



Dienstverlening zit 'm in **de juiste formule**

Heb je al gehoord van Serviceformules? Serviceformules zijn succesvolle concepten voor dienstverlening die optimaal gericht is op de behoeften van de klant. Gemeenten werken samen om dit 'formuledenken' toe te passen in hun dienstverlening. Zodat zij inwoners en ondernemers zekerheden kunnen geven bij het gebruik van gemeentelijke producten en diensten. VNG Realisatie faciliteert hen hierin.

Tekst: Monique de Vries

Foto: Sjors Massar

"We kennen allemaal de inwoner in zijn rol als klant", vertelt Peter Keur, programmamanager klantgedreven dienstverlening bij VNG Realisatie. "Maar een inwoner doet soms ook iets, waarvan we als samenleving vinden dat het niet mag, bijvoorbeeld foutparkeren. Daar staat een boete op, waardoor we die persoon beter kunnen bedienen vanuit zijn rol als onderdaan. Hij is dan geen klant, maar er wordt op hem gehandhaafd. Een inwoner – hetzelfde geldt voor een ondernemer – kan dus in verschillende rollen met de gemeente

in contact komen: als 'klant' en 'onderdaan', maar ook als 'partner' (bij het samen ontwikkelen van beleid of een product) of 'gebruiker' (van bijvoorbeeld een park). Als gemeente kun je dan op een andere manier het contact met die inwoner aangaan. Serviceformules bieden een raamwerk om op die manier de dienstverlening vorm te geven."

VIJF SERVICEFORMULES

Bij de genoemde rollen zijn vijf Serviceformules ontwikkeld:

de flitsformule en de wegwijsformule (beide: rol 'klant'), de cocreatieformule ('partner'), de handhaafformule ('onderdaan') en de beheerformule ('gebruiker'). Elke formule heeft z'n eigen kernwaarden. Bij de flitsformule is dat bijvoorbeeld 'eenvoudig, snel, standaard en direct duidelijk'. En bij de wegwijsformule 'combinatie van aantal producten' en 'persoonlijk contact (meedenken)'. Keur: "Dienstverlening zit 'm dus in de juiste formule. Overigens kun je de formules als gemeente zelf invullen. Je doet dit aan de hand van twee technieken uit de marketing: de marketingmix en klantreizen."

Stel: je biedt dienstverlening van een standaardproduct, met de inwoner in de rol van klant, aan in de flitsformule. De 6 P's staan dan voor een zo laag mogelijke Prijs, een standaard Product, altijd online bereikbaar (Plaats), direct duidelijkheid over de levering (Proces), instant informatie (Promotie) en de contactmogelijkheden met het Personeel. Keur: "Met klantreizen breng je in kaart hoe de inwoner nu de dienstverlening ervaart. Op basis van dat inzicht kun je gericht verbeteren om je dienst te verlenen volgens de door de gemeente gewenste formule."

STIP AAN DE HORIZON

Serviceformules beschrijven hoe je dienstverlening als gemeente kan zijn. Keur: "Het is als een stip aan de horizon; het dienstverleningsdoel dat je wilt bereiken. Het goede nieuws is dat gemeenten al veel van hun dienstverlening volgens een van de formules leveren. Bijvoorbeeld door een aanvraag voor een aanvullende bijstand of kleine bouw aanvraag razendsnel af te handelen. Het interessante aan Serviceformules is echter dat je het gesprek kunt aangaan over verdere verbeteringen. Neem de parkeer-vergunning. Vaak duurt dit enkele weken, terwijl het in de beleving van de klant een simpel product is dat in zijn beleving snel geregeld is. Vanuit dat besef kun je met elkaar in gesprek gaan: wat moeten wij intern regelen om die belofte waar te maken? Ofwel: hoe kunnen we onze organisatie zo inrichten dat we inspelen op de behoefte van de inwoner? Dat we werken vanuit de bedoeling?"

OORSPRONG SERVICEFORMULES

Het formuledenken is geïnspireerd op hoe retailorganisaties werken. "Neem de Jumbo: in elke supermarkt van deze keten vind je een poster met de zeven zekerheden van Jumbo (zoals 'service met een glimlach'). Deze externe klantbelofte over hoe zij hun diensten verlenen, is vertaald naar hoe medewerkers worden opgeleid en aangestuurd. Maar ook naar hoe de winkel is ingericht. Neem de servicebalie. Bij andere winkels is die naar de ingang gedraaid, maar bij de Jumbo is deze een kwartslag gedraaid. Zo kan men vanuit de servicebalies de rijen bij de kassa's in de gaten houden en het aantal geopende kassa's op tijd afstemmen op de drukte."

Het dienstverleningsconcept is tot in het DNA van het bedrijf doorgevoerd."

Ook de Aldi werkt met formuledenken. "Er is een mooi verhaal over een Aldi in aanbouw", vervolgt Keur. "De gewenste vloertegels waren niet meer leverbaar, maar wel een mooiere

"Wij kijken van buiten naar binnen, niet andersom" – Gemeente Hengelo

Deelnemer van het eerste uur is de gemeente Hengelo: hier zijn de Serviceformules ontwikkeld en gefinancierd. "Wij vroegen ons af hoe we onze dienstverlening zo goed en duidelijk mogelijk, en naar buiten gericht konden neerzetten", vertelt Aquine Zondag, afdelingshoofd Burgerzaken en KCC (rechts op de foto). "Met als leidende vraag: wat verwachten mensen van ons en hoe kunnen wij daar duidelijkheid in scheppen? Daarom kijken we steeds van buiten naar binnen, en niet andersom."

De afdeling Burgerzaken is in Hengelo de eerste afdeling waar de Serviceformules zijn geïmplementeerd. "We hadden behoefte aan structuur voor onze diensten en producten. Met de Serviceformules is dat wonderwel gelukt. Heel fijn, want er zijn grote veranderingen gaande. Neem de paspoortdip: het aantal baliebezoeken om een paspoort is sterk afgenomen. Voorheen werkten hier tien mensen aan. In plaats daarvan zijn er meer complexe producten gekomen."

Hengelo heeft haar organisatie hierop aangepast: de (complexere) wegwijsproducten worden door een klein groepje gespecialiseerde medewerkers opgepakt. De verplichte producten zijn ondergebracht in de frontoffice, met een onafhankelijke werkwijze: mensen kunnen langskomen, mailen, appen of een webformulier gebruiken. "De ingang maakt niet uit: met dezelfde mensen handelen we dezelfde (flits)producten af. Dat genereert veel meer snelheid en eenduidigheid."

Inzicht in de Serviceformules stelt je organisatie in staat de juiste houding aan te nemen naar degene die in contact treedt. Medewerkers zijn ook beter in staat antwoorden te vinden of door te verwijzen. "In mijn afdeling hebben de Serviceformules in elk geval heel veel duidelijkheid en helderheid gegenereerd. Het helpt ons om de klantreis te maken en steeds weer te kijken: waar kunnen we nog verbeteren?"

"De Serviceformules als hulpmiddel om gemeentebreed uniform te werken"

- Gemeente Lingewaard

Eén van de gemeenten uit de landelijke Werkgroep Serviceformules is Lingewaard. "Wij zitten nog in de oriëntatiefase, maar hopen dit jaar flinke stappen te maken met de invoering van de Serviceformules", vertellen Victoria Lamers (Ambassadeur Innovatie) en Pieter de Vries, teammanager KlantContactCentrum.

De Serviceformules zijn nuttig om helderheid in de dienstverlening te verschaffen, vindt De Vries. Klanten weten exact welke (kwaliteit) dienstverlening zij kunnen verwachten. En medewerkers weten precies welke afspraken nodig zijn om aan die dienstverlening te voldoen. "De formules geven houvast aan het werk dat je doet. Ze houden je scherp op de vraag voor wie je nu eigenlijk wat doet en helpen je in hoe je je werk oppakt."

Langetermijnvisie

Lamers: "We zijn in Lingewaard bezig met het project Effectieve Dienstverlening. Enerzijds willen we directe verbeteringen realiseren, anderzijds willen we een visie voor de langere termijn vastleggen. De Serviceformules sluiten daar mooi op aan. Ze zijn een hulpmiddel om gemeentebreed op dezelfde manier te werken, en dat creëert vertrouwen."

De flitsformule zou uitstekend bij de processen bij het KCC passen. De Vries: "Daarmee komt er uniformiteit in onze werkzaamheden. Nu nog zijn er losse processen van toepassing, die bovendien van elkaar en op afdelingen verschillen." Victoria: "Serviceformules kunnen ons gaan helpen om ook die samenwerking te waarborgen."

Het KCC zou als ambassadeur van de Serviceformules één van de voorbeelden voor de rest van de gemeente kunnen zijn. En dat is belangrijk, vindt Lamers: "Iedereen binnen de gemeente is met dienstverlening bezig, niet alleen het KCC. Het is ons bestaansrecht. We willen daarom alle neuzen dezelfde kant op: dat iedereen zich verantwoordelijk voelt voor de kwaliteit van dienstverlening en ook onderdeel daarvan is."

variant daarop. Toch koos Aldi ervoor speciaal een batch te laten maken van de 'oude' tegels: onder geen beding mocht de nieuwe winkel een luxere uitstraling krijgen dan de andere filialen. De boodschap is: als je als organisatie weet wie je bent, weet je precies hoe je je inrichting wilt. Maar ook hoe je je dienstverlening wilt. Ook bij MediaMarkt, McDonalds en Ikea zie je dit terug: zij zijn volledig gestandaardiseerd in inrichting, producten en diensten. Natuurlijk is hun aanpak niet een-op-een te kopiëren naar gemeentelijke dienstverlening. Maar de Serviceformules zijn bij gemeenten wel degelijk toepasbaar."

STAND VAN ZAKEN

Sinds ongeveer twee jaar werkt VNG Realisatie samen met gemeenten aan serviceformules. Er is een werkgroep van gemeenten die met het formuledenken aan de slag is. Naast deze voorlopers hebben al zo'n vijftig andere gemeentes interesse en enthousiasme getoond. Keur: "Het formuledenken slaat aan bij gemeenten. Het is een goede volgende stap in de verbetering van de dienstverlening, na voorgaande initiatieven. Een groot voordeel van het formuledenken is dat het rekening houdt met de verschillende rollen die de inwoner heeft ten opzichte van de gemeente."

Nog een pluspunt: de Serviceformules zijn geen dwangbuis. Het is niet in beton gegoten, het laat ruimte voor lokale invulling. "Zoals gezegd, heeft iedere formule bepaalde kernwaarden, zoals persoonlijk contact bij de wegwijsformule. Maar hoe je dat dan inricht, en hoe die concrete uitwerking voor jouw gemeente eruit ziet, heb je zelf in de hand. Het is afhankelijk van de middelen die je ter beschikking hebt en je doelgroepen. Serviceformules zijn de collectieve springplank waarmee individuele gemeenten versneld komen tot hun eigen ideale wensbeeld over hoe zij diensten willen verlenen. De stip waar ze vervolgens in eigen tempo, stap voor stap naartoe kunnen werken. Maar wel met de gezamenlijke formules als collectieve basis. In de gedachte van Samen Organiseren."

Meer weten over Serviceformules?

Bezoek de workshop (5) 'Serviceformules voor dienstverlening' op het NVVB Congres 2019 en lees de e-publicatie van VNG Realisatie (<https://publicaties.vngrealisatie.nl/2018/serviceformules/>).