het vertalen van visie naar acties is nodig. Doe je dat niet, dan weet je ook niet of je je visie aan het realiseren bent. En of je als gemeente de klanten beter - of op zijn minst meer in lijn met de visie - helpt. Je kunt dat op verschillende manieren aanpakken.

Spreek dezelfde taal

Dienstverlening is en blijft een multidisciplinair onderwerp. Veel verschillende mensen met verschillende expertises zijn betrokken bij het leveren van goede diensten. Alleen kun je niet zoveel. Het lastige aan het betrekken van meerdere disciplines, is dat ze niet dezelfde taal spreken. Een gemeenschappelijke taal versnelt het proces van het verbeteren van de dienstverlening. Hiervoor moet je de betrokkenen op een gelijk kennisniveau brengen. Bijvoorbeeld door een training, opleiding of gezamenlijke dag. Deze investering loont. Niet alleen de verschillende disciplines hebben hun eigen taal. Ook 'dienstverlening' heeft zijn eigen taal. Het helpt wanneer medewerkers vertrouwd raken met deze taal.

Vervolgens kunnen de medewerkers – op basis van de visie – met elkaar in gesprek. De vragen “wat betekent dat voor mijn werk, hoe kan ik anderen helpen en wie heeft mijn hulp nodig?” staan daarbij centraal. Maar let wel op: dit is een intern gerichte manier van operationaliseren. Goed voor het zetten van een eerste stap, het opdoen van kennis en de interne verbinding. Maar dan ben je er nog niet.

Doe het in co-creatie met inwoners

Je kunt (moet) de vertaalslag van visie naar actie ook maken met behulp van inwoners. Door op een planmatige manier met jouw klanten aan het formuleren van die klantbelofte te werken. Wat wil de klant van de gemeente? Laat dat nu eens door de klant vastleggen.



Maak meerdere klantreizen

Het is vaak bijzonder effectief om meerdere klantreizen uit te voeren om je dienstverleningsvisie te operationaliseren. Een jaar lang twee klantreizen per kwartaal uitvoeren, heeft al een flinke impact op de dienstverleningscultuur van de organisatie.

Laat dit - waar mogelijk - door eigen klantreiscoaches doen. Op die manier bouw je kennis en ervaring op in het voeren van gesprekken met klanten én het projectmatig verbeteren van dienstverlening. Ook borg je zo de methode in eigen organisatie. Aan het begin van een klantreis baken je het project af zodat er een directe relatie is met de visie. Je geeft dan antwoord op de vraag: “Welk deel van de visie willen we realiseren of onderzoeken met deze klantreis?” Hiermee borg je dat verbeteracties in overeenstemming zijn met de visie op dienstverlening. Bij klanten én bestuur is er draagvlak voor de verbeteracties die je ophaalt. Je schiet dus nooit mis.

Het uitvoeren van meerdere klantreizen helpt bij het operationaliseren van je visie. Het is onze ervaring dat je na zo'n acht klantreizen scherp hebt wat je moet doen om je visie te realiseren. Je visie is geoperationaliseerd. Op basis van de verzamelde inzichten, ga je over tot het verbeteren van de dienstverlening bij andere levensgebeurtenissen. Zonder steeds opnieuw een klantreis uit te voeren.

Conclusie

Er zijn volop kansen om dienstverlening te verbeteren. We hebben je net laten zien dat je ze in drie grote brokken uiteen kunt trekken. Namelijk door:

- Heel laagdrempelig – gewoon te gaan beginnen;
- In gesprek te gaan met je klant over de lopende diensten;
- Vervolgens ook met de lokale gemeenschap het gesprek aan te gaan over de dienstverleningskoers van de gemeente.

Op die manier kun je als gemeente ook inspelen op de behoefte van de klant. Net als in het bedrijfsleven. Het is geen toeval dat we deze tekst starten met ‘ga gewoon beginnen’. Want als er in de organisatie niet ergens een klein vonkje dienstverlening knettert, zal het vuur om de dienstverlening organisatiebreed naar een niveau hoger te tillen ook nooit gaan branden. Begin daarom klein en dicht bij het dagelijks werk van medewerkers.

Wanneer het wat serieuzer wordt, kun je incidenteel en klantreis uitvoeren. Daar zul je succes mee oogsten. Een klantreis leidt gegarandeerd tot betere dienstverlening. Wanneer je die successen viert en klantreizen op grotere schaal gaat toepassen, dan kun je daar als hele gemeentelijke organisatie van leren. En met de samenleving écht in gesprek gaan over je rol als dienstverlener. In een maatschappij waar temen als ‘tussenheid’, overheidsparticipatie en co-creatie uitingen zijn van de behoefte aan een veranderende rol van gemeenten.
