

Hanneke Kunst • Maaïke van Rooden • Martine Vos • Eleonora Swart

**klantgericht
innoveren**

100% ser vice

**de formules
voor succes**

**+ 14
interviews
met topmanagers
uit overheid en
bedrijfsleven**

**klantgericht
innoveren**

**100%
ser
vice**

**de formules
voor succes**

Eerste druk

© 2017
Hanneke Kunst, Maaïke van Rooden, Martine Vos en Eleonora Swart

Niets uit deze uitgave mag worden overgenomen zonder
voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgave:



B'witz publishing www.bwitz.nl

ISBN: 978-94-92292-03-2
NUR: 780

Ontwerp & illustraties: Studio ANNABEL www.studioannabel.nl
Drukwerk: Jeroen Boereboom www.drukwerkconsultancy.nl
Fotografie: unsplash.com, flickr.com, SVT Branding & Design Group,
Hanneke Kunst

www.100procentsservice.nl
contact@100procentsservice.nl

Hanneke Kunst
Maaïke van Rooden
Martine Vos
Eleonora Swart

ONZE INNOVATIEDRANG	7
VOORWOORD FRANC WEERWIND	10
VOORWOORD JANINE VAN DEN ENDE	12
HOOFDSTUK 1. EEN FORMULE VOOR SUCCES	17
<i>Hans Peters, commercieel directeur NS Reizigers, “Het belang van samenwerking”</i>	18
De Serviceformule	26
Hoe ontwikkel je service?	30
Het stappenplan voor succesvolle innovatie	33
HOOFDSTUK 2. WIE IS DE KLANT?	37
<i>Paulien Pistor, oud-gemeentesecretaris gemeente Eindhoven, “Radicaal veranderen door in gesprek te gaan”</i>	38
Elke klant is uniek	43
Klantgroepen samenstellen	47
Big data én small data	47
Op ontdekkingsreis naar klantverhalen	48
HOOFDSTUK 3. DE REIS VAN DE KLANT	53
<i>Ron Peters, hoogleraar Cardiologie en voorzitter bestuur Divisie Poliklinieken AMC, “Betere zorg door denken vanuit de klant”</i>	54
De hartslag van jouw service	59
Service met impact	62
Wat kun je altijd verbeteren aan publieke dienstverlening?	64
Zelf aan de slag met de klantreis	70
HOOFDSTUK 4. TRENDS IN SERVICE	73
<i>Karljin Pels, Senior Industry manager Omnichannel retail en commerce Google Nederland, “De klant voorop met digitale innovatie”</i>	74
Mobile First	77
Quantified self en data	79
Virtual en augmented reality	81
Disruptive innovation	83
HOOFDSTUK 5. HET MERK ALS VOEDINGSBRON VOOR SERVICE	87
<i>Judikje Kiers, directeur Amsterdam museum, “100% welkom in het Amsterdam Museum”</i>	88
Een stevige positie in de maatschappij	93
Bouwen aan een merk	95
Van woorden naar visuele herkenning	102
HOOFDSTUK 6. 100% HET ONTWERPEN VAN DE KLANTINTERFACE	105
<i>Gerard Koning, Commercieel directeur COOP Supermarkten, “De kracht van een formule”</i>	106

Toegang: daar zijn waar de klant je nodig heeft	114
Assortiment: waardevolle producten	119
Service: van balie naar beter	121
Prijs: korting is mogelijk	125
Beleving: hoe raak je de klant?	127
<i>Norbert van den Berg en Tim Vreede, directeuren De Kinderkliniek, “Beter worden doe je thuis”</i>	134
HOOFDSTUK 7. KLANTGERICHTE BEDRIJFSVOERING ORGANISEREN	141
<i>Harald Lek, head of caterory management fresh and ultrafresh Makro, “De nieuwe koers is sterk klantgericht”</i>	142
Goede service ontstaat niet per ongeluk	147
Nieuwe verantwoordelijkheden en samenwerking	148
Klantgerichte processen en systemen: de service blueprint	149
Hoe groot is de transformatie?	153
HOOFDSTUK 8. MEDEWERKERS MAKEN DE SERVICE	157
<i>Annemarieke Jansen. Business Leader Livingroom Seating IKEA, “IKEA doet alles voor goede klantervaringen”</i>	158
Ontwikkel gedrag afgestemd op je Serviceformule	163
Werken vanuit één servicetaal	164
Beleving geven is beleving krijgen	167
Ander leiderschap	170
Doorbreek de silo’s	171
<i>Kristel Lammers, programmamanager Invoering Omgevingswet VNG, “Interactie als basis voor verandering”</i>	174
HOOFDSTUK 9. SAMEN EEN SERVICEFORMULE ONTWIKKELEN	179
<i>Tineke van Ham, Openbare bibliotheek, “Een formule versterkt het denken vanuit de klant”</i>	180
Klanten ervaren één overheid	187
Succesfactoren voor samenwerking	190
Perspectief op flexibel samenwerken	193
<i>Wim Blok, directeur Publiekszaken, Handhaving en Veiligheid gemeente Leiden, “Zorg voor vertrouwen in de overheid en in elkaar”</i>	196
HOOFDSTUK 10. SLIM EN SNEL IMPLEMENTEREN	205
<i>Bas Boelhouwer, commercieel directeur MoneYou, “Kom in beweging”</i>	206
Een lerende organisatie blijft zichzelf vernieuwen	211
Wendbaar samenwerken	214
Direct aan de slag	218
DANKWOORD	220
OVER DE AUTEURS	222
BRONNEN	224

**“Innovatie is
de levensader
van een
organisatie”**

Jean Noel Kapferer

**“The stuff that
matters in life is no
longer stuff,
it's other people,
it's relationships, it's
experience”**

Brian Chesky, ceo Airbnb

Onze innovatiedrang

Op congressen en in de media worden de meest baanbrekende en succesvolle bedrijven gepresenteerd en geprezen. Die innovatieve voorbeelden geven ons steeds weer vlinders in de buik – en misschien ook wel een steekje van jaloezie: wow, wat een visie, wat een drive en wat een service! En wat gaaf dat ze dat voor elkaar hebben gekregen. Die energie is onze motivatie om dit boek te schrijven. Want bedrijven als Apple, Uber, Google en Airbnb zijn bewonderenswaardig snel gegroeid tot zeer succesvolle voorbeelden van service en ze hebben een nieuwe standaard neergezet. Om hun gedachtegoed en innovatiedrang te vertalen naar je eigen organisatie, dat is de ambitie van dit boek. Daarom willen we in dit boek de handvatten tot verandering geven, die iedere organisatie nodig heeft om zijn relevantie en rol in de maatschappij te behouden.

Prikkelen tot innovatie

Want één ding is zeker: iedere organisatie zal moeten veranderen. De wereld is volop in beweging, de behoeften en gedrag van het publiek worden ambivalenter, de financiële stromen naar organisaties veranderen, waardoor organisaties zich aan moeten passen. Deze veranderingen kunnen gezien worden als kans of als bedreiging en maken daardoor onzeker over de juiste aanpak.

Met dit boek willen we je inspireren te acteren in die continu veranderende wereld. Klanten zitten in de ‘driver’s seat’ en zijn steeds meer gewend om te kunnen kiezen. Hoe zorg je dat jouw organisatie daar op inspeelt met klantgerichte service? We willen je prikkelen om de dienstverlening te innoveren en we laten zien hoe je het veranderproces behapbaar en inzichtelijk kunt maken, waardoor veranderen leuk wordt. Met dit boek krijg je de middelen in handen om succesvol de eigen koers uit te stippelen én te bewandelen. >

Unieke editie Overheid

Dit boek is toegespitst op dienstverlening door de overheid. Dat maakt dit boek bijzonder en uniek. In bijna elk handboek over service gaat het over commerciële diensten en daarbij draait het steeds om geld verdienen. In dit boek lees je over maatschappelijke diensten waarbij organisaties en hun klanten samen zorgen voor een prettige, eerlijke, zorgzame en veilige samenleving. De concepten, ideeën en succesfactoren uit de commerciële wereld zijn vertaald naar concepten voor de publieke dienstverlening!

100% Service als ambitie

In de afgelopen crisisjaren lag de focus in publieke organisaties op saneringsrondes, taakstellingen, efficiëntcyverbeteringen en fusies. Noodzakelijkerwijs was er dus een focus op interne processen. Het is nu tijd om de blik naar buiten te richten, naar de samenleving, naar de klant. Commerciële bedrijven hebben de standaard gezet in persoonlijke klantbenadering en service van mens tot mens. De klant verwacht niet anders meer. Alle organisaties – ook die van jou – moeten daarom menselijker en persoonlijker en dus klantgerichter worden.

Exclusieve interviews met topmanagers

Dit boek bevat een groot aantal exclusieve interviews met topmanagers uit verschillende sectoren. We spraken met IKEA, Google, het AMC, de NS, het Amsterdam Museum, Makro, de gemeente Leiden, De Kinderkliniek, de VNG, Coop supermarkten, Rijnbrink en MoneYou. De managers vertellen op een verrassende manier over hun ervaringen en successen. Ze geven hun visie hoe de overheid aan de slag kan met 100% Service, met werken voor tevreden klanten.

Veel van de inspiratie die je zult aantreffen in dit boek, is afkomstig uit de wereld van retail. Winkels hebben immers al decennialang diepgaande ervaring met het verleiden en binden van klanten. Uit deze rijke schatkist hebben we geput voor onze concepten en ideeën. En deze hebben we in de praktijk vertaald naar concrete en relevante toepassingen in de publieke dienstverlening.

100% inspiratie

Je bent waarschijnlijk altijd op zoek naar voorbeelden, ideeën, concepten en inspiratie om jouw organisatie nog klantgerichter te krijgen. Je wilt graag alles weten over service en hebt misschien weinig tijd om uitgebreid te lezen. Daarom bevat dit boek handzame teksten en is het heel visueel vormgegeven. Helemaal bedoeld om jou te inspireren.

De auteurs

Dit boek is geschreven door een multidisciplinair team van experts met elk hun eigen achtergrond. Dit heeft geleid tot een boeiende mix van verschillende perspectieven op service, zoals retail, bedrijfskunde, service design, branding, e-commerce, consultancy, bestuurskunde, human development en veranderkunde. Op pagina 220 stellen de auteurs zich aan je voor. ●

Schrijfwijze

Je kent waarschijnlijk die discussie wel. Heeft de overheid wel klanten? Is het niet beter om te spreken van burgers, cliënten, patiënten, inwoners of ondernemers? Is een burger of een patiënt wel een echte klant? Sommigen spreken heel bewust over klanten; burgers horen immers als klanten te worden behandeld als zij een dienst afnemen. Anderen betogen dat de overheid geen klanten heeft. In dit boek laten we zien dat de overheid veelsoortige diensten verleend aan diverse soorten afnemers. Lang niet altijd is er sprake van een vrije klantrelatie, omdat de afnemer nergens anders terecht kan en afhankelijk is van de overheid. In andere situaties kan de klant duidelijk wel kiezen en betaalt hij ook voor een dienst.

In dit boek gebruiken we de term klant. Het verandert de mindset als je als organisatie besluit om een mens als klant te benaderen, gastvrij te zijn en iemand te willen helpen op een manier die de ander zo goed mogelijk schikt. Maar het heeft ook een pragmatische reden: het leest gewoon niet prettig als we wisselend spreken van burger, patiënt, bezoeker, inwoner, ondernemer, cliënt, etc. Dus als je de term klant leest, dan bedoelen we dat als een eenvoudige samenvatting voor al die verschillende namen en rollen.

We spreken de lezer aan met je. Dat is ook een bewuste keuze. Omdat we elkaar niet kennen, is het natuurlijk beleefder om u te gebruiken. Maar zoals we in dit boek betogen, mag service persoonlijker worden en dichterbij komen. En daarom spreken we u graag aan met je.

De klantgroepen zijn in kaart gebracht en onderzocht: wie zijn de klanten, wat is hun levensstijl en wat zijn hun behoeften? De vraag is nu hoe je de dienstverlening op klantgerichte wijze kunt aanbieden. In dit hoofdstuk lees je over de reis van de klant.



Radicaal veranderen door in gesprek te gaan

Paulien Pistor heeft een brede ervaring in de lokale overheid en werkte als gemeentesecretaris bij de gemeente Eindhoven. Ze komt meteen tot de essentie. “Moeten we eigenlijk nog wel spreken over dienstverlening? De term dienstverlening duidt op een vorm van hiërarchie tussen de overheid en de burgers. Natuurlijk zijn er kaders en regels; de overheid is er om zaken in goede banen te leiden. Maar als je er over nadenkt, als burgers belasting betalen, dan mogen zij daar toch het beste voor terug verwachten?”

“Moeten we eigenlijk nog wel spreken over dienstverlening?”



Het is in het algemeen belang dat er soms iets niet kan, maar we hebben alles zo in detail met zoveel regels georganiseerd, dat er bijna niets meer kan. Dat maakt dat burgers afhaken. Kan het misschien zo zijn, dat wij als vertegenwoordigers van de politiek die het dichtst bij de inwoners staan, mede verantwoordelijk zijn voor de huidige afkeer van de politiek? Dat mensen het niet meer kunnen volgen en denken: Zoek het maar uit, we worden toch niet serieus genomen? Als we radicaal willen veranderen, dan zullen we hard aan de slag moeten gaan.”

Samen met burgers

Paulien vervolgt enthousiast: “Ik denk dat we terug moeten naar onze basis en ons af moeten vragen wat onze rol als overheid in deze tijd zou moeten zijn. Als we dit durven, dan zullen we burgers hard nodig hebben om ons te helpen uitzoeken hoe we het beste kunnen functioneren. Centraal staat dan de vraag: wat zou onze rol mogen zijn?” Het ideale leitmotif voor Paulien is: “Samen met de burgers! Alle energie is aanwezig. Laat de medewerkers de wijken ingaan, praten met inwoners. Er is zoveel creativiteit aanwezig, laten we daar op aanhaken, laten we gebruik maken van alles wat er al is. De samenleving is sterk aan het veranderen, maar het lijkt erop dat wij als overheid steeds moeilijker meebewegen. Hoe kunnen we radicaal mee veranderen?” >

Zoek het DNA van je omgeving en je organisatie

Onze uitdaging is om te zoeken naar modellen die werken in de buitenwereld. Modellen die ons inspireren om te komen tot slimmere oplossingen waar de burgers echt om vragen.” Om deze verandering in gang te zetten, ziet Paulien als belangrijkste impuls: het DNA van de stad en het DNA van de organisatie. “Beide zijn per gebied vaak heel verschillend. Eigenlijk heb je antropologisch onderzoek nodig om dit in kaart te brengen. Het DNA van je organisatie is immers bepalend voor de mogelijkheid tot bewegen. Je aanpak zal dus sterk gedifferentieerd zijn, je gaat heel gericht op zoek welke interventies nodig zijn. Daar waar bijvoorbeeld angst heerst, kunnen we daar liefde en creativiteit tegenover

“Samen met de burgers! Alle energie is aanwezig. Laat de medewerkers de wijken ingaan, praten met inwoners.”

zetten? Krimpscenario’s en structuurveranderingen helpen niet. Het loslaten van interne systemen helpt wel. De belangrijkste interventie is: ga naar buiten, ga in gesprek met burgers en zoek samen naar oplossingen. De centrale vraag is dan: wat wil je op welke manier met elkaar regelen?”

De veranderende rol van de medewerkers

De ontwikkeling van medewerkers speelt ook een belangrijke rol in de benadering van Paulien. “Deze verandering vraagt van de medewerkers dat ze kunnen groeien, nieuwsgierig kunnen zijn om te ontdekken wat onze nieuwe rol zou kunnen zijn. Dit moet je niet mechanisch in willen richten. Laat de medewerkers van HR ook op pad gaan en veel met medewerkers praten. Krijgen medewerkers de ruimte en dagen wij ze voldoende uit om hun talenten te ontwikkelen? Hoe kan het dat medewerkers in hun eigen tijd veel creatiever kunnen en durven te zijn, dan op hun werk? Breng de menselijkheid terug in de organisatie met leiders die durven te vertrouwen.”

“Waarom moeten inwoners zich tweemaal identificeren bij een balie om een paspoort te ontvangen? Dat is toch niet meer van deze tijd?”

Rol van de technologie

Paulien heeft dromen over exponentiële groei en disruptie: “Wat we ook echt anders moeten doen, zijn de technologische ontwikkelingen: hoe kunnen we hiervan als overheid profiteren, en wel morgen en niet over een paar jaar. Als we niet méér gebruik gaan maken van technische innovaties, wordt de afstand naar burgers steeds groter. Op veel andere plekken zien burgers deze innovaties namelijk wel. Waarom moeten inwoners zich tweemaal identificeren bij een balie om een paspoort te ontvangen? Dat is toch niet meer van deze tijd? Deze oplossingen hoeven we als overheid niet allemaal zelf te bedenken; er zijn veel gepassioneerde mensen in de samenleving die ons hierbij kunnen helpen. Laten we innovaties uitproberen met een snelle leercurve.” •

“Breng de menselijkheid terug in de organisatie met leiders die durven te vertrouwen”

Tip

“Laten we samen met andere gemeenten innovaties ontwikkelen en niet ieder voor zich. Daarbij moeten we leren grotere fouten te durven maken. Alles wat goed werkt, rollen we uit en als het niet werkt, stoppen we ermee. Op deze manier zijn we niet meer in onze eigen wereld bezig aan onze eigen dienstverlening, maar werken we samen buiten aan een nieuwe samenleving.”

OV service winkel



“Reizen met het openbaar vervoer levert nog steeds veel vragen op. We zagen kansen voor waardevol klantcontact en daarom ontwikkelden we de OV servicewinkel. Dit is ons visitekaartje geworden op het station, waar klanten terecht kunnen met al hun vragen en waar ze ook abonnementen kunnen kopen.”

Hans Peters, directeur Commercie NS Reizigers

De serviceformule

De OV servicewinkel is een servicepunt voor het hele OV. De reiziger wordt ontzorgd in diens reis van deur tot deur. Denkend vanuit de klant zijn naast de NS de andere bus, tram, trein en metro-vervoerders aanwezig in de OV Servicewinkel. Zowel met medewerkers, eigen balies en reisinformatie. De klanten worden ontvangen door een greeter en daarna kunnen ze aan een selfservice tafel zelf uitzoeken hoe ze willen reizen. Of ze worden geholpen door de medewerkers die in de winkel rondlopen of achter een sta- of zitbalie aanwezig zijn. Veertien van de vijftien meest gestelde vragen worden beantwoord.



Resultaat

De OV servicewinkels hebben de reizigersbeoordelingen sterk verbeterd. De winkel wordt ervaren als zeer laagdrempelig en reizigers geven een hoge beoordeling. Ook zijn de abonnementsverkopen gestegen.

De reis van de klant

Een geweldige manier om je te kunnen inleven in de klanten en te weten te komen wat de klant van je nodig heeft, is de klantreis te inventariseren. De klantreis geeft perfect inzicht in de drijfveren, belangen, routines en wensen van specifieke klantgroepen. De klant staat centraal. Hoe kun je de dienstverlening van je organisatie rondom de klant inrichten?

De hartslag van jouw service

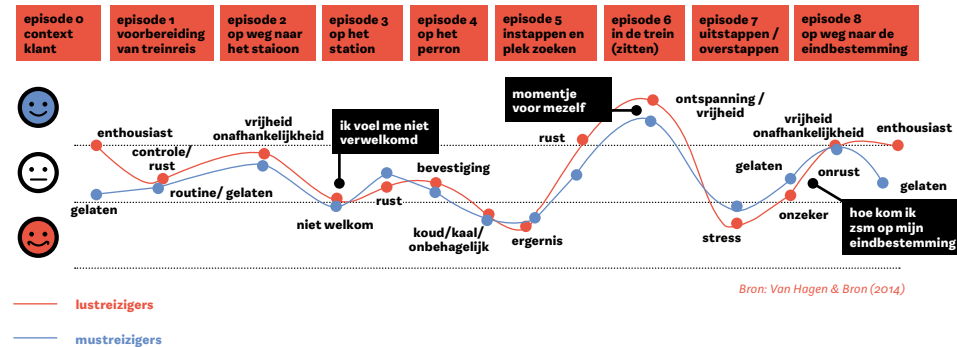
Een klantreis maakt vanuit het perspectief van een specifieke klantgroep visueel inzichtelijk wat de ervaringen van een klant zijn gedurende het hele proces om een dienst te gebruiken. Het volledige traject, zowel fysiek als mentaal, wordt geïnventariseerd en in beeld gebracht.

Voor de organisatie is het heel waardevol de klantreis te kennen omdat deze inzicht geeft in alle contactmomenten en de beleving die de klant hierbij heeft. De totaalervaring van de klant wordt duidelijk en je komt te weten waar de doelgroep heel tevreden mee is en wat knelpunten en kansen zijn voor optimalisatie van de dienstverlening.

Hoe kun je een verbintenis maken met de beoogde klantgroepen, waar kun je hen bereiken? In plaats van dat je klanten naar jou toe laat komen, gaat het er bij klantgerichte organisaties om hoe jij naar de klant toe kunt gaan. Dat je daar bent waar de klant is, met relevante dienstverlening. Met de klantreis achterhaal je waar je de klant kunt vinden en bereiken.

Samen met de klant kom je tot de beste klantreis

DE KLANTREIS VAN DE NS REIZIGER

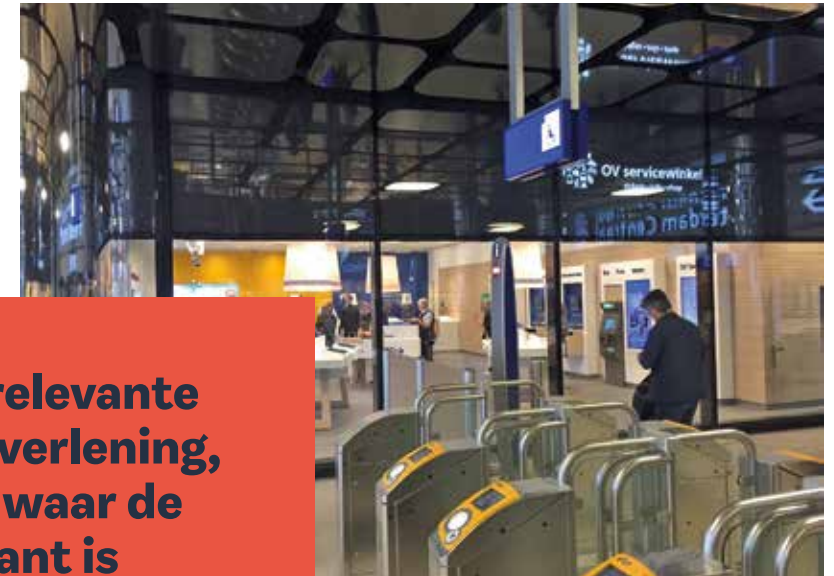


In de klantreis hierboven zie je hoe een reiziger de dienstverlening van de NS beleeft. Een klantreis heeft een aantal vaste kenmerken. Op de horizontale as zijn de fases in de tijd uitgezet. Dit zijn de stappen zoals de klant ze ervaart als onderdelen van het dienstverleningsproces, van het begin tot het eind. Het zijn niet de processtappen zoals de organisatie ze intern definieert, maar de stappen zoals de klant die zelf benoemt en beleeft.

De invulling van de verticale as is afhankelijk van wat je wilt onderzoeken. Wil je weten hoe klanten de dienstverlening ervaren, dan wordt de verticale as gebruikt om de emotionele beleving aan te geven per fase. Uiteenlopend van positief tot negatief, wordt dit aangegeven met een lachende, neutraal kijkende of sippe smiley, zoals in het NS voorbeeld te zien is. De slingerende lijn visualiseert zo de beleving van de klant op de verschillende momenten tijdens de reis. Deze lijn wordt daarom ook wel de hartslag genoemd: we krijgen een beeld van de emotie van de klant. In het voorbeeld van de NS-reis staan de emoties ook benoemd: enthousiasme, boosheid, rust of stress.

De klantbeleving slingert heen en weer. De dalen in de klantreis zijn knelpunten die door de NS verbeterd kunnen worden; de piek is een groot pluspunt waar de NS klanten vooral blij mee maakt. In de NS-klantreis zie je de twee typen treinreizigers die we al eerder in hoofdstuk 2 bespraken: de blauwe lijn is de beleving van de zogenoemde mustreiziger, die routinematig reist. De rode lijn is de beleving van de lustreiziger, die reist in zijn vrije tijd. Deze klantreis is door de NS onderzocht door klanten diepgaand te interviewen, met ze mee te reizen en klanten zelf online dagboeken te laten schrijven. Deze reis betreft overigens de niet-verstoorde treinreis (94% van alle klantreizen).

Bied relevante dienstverlening, daar waar de klant is



Touchpoints

Met de huidige communicatiekanalen zijn we niet meer gebonden aan dienstverlening op één plek en op één manier. Door alle online kanalen zoals websites, apps, sociale media, is dienstverlening geen lineair proces meer, maar enorm complex en veelzijdig geworden. In plaats van eendimensionaal is het speelveld omnichannel en kiest iedere klant zijn eigen route. Om tot klantgerichte dienstverlening te komen, moeten we dus te weten komen wat klanten doen, wat hun favoriete routes zijn, en bovenal hoe ze de dienstverlening ervaren.

Veel klanten willen bijvoorbeeld selfservice. Vergelijk eens hoe je tegenwoordig een vakantie boekt met hoe je dat tien jaar geleden deed. De klant heeft zoveel informatie dat hij zelf kan vinden wat hij zoekt en een vakantie met een paar clicks zelf kan boeken. Een snelle oplossing of service is dus belangrijk. Ook al heeft de klant in de publieke sector vaak geen keuze tussen meerdere partijen voor het afnemen van een bepaalde dienst, zoals dat in de commerciële sector wel het geval is, klantgerichtheid is de standaard. De klant verwacht niet anders dan dat het hem makkelijk wordt gemaakt, dat hij zelf de touwtjes in handen heeft en dat hij gebruik kan maken van verschillende kanalen op momenten en tijden die hem uitkomen.

Als je wilt weten welke kanalen en media een klant gebruikt tijdens de dienstverlening, dan kun je dat heel goed met de klantreis in kaart brengen. Op de verticale as kun je per fase alle touchpoints aangeven, zoals de website, social media, vrienden, brochure, afspraak. Met een dergelijke analyse kun je achterhalen welke voorkeurskanalen je klanten gebruiken. En waar mogelijk de rode loper uitleggen voor de klant: de meeste ideale route voor de klant en voor je eigen organisatie.

Het innoveren van de dienstverlening betekent veel voor je organisatie, voor de medewerkers, de processen en de informatiesystemen. Bij goed ingerichte dienstverlening werkt alles in samenhang. De organisatie zal zich moeten herschikken en een geoliede machine worden. Dan heb je een succesvolle Serviceformule. Hoe je bedrijfsvoering van buiten naar binnen organiseert, lees je in dit hoofdstuk.





Succesvolle dienstverlening organiseer je van buiten naar binnen



Klantgerichte bedrijfsvoering organiseren

Met de Serviceformule kun je de volledige dienstverlening regisseren. Alle elementen hiervan zijn even belangrijk. Want een prettige, goede klantinterface kan alleen bestaan bij de gratie van een geoliede bedrijfsvoering. Natuurlijk wordt in een klantgerichte organisatie de bedrijfsvoering afgestemd op de klantzijde.

Goede service ontstaat niet per ongeluk

Stel je een restaurant voor, waar de gasten genieten van een smaakvolle maaltijd. De ober maakt een vriendelijk praatje aan de tafels en voelt goed aan wanneer hij de gasten het glas kan bijvullen of de gerechten moet serveren. Deze fijne dienstverlening kan alleen maar ontstaan door de samenwerking van alles en iedereen in de organisatie: goed ingerichte processen, communicatie, leiderschap van de chef, het nastreven van hetzelfde doel, de kwaliteit van de organisatie in de keuken, betrouwbare relaties met leveranciers en meer. Alle radartjes vallen in elkaar. Dit principe geldt evengoed voor de dienstverlening in de publieke sector. De organisatie van dienstverlening moet gezien worden als één groot ecosysteem van vaardigheden, relaties, afspraken, ervaringen, gewoonten, processen, patronen, systemen, data en communicatie. Samen is dit alles van directe invloed op de klantinterface, op dat wat de klanten ervaren. De samenhang van het ecosysteem is weergegeven in de Serviceformule: een praktische oplossing om systematisch te werken aan klantgerichte dienstverlening.

Het bereiken en organiseren van excellente dienstverlening vraagt om tijd en aandacht; de procesinrichting moet worden getest en geoptimaliseerd, medewerkers moeten op elkaar ingewerkt raken en kinderziektes moeten worden doorstaan, totdat niets meer aan het toeval hoeft worden overgelaten. De organisatie en bovenal de klanten kunnen ervan op aan dat de dienstverlening altijd op orde is.

Hoe organiseer je excellente dienstverlening?

Succesvolle dienstverlening organiseer je van buiten naar binnen. Dat betekent dat je vanuit klantkennis en klantbehoeften eerst de klantinterface ontwikkelt met het merk als voedingsbodem van de Serviceformule. Hierover heb je kunnen lezen in de voorgaande hoofdstukken. Vanuit de klantinterface onderzoek je vervolgens wat de consequenties zijn voor de medewerkers, de processen, de informatisering en de financiering. Een nieuwe klantinterface betekent namelijk een andere manier van organiseren.

In dit hoofdstuk beschrijven we eerst hoe je besturing aanpakt van een Serviceformule. Welke nieuwe verantwoordelijkheden zijn daarvoor nodig? Daarna komt aan bod hoe je de processen en informatisering klantgericht kunt organiseren: het instrument service blueprint helpt daarbij. De servicemedewerkers zijn letterlijk het gezicht van je Serviceformule: zij helpen en bedienen de klant. Hierover lees je meer in hoofdstuk 8.

Nieuwe verantwoordelijkheden en samenwerking

Succesvol aan de slag met een Serviceformule betekent extra aandacht voor de verantwoordelijkheden in een organisatie. Werken vanuit de klant moet allereerst onderdeel worden van de basale verantwoordelijkheden van de directie en de managers. Naast hun normale afspraken worden zij nu ook aangesproken op de impact van hun handelen op de klant: wat is hun bijdrage aan het klantgericht handelen in de organisatie. Er zullen nieuwe kpi's geformuleerd worden vanuit het perspectief van de klant.

In een organisatie waar verantwoordelijkheid voor de dienstverlening nog bij niemand is belegd, zal opnieuw moeten worden bepaald wie waar over gaat. Omdat alle elementen van de Serviceformule onlosmakelijk verbonden zijn, is het van essentieel belang dat een persoon of een team de verantwoordelijkheid neemt en het overzicht heeft in alles wat er gebeurt en moet gebeuren omtrent de organisatie van de Serviceformule. Het model kan in dat opzicht ook gebruikt worden als een organisatiestructuur, waarbij de hoofdverantwoordelijke zich in het hart van het model bevindt. Dit is de formulemanager. Deze manager houdt de regie op alle formule-elementen die vanuit de gekozen strategie, de doelstellingen en de impact op de klant worden ontwikkeld en onderhouden. Hiervoor zullen verschillende deelprojecten opgestart worden, waarschijnlijk verdeeld over verschillende organisatieafdelingen – over de elementen van de Serviceformule, maar samenkomend bij de formulemanager.

**The office is the
laboratory and
meeting your users
is like going into
the field**

Brian Chesky, ceo AirBNB



foto: Sebastiaan ter Burg

De inrichting van een ontvangstruimte in een ziekenhuis of gemeentehuis valt bijvoorbeeld onder de facilitair manager, terwijl het management verantwoordelijk is voor de medewerkers die hier de klanten helpen. De ICT-afdeling zorgt voor hun digitale ondersteuning. De formulemanager bewaakt de samenhang tussen de programma's en projecten, zorgt dat alle stakeholders geïnformeerd zijn en verbindt mensen waar nodig om kennis en ervaring te delen. De formulemanager is verantwoordelijk voor zowel het proces als voor een samenhangend en goed georganiseerde klantinterface en bedrijfsvoering. De formulemanager zorgt ook dat de Serviceformule van buiten naar binnen ontwikkeld wordt.

Klantgerichte processen en systemen: de service blueprint

De formulemanager zal werken volgens een duidelijk ontwikkelplan. De klant en ideale klantreis geven hiertoe de informatie en inspiratie. Het merk en de strategie van de organisatie geven richting en kaders. Een belangrijk en veelgebruikt instrument om de passende dienstverlening en de bedrijfsprocessen te ontwikkelen is de service blueprint.

Een service blueprint brengt op overzichtelijke wijze het complete dienstverleningsproces vanuit het perspectief van de klant in kaart. De klantreis vormt hiertoe de basis. De stappen van de klant in de klantreis worden gecombineerd met alle interacties en alle interne processen en ondersteunende systemen die

Vier schrijvers met een grote verscheidenheid aan kwaliteiten en achtergrond. Wat ons bindt is onze visie op 100% service voor klanten.

Wat ons typeert: we geven 100% aan energie, visie en ervaring aan onze klanten, bij elke samenwerking.

“Alles begint met goed luisteren en meedenken met je klanten. Ik geloof dat je als organisatie meer bereikt als je samenwerkt en openstaat voor inspiratie”



Eleonora Swart heeft een brede achtergrond in retail en dienstverlening bij o.a. de KBB groep, PricewaterhouseCoopers en als directeur van een Regionaal Centrum voor Technologie; gericht op het aanjagen van innovatie door het verbinden van de 3 O's: ondernemers, overheid en onderwijs. Nu adviseert ze overheidsorganisaties bij de verbetering van hun dienstverlening.

“Mensen rekenen zichzelf af op de intenties van hun gedrag en anderen op het gedrag zelf, deze neiging biedt de sleutel tot meer klantgericht handelen”



Martine Vos is gespecialiseerd in het ontwikkelen van medewerkers in organisaties. Zij heeft een uitgebreide Learning & Development achtergrond bij o.a. FloraHolland, C1000, Jumbo en Makro. Haar passie zit in het tot stand brengen van samenwerking tussen management en medewerkers van de werkvloer.

“Het verbinden van mensen en merken blijft me telkens uitdagen met als doel: het blijven verwonderen en inspireren van opdrachtgevers en klanten”



Maaïke van Rooden is senior brand consultant en partner bij ontwerp bureau SVT Branding & Design Group. Ze heeft ruime ervaring in de ontwikkeling van merkstrategieën, visuele identiteiten en omnichannel formules voor retailers en organisaties in de publieke sector, zoals Coop, De Kinderkliniek, OV Servicewinkel, De Bibliotheek en de Kamer van Koophandel Amsterdam.

“Succes ontstaat door luisteren naar de klant en het bij elkaar brengen van mensen op alle niveaus in de organisatie. Samen dromen over nieuwe concepten én ze realiseren”



Hanneke Kunst innoveert de dienstverlening van grote organisaties zoals gemeenten, NS, zorg, musea, bibliotheken, retail, hoger onderwijs. Ze is een zeer ervaren verandermanager en realiseerde omvangrijke projecten zoals de Nieuwe Bibliotheek Almere, de bibliotheekformule en de OV servicewinkel. Nu werkt ze aan serviceformules voor gemeenten, provincies en waterschappen.

innovatiedrang vertaald naar de publieke sector

100% Service, de formule voor succes inspireert en prikkelt om dienstverlening in de publieke sector te innoveren. We introduceren de Serviceformule. Maak kennis met deze nieuwe manier van denken en werken, waarmee je direct aan de slag kunt. Met dit boek krijg je concreet antwoord op de vraag: hoe verbeter je dienstverlening snel en slim, samen met klanten en medewerkers? De aanpak met de Serviceformule heeft succes op allerlei plaatsen in Nederland en dit boek behandelt een aantal cases.

Laat je inspireren door veertien exclusieve interviews met topmanagers uit verschillende sectoren zoals IKEA, Google, het AMC, de NS, het Amsterdam Museum, Makro, gemeenten, bibliotheken, De Kinderkliniek, Coop supermarkten en MoneYou. De managers vertellen over hun ervaringen en successen, en ze geven hun visie hoe de overheid aan de slag kan met 100% service aan klanten.

Hanneke Kunst, Maaïke van Rooden, Martine Vos en Eleonora Swart zijn ervaren vernieuwers van dienstverlening in de publieke sector. In **100% Service** beschrijven zij hun visie en inzichten met als doel: een publieke sector met excellente klantbeleving!

inspirerende inzichten van topmanagers



ISBN 978-94-92292-03-2

