



KLANTPROCESSEN

Leren van elkaar over dienstverlening



AAN DE SLAG MET KLANTPROCESSEN:

Ontwerpen, organiseren en oppakken!

KRITISCHE BURGER

Goede dienstverlening is van groot belang voor reputatie en imago van een organisatie; dat geldt ook voor de waterschappen. De snelle ontwikkeling van technologie en social media heeft dat belang alleen maar versterkt. We hebben daardoor steeds meer te maken met een kritische burger die snel en goed geholpen wil worden.

LEERKRING KLANTPROCESSEN

In 2016 en 2017 vond een Leerkring Klantprocessen plaats, over dienstverlening door waterschappen. Een groep medewerkers van verschillende waterschappen kwam vier keer bij elkaar, om goede voorbeelden van dienstverlening te delen, gezamenlijke vraagstukken te bespreken, en inspiratie vanuit andere typen organisaties op te doen. Vanuit verschillende rollen reflecteerden de deelnemers op de dienstverlening aan verschillende typen klanten, binnen en buiten het waterschap. Bijvoorbeeld als het gaat om de afhandeling van klachten en meldingen of de inrichting van het vergunningverleningproces.

BEDRIJFSVERGELIJKINGEN

De leerkring is voortgekomen vanuit het thema 'Dienstverlening' binnen de bedrijfsvergelijking Waterschapsspiegel. Met dit instrument geven de waterschappen jaarlijks inzicht in hun prestaties. Het motto: waar verschillen zichtbaar worden, ontstaan kansen om van elkaar te leren.

WAARDEVOLLE LESSEN

De leerkringbijeenkomsten hebben geleid tot een aantal waardevolle lessen. De lessen worden samengevat in deze publicatie, en geïllustreerd met vijf interviews.

Lessen uit de leerkring



Interviews ter illustratie en inspiratie



Meer over de bedrijfsvergelijkingen





KLANTVRIENDELIJKHEID: HOE PAK JE DAT AAN?

DRIE STAPPEN

De lessen uit de bijeenkomsten van de Leerkring Klantprocessen (2016-2017) hebben we gerangschikt naar drie belangrijke stappen die leiden tot een klantvriendelijke organisatie: visie – implementatie – uitvoering. Ofwel: ontwerpen - organiseren - oppakken

ONTWERPEN:

Wat is ons ideaal als het over klantvriendelijkheid gaat, hebben we een plan? En wat bedoelen we eigenlijk als we zeggen: 'we willen klantvriendelijk zijn'? Wie zijn 'we', wie is 'de klant' en wat betekent 'klantvriendelijk'?

ORGANISEREN:

Op naar een gastvrije organisatie! Zijn organisatie en (werk)processen zodanig ingericht dat de bedachte klantstrategie uitvoerbaar is? Monitoren van klanttevredenheid en van effecten in de organisatie geven zicht op wat werkt en wat nog beter kan.

OPPAKKEN:

Welke 'instrumenten' hebben we nodig in de dagelijkse praktijk? Het zijn uiteindelijk de mensen die het moeten doen en de techniek op de werkvloer die moet functioneren. Hoe zorg je ervoor dat beiden elkaar optimaal aanvullen?

Les 1
Bepaal wie je klant is



Les 2
Zorg voor een duidelijke visie op klantgerichtheid



Les 3
Gereedschapskist



Les 4
Maak de organisatie klaar



Les 5
Monitor extern en intern



Les 6
Zorg voor toegerust personeel



Les 7
Zorg voor de juiste technologie





BEPAAAL WIE JE KLANT IS

WIE DOET ER EEN BEROEP OP JE?

De groep 'klanten' is voor een waterschap divers, en kent vele identiteiten. Het is belangrijk te weten met wie je te maken hebt in een specifiek proces of traject: een burger die langs de rivier wil kunnen fietsen, een boer of een tuinder die een lozingsvergunning wil, een inwoner die zijn belastingen moet voldoen, een gast die voor een overleg komt? Zelfs een collega van een andere afdeling kan je als 'klant' met een vraag of melding beschouwen.

Wie jouw klant is, bepaalt wat voor contactmomenten er zijn en hoe je je 'gastvrijheid' in zou moeten richten.

[Andrea Christofi](#) (Schiphol) en [Daphne Sleper](#) (HHNK) zeggen meer over 'wie is je klant'.



Andrea Christofi
over de klantstrategie
van Schiphol



Daphne Sleper
over de performance
cirkel



ZORG VOOR EEN DUIDELIJKE VISIE OP KLANTGERICHTHEID

KLANTGERICHTHEID: MEER DAN EEN TRUCJE

Klantvriendelijkheid is een houding, de basis van waaruit wordt gedacht en gehandeld. Die basis moet dus duidelijk zijn. Welke uitgangspunten hanteer je, wat is je streven? En wat voor gedrag vraagt dat van je? Het gaat niet alleen om het hoofd (wat zijn de regels, kloppen de feiten) maar ook om het hart (emotie, wat voor gevoel geef je de klant). Wat heeft het waterschap nodig om de klant tevreden te stellen?

FLEXIBILITEIT

In het algemeen zijn waterschappen sterk in standaardisatie en routinematig werken. Daar kan veel werk mee verzet worden. Daarnaast zijn flexibiliteit en creativiteit nodig om tegemoet te komen aan de behoefte aan maatwerk bij de moderne burger. Dat vraagt van medewerkers naast vakmanschap ook een luisterend oor, initiatieven, risicobereidheid en vertrouwen.

DRIE LEIDENDE PRINCIPES

Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier noemt dit de drie leidende principes voor klantvriendelijkheid:

- Bedoeling centraal: welk effect beogen wij of onze klant? Daar passen we onze keuzes en dienstverlening op aan.
- Klant centraal: wat is belangrijk voor de klant? Betrek de klant, maak het hem eenvoudig en houd hem op de hoogte.
- Eigenaarschap centraal: jij bent verantwoordelijk, en dus mag je zelf keuzes maken en oplossingen zoeken, zo nodig samen met anderen.

Vorige

Volgende



Daphne Sleper
over leidende
principes



GEREEDSCHAPSKIST VOOR UITWERKEN VISIE

PERFORMANCECIRKEL EN KLANTREIS

Voor het uitwerken van een heldere klantvriendelijkheidsvisie zijn verschillende gereedschappen beschikbaar. Tijdens de leerkring kregen we inzicht in een aantal methodes, zoals:

- Performancecirkel
- Analyse van de klantreis

KLANTREIS IN BEELD

KRITISCHE BELEVINGSMOMENTEN

Analyseer voor elke klant de 'klantreis' voor verschillende processen binnen het waterschap: welke contactmomenten zijn er, hoe beleeft de klant die en hoe kun je je 'gastvrijheid' dus inrichten? Dat kan variëren van een fysieke gastvrije ontvangst en goede wegwijzers tot een eenvoudig te vinden en snel in te vullen online formulier, en van telefonische bereikbaarheid tot het snel geven van een bevredigend antwoord op een vraag.

Wat verwacht de klant? Stel hem tevreden, zorg voor aangename verrassingen, maar wees ook realistisch: niet elk punt in de klantreis hoeft een 'feestje' te zijn. Soms is 'goed genoeg' ook goed.

[Lees wat Andrea Christofi vertelt over de aanpak van Schiphol.](#)



Andrea Christofi
over de klantstrategie
van Schiphol



PERFORMANCECIRKEL

HANDELEN VANUIT JE BEDOELING

Wat voor gedrag is er nodig in een klantvriendelijke organisatie? Voor HHNK is het denken vanuit 'de bedoeling' van Wouter Hart een duidelijke leidraad. Om dit te concretiseren werken ze met de zogenaamde 'performancecirkel'. De cirkel bestaat uit een kern met twee schillen, die staan voor het functioneren van jou als medewerker.

- In de kern van de cirkel draait het om je bedoeling: wat wil je bereiken met wat je doet?
- De eerste schil is de praktijk: die is niet standaard, maar elke dag en met elke klant anders. Dat vraagt om flexibiliteit.
- Wat je nodig hebt om goed te functioneren is de tweede schil van de cirkel: eigenaarschap – leerstrategie – onmiddellijke feedback – high trust, low tolerance – vereenvoudigen.

Bij je keuzes laat je je leiden door de kern (bedoeling). In de situaties van alledag betekent dat: kiezen voor maatwerk, voor uitleggen, en voor ondersteunende (i.p.v. sturende) systemen. Dat geeft immers de grootste toegevoegde waarde.

[Daphne Sleper licht de performancecirkel verder toe.](#)

[bekijk hier de Performancecirkel](#)



Daphne Sleper
over de performance
cirkel



MAAK DE ORGANISATIE KLAAR

VERANDERSTRATEGIEËN

Klantgericht werken betekent veranderen: veranderen van gedrag en veranderen van processen. Dat is nogal wat.

Daar zijn twee dingen voor nodig:

- kleine stapjes
- samenwerking in teams

IMPLEMENTEREN: SCRUM

Een organisatie in één keer veranderen is complex, kost veel voorbereidingstijd en houdt een groot risico in: het is alles of niets.

De Scrum-methode volgt een ander pad: al doende leren, in kleine stapjes. Scrum geeft medewerkers de tijd en de ruimte om mee te groeien. Succesfactoren: niet teveel van tevoren vastleggen, flexibiliteit, en frequent communiceren over de voortgang. Een iteratief proces dus, dat om samenwerking vraagt en om creativiteit in plaats van procedures.

ZELFORGANISERENDE (MULTIDISCIPLINAIRE) TEAMS

Zelforganiserende teams worden geformeerd rondom eenzelfde type klantvraag. De teams hebben duidelijke resultaatgerichte doelen, maar ze zoeken zelf de beste manier om die doelen te bereiken. Dat geeft ruimte voor maatwerk en flexibiliteit. Reflectie en communicatie zijn cruciale aspecten van deze manier van werken, net als het opbouwen van kennis door van elkaar te leren. De organisatie wordt minder kwetsbaar doordat mensen elkaar kunnen vervangen. Waternet: 'Je zou kunnen zeggen dat iedereen frontoffice wordt.'

SAMENWERKING FRONTOFFICE – BACKOFFICE: KENNISBANK

Een klantcontactcentrum (KCC) is geen eiland. Om de klant geolied te kunnen bedienen, moet je van elkaar weten wat je doet en elkaar vertrouwen. Leer elkaar dus kennen! En leer van elkaar. Het KCC van Hoogheemraadschap Delfland bijvoorbeeld bouwt aan een gezamenlijke kennisbank, vanwaaruit vragen direct kunnen worden beantwoord zonder door te schakelen binnen de organisatie.

[< Vorige](#)[Volgende >](#)

Sjors Kieft
over de ervaringen van
Waternet met scrum en
zelforganiserende teams.



Rogier de Groot
over de samenwerking
tussen front- en back-
office bij Delfland.





MONITOREN

IEDEREEN BLIJ!

Van een goed doordacht klantvriendelijkheidsbeleid wordt iedereen beter: klant, medewerker én organisatie. Dus niet alleen de klant! Het is zoeken naar het optimum in: wat ervaart de klant als prettig, is voor de medewerkers praktisch en prettig werkbaar, en is voor de organisatie realistisch?

OPTIMUM ZOEKEN

Voor het vinden van dat optimum zijn klanttevredenheidsonderzoek en medewerkersonderzoek cruciaal.

Klanttevredenheidsonderzoek is een voortdurende dialoog met de klant; vragen geeft inzicht in je eigen werk! Net zo is het medewerkersonderzoek een voortdurende dialoog met je collega's, die sturing geeft bij het inrichten van het werk en de organisatie.

INTERNE EN EXTERNE MONITOR

Het is belangrijk te onderzoeken wat er intern gebeurt om de klant te helpen (interne monitor: wat wil je bereiken, gaat het de goede kant op, welke doelen heb je al bereikt?), én, aan de andere kant, hoe de klant waardeert wat je doet (externe monitor: klanttevredenheid. Luisteren naar de klant geeft je inzicht in de (effectiviteit van de) inrichting van je bedrijfsproces. Op basis van de resultaten kun je dat aanpassen, om een hogere waardering te krijgen van de klant.

Tevreden klanten zorgen dat het waterschap efficiënter werkt (minder klachten en vragen) en geven de medewerkers meer plezier in hun werk. Het vergroot bovendien wederzijds de gunfactor!

MEETBAARHEID

Zorg dus dat je je doelen omzet in meetbare normen, zodat je veranderingen visueel kunt maken. Delfland heeft haar servicedoelen bijvoorbeeld ingedeeld in categorieën. Een greep daaruit:

- bereikbaarheid
- kennisgeving ontvangst en behandeltermijn klantvraag
- termijn inhoudelijke reactie op klantvraag
- beschikbaarheid informatie Delfland (website)
- gastvrijheid van de organisatie

Bij 'bereikbaarheid' horen zes normen waarop de kwaliteit van de bediening van de klant wordt beoordeeld, zoals: 'Tijdens kantooruren - maandag t/m vrijdag van 8.00 tot 17.00 uur – staan medewerkers van het klantcontactcentrum Delfland de klant zo snel mogelijk en bij meerdere gelijktijdige oproepen uiterlijk binnen 25 seconden te woord.'

< Vorige

Volgende >



**Geert-Jan
van den Bosch**
over monitoring
bij Waternet



ZORG VOOR GASTVRIJ PERSONEEL

‘NATURE’ EN ‘NURTURE’

Kijken door de ogen van de klant en denken vanuit zijn beleving. Zelf beslissingen durven nemen – en fouten durven maken. Je moet het maar kunnen. En weten óf je het kunt. Voor een deel kun je dat leren: in trainingen en in vakinhoudelijke ontmoetingen met collega's. Voor een deel is het bereidheid en talent: daarop kan je als werkgever selecteren aan de poort. Ook als je afhankelijk bent van andere (ingehuurde) partners.

Schiphol heeft te maken met vele partners, die samen het gezicht van Schiphol bepalen, vertelt [Andrea Christofi](#).

[< Vorige](#)[Volgende >](#)

Andrea Christofi
over hoe dit gaat
bij Schiphol



TECHNOLOGIE OP DE WERKVLOER

CREATIEF EN EFFICIËNT

Een goed werkende, toegankelijke en overzichtelijke website, begrijpelijke correspondentie via formulieren en e-mail. Maar ook: informatie op maat, op de juiste plek en het juiste moment, bijvoorbeeld via social media of een app. Inzage in agenda's door het KCC. Gratis gemakkelijk toegankelijke wifi voor bezoekers. Met goed functionerende techniek en slimme toepassingen is het snel, efficiënt en met een goed gevoel werken. Fijn voor de klant, fijn voor de medewerker, fijn voor de organisatie.

[Andrea Christofi](#) filosofeert over wat technologie kan doen met de beleving van de klant.



Andrea Christofi
over hoe dit gaat
bij Schiphol



ANDREA CHRISTOFI

Manager Customer experience
Schiphol

nam ons mee in de klantstrategie van de luchthaven. Inspirerend voor de waterschappen, gezien de (soms onverwachte) parallellen; denk bijvoorbeeld aan de afhankelijkheid van de kwaliteit van derde – vaak ingehuurd – partijen, de relaties met andere organisaties en ondernemers, en het feit dat de klant vaak niet expliciet 'kiest' voor de luchthaven



DAPHNE SLEPER

Accountbeheerder Facilitair
Hollands Noorderkwartier

gaf een kijkje in de totstandkoming van de klantvisie binnen haar organisatie. Om deze te verwezenlijken is een speciale gereedschapskist vormgegeven, met daarin de randvoorwaarden voor een klantvriendelijke dienstverlening.



SJORS KIEFT

Teamleider Invordering
Waternet

introduceert het concept van zelforganiserende teams. Door medewerkers van verschillende disciplines rond dezelfde typen klantvragen aan elkaar te koppelen, kunnen diensten effectiever en efficiënter worden geleverd.



GEERT-JAN VAN DEN BOSCH

Adviseur klantprocessen
Waternet

deelt ervaringen met het meten van de klanttevredenheid. Een combinatie van interne reflectie op de inrichting van de processen en feedback van de klant geeft aanknopingspunten om de dienstverlening te verbeteren



ROGIER DE GROOT

Manager Klantcontactcentrum
Hoogheemraadschap Delfland

deelt ervaringen met het meten van de klanttevredenheid. Een combinatie van interne reflectie op de inrichting van de processen en feedback van de klant geeft aanknopingspunten om de dienstverlening te verbeteren.



DE KLANTREIS OP SCHIPHOL

ANDREA CHRISTOFI

Andrea Christofi, manager Customer experience bij Schiphol, nam ons mee in de klantstrategie van de luchthaven. Inspirerend voor de waterschappen, gezien de (soms onverwachte) parallellen; denk bijvoorbeeld aan de afhankelijkheid van de kwaliteit van derde – vaak ingehuurd – partijen, de relaties met andere organisaties en ondernemers, en het feit dat de klant vaak niet expliciet 'kiest' voor de luchthaven.

GASTVRIJHEIDSBELOFTE

"Onze merkwaarden – gastvrij, inspirerend, betrouwbaar, efficiënt, duurzaam – hebben we vertaald in onze gastvrijheidsbelofte aan de klant: verrassend sympathiek en opmerkelijk zorgeloos. Het waarmaken van die belofte, wat dat betekent voor onze rol en voor de beleving van de klant, is leidend voor ons gedrag. Wat de klant van ons verwacht en hoe dat matcht met zijn feitelijke beleving hebben we uitgetekend in de 'klantreis'."

MOETJES

"Je kunt niet het hele verblijf van de reiziger op Schiphol tot een feest maken. Dat moet je niet willen en dat verwacht de klant ook niet. Sommige dingen zijn nu eenmaal 'moetjes', zoals de passage door de securitycheck. Dat weet de klant ook heel goed. De reiziger het gevoel van controle geven kan al het verschil maken. Zo'n moment van lage klantverwachting is wel een uitgelezen kans om de klant positief te verrassen."

MOMENTS OF TRUTH

"Maar in de klantreis zijn moments of truth aan te wijzen: momenten die er toe doen, waar je als organisatie met gastvrijheid het verschil kan maken. Dat zijn in elk geval het begin (parkeren en binnenkomst) en het einde (de gate). Daartussen moet ook ergens tenminste een piekmoment zitten. Op Schiphol is dat de lounge: daar krijgen we van de klant een hoge waardering. Toch kan het ook daar nog beter."

Sommige klanten zoeken niet zozeer vertier en winkelmogelijkheden, maar juist een plek om zich rustig terug te trekken. Als wij kunnen zorgen voor de juiste technologie en informatie om mensen te sturen naar datgene wat ze zoeken, geeft dat de klant overzicht en rust."

GASTVRIJ PERSONEEL, OOK VAN PARTNERS

"Naast techniek blijft ook de aanwezigheid van gastvrij personeel heel belangrijk. Een persoonlijke benadering door medewerkers die bij wijze van spreken de behoeften van de klant van zijn gezicht kunnen aflezen."

Voor de verschillende momenten in de klantreis zijn bij ons verschillende externe partijen verantwoordelijk. Retailers, cateraars, schoonmakers, beveiliging en marechaussee. Allemaal samen bepalen we het gezicht van Schiphol. Er zijn gastvrijheidsopleidingen intern en bij de externe partijen. Op het personeel bij onze partners hebben we geen directe invloed, maar wel indirect, doordat we afspraken vastleggen over klantvriendelijkheid en bijvoorbeeld gezamenlijke gastvrijheidstrainingen."



DE GEREEDSCHAPSKIST VAN HOLLANDS NOORDERKWARTIER

DAPHNE SLEPER

Daphne Sleper, accountbeheerder Facilitair bij hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier, gaf een kijkje in de totstandkoming van de klantvisie binnen haar organisatie. Om deze te verwezenlijken is een speciale gereedschapskist vormgegeven, met daarin de randvoorwaarden voor een klantvriendelijke dienstverlening.

GEREEDSCHAPSKIST

"De credits voor de performancecirkel zijn voor Wouter Hart, die het idee uit de doeken doet in zijn boek 'Verdraaide organisaties'. Wij hebben de cirkel een beetje aangepast voor onze situatie. In de basis sluit de performancecirkel mooi aan op onze drie leidende principes – bedoeling centraal, klant centraal, eigenaarschap centraal – en daarmee is het een mooie gereedschapskist voor ons."

VRAGEN GEEFT INZICHT!

"Bij eigenaarschap gaat het om verantwoordelijkheid. Jij bent in de praktijk eigenaar van het probleem dat bij je neergelegd wordt, ook al ben je dat in theorie eigenlijk niet. Komt een klant met een vraag over iets waar de gemeente over gaat, dan haal je toch zelf het antwoord boven water. In dit voorbeeld moet je daarvoor misschien de gemeente bellen. Natuurlijk kun je de klant wel laten weten dat hij met een dergelijke vraag een volgende keer beter bij de gemeente terecht kan."

WAAROM DOEN WE DAT EIGENLIJK ZO?

"'High trust, low tolerance' gaat over flexibiliteit: regels zijn belangrijk omdat ze een doel dienen. Het gaat om het bereiken van dat doel. Soms moet je maatwerk leveren, afwijken van de regels en vertrouwen dat het goedkomt." Hiervoor is het belangrijk dat je vertrouwen ervaart om eigen keuzes te maken en dat je het tegelijkertijd helder terughooft wanneer zaken niet goed gaan. In veel organisaties is eerder sprake van 'low trust, high tolerance' – het vertrouwen is er niet en je hoort het niet helder terug wanneer zaken verkeerd lopen."

HITTESCHILD

"Naar de klant luisteren en maatwerk leveren betekent dat je soms dingen anders doet dan de gewoonte was en dat kan voor kritiek uit de organisatie zorgen. Bovendien: voor leren is ruimte om fouten te maken noodzakelijk. In zulke situaties is het belangrijk dat je je gesteund voelt, bijvoorbeeld door je leidinggevende; iemand die voor je in de bres springt en een 'hitteschild' voor je is."

WIE IS JE KLANT?

"Feitelijk maakt het niet uit wie je als je klant ziet. Dat kan de burger zijn, de belastingbetaler of de slootkantbeheerder. Voor mij als accountbeheerder Facilitair zijn het leveranciers, schoonmakers, de postafhandelaar of de medewerkers die op tijd een goede kop koffie of een schaal met broodjes willen. Iedereen die jou benadert met een vraag, al die 'klanten', intern of extern, willen en verdienen dezelfde gastvrije behandeling."

CULTUURVERANDERING KOST TIJD

"De vastgelegde visie op klantvriendelijkheid is nog vers, het bestuur van HHNK heeft hem in 2017 omarmd. We zijn dus nog maar net op weg. Toch zien we nu al dingen veranderen. Met kleine stapjes gaan we er zeker komen."



ZELFORGANISERENDE TEAMS BIJ WATERNET SJORS KIEFT

Sjors Kieft, teamleider Invordering bij Waternet, introduceert het concept van zelforganiserende teams. Door medewerkers van verschillende disciplines rond dezelfde typen klantvragen aan elkaar te koppelen, kunnen diensten effectiever en efficiënter worden geleverd.

'DUBBELE' KLANTEN

"Waternet is een bijzondere organisatie, met alle watertaken in één huis: drinkwatervoorziening, riolering en afvalwaterzuivering en de waterschapstaken 'schoon water' en 'droge voeten'. Dat schept geregeld verwarring bij de klant. Als een automatische afschrijving is geregeld voor de inning van de waterschapsbelasting, waarom geldt die dan niet voor drinkwater? Of: weer een (drink)waterfactuur? 'Maar die had ik toch al betaald?'"

ZELFORGANISERENDE TEAMS

"Na lerend rondkijken bij andere dienstverleners besloten we drie klantcontactafdelingen samen te voegen: klantenservice (frontoffice) en de afdelingen belastingen en waterfacturatie (backoffice). Daarvoor in de plaats zijn zelforganiserende teams gekomen, 'cirkels', die niet werken voor een taak (drinkwater, schoon water), maar voor een processtap (bijvoorbeeld contracten, betalingen en product)."

IEDEREEN IS FRONTOFFICE

"Een team werkt dus op basis van één type klantvraag en één beeld van de klant. Als mensen nu bellen, worden ze beter geholpen omdat iedereen die met zijn vraag te maken heeft bij elkaar zit. De teamleden helpen en ondersteunen elkaar. Je zou kunnen zeggen dat iedereen frontoffice wordt zodat de klant sneller wordt geholpen."

WAT GAAN WE DOEN VANDAAG?

"Voor de teams hebben we duidelijke resultaatdoelen geformuleerd. Het team zoekt zelf de beste manier om die doelen te bereiken. Het inzichtelijk maken van de behaalde resultaten (bijvoorbeeld over werkvoorraad of snelheid van

probleem oplossen) is een belangrijk sturingsmiddel: gaan we goed? Zo nee, hoe komt dat, en wat hebben we nodig om het anders, beter te doen? We zitten elke dag of elke week even bij elkaar om deze dingen te bespreken."

VERANDERSTRATEGIE

"Het integreren van zo'n nieuwe manier van werken vraagt wel wat van mensen. Dat pakken we aan met de Scrum-methode:

- veranderen in kleine stapjes
- durven veranderen en onderweg al doende leren
- vaste werkcycli (dagstart, weekstart, terugblik)
- frequent medewerkersonderzoek
- veel communiceren

Deze strategie kost tijd, maar zo krijg je de hele organisatie mee en bereik je dat het uit de mensen zelf komt."



INTERN EN EXTERN MONITOREN BIJ WATERNET GEERT-JAN VAN DEN BOSCH

Geert-Jan van den Bosch, adviseur klantprocessen bij Waternet, deelt ervaringen met het meten van de klanttevredenheid. Een combinatie van interne reflectie op de inrichting van de processen en feedback van de klant geeft aanknopingspunten om de dienstverlening te verbeteren.

WIN-WIN-WIN

"We willen klantvriendelijker werken, maar zo dat iederéén er beter van wordt: de klant, de medewerker én de organisatie. Of dat lukt polsen we door elke dag de tevredenheid te toetsen van klanten en van medewerkers, en door de resultaten en de effectiviteit in de gaten te houden."

VRAGEN GEEFT INZICHT!

"Een klanttevredenheidsonderzoek is feitelijk een dialoog met je klant. Het geeft de klant ruimte om meningen te uiten. Je ziet het onderzoek dan niet meer in de eerste plaats als managementthermometer, maar zoekt verbinding met de klant. Die geeft inzicht in de inrichting van je proces. De klant is uiteindelijk degene waarvoor je elke dag naar je werk komt."

BINNENSHUIS

"Ook de medewerkers vragen we regelmatig naar hun ervaringen, om van te leren. Hoe zit het met de werkdruk? Voelen ze zich voldoende toegerust om de klantvragen die op ze af komen op te lossen, en wordt daarbij voldoende samengewerkt? Vertrouwen ze op de kennis van hun collega's en hebben ze plezier in hun werk?"

De [interne \(zelforganiserende\) teams](#) laten zien hoe de voortgang is ten opzichte van de doelen. Door dit alles visueel inzichtelijk te maken en met iedereen te delen, houden we elkaar bij de les en kunnen we onszelf continu verbeteren. Dat levert alle betrokkenen winst op."



KLANTCONTACTCENTRUM: IEDERE DAG EEN STUKJE BETER!

ROGIER DE GROOT

Rogier de Groot, manager Klantcontactcentrum bij hoogheemraadschap Delfland, werkte de afgelopen jaren aan het organiseren van het Klantcontactcentrum (KCC). Ondertussen staat er een professionele organisatie met een duidelijke structuur.

KCC: IEDERE DAG EEN STUKJE BETER

"Het ontwikkelen van een KCC vraagt tijd. Wij werken er al sinds 2011 aan, met als insteek het voor heel Delfland verbeteren van de e-dienstverlening. Onder de noemer 'Gewoon doen, iedere dag een stukje beter!' hebben we tamelijk gedetailleerde servicenormen vastgesteld. Sinds 2015 is het KCC operationeel. Uit monitoringsonderzoeken en klantoverleg komen concrete actiepunten naar voren die nodig zijn om aan de normen te voldoen."

DRIE SOORTEN VRAGEN

"We onderscheiden eerste-, tweede- en derdelijnsvragen.

- Eerstelijns vragen kunnen direct door het KCC beantwoord worden, 'first time fix' noemen we dat.
- Tweedelijns vragen beantwoordt het KCC na ruggespraak met de backoffice. De antwoorden op deze vragen zetten we in de kennisbank. Daarmee zijn het feitelijk eerstelijns vragen geworden. Een volgende keer kan een klant met zo'n vraag dus direct door het KCC geholpen worden.
- Derdelijns vragen komen bij de backoffice te liggen en worden door hen afgehandeld."

KLANTVRAGEN VOORKOMEN

"Ons streven is om klantvragen zoveel mogelijk te voorkomen, door eerder in het traject beter te communiceren. Zorgen voor begrijpelijke brieven, opletend relatiebeheer, zichtbare activiteitenkalenders. Dan komen mensen (burgers, leveranciers) niet zo snel voor verrassingen en vragen te staan."

PERSOONLIJKE CONTACTEN

"De relatie tussen frontoffice en backoffice is heel belangrijk, zonder die relatie kunnen we geen vragen beantwoorden. We hebben die relatie nodig voor de inhoud, maar ook voor de bereikbaarheid: we moeten voor elke vraag snel bij de juiste persoon terecht kunnen. En organiseren is één ding, zorgen dat iedereen meedoet is een tweede.

Zoals dat geldt voor elke relatie: je moet eraan werken. Wij zien de KCC'er als een relatiebeheerder, met elke drie maanden een 'klantoverleg' met de backoffice. Wat voor vragen zijn er geweest, wat voor activiteiten staan er op stapel? Soms neemt hij ook deel aan een teamoverleg. Zo ken je de mensen en weet je wat er speelt in de afdeling. De contacten onderhouden we zo laag mogelijk in de organisatie, met de mensen die echt weten wat er op de werkvloer speelt."

GASTVRIJ WERKEN

"Gastvrijheid moet in ieders hoofd en hart gaan zitten. Het is een houding waarmee je de hele dag aan het werk bent. Niet alleen de burger is klant, ook de leverancier en je collega's. Eigenlijk iedereen die jou een vraag stelt!"



LEREN EN VERBETEREN OP BASIS VAN BEDRIJFSVERGELIJKINGEN

Dienstverlening is één van de thema's in de bedrijfsvergelijking Waterschapsspiegel. Met dit instrument geven de waterschappen jaarlijks inzicht in hun prestaties. Het is vooral bedoeld om van elkaar te leren, door gebruik te maken van elkaars ervaringen.

Naar aanleiding van de resultaten in 2016 is een leerkring opgestart om kennis en ervaringen over klantprocessen met elkaar te delen. Welke strategieën liggen ten grondslag aan de dienstverlening van verschillende waterschappen? En wat heb je nodig in je organisatie om die in de praktijk te brengen?

Naast dienstverlening behandelt Waterschapsspiegel (donkerblauwe binnencirkel) nog zeven andere thema's, rond de kerntaken van de waterschappen en de bedrijfskundige aspecten daarvan. Ook worden er verschillende verdiepende bedrijfsvergelijkingen uitgevoerd (lichtblauwe buitencirkel), rond verschillende onderwerpen en met verschillende frequenties.

In 2013 hebben de waterschappen gezamenlijk besloten dat de verzamelde gegevens open beschikbaar moeten zijn. Ten behoeve van de transparantie en van het leren en verbeteren.

De resultaten en rapportages zijn te vinden op www.waterschapsspiegel.nl.

