

# Kortere wachttijden bij balies in Tilburg



**Rolf Wentink** werkzaam als consultant bij Bureau 12

'Heel moeilijk, een worsteling', of 'eigenlijk geen inzicht hoe goed we het doen en hoe te verbeteren', maar vooral ook 'ik kan geen servicenorm garanderen als we niet weten wanneer de klant binnenkomt'. Veel gehoorde antwoorden die je binnen afdelingen Publiekszaken hoort als je vraagt hoe snel burgers worden geholpen en hoe je nog efficiënter medewerkers kunt plannen en roosteren. In dit praktijkverhaal uit Tilburg wordt duidelijk hoe ze daar met bestaande middelen snellere service verlenen.

Ook kijken we naar een ander hoofdpijndossier binnen gemeenten: hoe zorg je ervoor dat de wachttijd van klanten die op afspraak komen niet ten koste gaat van die van klanten die vrij binnen komen lopen? Hoe was de situatie in Tilburg en hoe is deze verbeterd en met welk resultaat? Deel 2 van Tilburgse lessen. (zie *kadertje*)

## BETER PLANNEN EN ROOSTEREN

**Probleem:** de bezetting aan de balie is niet gesynchroniseerd met de inloop van klanten.

**Oplossing:** alle gemeenten hebben historische gegevens. Die kunnen gebruikt worden om klantenstromen in kaart te brengen en om processen in te richten. Daarmee kunnen de baliebezettingen worden berekend om het gewenste service niveau te bereiken.

**Resultaat:** structuur in het proces: onder andere inzicht in klantenstromen, een dashboard om de voortgang te monitoren, een rekenmodel om baliebezettingen te berekenen en een logboek om te evalueren.

Na een korte inventarisatie weet Toine Slaats dat een sluitende planningscyclus ontbreekt bij de Stadswinkel in Tilburg. 'Er worden gegevens van 5 jaar geleden gebruikt. Er is onvoldoende kennis over hoe je nieuwe gegevens uit bijvoorbeeld het klantvolgsysteem Q-win concreet moet gebruiken om de planning te verbeteren. In Tilburg wordt niet voorspeld wat de instroom van burgers wordt, hoewel er wel voor vele jaren gegevens beschikbaar zijn waarmee je dat zou kunnen. De roosters van medewerkers zijn elke week nagenoeg hetzelfde, ongeacht of het een drukke periode is (bijvoorbeeld mei/juni voor paspoorten). Je zou willen dat het rooster tevoren rekening houdt met een grotere instroom van burgers. Dit alles resulteert in negatieve gevolgen voor de servicelevels. Dit kan worden verbeterd door te roosteren in een

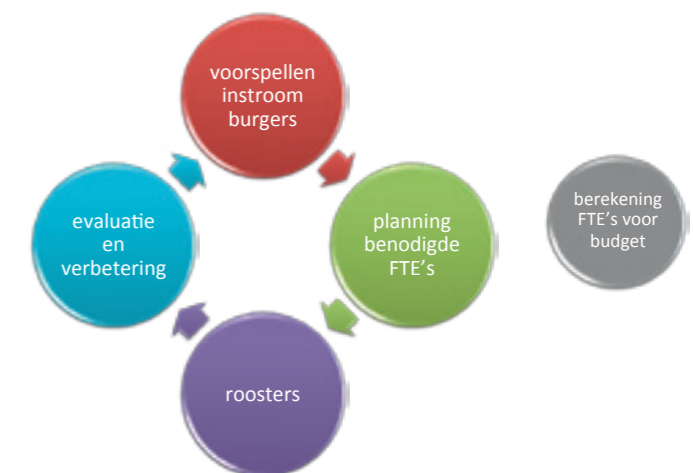


Marjon van der Maat is manager Stadswinkels in de gemeente Tilburg. Toine Slaats is consultant bij Bureau 12 en werkt aan versnelling en verbetering van klantcontacten.

In B&R 2010, nr. 5 hebben Jolanda Aerts (werkzaam bij de gemeente Tilburg) en Rolf Wentink van Bureau 12 een artikel gepubliceerd onder de titel 'Goede observaties staan aan de basis van kanaalsturing; lessen over kanaalsturing in Tilburg'. Het artikel in dit nummer kan als een vervolg worden gezien.

cyclus van opeenvolgende stappen. Dit zorgt ervoor dat je het rooster afstemt op de bezoekmomenten en bezoekersaantallen. Daarbij hou je vervolgens zo veel als mogelijk rekening met de verschillende roostervoorkeuren van je medewerkers'.

In de in *figuur 1* gestileerde cyclus wordt in de stap **voorspellen** gekeken naar de momenten waarop de klanten komen en naar de tijd die nodig is om ze goed te helpen. Toine Slaats bouwde een model om deze gegevens om te zetten in het aantal medewerkers dat de balies moet bemannen om de gestelde *servicelevel*-doelstellingen te halen (**planning**). 'Na deze doorrekening kun je het **rooster** gaan maken waarbij je zoveel mogelijk rekening houdt met de wensen van je medewerkers. Als je de gegevens uit het klantvolgsysteem gebruikt kun je bijvoorbeeld

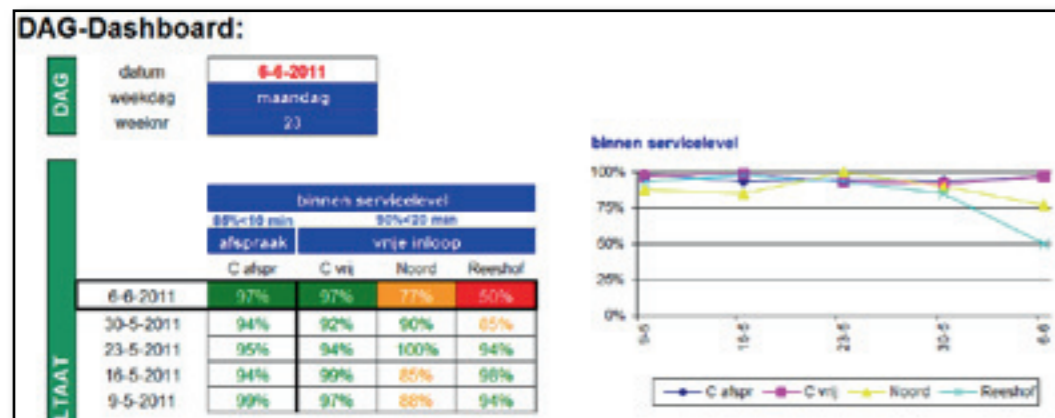


Figuur 1: Roosteren van medewerkers in een cyclus van opeenvolgende activiteiten

maandelijks **evalueren** hoe snel de burger geholpen werd en hoe goed het rooster op de instroom van burgers was afgestemd. Je ziet dan ook welk onderdeel in de planningscyclus **verbeterd** kan worden'.

**Het bleek noodzakelijk** om binnen de afdeling iemand te vinden met affiniteit voor de cijfers. Toine Slaats: 'we hebben hiervoor naar iemand gezocht naast de planner en deze persoon opgeleid om zijn rol binnen de cyclus te kunnen vervullen en dat is goed opgepakt. Samen hebben we onder andere een dashboard met een ingebouwd logboek ontwikkeld'. Dit dashboard stelt Marjon van der Maat in staat om de kerncijfers, patronen en prestaties binnen de stadswinkels dagelijks te volgen. 'Ik kan hiermee sturen op basis van feiten en hoef dat nu minder op gevoel te doen', vertelt ze.

klanten het liefst willen en we vonden dat we ze dat moesten vragen', vertelt Marjon van der Maat. Om dit te onderzoeken is al eerder binnen de openingstijden van de stadswinkel Reeshof (een nieuwe wijk in Tilburg) een *pilot* gedraaid met verruimde openingstijden voor klanten op afspraak en minder openingstijden voor klanten zonder afspraak. Na 8 maanden bleek uit een enquête onder de bezoekers van deze stadswinkel dat 87,5% van de ondervraagden de volgende keer weer een afspraak wilde maken. 'Inzicht in de wensen van de klant is belangrijk, maar ook vraagt zo'n beslissing inzicht in de benodigde aantallen FTE's en de kosten, geeft Toine Slaats aan. 'Uiteindelijk toonden doorrekeningen in scenario's aan dat de invoering van alleen op afspraak vanaf 13:00 uur voor alle stadswinkels zou leiden tot een betere benutting van de personele inzet'.



Figuur 2: Gegevens uit het klantvolgsysteem geven dagelijks inzicht in de verleende service.

**Probleem:** vrije inloop klanten worden niet tijdig geholpen als dan ook klanten op afspraak worden toegelaten. Deze klanten op afspraak, waarvan vervolgens 15% niet verschijnt, worden in de prioriteiten van het klantvolgsysteem namelijk eerder geholpen.

**Oplossing:** meer klanten de mogelijkheid geven om op afspraak te komen. Het aantal afspraaklijsten is vervolgens gemaximeerd op basis van wat de eigen organisatie aan kan.

**Resultaat:** vanaf 1 maart jl. alleen nog vrije inloop tot 13:00 uur en alleen nog bezoeken op afspraak vanaf 13:00 uur in de 5 stadswinkels. In de eerste 3,5 maanden na 1 maart 2011 ten opzichte van dezelfde periode in het jaar ervoor is er sprake van een overall toename van het gewogen servicelevel in centrumlocatie van 11% (van 76% naar 87%) met servicelevelverbeteringen voor zowel bezoeken op afspraak als ook zonder afspraak.

#### VRIJE INLOOP OF OP AFSpraak?

'Zo maar een keuze voor vrije inloop of op afspraak maak je niet zonder de wens van de klant daarin te inventariseren. We wilden inzicht in de vraag wat

Marjon van der Maat vult aan: 'en dat is nu het bijzondere! Het werken op afspraak is dus een methodiek, die de voorkeur krijgt van de meerderheid van de klanten en die in onze situatie bovendien efficiënter gebruik maakt van onze schaarse medewerkers. Nu moeten we het in de organisatie zelf natuurlijk nog wel verder optimaliseren'.

**De ervaring leert** immers dat er niet onbeperkt afspraken kunnen worden gemaakt voor een dag. Boven een bepaald aantal afspraken zal dit namelijk ten koste gaan van wachttijden van de burgers die op diezelfde dag zonder afspraak komen. Er moet dus een maximum gesteld worden aan het aantal burgers dat je op een bepaalde dag op afspraak kunt helpen. Dat wordt in Tilburg gerealiseerd door om 13:00 uur een knip te leggen. Vóór dit tijdstip is er alleen vrije inloop en erna zijn er alleen bezoeken op afspraak. Bij grote aantallen op afspraak zal het gelijktijdig afhandelen van beide soorten bezoeken er toe leiden dat de bezoeken op afspraak de vrije inloop verdringen, met als gevolg langere wachttijden bij deze laatste groep. Dit omdat afspraken altijd moeten worden nagekomen en dus een hoge prioriteit hebben.

**In Tilburg worden** nu standaard om te beginnen 6 of 7 afsprakenlijsten geopend om deze pas met een nieuwe lijst uit te breiden op het moment dat blijkt dat de bestaande open lijsten voor de klanten te weinig inschrijfopties meer bieden. Deze werkwijze

zorgt in de praktijk voor een gewenste gelijkmatige opvulling van de afspraaklijsten en daarmee van de werkdruk.

Marjon van der Maat: 'we moeten nog meer gevoel krijgen voor het moment waarop de klanten te weinig keuze ervaren en waarop we dus weer een nieuwe, lege afspraaklijst moeten openen. Dat mag niet te snel, omdat er dan meer onbezette afspraaktijden ontstaan, wat inefficiënt is'.

'We stoppen met het openen van nieuwe lijsten als we weten dat er geen medewerkers meer zijn om de balie te bezetten. Je optimaliseert dan binnen je eigen grenzen', vult Toine Slaats aan.

**Een interessant gegeven** waar wel degelijk rekening mee moet worden gehouden is het feit dat uit onderzoek over het jaar 2010 is gebleken dat 15% van de afspraken niet kwam opdagen. De balie medewerker werd hiervoor wel ingeroosterd, maar was dus niet productief. Binnen de centrale stadswinkel wordt deze inefficiëntie opgelost door hier al tevoren rekening mee te houden en daarvoor één balie medewerker (en dat scheelt 15% aan in te zetten uren) minder in te zetten dan dat er afspraaklijsten actief zijn. Het klantvolgsysteem leidt de klanten vervolgens gewoon naar de eerstvolgende vrije balie medewerker. Marjon van de Maat kan dan ook tevreden op de afgelopen maanden terugkijken. 'Vanaf 1 maart werken we dus vanaf 13:00 uur met afspraaklijsten en in het rooster van de medewerkers houden we rekening met de 15% burgers die niet op komen dagen. Tot 13:00 uur kunnen burgers ook nog steeds gewoon vrij inlopen en die worden dus zonder afspraak geholpen. Toine heeft ervoor gezorgd dat we de aantallen medewerkers aan de balie nu zo kunnen berekenen dat we rekening houden met onzekerheden, die horen bij een vrije inloop van burgers. Door een betere sturing op de dag zelf ontstaan er minder onder- en overbezettingen. Dit alles heeft geleid tot betere servicelevels, meer rust en inzicht bij de medewerkers en tot grotere tevredenheid bij de klanten'.

#### BEREKENING VAN DE BENODIGDE FORMATIE

**Probleem:** de afgelopen jaren was er steeds het gevoel dat er handen tekort waren.

**Oplossing:** analyse hoe dit is gecaluleerd in het budgetmodel.

**Resultaat:** voor frontoffice baliewerkzaamheden is er een tekort aangetoond van 2,6 FTE.

Toine Slaats legt uit wat het probleem was in Tilburg: 'in afdelingen met veel klantcontact en vrije inloop is de berekening van het aantal benodigde FTE's grofweg als volgt; het aantal klantcontacten x gemiddelde transactietijd opgehoogd met een onzekerheidsfactor. Deze factor houdt er rekening mee dat klanten niet allemaal netjes verspreid in tijd komen binnen lopen, het voorkomt lange wachttijden door wat meer mensen te plannen. Deze factor wordt al heel

#### Kencijfers Stadswinkels Tilburg (202.000 inwoners)

Aantallen bezoeken 2010: 193.000  
 Formatie medewerkers: 53,8 FTE  
 Aantal stadswinkels: 5  
 Roostersysteem: Rostar Flex  
 Klantvolgsysteem: Q-win

Service doelstellingen & gerealiseerd in 2010:  
 - bezoeken op afspraak norm: 85% < 10 minuten (realisatie vanaf 1-3-2011: 93% < 10 min)  
 - bezoeken vrije inloop norm: 90% < 20 minuten (realisatie vanaf 1-3-2011: 79% < 20 min.)

Vanaf 1-3-2011 is het overall servicelevel 87% binnen normtijd

lang gebruikt in bijvoorbeeld *call centers* en grote klantenservice-afdelingen. In Tilburg werd er geen rekening mee gehouden dat je bij vrije inloop meer mensen moet plannen om toch nog je servicenorm te kunnen halen'.

In het algemeen ontbreekt binnen de berekeningen voor het aantal formatieplaatsen vaak zo'n onzekerheidsfactor. Het is nu gebleken dat, na doorrekeningen met de huidige bezoekersaantallen bij de centrale stadswinkel Tilburg, het afgelopen jaar ongeveer 10% te weinig balie medewerkers werd gebudgetteerd tijdens de uren met vrije inloop. Ook naar het verloop van het werkproces vanaf de binnenkomst van de bezoeker zelf is gekeken. Zo werden de wachttijden van balie medewerkers, vanaf het afroepen van het ticketnummer op het *wallboard* tot aan het verschijnen van de bezoeker aan de balie (gemiddeld 20 seconden), niet door gerekend in de gebudgetteerde FTE's, terwijl dit op jaarbasis toch bijna 0,5 FTE bezetting vergt.

#### SOLIDE BASIS

Marjon van der Maat en Toine Slaats kijken met een goed gevoel terug op het intensieve traject. De invoering van de planningscyclus, het doorvoeren van tijdvakken voor bezoeken alleen op afspraak en de nieuwe inzichten in de benodigde personeelsaantallen hebben er voor gezorgd dat de processen rondom het bezoeken van de stadswinkels in Tilburg duidelijker, overzichtelijker en daarmee meer beheersbaar zijn geworden. De eerste resultaten zijn erg positief en laten gewenste verbeteringen zien voor zowel de medewerkers als ook voor de bezoekers; en om hen draait het uiteindelijk allemaal.

Marjon van der Maat kijkt ook al weer verder vooruit: 'er is een solide basis gevormd voor een klantgerichte planning bij de stadswinkels. Ook in de toekomst blijft deze opgezette structuur van waarde. Bijvoorbeeld voor het monitoren en het beheersen van de klantenstromen binnen kanaalsturing en ook straks als er een gemeentelijk breed klantencontactcenter gaat komen'. (rw)