

Johan Hulzebos, projectleider:

“Publieke dienstverlening van buiten naar binnen”

Hardenberg maakt ommezwaai naar klantgericht werken

Als we de gemeente Hardenberg mogen geloven, wordt het nieuwe gemeentehuis een warm nest voor medewerker en burger. De animatie op de website van de 59.000 inwoners tellende fusiegemeente toont een futuristisch onderkomen voor ondermeer de gemeentelijke publieke dienstverlening. Onder leiding van Johan Hulzebos is de publieksdienst flink op weg om de klant centraal te stellen. Hulzebos “heeft iets met marketing” en is gedreven om iets moois neer te zetten voor zijn klanten. Hierbij is voor zijn marketeer Bram de Vent een belangrijke rol weggelegd.

► Klantgerichtheid en efficiency

Johan Hulzebos hanteert twee principes voor zijn beleid: klantgerichtheid en efficiënt werken. “Juist in die volgorde”, stelt Hulzebos resoluut. “De publieksdienst moet van buiten naar binnen werken, met de klant als vertrekpunt.” Hierbij kreeg Hulzebos hulp van twee HBO-studenten Commerciële Economie, waaronder de huidige marketeer Bram de Vent. Met het resulterende innovatieve marketingplan voor het Klant Contact Centrum (KCC) won de gemeente de NVVB-jaarprijs voor gemeentelijke dienstverlening.

Het tweede uitgangspunt is efficiency. Hulzebos: “Efficiënter werken is ook in belang van de burger, als klant en als belastingbetaler. Door processen korter en eenvoudiger te maken, kan je toe met minder belastinggeld. Dit voordeel vertalen we direct door naar de prijs van onze producten.” Bram de Vent geeft een voorbeeld: “Door in je mailingen voor paspoorten verder vooruit te kijken, kan je de zomerpieken sterk afvlakken.”

► Organisatie nu al neerzetten

Dat het nieuwe gemeentehuis pas in 2012 wordt opgeleverd, stond Hulzebos niet in de weg om in 2009 al te investeren in klantvriendelijker werken. “De organisatie moet staan als het nieuwe gemeentehuis open gaat. Ik wil de klanten nu alvast wennen aan de nieuwe manier van werken, dan weten ze straks in het nieuwe gemeentehuis al waar ze aan toe zijn. Systemen kan je wel meeverhuizen.”

► Visie ontwikkelen

Om het nieuwe KCC goed te kunnen inrichten, zijn alle producten in kaart gebracht. “Dit bracht veel duidelijkheid in bijvoorbeeld de grootte van afdelingen. Het heeft onder andere geleid tot een verschuiving van tweedelijns naar eerstelijns producten waardoor we efficiënter zijn

gaan werken.” Zo bleek onder meer dat niet de afdeling Bouwen en Wonen, maar de afdeling Burgerzaken het belangrijkste loket was.



Ter inspiratie bezocht de gemeente Hardenberg meerdere gemeenten die met een pilot KCC bezig waren. “Hiermee hebben we de visie verder uitgewerkt, gedeeltelijk met Antwoord maar ook met een ruime eigen invulling.” Voor het optuigen van kanaalsturing heeft Hulzebos zich laten inspireren door de Rabobank.

► Draagvlak creëren

Om de veranderingen met succes door te kunnen voeren, heeft Hulzebos veel aandacht gegeven aan het creëren van draagvlak. “Om te kunnen overtuigen, heb je een sterke visie nodig die je iedere keer weer moet overbrengen. Sta op de zeepkist en leg uit wat, waarom en hoe.”

Tijdens het snelle veranderingsproces betrok Hulzebos nadrukkelijk de medewerkers van Publiekszaken.

“Verbinden met medewerkers is belangrijk om de snelheid erin te houden, maar ook om mensen niet te verliezen onderweg.” Bij de acceptatie door medewerkers speelt de kwaliteit van de ondersteunende systemen een belangrijke rol. “Mensen zijn geneigd om bij verandering dingen aan te grijpen die niet goed gaan. Dat het klantgeleidingssysteem vanaf de eerste dag probleemloos heeft gewerkt, heeft hier zeker aan bijgedragen. Uitval mag je jezelf niet veroorloven.”

► Inrichting nieuwe Publiekszaken

“Ervaringen die we nu opdoen, nemen we mee als we met de architect om tafel zitten. Zo sluit het gebouw aan op de nieuwe manier van werken.” In plaats van een lange rij met functioneel gescheiden loketten met grote nummers erop, worden nu tweedelijns werkplekken ingericht in de vorm van carrouzels. Een ruime ontvangstbalie biedt straks plek voor zes medewerkers die de kortdurende klantcontacten afhandelen. “Belangrijk is dat mensen zich welkom voelen. Mensen kunnen gebruik maken van de zuil maar hoeven dat niet.”

Tweedelijns 's middags op afspraak

De eerstelijns medewerker kan al veel vragen afhandelen. Als het gaat om langdurig klantcontact, bijvoorbeeld voor de aanvraag van een paspoort, nemen klanten een bonnetje bij de zuil of ontvangstbalie. Ze kijken eventueel de benodigdheden na en nemen plaats in de wachtrij. Vanaf 2011 werkt de gemeente voor de tweedelijns producten in de middag volledig op afspraak, ondersteund door het klantgeleidingssysteem G-BOS van JCC Software.

“Bij werken op afspraak is de klant precies op tijd aan de beurt. We hebben een goede normtijd dus alle tijd voor de klant, wat ook het werkplezier van onze medewerkers verhoogt. Zonder een klantgeleidingssysteem krijg je dit niet voor elkaar.” Met het klantgeleidingssysteem ziet Hulzebos tevens wanneer en hoeveel producten verstrekt worden. “Hier kunnen we met onze marketingacties weer goed op inspelen.”

► Systemen basis voor klantgerichtheid

Volgens Hulzebos liggen goed werkende systemen aan de basis voor tevreden klanten, maar ook voor tevreden medewerkers. “Als de medewerker geen plezier in zijn werk heeft, ontstaan verstoorde klantcontacten. Het is mooi om te zien hoe snel de medewerkers aan het klantgeleidingssysteem zijn gewend, binnen een half jaar! G-BOS is een onmisbare schakel binnen de dienstverlening

geworden. Dit onderstreept nogmaals hoe belangrijk het is dat het systeem probleemloos functioneert.”

Het afrekeningsysteem G-KAS was al langer in gebruik, maar kan de nieuwe werkwijze goed ondersteunen. De keuze van de gemeente voor het personeelsplanningssysteem G-ROOSTER is ook een gevolg van de ommezwaai naar klantgericht werken. “Vroeger werd er niet geroosterd, het kwam wel goed. Maar nu we de eerste lijn goed bezet moeten hebben, mogen we het werkrooster niet meer aan de toeval overlaten.”



► Kanaalsturing met marketing

Om de klanten te stimuleren om afspraken te maken, is een belangrijke rol voor internet weggelegd. Bram de Vent heeft de taak om de klant te verleiden naar het digitale kanaal. De Vent geeft een voorbeeld: “Het eerste rijbewijs is een emotioneel product, je wilt zo snel mogelijk de weg op. Als de klant via internet een afspraak heeft gemaakt, krijgt hij of zij een gratis spoedprocedure. Een uittreksel van het bevolkingsregister is gratis als de aanvraag via internet verloopt.”

Hulzebos staat regelmatig andere gemeenten te woord over de weg naar klantgerichtheid. “Het is belangrijk om niet eigenwijs te zijn: wat al eens bedacht is, kan je gewoon overnemen. We zeggen niet dat we het goed doen, maar we leggen graag uit hoe wij zover gekomen zijn!”

