

Peter Kanne (TNS NIPO) over 'het gevoel geven welkom te zijn'

'Hostmanship' helpt gemeenten voorbij de basis en is zeker geen gebakken lucht!

Het Antwoord© programma, de inrichting van klantcontactcentra, focus op dienstverlening en klantvriendelijkheid hebben de relatie tussen de gemeentelijke overheid en de burger een enorme boost in positieve zin gegeven. 'Het gaat goed in de gemeentelijke dienstverlening', vindt Peter Kanne. 'Met name de standaardisering van de dienstverlening is goed geregeld'. De basis lijkt aardig op orde. En dan is er nu *hostmanship*. Een nieuw buzzword? Of zit er meer achter? Natuurlijk, en Peter Kanne legt dat graag uit, opdat gemeenten meer oog krijgen voor 'collectieve' dienstverlening en voor maatwerk-oplossingen.



Peter Kanne is onderzoeker en opiniemaker bij TNS NIPO in Amsterdam. Misschien wel het bekendste onderzoeksbureau in Nederland; 'in ieder geval het grootste'. Toch is TNS NIPO met ruim 300 werknemers, méér dan een onderzoeksfabriek. 'We hebben veel specialismen in huis. Gemeenten kennen ons ook van benchmarks (zoals Benchmarking Publiekszaken) en de ontwikkeling van nieuwe producten zoals de hostmanship-metingen of de InternetSpiegel. Peter Kanne is geen manager: 'ik ben onderzoeker, inhoudelijk specialist' en hij publiceert. Vorig jaar nog het boek 'Gedoogdemocratie – heeft stemmen eigenlijk wel zin?' (zie meulenhoff.nl). Daarin legt hij de van beide kanten onbegrepen relatie tussen burgers en politieke partijen haarfijn bloot; uiteraard met het nodige cijferwerk onderbouwd.

Al die nadruk op klantvriendelijkheid en dienstverlening en dan nu weer de nieuwe *hype hostmanship*... enige scepsis kan uw redacteur niet ontzegd worden. De kop 'De overheid is geen koekjesfabriek' boven een artikel in *inGovernment** sprak evenwel bij voorbaat aan en in het gesprek was Peter Kanne heel duidelijk: 'ik noem de burger geen klant van de overheid. Onzin om de burger klant te noemen. Hij heeft geen keuzevrijheid! De gemeenten heeft geen concurrenten'. Uit het aangehaalde artikel valt nog op te tekenen 'dat de publieke sector te ver is doorgeschoten in het kopiëren van de bedrijfsprocessen' uit het bedrijfsleven. Daarbij halen Kanne en De Vries het rapport 'Tegenkracht organiseren' van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) aan dat in december 2011 is verschenen. (zie adviesorgaan-rmo.nl). Paul Frissen, lid van de RMO alsmede bestuursvoorzitter van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur en Hoogleraar Bestuurskunde, zei het in *de Volkskrant* van 25 januari 2012 zo: 'we moeten niet net doen of de overheid een markt is'. In hun artikel spreken Kanne en De Vries over 'de systeemwereld die de leefwereld kan gaan overheersen als functies te veel worden opgesplitst ten bate van doelmatigheid, kostenreductie en concurrentie'. Zo kan de 'menselijke maat' in het contact tussen overheid en burger buiten beeld raken. En die moet juist terug in het Openbaar Bestuur.

HOSTMANSHIP KAN DAARBIJ SOELAAS BIEDEN

Peter Kanne is in de loop der jaren tot het inzicht gekomen dat verbetering van de dienstverlening aan de burger in brede zin vooral door het werken aan *hostmanship*-aspecten bereikt kan worden.

'Ik doe al acht jaar klanttevredenheidsonderzoeken. Dan brengen we in kaart welke aspecten hoog en welke laag worden gewaardeerd., wat men belangrijk vindt of niet. Denk dan aan vragen als: is de informatie goed te vinden? Is de organisatie bereikbaar en via alle kanalen? Hoe zijn de wachttijd en de doorlooptijd? Is er sprake van eenmalige uitvraag en wordt er goed met de privacy omgegaan? Dat zijn allemaal de, wat ik noem, instrumentele aspecten. Dan kijken we ook altijd nog naar de kosten die de burger moet betalen en naar het eindresultaat: krijgt de burger wat hij wil?'

'Natuurlijk hadden en hebben we in die onderzoeken ook oog voor de menselijke aspecten: hoe deskundig is de medewerker? Is ie vriendelijk en ziet ie er nog

De 6 pijlers van Hostmanship

- *dienstbaar* zijn: je bent er voor de burger, verras hem eens!
- neem *verantwoordelijkheid*: voel je verantwoordelijk voor (het oplossen van) het probleem; kom afspraken na.
- toon *consideratie*: laat zien dat het je echt iets kan schelen.
- zie het in zijn geheel: verwijt niet te snel door; iedere medewerker is bepalend voor de prestatie van de hele organisatie.
- ga de *dialoog* aan: ga in gesprek met de burger om het probleem te begrijpen en om tot een oplossing te komen; houdt de burger op de hoogte.
- *kennis* inzetten: je bent deskundig; antwoordt de burger op basis van jouw kennis.

een beetje netjes uit? En kan hij of zij zich inleven in wat ik vraag? Dat waren de standaardvragen die we al lange tijd stelden en nog altijd stellen'.

'NIET ALLEEN DAT MOOIE LOKET AAN DE VOORKANT'

'Een paar jaar geleden heb ik me afgevraagd hoe het komt dat we in onderzoeken over de beoordeling van de gemeentelijke balie altijd zulke hoge cijfers scoren, terwijl we bij andere onderzoeken naar het oordeel over de gemeente in totaliteit zoveel lagere cijfers tegenkomen. Dan formuleer je voor jezelf de hypothese dat de dienstverlening aan de balie of via de telefoon maar één van de aspecten is waar de gemeente op wordt beoordeeld. En die standaardvragen brengen kennelijk niet de *hele* beleving in kaart'. 'We zijn toen onderzoek gaan doen naar meerdere taken van een gemeente in de zogeheten *draagvlak-monitor*. Een artikel in het blad *Binnenlands Bestuur*

* *inGovernment* is sinds maart dit jaar de 'multimediale' opvolger van het blad *Proces&Document*. Ga naar de site ingovernment.nl. Het hier genoemde artikel is geschreven door Peter Kanne en Alex de Vries, directeur van de Hostmanship Group Nederland.

onder de kop “de burger wil meer dan goede dienstverlening”, maakte heel wat los bij gemeentelijke dienstverleners en het waren niet alleen blij reacties. Toch zien we nu dat we met dat onderzoek toen wel op het goede spoor zaten’.

Peter Kanne bedoelt hier trouwens niet mee dat hij ‘goede dienstverlening’ onbelangrijk vindt. Integendeel, maar er is meer. ‘Staar je als gemeente, als overheid, niet blind op dat mooie loket aan de voorkant. Er zijn ook gemeentelijke taken in zowel de collectieve als de individuele dienstverlening die helemaal niet zo goed lopen. Daar kan de overheid winst boeken. Dan gaat het om zaken en taken waar je als overheid te maken krijgt met aspecten als dialoog, inspraak, democratie en veiligheid; dat blijken de pijnfactoren te zijn’.

‘Wij hebben daarna in opdracht van BZK onderzoek gedaan naar de kwaliteit van de dienstverlening aan de hand van *life events*: wat komt de burger in zijn leven tegen, welke organisaties zijn dan van belang? Dus van ziekenhuis en consultatiebureau tot gemeentehuis en crèche, maar we hebben ook gekeken naar aspecten van wonen, werken, onderwijs, veiligheid, overlast melden, etc.’

‘Zo hebben we vanaf 2008 drie keer de klanttevredenheid in kaart gebracht voor 55 levensgebeurtenissen. Overheidsbreed. Daarbij hebben we ook normen uit de *burgerservicecode* meegenomen, zoals de digitale betrouwbaarheid en transparante dienstverlening. Vervolgens bleek dat drie normen altijd laag scoorden: iemand op de hoogte houden van het verloop, de voortgang van het werk, kortom de transparante werkwijze; het betrekken van de burger bij het oplossen van het probleem; en het serieus nemen van de ideeën en klachten van de burger’.

‘Daar lagen naar mijn stellige overtuiging drie belangrijke verbeterpunten. Die eerder genoemde instrumentele aspecten... ach, dat loopt wel goed. Maar die menselijke aspecten, de interactie, de responsiviteit, scoorden lager. Toen ik in 2010 weer een onderzoeksrapport moest opleveren, had ik net *Hostmanship, de kunst mensen het gevoel te geven dat ze welkom zijn*, het boek van Jan Gunnarsson, de Zweedse grondlegger van de *hostmanship*-filosofie, gelezen. Daarin worden 6 meetbare pijlers geformuleerd. (zie kadertje) Zijn visie sloot naadloos aan op mijn aanbevelingen. Toen is het *hostmanship*-balletje gaan rollen’.

‘BALIEDIENSTVERLENING IS WEL ZO’N BEETJE AF’

Peter Kanne weet ook dat de meeste burgers niet zo vaak bij de gemeente langs gaan. Gemiddeld één keer per jaar en dan meestal voor zaken als paspoorten, rijbewijzen, een verhuizing, misschien nog een uittreksel. Het leveren van die doorgaans standaard-producten gaat meestal wel goed.

Toch is dat slechts een klein deel van het gezicht van de overheid. Op heel veel andere aspecten van je leven heeft de overheid dus veel meer impact.

‘Helemaal eens. De standaardisering van de dienstverlening hebben we ondertussen goed geregeld. Voor ruim 80% lopen de contacten met de burgers op rolletjes, maar voor dat laatste een zesde deel (melden overlast, aanvragen vergunningen, complexe Burgerzaken-cases, onderwijs, ondernemers die wat moeten met de gemeente, etc.), daar waar de vraag afwijkt van de standaard, moet de gemeente ook kwaliteit kunnen leveren en naar tevredenheid kunnen handelen’.

Peter Kanne treft steeds vaker bestuurders die zijn verhaal over dienstverlening en *hostmanship* (en het doen van benchmarkonderzoek daarnaar) ‘aanvankelijk een raar verhaal vinden’. Want zeggen B&W dan ‘we halen toch een 7,5 of zelfs een 8 voor dienstverlening? We doen het hartstikke goed’.

De reactie van Peter Kanne is dan evident: ‘men kijkt liever niet naar waar het niet goed gaat en waar het zelfs vaak hartstikke fout gaat. Neem van mij aan: waar de Ombudsman regelmatig aandacht voor vraagt, is het topje van de ijsberg. Maar daaronder zit een laag met fouten die hij niet ziet, maar waar de burgers wel veel last van hebben. Anders gezegd, bij de meeste gemeenten is de basis qua dienstverlening op orde. Het gaat er nu om op een hoger niveau te komen door als overheid de focus te verleggen van systemen, procedures, regels en protocollen naar de menselijke factor, de afwijkende vragen en situaties en ook het meer proactief met de burger meedenken’.

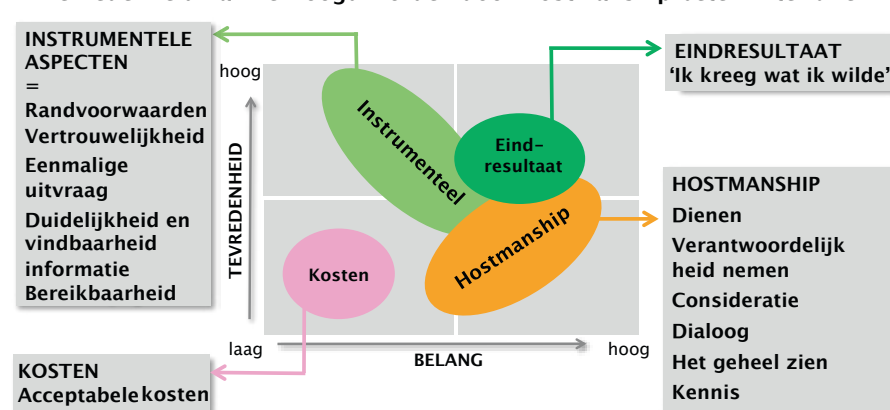
Anders gezegd: ‘in de contacten tussen de overheid en de burger gaat het ‘t meest fout als het om niet-standaard zaken en niet-algemeen uitvoerend beleid gaat; dat zorgt voor de meeste ergernissen’.

En dan kan werken volgens de *hostmanship*-filosofie uitkomst bieden. Dan kan de burgers in alle contacten met de gemeente het gevoel worden gegeven dat ze welkom zijn.

Zie figuur hieronder.

Wat bepaalt tevredenheid?

Tevredenheid kan verhoogd worden door Hostmanship beter in te vullen



‘naarmate het belang van het contact voor de burger toeneemt, neemt de tevredenheid met de dienstverlening af’

VERANDERTRAJECT

Peter Kanne van TNS NIPO en de *Hostmanship Group Nederland* hebben een verbeter- en verandermodel ontwikkeld.

Daaraan voorafgaand is een onderzoek uitgevoerd naar *hostmanship* in de publieke sector. Bijna 8000 klanten, patiënten of cliënten bij een gemeente, ziekenhuis, uitvoeringorganisatie zijn ondervraagd. Op een schaal van 1-10 scoren gemeenten dan 6,8 op 15 *hostmanship*-stellingen. Ziekenhuizen scoren 7,7. Wat en detail opvalt, is dat bij ziekenhuizen de tevredenheid toeneemt naarmate het belang van het contact voor de patiënt toeneemt. Logisch toch, zou je zeggen! Maar bij gemeenten blijkt het omgekeerde aan de hand te zijn: naarmate het belang van het contact voor de burger toeneemt, neemt de tevredenheid met de dienstverlening af.

Met deze ‘landelijke’ gegevens als uitgangspunt kan in een gemeentelijke organisatie, na een start- annex brainstormsessie en een 0-meting naar klanttevredenheid en medewerkertevredenheid, het verandertraject worden ingezet.

KENNIS VAN ZAKEN IS OOK HOSTMANSHIP

Peter Kanne is er van overtuigd dat *hostmanship* voor de verdere verbetering van de kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening de vervolgstap is. ‘Het gemeentehuis of stadskantoor hoeft geen pretpark te zijn, maar ik wil dat medewerkers de relevante vragen stellen en een beetje weten en snappen waar ik als burger naar toe wil... En dan graag niet alleen maar volgens het boekje handelen...’

Daarbij blijkt dat medewerkers adequate kennis moeten hebben; dat wordt door de burgers zeer gewaardeerd. Dat is in het onderzoek gebleken bij de Sociale Verzekeringsbank. Daar is het uitgangspunt ‘standaardiseren waar je kunt en integrale service-teams met deskundige medewerkers inzetten voor de complexe zaken. En die medewerkers kunnen in principe alles; zij hebben ook de bevoegdheid om direct beslissingen te nemen. Ze zijn front- en backoffice tegelijk. Hun klant wordt van begin tot eind meegenomen en is tevreden; dankzij excellent persoonlijk contact’. (az)

Op donderdag 10 mei a.s. zal Peter Kanne op het NVVB Congres in Noordwijkerhout een parallelsessie verzorgen over hostmanship in de publieke sector. Centrale vraag: hoe kunnen gemeenten zich verbeteren in hun individuele dienstverlening?



Foto Rutger van Hamersvelt