

Organiseer je klanttevredenheid!

Dienstverlening is een belangrijk thema voor de gemeente Amsterdam. We willen een win-win situatie voor zowel burger als gemeente: tevreden burgers en een efficiënte organisatie. Met dit doel professionaliseren we onze dienstverlening continu. In 2009 begonnen we met het anders inrichten van het Klant Contact Center (CCA). En in 2014 startte de invoering van een nieuw dienstverleningsconcept voor de gemeentelijke loketten. Terwijl we deze transitie aan het afronden zijn, start het traject om ook de online dienstverlening flink te verbeteren. Graag nemen we u mee in de reis die wij hebben gemaakt. Waarom we het gedaan hebben zoals we het gedaan hebben. Kort samengevat is dit “waarom” gebaseerd op drie pijlers, het fundament onder alles wat we doen. In dit artikel werken we uit wat de gevolgen zijn van deze pijlers voor de operationele organisatie in de verschillende kanalen: balie, telefonie en online.

Pijler 1: Inzicht

Inzicht, precies begrijpen wat je moet doen voor maximaal effect. Niet op gevoel maar op basis van harde modellen berekenen wat er moet gebeuren voor een optimaal rendement. Als we precies weten wat burgers gelukkig maakt in hun contact met de gemeente, kunnen we onze hele organisatie richten op de elementen die daar het meest aan bijdragen. Zo is het mogelijk de hoogst mogelijke tevredenheid te realiseren. Dit inzicht in wat de burger wil noemen we “Denken vanuit de klant”. Maar hoe weten we welke elementen welke invloed hebben op die tevredenheid en hoe richten we onze organisatie in om te excelleren op die elementen?

Pijler 2: Focus

Kent u Marc Lammers, de hockeycoach van het dameselftal dat olympisch goud won in 2008? Om zijn team maximaal te laten presteren moest hij ze in hun kracht krijgen. Hij begreep dat mensen beter presteren als ze doen wat ze het beste kunnen. Klinkt simpel toch? We zijn echter gewend om mensen te trainen op wat ze niet goed kunnen, in plaats van optimaal in te zetten waar ze erg goed in zijn. Focus op de kracht van mensen, op dat wat het beste werkt. De medewerker inzetten op zijn kracht en een organisatie bouwen die zich volledig focust op het optimaal ondersteunen van die medewerker. Focus betekent aandacht voor dat wat het belangrijkste is, maar ook de tijd en ruimte om er aandacht aan te geven.

Pijler 3: Flow

De derde pilaar gaat over flow en over continu verbeteren. Iedereen heeft een gevoel bij flow, maar wat is het nou precies? Flow is dat de organisatie lekker loopt. Alles gaat de goede kant op en problemen lijken zichzelf op te lossen. Iedereen voelt elkaar aan en werkt samen aan hetzelfde doel. De LEAN-filosofie heeft het hierbij over ritme. Klinkt prachtig maar hoe bereiken we dat? Als we weten wat we moeten doen om optimaal te presteren, en we focussen iedereen op dat waar hij of zij goed in is, komen we een heel eind. Maar de wereld is complex en dynamisch. Alles verandert continu en samenwerken is mensenwerk, dus fouten horen erbij. We moeten dus in staat zijn om te gaan met een omgeving die continu in beweging is, met fouten en problemen, en met verandering. Hierbij moeten we onze ogen gericht houden op het doel: de beste dienstverlening met de efficiëntste organisatie. Het is dus een combinatie van onszelf continu verbeteren om ons aan te passen aan de dynamische omgeving, en tegelijk met elke verbetering een stap te zetten naar ons doel. Als we allemaal samenwerken om onszelf en de manier waarop we werken continu te verbeteren, zijn we in staat in ‘flow’ te blijven en deze zelfs uit te bouwen. En door onszelf steeds af te vragen of dat wat we doen nog waarde toevoegt voor het doel dat we nastreven, komen we er zelfs toe zaken niet meer te doen of helemaal anders.

Dit verhaal gaat over het organiseren van tevredenheid over dienstverlening. Het beantwoordt de vraag hoe we de organisatie kunnen inrichten om ons doel, tevreden burgers, te halen en daar steeds beter en effectiever in te worden, door de dienstverlening continu te verbeteren. Eerst moeten we weten wat we moeten doen om de burger tevreden te maken. Niet vanuit een onderbuik gevoel, maar precies, op basis van statistiek en modellen.

Pijler 1 Inzicht - denken vanuit de klant

Sturen op klanttevredenheid

Een hoge klanttevredenheid is een belangrijke doelstelling van de gemeente Amsterdam. Maar we weten niet wat de *drivers* voor tevredenheid zijn. Welke actie heeft veel effect op de tevredenheid en welke eigenlijk nauwelijks. Sturen op klanttevredenheid houdt in dat we precies weten wat er gebeurt als we deze *drivers* gericht aanpakken. Op die manier beïnvloeden we niet alleen de tevredenheid, maar kunnen we ook een afweging maken in wat een verbetering in tevredenheid mag kosten. Bijvoorbeeld: worden onze bezoekers blijer van ruimere openingstijden of van kortere wachttijden?

Tevredenheid versus efficiëntie

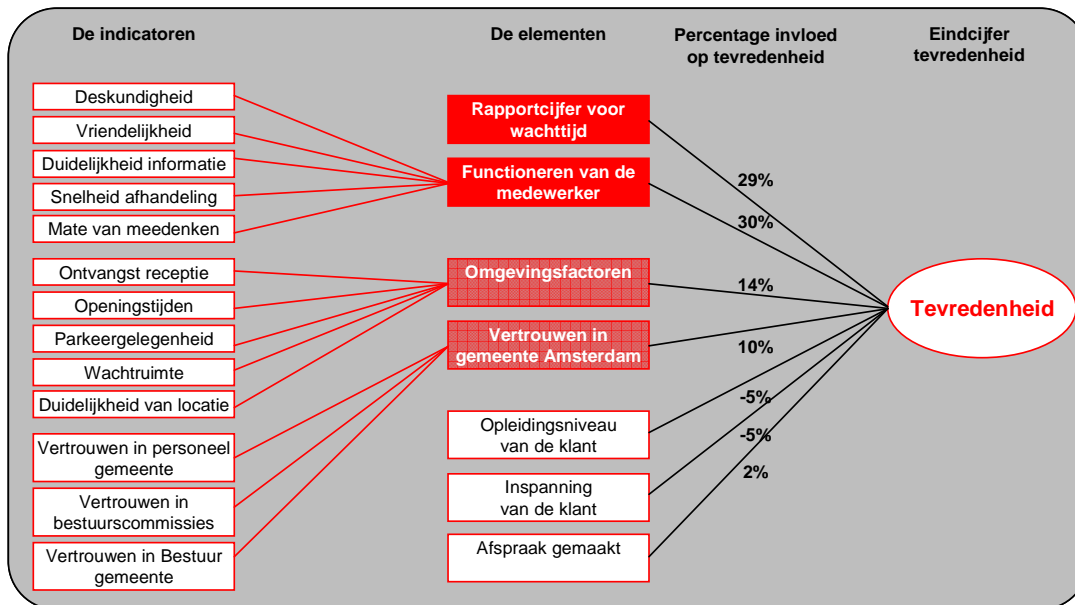
We willen weten hoe groot het effect van ruimere openingstijden of kortere wachttijden is omdat we een hoge tevredenheid proberen te bereiken tegen zo laag mogelijke kosten. We kunnen onze winkels 24 uur per dag openhouden en wachttijden terugbrengen tot 30 seconden, maar als daardoor de prijzen verdrievoudigen of vertienvoudigen gaan we failliet.

Sturen op tevredenheid kunnen we dus niet los zien van sturen op efficiëntie. Een extra reden om het precieze effect van de elementen van dienstverlening op de tevredenheid nauwkeurig te gaan bepalen. Pas dan kunnen we onze organisatie inrichten op het maximaliseren van de tevredenheid tegen de laagste kosten.

Het voorspellen van tevredenheid over contact aan de balie

“Als we precies weten welk dienstverleningselement in welke mate bijdraagt aan de tevredenheid van onze burger over het contact dat hij met ons heeft, kunnen we zijn tevredenheid over dat contact tot op één cijfer achter de komma nauwkeurig voorspellen.” Dit is de kern van het voorspelmodel voor klanttevredenheid dat de gemeente Amsterdam sinds 2011 samen met VODW ontwikkelt. Sindsdien voeren we enkele keren per jaar een klanttevredenheidonderzoek uit en kunnen we tot op 0,2 punt nauwkeurig de tevredenheid van de burger voorspellen op basis van de onderliggende dienstverleningselementen.

We hebben een groot aantal variabelen per kanaal benoemd die volgens de literatuur, eerder onderzoek en onze ervaring, belangrijk zijn voor de tevredenheid aan de balie. Deze variabelen zijn vertaald naar gerichte vragenlijsten die zijn voorgelegd aan bijna 2000 respondenten. Alle variabelen zijn bekeken op correlatie en bijdrage aan de tevredenheid. De variabelen met een lage correlatie (geen aanwijsbare invloed) vielen af. Vervolgens zijn alle variabelen geclusterd op basis van factoranalyse en is er met behulp van regressieanalyse een model gemaakt. Dit model kan schematisch worden weergegeven als:



Dit schema leidt uiteindelijk tot een voorspelformule waarin we verschillende elementen kunnen variëren om te zien wat het effect op de tevredenheid is.

Wat zegt dit model?

Wachttijd

De wachttijd bepaalt ongeveer 29% van de tevredenheid. Een langere wachttijd leidt tot een lagere tevredenheid. De relatie is rechtlijnig: hoe langer de wachttijd hoe lager de tevredenheid. Dus willen we een maximale tevredenheid dan moeten we de wachttijd zo kort mogelijk krijgen. Maar te kort leidt weer tot hoge kosten. Een lastige afweging dus.

Werken op afspraak heeft een kleine positieve invloed op de tevredenheid (2%), maar bij nadere analyse laat zien dat mensen die een afspraak hebben maximaal 5 minuten willen wachten. Langer wachten op een afspraak leidt tot een lagere tevredenheid als iemand die op inloop komt en even lang wacht.

Beoordeling van de medewerker

Tevredenheid van de burger over de medewerker die hem of haar helpt bepaalt ongeveer 30% van de tevredenheid. Een burger beoordeelt een medewerker op vijf factoren:

1. Deskundigheid van de medewerker
2. Vriendelijkheid van de medewerker
3. Duidelijkheid van de gegeven informatie
4. Snelheid van de afhandeling
5. De mate van meedenken door de medewerker

De burger beoordeelt onze medewerker op de mate waarin hij geholpen wordt maar een medewerker zelf heeft beperkte invloed op een aantal van deze factoren. Een medewerker is zo goed als de mate waarin we hem ondersteunen. Hebben we onbegrijpelijke processen en producten, dan kunnen wij niet van onze medewerker verwachten dat hij alles weet en kan. Ontsluiten wij niet voldoende of niet de juiste informatie voor de medewerker dan beschikt deze niet over de juiste kennis en wordt hij als ondeskundig ervaren. Heeft de medewerker een beperkt mandaat, dan kan hij de burger niet altijd helpen.

Mate van inspanning

De mate waarin de burger het gevoel heeft inspanning te moeten leveren om zijn zaken aan de balie geregeld te krijgen bepaalt 5% van de tevredenheid. Hoe hoger de door de burger ervaren inspanning hoe lager de tevredenheid. De ervaren mate van inspanning meten we met de *Customer Effort Score* (CES). De CES heeft aan de balie slechts een beperkte invloed op de tevredenheid (-5%). Opvallend is dat dit in de andere kanalen, telefonie en vooral internet, een veel groter effect heeft op de tevredenheid.

Overige elementen

De omgevingsfactoren zoals openingstijden, parkeergelegenheid, ontvangst receptie, wachtruimte en duidelijkheid over waar je moet zijn op een locatie, bepalen gezamenlijk ongeveer 14% van de tevredenheid. Het vertrouwen in de gemeente (medewerkers en bestuur) bepaalt voor 10% de tevredenheid van de burger.

Nieuw concept voor dienstverlening aan de balie in Amsterdam

Wachttijd en medewerker zijn dus de belangrijkste indicatoren voor de tevredenheid van de burger. Weten we de wachttijd gemiddeld onder de vijf minuten te krijgen, dan is de medewerker bijna de enige nog beïnvloedbare factor voor de tevredenheid.

Omgevingsfactoren zijn vaak kostbaar en complex om aan te passen en hebben afzonderlijk weinig invloed op de tevredenheid. Opleiding van de burger en vertrouwen in de gemeente kunnen we vanuit dienstverlening niet beïnvloeden. Dit maakt het voor baliedienstverlening duidelijk waar we op in moeten zetten voor een gezonde verhouding tussen tevredenheid en de kosten daarvan.

Op basis van bovenstaande kennis ontwikkelden we een nieuw concept voor dienstverlening aan de balie. We kozen voor een retail benadering: alle producten leveren via meerdere locaties, in plaats van aparte locaties voor elk product. Dit betekende dat de gemeente Amsterdam ca. 55 locaties ging bundelen tot 7 Stadsloketten. In deze Stadsloketten kunnen burgers terecht voor een uniform aanbod van producten en diensten. Het organisatiemodel hiervoor is gebaseerd op ons contactcenter (o.a. COPC). We sturen op een gemiddelde wachttijd van 5 minuten met een norm van 80%. Breed inzetbare medewerkers kunnen de meeste producten direct aan de inloopbalie leveren. De processen en systemen zijn gericht op directe afhandeling van (aan)vragen.

Teamleiders coachen de medewerkers continu in hun gespreksvaardigheden om medewerkers in hun kracht te zetten als specialist in het voeren van goede en effectieve dienstverleningsgesprekken. Zij zijn immers de belangrijkste speler als het over tevredenheid gaat.

Een goede *forecast* op het bezoekersvolume (1,3 miljoen baliebezoekers per jaar) zorgt voor efficiency en tevredenheid: elk uur van de dag zijn er precies voldoende medewerkers om de burger binnen vijf minuten te kunnen helpen, een duidelijke win-win. Ook sturen we *realtime* bij als de voorspelling en de werkelijkheid afwijkt en er dus te veel of te weinig medewerkers zijn om de burger snel te helpen. Alleen producten met een lange afhandeltijd leveren we nog op afspraak omdat deze vaak complex zijn. Dit maakt de brede receptiefunctie die de meeste gemeenten kennen overbodig.

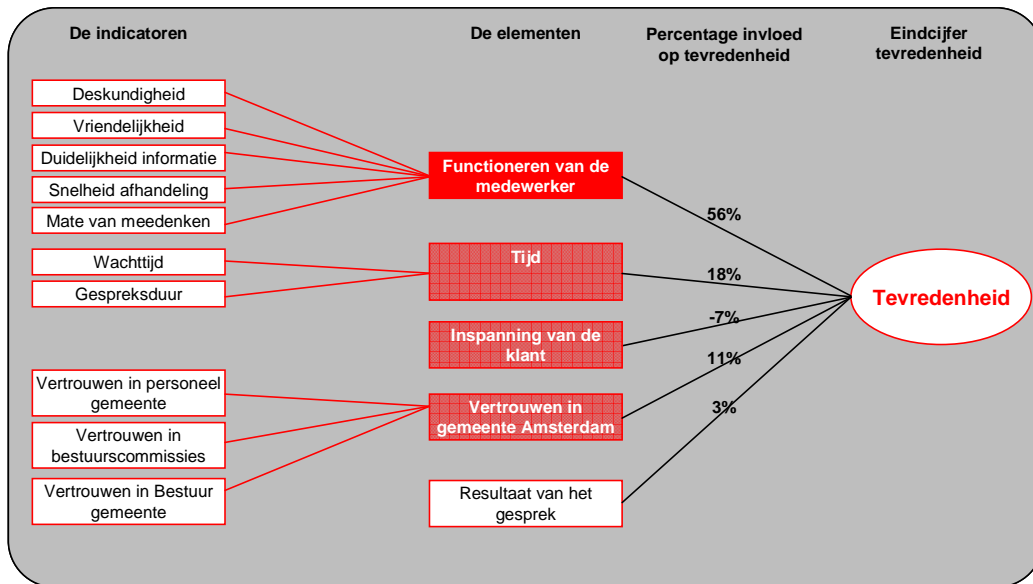
Deze nieuwe opzet moet zeer tevreden burgers en ondernemers opleveren tegen lagere kosten. In een pilotvestiging hebben we de nieuwe opzet met succes getest. In het najaar van 2015 werken alle Stadsloketten van de gemeente Amsterdam volgens dit nieuwe concept.

Pijler 2 Focus - De medewerker is de basis

Elk kanaal heeft zijn eigen voorspelmodel

Bij het bepalen van de variabelen werd al snel duidelijk dat de indicatoren en elementen die bijdragen aan de tevredenheid per kanaal anders zijn of een andere invloed hebben. Om deze reden is er voor alle kanalen, zelfs voor Social Media, een eigen model gemaakt.

Om de hele organisatie te focussen op dat wat het meeste bijdraagt aan de tevredenheid en efficiëntie, moeten we ook voor telefoon en online een voorspelmodel gebruiken. Kijken we naar de telefonische dienstverlening, dan lijkt het voorspelmodel erg op dat van de balie, behalve dat de medewerker aan de telefoon nog belangrijker is voor de tevredenheid van de burger, dan aan de balie. Hieronder staat het model voor tevredenheid over telefonische dienstverlening kort weergegeven.



Verschillen met de balie

Bij telefonie is wachttijd gekoppeld aan de gespreksduur en minder belangrijk dan aan de balie. Wachttijd en gespreksduur samen bepalen ongeveer 18% van de tevredenheid. De combinatie van kort wachten voor je iemand aan de lijn krijgt en een kort gesprek, leidt tot tevredenheid.

De Customer Effort Score bepaalt 7% van de tevredenheid. Hoe hoger de door de burger ervaren inspanning, des te lager de tevredenheid.

Aan de telefoon heeft het resultaat van het gesprek een zeer beperkte invloed (3%) op de tevredenheid. Het resultaat is telefonisch niet zo tastbaar als aan de balie. Het lijkt erop dat het gevoel van de burger over het resultaat, onderdeel is van het oordeel over de medewerker en de ervaren inspanning.

De medewerker...de medewerker en de medewerker

Het model is hier glashelder: de medewerker bepaalt bij telefonische dienstverlening 58% van de tevredenheid van de burger. De burger beoordeelt een medewerker zoals eerder gezien, op vijf factoren. Slechts één element kan de medewerker dus voor 100% zelf beïnvloeden: vriendelijkheid! Alle overige elementen zijn een samenspel tussen dat wat de

medewerker zelf kan doen om te presteren en hoe wij de medewerker in staat stellen dit optimaal te doen.

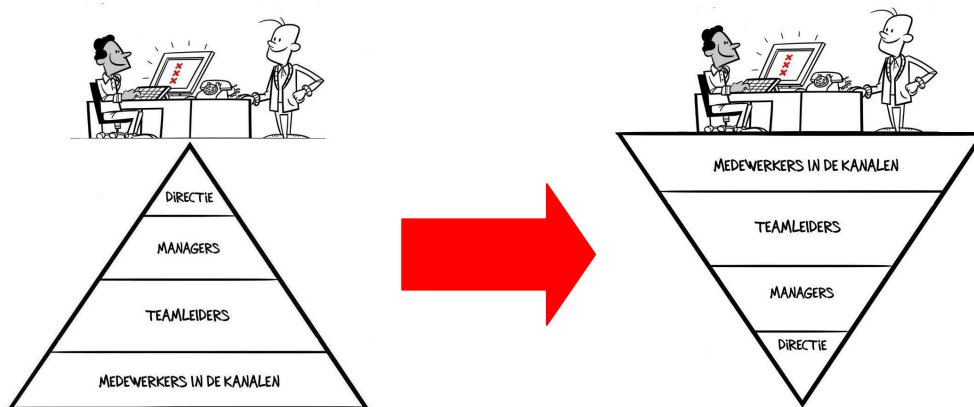
Bijvoorbeeld, als een medewerker een gesprek doorverbindt omdat hij geen toegang heeft tot de door de burger gevraagde informatie, lijkt het voor de burger alsof hij een onkundige medewerker aan de telefoon heeft. Dit is niet het geval, maar dit ontstaat doordat de organisatie zo is ingericht.

Als we alle informatie begrijpelijk ontsluiten, processen simpel en snel maken en systemen eenvoudig en gebruiksvriendelijk maken, ondersteunen we de medewerker optimaal in het leveren van goede dienstverlening. Het gevolg: een tevreden burger!

Hoe zetten we de medewerker op nummer 1 in de organisatie?

Het kantelen van de organisatie

Een traditionele hiërarchische organisatie is als een piramide. De directie bepaalt het beleid en geeft opdrachten aan de manager, die weer opdrachten geeft aan de teamleider, en zo verder. Als je aan de directie vraagt **voor wie** ze het doen, dan zegt deze natuurlijk “de burger”. Maar hoe vaak spreekt de directie de burger? De directie maakt de burger niet tevreden, dat doet de medewerker. Als we de burger tevreden willen krijgen, moeten we de medewerker dus bovenaan de organisatie zetten. We moeten de organisatie kantelen:



In deze omgekeerde piramide is het de taak van de teamleider om aan de medewerker te vragen: “Wat moet ik doen om jou te helpen zodat jij de burger tevreden kan maken”? En de manager vraagt de teamleider: “Wat heb je nodig om je medewerkers optimaal te ondersteunen?” En zo verder. Dit klinkt simpel, maar is een enorme cultuuromslag voor de hele organisatie; van hiërarchisch naar dienend leiderschap.

Sturen op KPI's bij dienend leiderschap

Als je dienend leiderschap verder doortrekt, wordt duidelijk dat zelfs de beoordeling van medewerker, management en directie helemaal anders wordt. Als het doel is om de klant tevreden te krijgen, wanneer is de teamleider dan geslaagd? Welke KPI's moet een teamleider hebben? Of een manager, of een directeur?

Volgens bovenstaand model is de burger tevreden als de burger de medewerker positief beoordeelt. De doelstelling van de medewerker is dus een tevreden burger. Een teamleider haalt zijn doel als zijn medewerkers hun doel halen. We moeten dus bepalen welke KPI's de medewerker moet halen om de burger tevreden te krijgen (zie het voorspelmodel) en daar moet de teamleider op sturen. Hij haalt zijn doel als hij het beste uit zijn mensen haalt. Een manager haalt zijn doel als de teamleider zijn doel haalt.

Om alle lagen de juiste KPI's te laten realiseren moeten we dus een omgeving creëren waarin de teamleider zich optimaal kan richten op het coachen van de medewerker. En zo verder naar de manager en directeur. Je kan dus nooit presteren met resultaat dat je zelf direct boekt, maar enkel door je medewerkers te helpen hun resultaat te boeken. Dienend leiderschap dus.

Onderscheid tussen inhoud en aansturing

Om de medewerker op de eerste plaats te zetten in de dienstverleningorganisatie moeten we twee dingen goed regelen:

- We moeten de medewerker optimaal ondersteunen om goede prestaties te kunnen leveren aan de burger;
- De medewerker moet snel en makkelijk bij alle benodigde inhoud kunnen die nodig is om zijn werk optimaal te doen.

Daarom brengen we een hele duidelijke focus aan in onze organisatie waarbij we onderscheid maken tussen 'Inhoud' en 'Aansturing'.

De aansturing is de operationele organisatie die gericht is op het optimaal operationeel ondersteunen van de medewerker. Dit richten we in per kanaal.

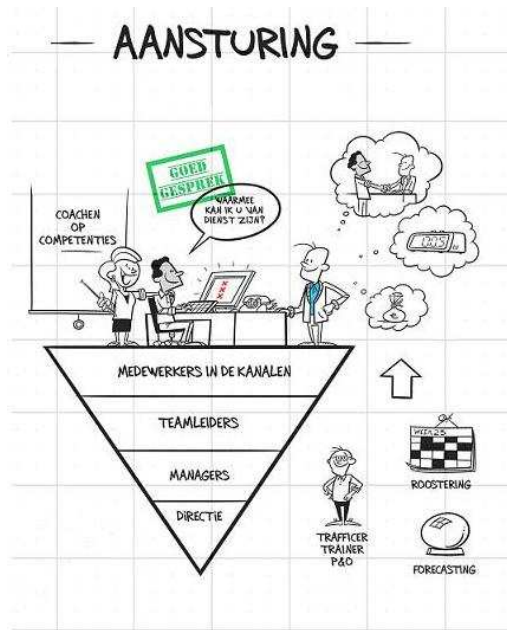
De inhoud is de organisatie die zich richt op het optimaal ontsluiten van de benodigde kennis, systemen en werkinstructies om in elk kanaal alle producten en diensten goed te kunnen leveren.

Geen tijd = geen aandacht

Het meesterschap van de medewerker is het voeren van een goed gesprek met de burger. Het is de taak van de teamleider de medewerker hierin continu te ondersteunen. Hij moet hier de tijd en de mogelijkheden voor krijgen. Daarom richten onze teamleiders zich slechts op één ding: het coachen van de medewerker. Dit noemen wij 'Coachen op competenties'. We ondersteunen de teamleiders met quality monitorig tooling. Dit stelt ze in staat mee te luisteren en te kijken, te beoordelen en maandelijks of vaker met de medewerker het gesprek aan te gaan over wat er goed gaat en waar ze kunnen helpen.

De juiste mensen met de juiste training op het juiste moment

Om tijd te creëren voor de teamleider hebben we alle andere taken die leiden tot een goede dienstverlening, zoals het voeren van een efficiënte organisatie en zorgen voor een korte wachttijd, belegd bij een ondersteunend team volgens de basis van (COPC). De forecaster en roosteraar zorgen voor de juiste bezetting op het juiste moment; de trafficier stuurt real-time om afwijkingen tussen de verwachting en de realiteit op te vangen; P&O zorgt voor het aannemen van medewerkers met de juiste competenties en voor voldoende medewerkers om verloop en pieken op te vangen. Trainers leiden de medewerkers op tot dienstverleningspecialist die de vraag van de burger kunnen vertalen naar de juiste producten en informatie.



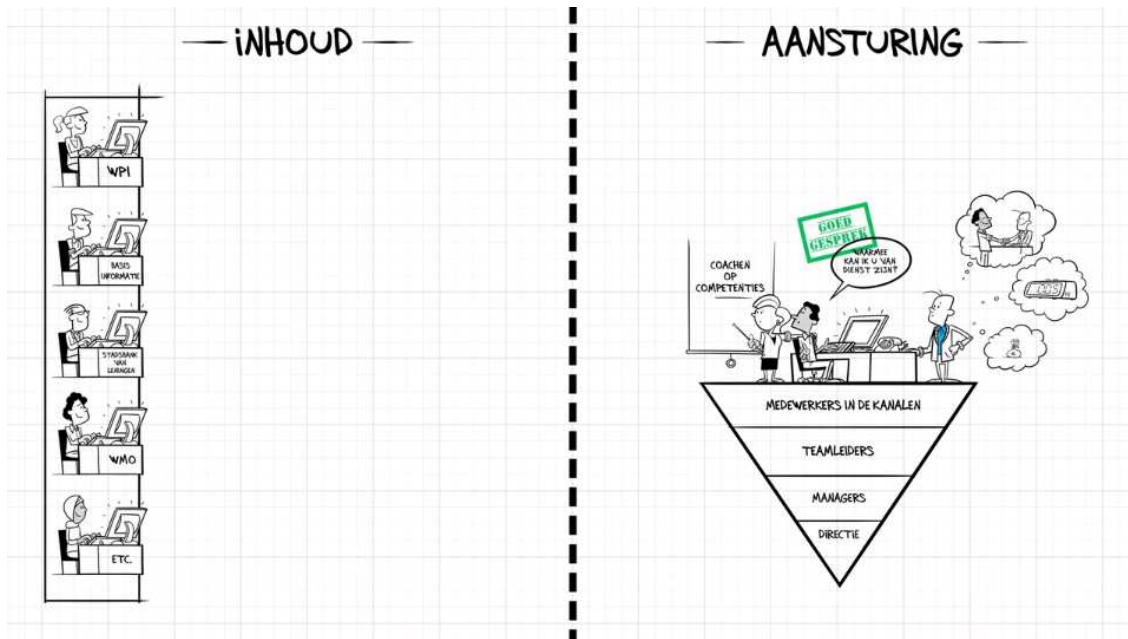
Het organiseren van de inhoud

Naast de ondersteunende operationele organisatie moeten we de medewerker optimaal toegang geven tot de juiste inhoud. Zonder deze inhoud kan de medewerker de burger niet helpen en wordt hij beoordeeld als niet deskundig ("hiervoor moet ik u doorverbinden naar een specialist"), langzaam (trage systemen, vele stappen in het proces, verschillende systemen, etc) en onduidelijk (complexe teksten die de medewerker moet vertalen naar de situatie en het niveau van de klant). De organisatie heeft dus de taak de inhoud zo te ontsluiten dat de medewerker de burger optimaal kan helpen: snel, makkelijk en met duidelijke informatie.

Producteigenaren

Of we het nu hebben over belastingen, vergunningen, hulp in het huishouden of een uitkering, er zijn vele verschillende specialistische onderdelen verantwoordelijk voor de producten van de gemeente. Dit zijn de producteigenaren. Zij weten alles over de wettelijke kaders van het product en vertalen dit naar de operationele afhandeling. Zij zijn eigenaar van de systemen die nodig zijn om de producten te leveren en zorgen voor de processen waarmee dit gebeurt. Ook produceren zij de productinformatie en zorgen voor de afhandeling van aanvragen en eventuele bezwaren en klachten.

Echter zij werken vanuit een wereld die start bij de wet die bepaalt welke producten we als gemeente leveren. En dat is niet altijd dezelfde wereld als die van de burger.



Van probleem naar product

Een belangrijk deel van de opleiding van de medewerker is het begrijpen van het probleem van de burger, door te vragen en mee te denken in mogelijke oplossingen. Burgers komen niet naar de gemeente omdat hij graag een product wil. Je wil geen paspoort, vergunning of uitkering. Je wil reizen, verbouwen of je hebt geen inkomen. De wet bepaalt dat je niet mag reizen zonder paspoort, dat je soms een vergunning nodig hebt om te verbouwen of dat als je geen inkomen hebt, je deze bij de gemeente moet aanvragen. Je hebt dus als burger of ondernemer een probleem en je moet naar de gemeente om dat op te lossen.

Iemand met een dochter van 1,5 jaar komt naar de balie voor een paspoort. Denkt de baliemedewerker in producten, dan levert hij een paspoort. Hij kan echter ook vragen waarvoor het paspoort nodig is. Is het antwoord 'vakantie', dan kan de medewerker informeren of de bezoeker verwacht de komende vijf jaar buiten Europa op vakantie te gaan. Zo niet, dan is een identiteitskaart ook goed, maar wel een stuk goedkoper.

Een vrouw belt het contactcenter omdat zij iets gehoord had over een subsidie. Ze wist alleen niet precies welke subsidie. Ga er maar aanstaan als medewerker. Na enkele vragen bleek de vrouw een kind te hebben en een (te) laag inkomen. Ze kon haar kind niet alles geven wat het nodig had, zoals schoolboeken, een computer en andere zaken. Door het probleem te begrijpen kan de medewerker helpen met een aanvraag voor één van de vele subsidies en mogelijkheden die de gemeente Amsterdam hiervoor kent.

Van productkennis naar begrijpelijke informatie

De producteigenaren hebben uitgebreide productkennis, maar de burger denkt niet in producten, hij denkt in problemen. De taal van de productspecialist sluit niet altijd aan bij de belevingswereld en het niveau van de burger. Een centrale redactie heeft als taak de productkennis om te zetten in begrijpelijke informatie voor de burger. Deze centrale redactie is de brug tussen specialistische afdelingen en de burger. Zij ontsluiten alle informatie over producten, processen en procedures begrijpelijk, up to date en eenvoudig via een kennisbank. Deze kennisbank ondersteunt de medewerkers aan de balie en aan de telefoon en ontsluiten we via de website ook rechtstreeks aan de burger en ondernemer.

Een kennisbank is niet de oplossing voor alle vragen!

Echter, een groot deel van de antwoorden is niet uit de algemene informatie in de kennisbank te halen. Veel vragen vergen persoonlijke informatie: mijn uitkering, mijn aanvraag of mijn vergunning. Deze informatie komt in Amsterdam uit veel verschillende systemen, soms zelfs meerdere systemen per product. Om te zorgen dat de medewerker de burger ook echt kan helpen, moeten we deze systemen ontsluiten naar de medewerker. Het gevolg is dat de medewerker voor het leveren van sommige producten soms wel 5 tot 10 systemen nodig heeft. En vaak is pas achteraf bedacht dat de medewerker in de contactkanalen er ook gebruik van maken, wat de gebruiksvriendelijkheid niet ten goede komt. Medewerkers zijn meestal veel tijd kwijt aan training voor het gebruik van deze systemen.

Van inhoudelijk deskundig naar meesterschap in dienstverlening

Het apart organiseren en ontsluiten van de inhoud maakt dat de medewerker zich volkomen kan focussen op het voeren van het best mogelijke dienstverleningsgesprek. Het optimaal helpen van de burger en ondernemer is het meesterschap van de medewerker. Dit moet hem natuurlijk aangaan. Maar dat gaat niet vanzelf. We moeten als organisatie zorgen dat de producten en processen zo begrijpelijk zijn dat de medewerker ze eenvoudig aan de burger kan uitleggen. Dat informatie makkelijk vindbaar is, dat systemen zeer gebruiksvriendelijk zijn, en dat processen snel en helder zijn, zowel voor de medewerker als voor de burger.

Toch is dit voor de meeste organisaties absoluut niet vanzelfsprekend. Zij zijn hier niet op ingericht en maken met behulp van zo veel mogelijk training hun medewerkers wegwijs in allerlei lastige producten, complexe en langdurige processen en gebruiksonvriendelijke systemen. De medewerker kan hier in de contactkanalen de problemen van de organisatie oplossen richting de klant. En als het misgaat weten we ook wie we de schuld kunnen geven: de medewerker. Maar het trainen van honderden medewerkers in complexe producten, processen en systemen is erg duur en inefficiënt. Bovendien is er een hoog risico op fouten en informatieachterstand. Elke medewerker is dan eigenlijk een aparte kennisbank.

De Dienstverleningsassistent (DAS)

De gemeente Amsterdam pakt dit anders aan. Naast de Kennisbank ondersteunen we de medewerker met DAS, een tool waarmee we algemene informatie, persoonlijke informatie, werkinstructies en onderliggende systemen rondom een product in één keer ontsluiten. DAS is zo eenvoudig en helder dat ook medewerkers zonder specialistische kennis complexe producten direct aan de burger kunnen leveren. In DAS komen alle werkinstructies en handboeken samen in een logische flow. Het systeem helpt de medewerker op een natuurlijke manier in het gesprek dat hij heeft met de burger. Het ontsluit de verschillende productsystemen in één scherm, laat per product de logische vragen zien en toont meteen de meest actuele informatie. DAS is gebouwd voor en met de medewerkers volgens de scrum-methode (hierover later meer). De medewerker wordt continu betrokken en op basis van zijn wensen en feedback ontwikkelen en verbeteren we deze ondersteuningstool continu.

Klaar?

Zijn we er dan met onze medewerker gerichte organisatie? Nee, nog lang niet! De gemeente heeft ongeveer 20.000 baliecontacten en 25.000 telefonische contacten per week. Om te zorgen dat deze enorme stroom contacten optimaal blijft lopen, dat we in de flow blijven, moeten we continu bijsturen in onze dienstverleningsprocessen om problemen op te lossen en verbeteringen aan te brengen. Dit noemen we de feedbackloop.

Pijler 3 Continu verbeteren als basis voor flow

Van flow naar feedback, naar continu verbeteren

De dienstverleningsketen van specialistische afdeling naar de burger via de kanalen is een continue stroom van contacten die nooit mag stoppen. Maar alles verandert: wetgeving, afdelingen, mensen, producten, systemen, processen, afspraken en gedrag. Ook gaat het precies doen wat we met elkaar hebben afgesproken, ons niet altijd even makkelijk af. Dit leidt er toe dat in het dienstverleningsproces naar de burger continu blokkades ontstaan op het proces en de inhoud, die goede dienstverlening in de weg staan. De flow tussen medewerker en burger loopt vast, omdat de medewerker vastloopt in zijn poging de burger te helpen. Informatie is niet te vinden, afdelingen zijn niet te bereiken, de burger staat niet in het systeem, 10.000 burgers ontvangen een brief met een fout er in, ga zo maar door.

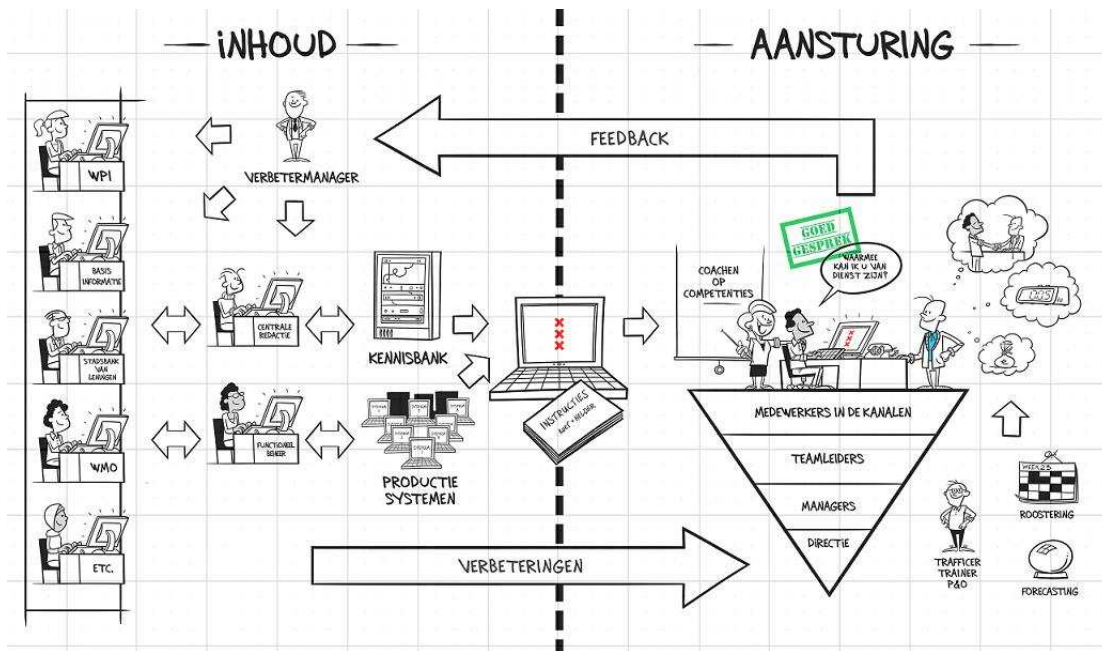
De dienstverleningsorganisatie moet in staat zijn snel en flexibel met deze problemen om te gaan. Maar we zijn ook bezig om de dienstverlening naar een optimaal niveau te brengen, met een zo efficiënt mogelijke organisatie. Omdat de medewerker de tevredenheid bepaalt bij telefonische dienstverlening en aan de balie, moet hij de mogelijkheid hebben aan te geven dat er iets niet goed gaat. Dit doet hij met de feedbackloop. Deze feedback kan gaan over de inhoud (hij mist informatie of deze is onduidelijk, verkeerd, of achterhaald), de systemen (ze werken niet goed, informatie is niet te vinden, knoppen werken niet of zijn onhandig, etc.), de dienstverleningsprocessen of de producten (onduidelijke brieven of processen, fouten in de productie, trage verwerking, onbereikbare afdelingen, etc.).

De feedbackloop

Alle feedback van medewerkers pakken we serieus op. De feedback leidt altijd tot een actie: een structurele verbetering van de dienstverlening of de processen of een reactie naar de medewerker waarom we er niets mee kunnen doen. De feedbackloop werkt alleen als de medewerkers weten en merken dat er daadwerkelijk iets gedaan wordt met hun input. Ze helpen niet alleen de klant hiermee, maar ook de organisatie door dit stapje extra te zetten wat kan leiden tot verbeterpunten.

Verbetermanagement

Een deel van de feedback komt terecht bij de verbetermanagers. Verbetermanagers zijn verantwoordelijk voor het stroomlijnen en continu verbeteren van de inhoudelijke kant van de dienstverlening: de dienstverleningsprocessen.



Zij pakken blokkades in de dienstverleningsprocessen zo snel mogelijk op en zorgen voor een structurele verbetering in het proces. Als er bijvoorbeeld een brief uitgaat naar 10.000 burgers met een grote fout, zit de structurele verbetering niet in het verzenden van een foutloze nieuwe brief of een bandje met de mededeling dat er een foute brief is verstuurd. Structureel verbeteren is afspraken maken met de verantwoordelijke specialistische afdeling over een helder redactieproces. De centrale redactie keurt de brief eerst goed voordat hij wordt verzonden. Zij lezen vanuit het oogpunt van de burger: begrijp ik dit, is het duidelijk, heb ik nog vragen, weet ik wat ik nu moet doen en staan er geen fouten in? Dat is een structurele verbetering in het proces.

Maar wat is nog beter dan goed contact?

Als de organisatie volledig is ingericht en werkt zoals hierboven beschreven, gaat het goed. We kunnen burgers en ondernemers goed helpen en leveren goede dienstverlening. En wat we doen, doen we ook nog eens elke dag een beetje beter dan de dag ervoor. Maar het kan nog beter. Want waarom bellen er zoveel mensen, waarom hebben we 1,3 miljoen bezoekers aan de balie en waarom zoeken zo veel mensen online naar de juiste informatie? Laten we aannemen dat burgers en ondernemers ons niet voor de lol bellen. Wat zijn nu de redenen dat ze zoveel contact zoeken? Is dat omdat ze een vraag hebben waarvoor contact met de gemeente noodzakelijk is (ik ga verhuizen, ik ga trouwen, ik ga verbouwen, etc.) of gaat het in heel veel contacten over zaken die onduidelijk zijn, lang duren, onbegrijpelijke brieven, ontbrekende informatie, lastige processen, onmogelijke eisen, verkeerde antwoorden, etc? Met andere woorden, zouden we deze contacten ook hebben als we onze producten, informatie, processen en systemen beter inrichten?

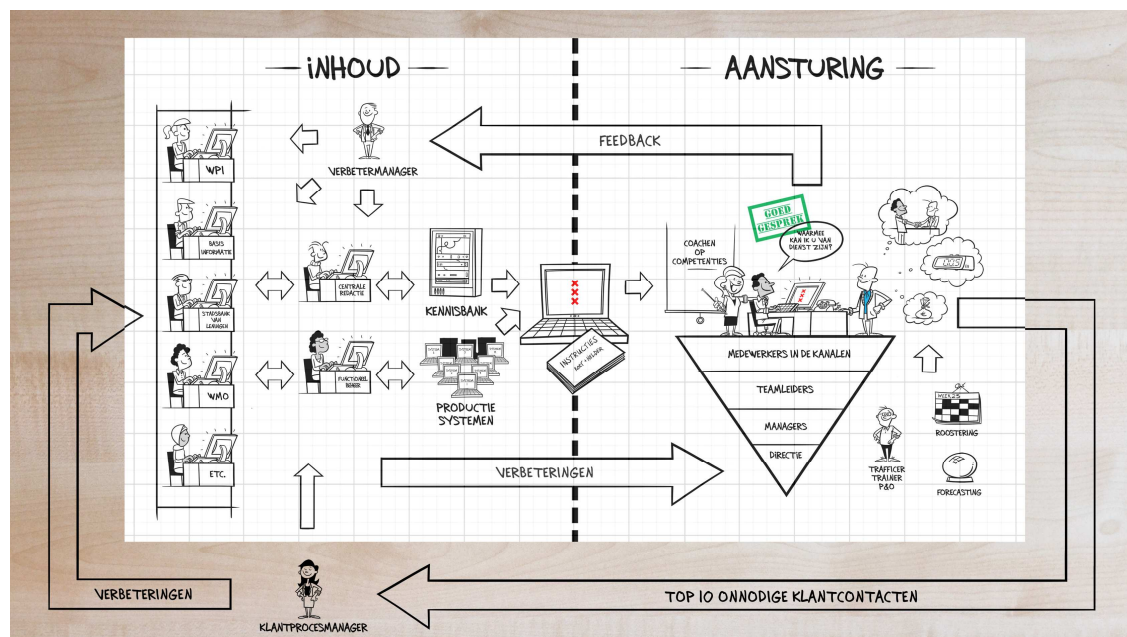
Van buiten naar binnen

Door te kijken naar waarom mensen contact opnemen en via welk kanaal, krijgen we inzicht in waar burgers en ondernemers vastlopen in de organisatie en dienstverlening. Deze zogenaamde 'onnodige contacten' ontstaan in de hele organisatie. Vaak begint het al door hoe producten en processen door de specialistische afdelingen zijn ingericht en worden uitgevoerd. Niet omdat ze dit slecht of verkeerd doen, maar omdat ze dit vanuit hun eigen belevingswereld doen: van binnen naar buiten. Dit verschil in belevingswereld kan leiden tot veel misverstanden, onduidelijkheid, onvrede en daardoor tot veel onnodig contact.

Als organisatie kunnen we de onnodige contacten verminderen door producten simpeler te maken, processen beter in te richten en informatie beter te ontsluiten. Dit scheelt niet alleen veel telefonische en baliecontacten, maar leidt ook tot een hogere tevredenheid. Een win-win dus voor onze doelstelling van tevreden burgers en efficiënte dienstverlening.

Klantprocesmanagers

De gemeente Amsterdam heeft de functie van klantprocesmanager ingericht om het aantal onnodige klantcontacten te verminderen.



Deze klantprocesmanagers herontwerpen samen met de specialistische afdelingen het product en de processen, vanuit het oogpunt van de klant. Zij doen dit 'van buiten naar binnen'. Zij beginnen bij de burger en kijken waar deze contact over opneemt en of dit een contact is waarbij we toegevoegde waarde leveren of dat het eigenlijk verspilling is. Meten dus. Samen met de medewerkers in de kanalen proberen ze de achterliggende reden te achterhalen waarom de burger zich genoodzaakt voelt contact op te nemen. Met deze informatie gaan de klantprocesmanagers naar de betreffende specialistische vakafdeling om het proces dat de burger doorloopt bij de aanvraag of levering van het betreffende product samen met alle betrokkenen in het proces inzichtelijk te maken, vanuit het oogpunt van de burger. Hiervoor doorlopen ze de klantreis van de burger of ondernemer en kijken ze waar ze tegenaan lopen, wat onhandig gaat, en waar de wereld van de vakspecialist verschilt van de wereld van de burger. Dit noemen we storyboarding. Het verhaal van de burger vertellen door visueel inzichtelijk te maken hoe hij het complete proces ervaart.

Kan de burger het niet zelf via de website?

Veel dienstverleningsorganisaties hebben de behoefte om het probleem van onnodig contact op te lossen door kanaalsturing toe te passen. Als we dure telefoontjes verleggen naar de website, dan besparen we ook. En het klopt dat veelvoorkomende korte vragen vaak efficiënter online kunnen worden beantwoord. Maar is een klant meer tevreden als hij de vraag niet hoeft te stellen, dan als hij hem zelf online moet stellen? En wat is uiteindelijk efficiënter? Online statusinformatie over het proces van meerdere dagen geven, of iets direct leveren?

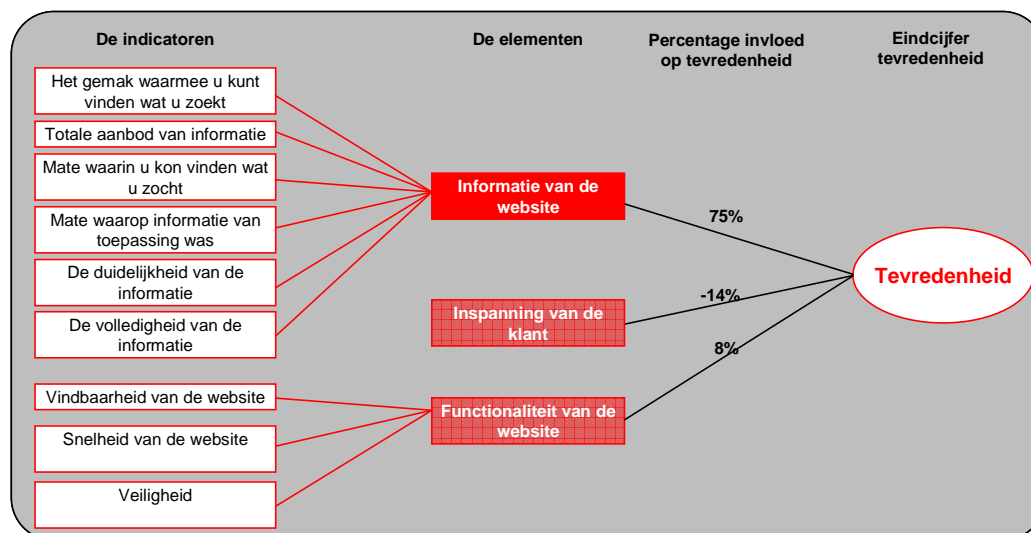
Is online alles anders?

We bespraken de voorspelmodellen voor de tevredenheid van burger en ondernemer voor de balie en telefonie. Rondom deze voorspelmodellen hebben we een organisatie ingericht die zich volledig focust op dat wat het meeste bijdraagt aan de tevredenheid, zo efficiënt mogelijk uit te voeren. Door de operationele dienstverleningsorganisatie voor balie en telefonie in te richten volgens de basis van COPC en de organisatie te kantelen, brengen we een enorme focus op de medewerker en de aansturing van de medewerker op een manier die hem of haar optimaal ondersteunt. We hebben daar een organisatie naast gezet die zorgt voor het ontsluiten van inhoud op zo'n een manier dat de medewerker er optimaal gebruik van kan maken, zonder dat het een zware inhoudelijke specialist hoeft te zijn. Om te zorgen dat we in de ontstane flow blijven en blijven streven naar betere dienstverlening, hebben we 'Continu Verbeteren' ingericht.

Inzicht - niet zo tevreden

Tegenwoordig vindt het meeste contact plaats via de website. Online dienstverlening is de offline variant al lang voorbijgestreefd als we kijken naar aantallen. Maar qua tevredenheid van burger en ondernemer over de online dienstverlening blijft het online kanaal bij gemeenten, zo ook bij Amsterdam, ver achter ten opzichte van de offline kanalen.

Kijkend naar het voorspelmodel voor online dienstverlening, vermoeden we dat we in dit kanaal niet de elementen hebben gemeten die de tevredenheid bepalen, maar vooral waar mensen ontevreden van worden: de dissatisfiers. Pas als we de dissatisfiers hebben opgelost kunnen we een goed voorspelmodel maken voor Online. Hieronder het dissatisfier model voor "online informatie zoeken":



Het model geeft een helder beeld dat de vindbaarheid, toepasselijkheid, duidelijkheid en volledigheid van informatie erg belangrijk zijn. Daarnaast is de functionaliteit van de website belangrijk: kan ik de website als burger makkelijk gebruiken? Kan ik vinden wat ik zoek, lukt me dat snel genoeg en heb ik het gevoel dat het veilig is? Het opvallende uit dit model is de inspanning van de burger en het effect daarvan op de tevredenheid. Deze is voor online veel belangrijker voor de tevredenheid dan bij de balie en telefoon.

Inspanning van de burger

In alle kanalen speelt de door de burger ervaren inspanning een rol in de tevredenheid. Maar waar dit bij de balie weinig van invloed is, en bij telefonie slechts een beetje, wordt de invloed van deze Customer Effort Score in het online kanaal steeds belangrijker. Voor online informatie zoeken is de ervaren inspanning van Kijken we naar online transacties dan loopt

de invloed van de ervaren inspanning zelfs op tot -27% van de tevredenheid, terwijl we enkel die mensen hebben gemeten die het gelukt is het formulier in te vullen. Als we de mensen hadden meegenomen die zijn afgehaakt, zou het misschien nog veel meer zijn geweest.

Blijkbaar ervaart de burger online dienstverlening heel anders dan aan de balie. De burger heeft het gevoel online veel inspanning te moeten leveren en deze geleverde inspanning heeft tevens veel meer effect op de tevredenheid dan aan de balie. Waarom is dat zo?

Wat als er geen medewerker meer is om de burger te helpen?

Online dienstverlening verschilt op één belangrijk punt van offline dienstverlening: er is geen medewerker meer die de burger helpt. Een medewerker doet in een dienstverleningsgesprek veel zaken voor de burger waar we ons niet altijd bewust van zijn. Hij analyseert het probleem van de burger en komt door het stellen van vragen tot de kern; hij zoekt de informatie bij elkaar uit verschillende systemen die relevant is voor de burger en doorloopt het werkproces; hij vat antwoorden samen in een voor de burger begrijpelijk verhaal en legt de burger uit wat het vervolgproces is.

Online moeten de burger en ondernemer zelf alle handelingen uitvoeren. De vraag wordt dan: wat moeten we doen om de online dienstverlening zo in te richten dat we de burger hier optimaal bij ondersteunen? Maken wij het proces zo eenvoudig dat de burger het zelf kan, maken we het systeem zo gebruiksvriendelijk, de informatie zo begrijpelijk, het proces zo helder en de informatie zo toepasselijk voor de specifieke situatie van de burger? Analyseren we het probleem en stellen we aanvullende vragen, vatten we de oplossing netjes samen en leggen we het vervolg goed uit? En geven we de burger dan inzicht in de status, het vervolg, de afhandeling, etc. Pas als we in het online kanaal de focus volledig leggen op de gebruiker, kunnen we verwachten dat de burger even tevreden is over online als over de balie.

En hoe weten we of de burger vastloopt?

De feedbackloop en ondersteuning die er voor de medewerkers zijn, is er niet voor de burger in de online dienstverlening. Met wie kan hij contact opnemen als het niet lukt? We weten eigenlijk niet zo goed wat de burger online doet, waar hij komt, hoe hij zoekt of waar hij vastloopt. We meten wel iets maar nog niet goed genoeg, en weten dus onvoldoende wat de burger doet of wil. En we vragen online al helemaal niet om feedback over wat er volgens de burger beter kan. Kwalitatieve informatie om de exacte klantvraag goed te begrijpen ontbreekt.

Willen we dat de burger net zo tevreden is over de online dienstverlening als over de andere dienstverlening, dan moeten we online dienstverlening anders gaan organiseren...

Focus – de gebruiker

Als we de drie pijlers van het organiseren van tevredenheid volgen, moeten we in onze online dienstverlening focus aanbrengen. Op het moment dat er geen medewerker is die de burger helpt, moet de aangeboden dienstverlening in het digitale kanaal perfect aansluiten bij de verwachting, capaciteit en wereld van de burger. De gebruiker moet het gevoel hebben zonder enige moeite zijn zaken makkelijk en snel online te kunnen regelen. De dienstverlening moet makkelijk vindbaar zijn, gebruiksvriendelijk en met een hoge kwaliteit van informatie. De burger moet zonder moeite begrijpen wat van hem verwacht wordt, welke acties hij moet uitvoeren, wat het resultaat is en welke voortgang wij als gemeente maken in het proces. En dit alles moet zoveel mogelijk realtime zijn, niet met dagen vertraging. Doen we dit niet dan kiest de burger direct voor een kanaal waar een medewerker deze dingen weer voor hem oplost.

Gebruikersbehoefte centraal: leren van de gebruiker!

Het belang van de burger moet volledig centraal staan bij de inrichting van de online dienstverlening en niet de verschillende producten en processen. Door te begrijpen hoe de burger het kanaal gebruikt en door continu te testen welke inrichting welke gevolgen heeft voor het gebruik, kunnen we elke belemmering om producten en diensten online af te nemen, stap voor stap wegnemen. Zo zorgen we voor een snelle, makkelijke en logische online klantreis. Hiervoor moeten alle producten, waarvan het wettelijk mogelijk is, online zijn af te nemen en moet de persoonlijke informatie van de burger over het proces waarin hij zit, digitaal worden ontsloten. Pas als een product daadwerkelijk online ontsloten is, kunnen we gaan testen hoe de burger het gebruikt, en leren wat hij wil en waar hij vastloopt.

Producten en processen

De producten die we online aanbieden en de processen die daaronder liggen, moeten daar dan wel geschikt voor zijn of worden gemaakt. Als je aan de balie een uittreksel direct meekrijgt, maar het bij een aanvraag online mogelijk pas na 5 werkdagen wordt opgestuurd, kan je niet van een burger verwachten dat hij dit uittreksel online bestelt. Dit betekent dat digitale dienstverlening niet iets is van een afdeling Dienstverlening of een afdeling Online of Communicatie, maar een ketenverantwoordelijkheid waarin van Producteigenaar, tot ICT, Communicatie, Informatiemanagement en Dienstverlening moet worden samengewerkt om soepel lopende, moeiteloze ervaring voor de burger in te richten.

Kanaalsturing

Kanaalsturing is begrijpen waarom de burger online en offline doet wat hij doet, of dit nu onbewust of bewust is, zodat we de kanalen zo kunnen inrichten dat de burger uit zichzelf het efficiëntste kanaal kiest. Om gedrag te kunnen sturen, moeten we het eerst herkennen en begrijpen. Verleiden waar mogelijk, sturen waar nodig en in uiterste geval verbieden waar niet anders kan. Dit vereist een begrip van het gebruik van het online kanaal dat we nog niet hebben.

Afwachten kan niet

Zolang het online kanaal niet optimaal werkt, vallen er continu burgers uit in het online proces en gaan ze naar de andere kanalen. Hierdoor blijft de burger ontevreden over het online kanaal en zijn we als organisatie niet optimaal efficiënt. We moeten in staat zijn continu verbeteringen door te voeren als we zien dat online iets niet werkt en dit tot uitval leidt. We moeten in staat zijn snel te ontwikkelen in korte cycli. Snelle technologische ontwikkelingen maken dat we geen tijd meer hebben om nieuwe technologie in uitgebreide trajecten te selecteren, testen en implementeren. Dit vereist een andere manier van werken gericht op prototyping, testing en direct doorvoeren, leren en verbeteren. We hebben geen tijd meer om een half jaar of een jaar uit te trekken voor een implementatie. Verbeteringen en doorontwikkeling gaan hand in hand en we willen de burger hierbij betrekken. Al met al een nieuwe werkelijkheid waar oude organisatievormen niet meer voldoen.

Flow - organiseren op snelheid, flexibiliteit en continu leren

Het lijkt misschien nog redelijk eenvoudig. Om online dienstverlening goed uit te voeren moeten we het volgende doen:

- Meten wat de burger doet en hiervan leren
- De burger feedback vragen en betrekken bij de verbetering
- Begrijpen wat de burger wil en dit vertalen naar een verbeterd ontwerp
- Dit verbeterde ontwerp zo snel mogelijk maken en live zetten
- Alle producten en informatie online ontsluiten en aanvraagbaar maken
- Bijhouden welke technologische mogelijkheden er beschikbaar komen en die steeds toepassen in de nieuwe ontwerpen
- De hele organisatie betrekken bij deze snelle implementatieteams

- Deze verbetercyclus continu blijven uitvoeren voor alle honderden producten
- En als de burger dreigt vast te lopen, hem proactief helpen en het proces zo verbeteren dat verder niemand meer vastloopt.

De vraag wordt dan: hoe richt je een organisatie in die bovenstaande punten kan blijven uitvoeren, op vele onderwerpen tegelijk? Hoe zorg je dat je doorlopend blijft leren van wat je hebt gedaan en dat vertaalt naar wat er beter kan en daar de producten, processen en systemen op blijft aanpassen. Hoe zorg je voor de juiste expertise, de juiste betrokken afdelingen, de juiste technologie. Hoe meet je wat de burger doet en pas je hierop je dienstverlening aan? Hoe zorg je dat je binnen een paar weken iets kan implementeren en niet binnen zes maanden of een jaar? Met andere woorden hoe organiseer je de flow?

Agile als organisatievorm voor snelheid en flexibiliteit

Oude organisatievormen, zoals een online afdelingen die los van andere kanalen staan, lijken niet meer werkbaar. Grote projectteams met langdurende plannings die nieuwe ontwerpen maken en dit overdragen aan de online afdeling ook niet. Te traag en te log. Een plan maken met een looptijd van een jaar voor een het ontwikkelen van een product of oplossing , zorgt ervoor dat je altijd achter de feiten aanloopt. Het wordt tenslotte pas na de eerste testen en implementatie duidelijk wat de burger ervan vindt en hoe hij het gebruikt. Bovendien is de wereld al veranderd voor je klaar bent.

Een andere vraag is hoe we alle andere afdelingen, betrekken bij het snel ontwikkelen van online dienstverlening, als we geen tijd hebben voor uitgebreid overleg, omdat we heel snel moeten opleveren. Rondom producten hebben we teams nodig die verantwoordelijk zijn voor het ontwerpen van het online product en proces, het onderzoeken hoe de burger het wil, het bouwen van een gebruiksvriendelijk ontwerp, dit testen met de burger en vervolgens de nieuwe versie live zetten. Maar daar houdt het niet bij op. Na het live zetten moet het team nauwgezet volgen hoe het product wordt gebruikt en waar de burger vastloopt of afhaakt. OF een product of functionaliteit een succes is, kan pas na een tijdje daadwerkelijk gebruik worden bepaald. Waar is een aanpassing nodig, waar een verbetering. De feedback van de burger moet bij dit team terecht komen, zodat ze binnen enkele weken of liever nog sneller, een nieuwe verbeterde versie kunnen uitbrengen. Het team moet alle benodigde expertise hebben van zowel het product als het proces, de ICT, de communicatie, de technologie en weten wat de burger online prettig vindt in gebruik.

Scrum

De organisatievorm die het beste voldoet aan deze complexe werkelijkheid en eisen is scrum, een vorm van Agile organiseren. De scrum methodiek kenmerkt zich door de gerichtheid op het snel creëren van tastbare resultaten voor de gebruiker. In korte iteraties (herhalingen) worden in korte periodes van een week tot een paar weken werkende oplossingen opgeleverd die een behoefte van de gebruiker oplossen. Elke iteratie levert nieuw inzicht op in hoe de burger de nieuwe dienstverlening gebruikt, wat de burger vindt en wil. Dit inzicht is cruciaal om tot het einddoel te komen: de tevreden burger. Het is niet de bedoeling hier een uitleg van scrum te geven. Enkele belangrijke punten waarom scrum aansluit bij de nieuwe werkelijkheid van online dienstverlening lichten we hieronder toe.

Product owner & scrum master

Scrum geeft de medewerkers in de teams veel focus op dat wat ze doen. Een product owner zorgt voor uitgewerkte vragen van gebruikers over de zaken die zij graag willen of nodig hebben (user stories) en prioriteert deze voor het scrumteam in een back log. De productowner geeft het scrumteam een glashelder doel en bewaakt dat alle user stories in lijn liggen met dit doel. De product owner zorgt ook voor afstemming met de business owners, oftewel de Producteigenaren, ICT, Communicatie en Dienstverlening. En de product

owner zorgt ervoor dat wat we doen altijd maximaal bijdraagt aan het behalen van het doel. Daarnaast is er de scrum master. Hij faciliteert coacht het scrumteam op het volgen van de methodologie van scrum en lost blokkades op die het resultaat of de deadline bedreigen. Hij zorgt voor procesbegeleiding, training en de juiste expertise in het team.

Scrumteam

Het scrumteam bevat alle expertise uit de organisatie, van productspecialist, tot developer, database specialisten, visual designers, user researchers, user experience designers, etc, die nodig is om een product live te brengen in een vorm die werkt voor de gebruiker, ofwel de burger. Afhankelijk van het product of het op te leveren resultaat wordt de juiste expertise in het scrumteam getrokken door de scrum master. De product owner haalt uit de organisatie op wat er moet worden opgelost, het scrumteam bepaalt de oplossing.

Continu verbeteren

Door niet te werken met een lange termijn planning, maar het scrumteam verantwoordelijk te maken voor de oplossing en hier doorlopend verbeterde versies van op te leveren, borgen we continu leren in de organisatievorm. Hiervoor moet het scrumteam wel de verantwoordelijkheid houden voor de oplossing die het scrumteam oplevert. Een oplossing is nooit klaar. Het gebruik door de burger wordt nauwgezet gemonitord om te zien hoe goed de oplossing werkt en feedback van de burger wordt gebruikt om in één van de volgende sprints (implementatiecycli) tot een verbeterde versie te komen.

Inzicht, focus en flow in één team

Een scrumteam moet de vraag van de gebruiker volledig begrijpen en moet dus inzicht hebben in wat de gebruiker wil (de user story). Vervolgens wordt alle benodigde expertise om een goede oplossing te maken betrokken in het team. Iedereen wordt in zijn kracht gezet en samen wordt er gewerkt naar een snelle goede oplossing. Om te zorgen dat het scrumteam in de flow komt, zijn de product owner en de scrum master continu bezig het team richting te geven en te ondersteunen. Hiermee past scrum als werkvorm perfect in de omgekeerde piramide die we voor de overige kanalen als organisatievorm hanteren. Het draait om de medewerkers die het resultaat bepalen. De rest van de organisatie en het management vervult voor hen een ondersteunende rol.

Omnichannel: online voorbij...

De ontwikkeling van kanalen gaat zo snel, dat het de vraag is welk kanaal in de toekomst gebruikt gaat worden door de burger. Doen we straks alles via social media, of via google glass, of via Virtual Reality? Wij weten het niet. Daarom richten we onze dienstverlening niet alleen op online. We willen onze producten en diensten zo eenvoudig maken dat iedereen ze zonder training kan afhandelen, ook de burger zelf. Hiervoor moeten we de functionaliteit om producten en diensten af te nemen, informatie in te zien of de status te volgen, kanaal onafhankelijk maken. Elk kanaal maakt gebruik van dezelfde functionaliteit, waardoor we de burger in elk kanaal optimaal kunnen ondersteunen, zelfs als hij tijdens het proces switcht. Wanneer er nieuwe kanalen ontstaan, kunnen die moeiteloos op de gemeenschappelijke functionaliteiten worden aangesloten, als een stekker in een stopcontact. We willen de burger in zijn hele klantreis op de juiste manier kunnen helpen en ondersteunen, zelfs als hij bij elke stap van kanaal wil wisselen. Pas dan ondersteunen we de klantreis van de burger volledig en zijn we echt 'Omnichannel'.