

Mens en organisatie: succesfactoren van digitale verandering

Acht implementatielessen, opgehaald in
één jaar omnichannel-dienstverlening



Inleiding

Gemeenten digitaliseren in een hoog tempo. Of het nu gaat om het invoeren van datagedreven werken, virtuele assistenten, chatbots of innovaties zoals slimme veegwagens; al deze vernieuwingen hebben een grote impact op mens en organisatie. De implementatie van nieuwe digitale technieken vraagt immers om nieuwe werkwijzen, verandering van houding en gedrag van gemeentelijke professionals en een verandercultuur om te kunnen slagen.

A&O fonds Gemeenten richt zich daarom op de impact van digitale ontwikkelingen op de medewerkers en organisatie van gemeenten. Het succesvol implementeren van digitale techniek in deze organisaties heeft immers alles te maken met de benodigde vaardigheden en competenties van de betrokken medewerkers, de inrichting en sturing van nieuwe processen en een werkklimaat waarin verandering en vernieuwing structureel een plek heeft.

In de afgelopen jaren deed A&O fonds Gemeenten veel verkenningen naar deze impact. Naast studies volgden en analyseerden we digitale projecten van gemeenten en organiseerden we expert-webinars. Ook de ondersteuning van gemeentebrede programma's gaf ons inzicht in de effecten voor mens en organisatie. Een van die programma's was omnichannel-dienstverlening¹. Daarin organiseerden we onder meer bewustwordingssessies en simulaties voor gemeenten aan hand van twee kernprincipes:

- 1 Hoe zorg je ervoor dat afdelingen gaan samenwerken en hoe kun je organisatorische eilandjes in de gemeentelijke organisatie tegengaan?
- 2 Hoe stel je voor iedere afdeling en voor iedere medewerker de inwoner centraal in je dienstverlening?

De lessen uit omnichannel-dienstverlening over de impact op mens en organisatie zijn breed toepasbaar op de implementatie van digitale techniek bij gemeenten.

¹ Vanaf 2019 neemt A&O fonds Gemeenten deel aan de omnichannel-dienstverlening werkgroep van VNG Realisatie. Deze werkgroep bestaat uit de volgende gemeenten en organisaties: Amsterdam, Beekdaelen, Groningen, Haarlem, Helmond, Nijmegen, Ooststellingwerf, Oss, Rotterdam, Tilburg, Velsen, Vlissingen, Wageningen, UWV, Raad voor de Kinderbescherming, Vereniging Directeuren Publiekzaken, het programma Gebruiker Centraal en het programma Mens Centraal. A&O fonds Gemeenten neemt in deze werkgroep de bouwsteen Mens en Organisatie voor zijn rekening.



Acht implementatielessen

voor mens en organisatie, opgehaald in één jaar omnichannel-dienstverlening



Les 1

Zorg voor een gezamenlijke informatievoorziening

Een gezamenlijke informatiebron voor de hele gemeente, het CRM-systeem, is onontbeerlijk. In dit CRM-systeem staan alle klantgegevens, zoals de klantcontacten, de aanvragen en de status van die aanvragen. Zo weten medewerkers, als een inwoner belt, precies wat de vraag was van die inwoner en hoeft de inwoner niet steeds opnieuw zijn verhaal te vertellen. Alleen dan kan de gemeente de inwoner goede dienstverlening bieden. Niet alleen de aanwezigheid van een CRM-systeem is van belang. De kwaliteit en het gebruik van de informatie is mogelijk nog belangrijker. Bij de, door A&O fonds Gemeenten georganiseerde, simulaties werd duidelijk dat er goede afstemming nodig was over welke informatie in het CRM-systeem thuishoort. En, was de ervaring, de informatie in het CRM werd niet altijd gebruikt om tot een goed antwoord te komen voor de inwoner.



Les 2

Participeer zo vroeg mogelijk met inwoners

In het proces van aanvragen is de dienstverlening gebaat bij het betrekken van inwoners. Gemeente Tilburg bijvoorbeeld heeft een vooroverleg met de aanvrager van een vergunning voor grote evenementen. Eén van de lessen uit de simulatie was om veel meer energie in dit vooroverleg te stoppen. Dit vooroverleg wordt dan een overleg met de aanvrager en alle betrokken afdelingen. Een aanvraag kan op deze manier al helemaal zijn afgestemd en kan dan 'soepeler' verlopen. Bij gemeente Groningen zagen we in de simulatie dat inwoners van 'het kastje naar de muur' werden gestuurd. Door als één gemeentelijke organisatie gezamenlijk met de inwoner een plan van aanpak te maken, stel je de inwoner centraal en worden wederzijds verwachtingen gemanaged.

Les 3

Wees creatief in het vinden van oplossingen

Om de inwoner écht te helpen, moet je creatief op zoek gaan naar een échte oplossing. Inwoners hebben niet altijd standaardvragen of verzoeken. Het is niet 'one size fits all'. Dit betekent dat afdelingen samen creatief moeten zijn om problemen voor inwoners op te lossen en maatwerk te leveren. Dit vraagt aandacht van de organisatie als geheel.



Les 4

Toon eigenaarschap van de vraag of probleem van de inwoner

In simulaties was het vasthouden aan eigen rollen en taken soms belangrijker dan samen werken aan oplossingen voor de inwoner. Bijvoorbeeld in de simulatie voor de evenementenvergunning voelden de 'medewerker handhaving' en de 'specialist veiligheid' zich minder verantwoordelijk voor de aanvraag. Zij vonden het belangrijkste dat de evenementen voldeden aan vastgestelde criteria. De 'accountmanagers' voelden zich juist heel erg verantwoordelijk voor de aanvraag van de inwoners. Door die tegenstelling stokte het aanvraagproces.

Les 5

Zorg voor een doorleefde dienstverleningsvisie

Alle deelnemende gemeenten hadden een dienstverleningsvisie voor de gehele gemeente. Die werd echter slechts door een deel van de deelnemers aan de sessie omarmd. Bij het merendeel was de dienstverleningsvisie nog niet 'doorleefd': de deelnemers kenden de visie, maar handelden er bijvoorbeeld in de simulaties, niet naar.

Les 6

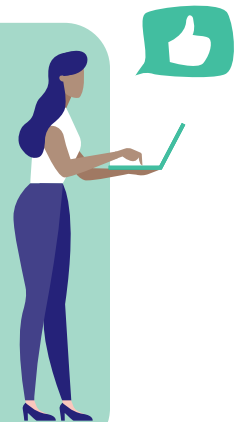
Maak nieuwe afspraken over integrale werkwijzen en afstemming

"We moeten meer integraal werken: je moet weten wat voor en na jou speelt in de keten", zei een van de deelnemers aan de simulatie bij gemeente Groningen. Het was zijn ervaring dat zelf aan de slag gaan een lappendeken van interne informatie en contacten opleverde, maar geen gezamenlijk antwoord op de vraag. Er is dus behoefte aan een integrale opdracht! Integrale dienstverlening gaat verder dan een systeem, het blijft mensenwerk. Maak daarom nieuwe afspraken over processen, werkwijzen, ruimte voor afstemming en samenwerking.

Les 7

Maak steun van leidinggevenden voelbaar

Steun van het management is onontbeerlijk voor omnichannel-dienstverlening; het is cruciaal voor het draagvlak onder medewerkers. In de sessie met gemeenten Ooststellingwerf, Weststellingwerf en Opsterland werd duidelijk dat medewerkers de vernieuwing beter kunnen uitdragen wanneer ze gesteund worden door het management. En wanneer het management beter bewust is van het nut en de noodzaak om gemeentelijke dienstverlening door de bril van de klant te benaderen. Dat bleek essentieel voor een soepel proces.



Les 8

Verander en vernieuw!

Gemeenten kunnen niet achterblijven in hun dienstverlening aan inwoners. Immers, inwoners verwachten naadloze dienstverlening, omdat ze dat ook gewend zijn van niet-overheidsorganisaties. Teleurstelling draagt niet bij aan de reputatie van gemeenten.



Omnichannel-dienstverlening

Wat is omnichannel-dienstverlening?

Omnichannel-dienstverlening wil een naadloze klantervaring bieden over meerdere kanalen (web, e-mail, app, chat, telefonie of balie) door deze in één systeem te integreren. Dit geeft medewerkers van een gemeente (dus niet alleen klantcontactcentrummedewerkers) een compleet beeld van de interacties met een klant, waardoor ze vragen effectief en efficiënt kunnen beantwoorden.

De verbetering van het contact tussen inwoners, ondernemers en overheid staat hierbij centraal. Bij omnichannel-dienstverlening wordt er toegewerkt naar klantinteracties waarin alle communicatiekanalen naadloos bij elkaar komen zodat de dienstverlening verbetert.

Omnichannel-dienstverlening heeft een grote impact op medewerkers en op de gemeentelijke organisatie. Denk alleen al aan het implementeren van de digitale techniek, één centrale informatievoorziening voor de medewerkers, veranderde werkwijzen en het koppelen van de dienstverleningskanalen aan deze centrale informatievoorziening. Daarnaast heeft omnichannel-dienstverlening grote organisatorische consequenties op de processen van de gemeentelijke organisatie.

Bewustwordingsessies en simulatie

A&O fonds Gemeenten heeft samen met gemeenten onderzocht wat de benoemde kernprincipes, betekenen in de dagelijkse, gemeentelijke praktijk.

- 1 Hoe zorg je ervoor dat afdelingen gaan samenwerken en hoe kun je organisatorische eilandjes in de gemeentelijke organisatie tegengaan?
- 2 Hoe stel je voor iedere afdeling en voor iedere medewerker de inwoner centraal in je dienstverlening?

Daartoe organiseerden we in de gemeenten Ooststellingwerf, Weststellingwerf, Opsterland, Groningen, Tilburg en Wageningen bewustwordings-/simulatiesessies. Het doel was om te verkennen welke uitdagingen er liggen op het niveau van processen, samenwerking en klantervaring als omnichannel-dienstverlening wordt ingevoerd.

Bewustwording van omnichannel-dienstverlening

A&O fonds Gemeenten verbond in de bewustwordingssessies leidinggevenden en medewerkers van verschillende afdelingen en gemeenten op het thema omnichannel-dienstverlening. Zo bracht het fonds medewerkers van de gemeenten Ooststellingwerf, Weststellingwerf en Opsterland (samenwerkingsverband OWO) samen in een sessie. Deelnemers wisselden met elkaar uit wat ze nu al weten over omnichannel-dienstverlening en hoe ze daartegen aankijken. Kortom: zij bespraken wat omnichannel-dienstverlening en 'de klant centraal stellen in een breder organisatieperspectief' betekent voor hun gemeente en henzelf.

Simulatiespel

Wat is een simulatie?

In een processimulatie worden de activiteiten 'van klant tot klant' op één plek en versneld uitgevoerd. De essentie van het proces wordt uitvergroot, terwijl details juist achterwege blijven. Een simulatie laat de samenhang zien tussen de verschillende opeenvolgende activiteiten en de ervaringen van de klant. Een processimulatie is een soort laboratoriumopstelling: mensen kunnen in een veilige omgeving experimenteren, evalueren en oefenen.

Processimulaties zijn een effectief middel om mensen met verschillende voorkeursstijlen aan te spreken: de doeners kunnen direct aan de slag, de denkers halen informatie uit de evaluatiemomenten en kunnen de praktijkervaringen vertalen naar nieuwe inzichten. Doordat de resultaten direct zichtbaar zijn, komt er makkelijk een gesprek op gang.

Bij gemeenten Groningen en Tilburg organiseerde A&O fonds Gemeenten simulatiespellen. Zo konden medewerkers ervaren wat de impact is van omnichannel-dienstverlening. Bij gemeente Tilburg begeleidde A&O fonds Gemeenten een simulatiespel binnen het ruimtelijk domein, het aanvragen van evenementenvergunningen. Bij gemeente Groningen was er een simulatiespel binnen het sociaal domein, het aanvragen van een bijstandsuitkering.

Het principe 70:20:10 leren¹ vormde de basis voor de ontwikkeling van de simulaties. Medewerkers leren het meeste (70 procent) in het werk; dus leren door het doen, 20 procent door het krijgen van coaching en feedback, en 10 procent door formele (klassikale) training.

Het spel simuleert de praktijk van een gemeentelijke afdeling. Wie heeft welke taak? Wie communiceert met wie? Wie is eigenaar van het probleem? En wie is het aanspreekpunt voor de inwoner? Deze en andere aspecten zitten versleuteld in het spel. De deelnemers zien direct wat de gevolgen zijn van problemen en van de oplossingen die ze zelf aandragen en implementeren.

Deelnemende rollen in het spel zijn de gemeentelijke medewerkers, een leidinggevende en de inwoners. Daarnaast zijn er twee observatoren. Beide simulaties beschikken ook over een CRM-systeem (Customer Relationship Management): in dit geval een papieren casusoverzicht om de voortgang van de casus te noteren, maar ook om als één bron van informatie te dienen voor de deelnemers.

Iedere deelnemer heeft een rol, of het nu een medewerker evenementen is bij gemeente Tilburg of een medewerker handhaving bij gemeente Groningen. En iedere deelnemer vervult niet zijn of haar dagelijkse eigen functie. Op deze manier kregen de deelnemers een goed overzicht op de rollen en de dynamiek van het simulatiespel.

De resultaten van de simulaties waren 'eye openers' voor de deelnemers. De deelnemers onderschreven dat vanwege de grote impact op de organisatie, interne bewustwording over omnichannel-dienstverlening onontbeerlijk is. In alle geledingen van de gemeentelijke organisatie is draagvlak nodig en medewerkers moeten samenwerken om de klant centraal te stellen, stelden deelnemers vast.

¹ Slimmer werken & leren in de 21e eeuw, Upskilling met 70:20:10, Jos Arets

Opdrachtgever



Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Auteurs

Jeroen Stam
(Processpecialisten),
Alexandra van der Lee
(Alexandra Management& Coaching),
Joost Groenestein
(A&O fonds Gemeenten)

Projectleiding

Joost Groenestein, A&O fonds Gemeenten

Tekstredactie

Walter Baardemans, BNB Teksten

Vormgeving

insandouts communication, design and print

Fotografie

Kees Winkelman

Uitgave

A&O fonds Gemeenten, november 2021

A&O fonds Gemeenten (Stichting Arbeidsmarkt en Opleidingsfonds Gemeenten) is het fonds voor alle gemeenten van Nederland. We inspireren en ondersteunen bij organisatieontwikkeling en professionalisering van medewerkers. A&O heeft tot doel Nederlandse gemeenten vitaal en wendbaar te houden, zodat zij optimaal kunnen blijven aansluiten bij de veranderende samenleving.

Rechten

© 2021 Stichting A&O fonds Gemeenten

Verveelvoudigen en/of openbaarmaking van (delen van) dit werk voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan, mits kopieën niet gemaakt of gebruikt worden voor commerciële doeleinden en onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het A&O fonds Gemeenten.

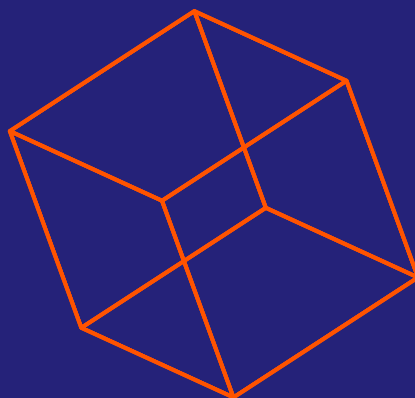
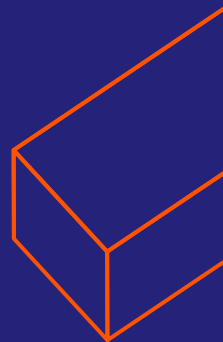
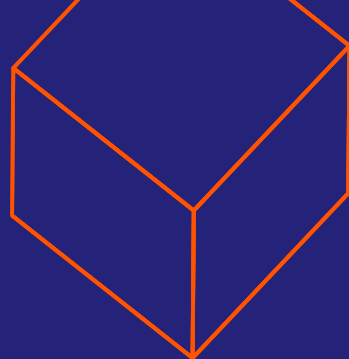
Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.

Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag

070 763 00 30

secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

november 2021



A&O
fonds
Gemeenten