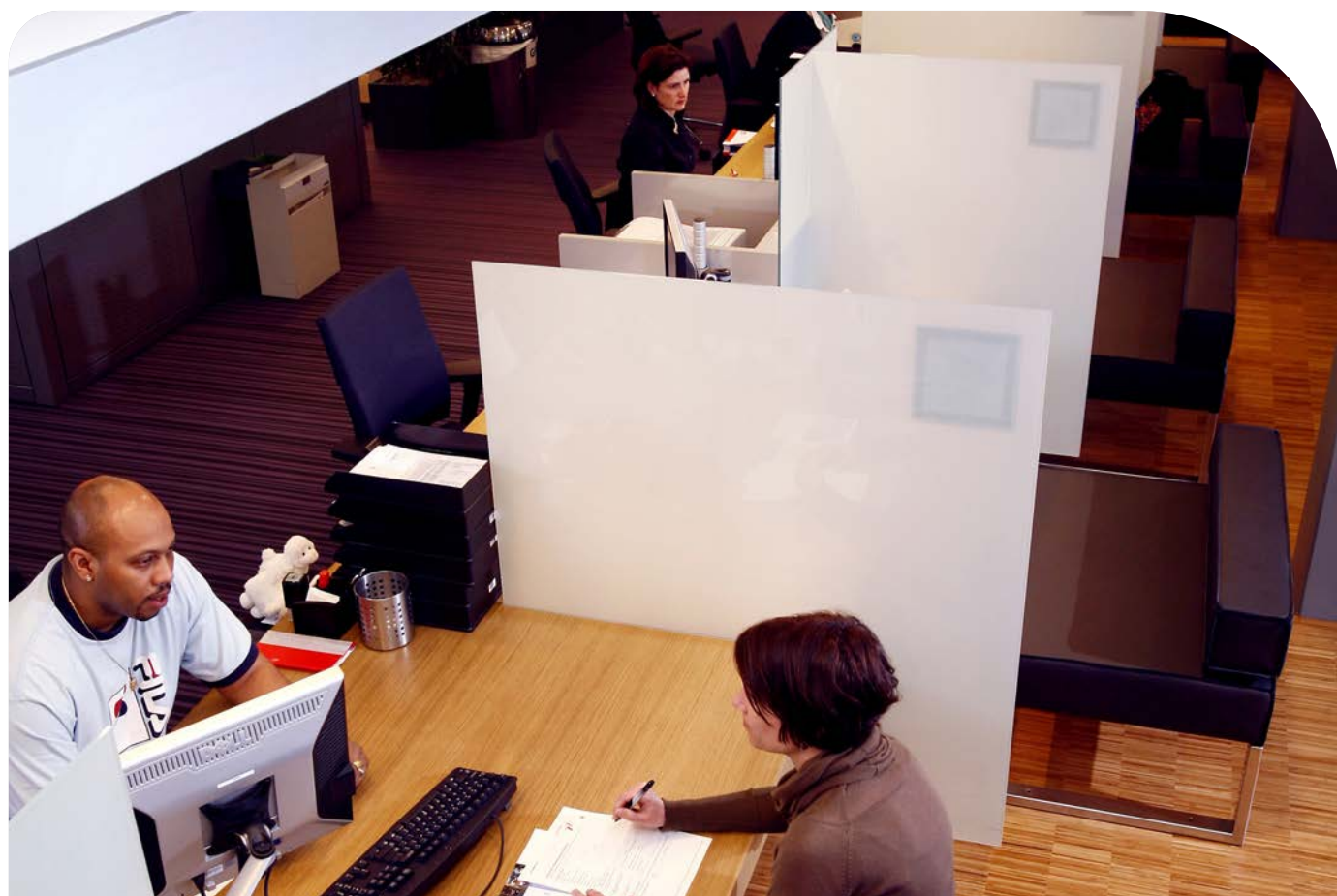




Kappen met de lokettenjungle

Inspiratiegids met werkende elementen

Werkende elementen om te kappen met de lokettenjungle

Gemeenten hebben de afgelopen jaren verschillende loketten voor ondernemers ingericht. In het eerdere VNG-onderzoek “Landschap van Ondernemersdienstverlening”, zijn in 2022 vele loketten geïdentificeerd. Een gemeente typeerde de situatie als een ‘lokettenjungle’ voor ondernemers.

Een kleine bloemlezing van de verschillende loketten, zoals deze er in gemeenteland voor ondernemers zijn: ondernemersloket, intaketafel, vergunningenloket, vooroverleg, schuldhelpverleningsloket, duurzaamheidsloket, bouwloket, regietafel, duurzaam bouwenloket, initiatievenloket. Deze lijst is zeker niet uitputtend. De vorm van de loketten varieert van fysiek, telefonisch, online en een combinatie daarvan. In een kwalitatieve rondgang heeft de VNG onderzocht hoe gemeenten ondanks de vele loketten, toch voor goede dienstverlening zorgen. In deze inspiratiegids vindt u de belangrijkste uitkomsten van deze rondgang. Daarnaast zetten wij voor u de werkende elementen die helpen bij het ‘kappen met de lokettenjungle’ op een rijtje.

1.1 Veelheid aan loketten vraagt veel, zowel van ondernemers als van gemeentemedewerkers

Een ondernemer moet zoeken naar het juiste loket om binnen de gemeente, bij voorkeur in één keer, op de juiste plaats te komen. Daarnaast vragen meerdere loketten ook van de gemeentelijke organisatie het een en ander. Het klantcontactcentrum moet van al deze loketten op de hoogte zijn om de vragen die daar horen, ook daar terecht te laten komen. Ook andere collega's en bijvoorbeeld ook de wethouder die rechtstreeks vragen krijgt, zijn intern vaak op zoek naar het juiste loket.

De veelheid aan loketten impliceert voor een gemeente ook dat voor elk (intern of extern) loket, marketing nodig is: ondernemers, maar ook gemeentemedewerkers moeten op de hoogte zijn van het bestaan van het loket en wanneer juist dit loket benaderd moet worden. Daarnaast betekent het voor de gemeente ook dat voor elk loket bemensing nodig is. Het ontwarren van de lokettenjungle biedt daarom niet alleen voor ondernemers voordelen.

1.2 Team economie wordt DE ingang voor ondernemers

Interviews met uiteenlopende gemeenten over loketten hebben verschillende inzichten opgeleverd. De belangrijkste stap die bijna al deze gemeenten met elkaar gemeen hebben, is dat het team economie (soms al vormgegeven of ondergebracht in 'het ondernemersloket') bij wijze van spreken vóór alle loketten is gaan liggen en zich opwerpt als 'DE ingang' voor ondernemers. Vervolgens begeleidt dit team de (vraag van de) ondernemer intern. Dit begeleiden kan betekenen dat team economie zelf het antwoord verzorgt. Als dit niet kan, dan wordt de vraag intern doorgezet bij de juiste loketten, afdelingen en teams. In de meeste gevallen wordt de vraag ook nog gevolgd. Laat een antwoord even op zich wachten, dan komt team economie in de lucht om intern de vinger aan de pols te houden en extern de ondernemer te informeren en op de hoogte te houden.

Om te kunnen ‘kappen met de lokettenjungle’, is een aantal zogenoemde werkende elementen, benoemd. Het ene element is niet beter dan het andere. Het is vooral belangrijk dat een gemeente kiest wat past en deze keuze consequent doorvoert, in plaats van op alle fronten ‘een beetje’ te doen en op die manier de lokettenjungle eigenlijk niet aanpakt. Zorg voor een plan en verbeter waar nodig, conform dat plan. Hieronder worden die werkende elementen, in willekeurige volgorde uitgewerkt.

Zorg voor back up en draagkracht van de wethouder economische zaken

De wethouder economische zaken vindt het belangrijk dat ondernemers goed en snel worden geholpen. Daarom maakt de deze wethouder zich in het college hard voor het goed en snel helpen van ondernemers en voor de oplossingen die daarvoor binnen de gemeente nodig zijn. Ook wordt er budget beschikbaar gesteld voor team economie en de oplossingen voor ondernemers. Op die manier wordt voorkomen dat ondernemers niet of onvoldoende worden geholpen omdat er geen financiële middelen zijn, of omdat onduidelijk is 'welk team/welke afdeling' deze kosten draagt en er daarom zaken niet in behandeling worden genomen.

Deze manier van werken wordt ook gefaciliteerd in de interne organisatie. Dit kan op verschillende manieren. Voorbeelden die zijn genoemd zijn:

- Team economie conceptbeschikkingen laten opstellen. Dit versnelt het doorloopproces, en het brengt ook enorm veel kennis in het team.
- Team economie is agendalid van bijeenkomsten van andere afdelingen/teams en andersom.
- Teams schuiven met regelmaat bij elkaar aan om lopende zaken te bespreken, maar ook om elkaar (en elkaars werk) te leren kennen.

Dit faciliteren betekent ook, dat de wethouder zelf ook de juiste route volgt en niet zelf intern zaken regelt, wanneer een ondernemer een wethouder, de raad of het college rechtstreeks benadert.

Beleg (ondernemers)dienstverlening als portefeuille bij een (tweede) wethouder

Door 'dienstverlening' als portefeuille op te nemen binnen het college, is er sprake van bestuurlijke dekking voor een belangrijke taak van de gemeente. Het is ook belangrijk om de dienstverlening voor ondernemers daarin expliciet te maken. Door deze portefeuille ook nog eens bij een andere wethouder dan die van economische zaken te beleggen, wordt de bestuurlijke dekking daarvan groter. Ook wordt hiermee onderschreven dat het belangrijk wordt gevonden.

Zorg intern voor een goede samenwerking met en tussen de verschillende afdelingen

Ondernemersvragen kunnen verschillende afdelingen of teams raken. Daarom is de samenwerking tussen de verschillende afdelingen of teams belangrijk. De gemeenten die in dit kader zijn gesproken gaven aan dat de samenwerking prettig is, als vanzelf verloopt en dat de verschillende afdelingen of teams elkaar als aanvulling of toegevoegde waarde zien.

De ondernemersvragen worden over het algemeen als positief uitdagend en ondernemend ervaren. Dat is vaak een verdienste van team economie. Zij doen er alles aan om de vraag zo helder en compleet mogelijk in te dienen, zodat de andere afdelingen of teams er direct mee aan de slag kunnen. Als een ondernemersvraag op voorhand als onmogelijk worden ingeschat, dan is team economie een goede filter daarvoor. Op die manier worden de vragen die in de organisatie belanden, als serieus gezien.

Dit maakt eveneens dat de verschillende afdelingen of teams ook begrijpen wat de rol van team economie is, of in ieder geval het belang van bedrijfscontactfunctionarissen en/of accountmanagers, zien en werken graag mee aan het succesvol maken van economische zaken en de ondernemers.

Een bijkomend voordeel van deze samenwerking is dat er ook een andere wisselwerking ontstaat. De verschillende afdelingen of teams betrekken team economie ook eerder bij hun plannen. Dit doen zij in de wetenschap dat zij vragen van ondernemers kunnen krijgen, of dat er mogelijk beslissingen worden genomen die ondernemers raken. Op die manier kan team economie ook proactief naar ondernemers optreden.

Zorg voor bedrijfscontactfunctionarissen en accountmanagers met ondernemend DNA

Team economie is het eerste aanspreekpunt voor ondernemers. Die vinden het prettig wanneer ze bij de gemeente iemand treffen die 'hun taal spreekt' en ook het ondernemende omarmt, in plaats van iemand die denkt dat ideeën vooral moeten worden getemperd. Daarom wordt een bedrijfscontactfunctionaris en/of accountmanager met ondernemend DNA door ondernemers zeer gewaardeerd.

Maar ook voor de interne stap die volgt na het binnenkomen van de ondernemersvraag, is ondernemend DNA gewenst. Team economie vertaalt en zet de vraag namelijk uit bij de interne collega's. Zij moeten soms overtuigd worden van het ondernemersenthousiasme en de noodzaak of de druk die de ondernemer ervaart. Ook hiervoor is ondernemend DNA van grote toegevoegde waarde.

Maak gebruik van IT

Er zijn verschillende IT-systemen die kunnen ondersteunen in het kappen met de lokettenjungle. Denk hiervoor bijvoorbeeld aan een zaakstelsel, een CRM-systeem, maar ook de PDC voor het klantcontactcentrum. Verschillende gemeenten werken met verschillende applicaties en/of systemen en er is geen 'beste' systeem. Het succes zit in het (consequent) gebruiken en het laten ondersteunen in de kennisvastlegging en kennisoverdracht tussen verschillende afdelingen of teams. Dit vraagt ook om het integreren en of koppelen van de verschillende systemen, zodat informatie slechts op één plaats hoeft worden vastgelegd.

Zorg voor een klantcontactcentrum met veel kennis

Het klantcontactcentrum is vaak de ingang voor ondernemers, wanneer zij nog niet eerder met de gemeente te maken hebben gehad, of wanneer ze niet op de hoogte zijn van een 'ondernemersloket' of een 'team economie'.

Het is daarom des te belangrijker dat het klantcontactcentrum ondernemersvragen herkent en afhandelt conform de interne afspraken. Belangrijke zaken die in dit kader zijn genoemd, zijn:

- Eenvoudige vragen zelf beantwoorden.
- Direct doorverbinden naar de juiste afdeling/het juiste team.
- Terugbelafspraken (indien doorverbinden niet lukt) noteren en volgen (om te voorkomen dat een terugbelafpraak niet of niet snel genoeg wordt opgevolgd).

Dit lijken eenvoudige afspraken, maar om dat te realiseren, is het belangrijk dat een klantcontactcentrum:

- Zichzelf scherp houdt en evalueert.
- Zelf informatie ophaalt bij de verschillende afdelingen, wanneer vragen te vaak niet beantwoord kunnen worden.
- Zelf op zoek gaat naar informatie wanneer daar behoefte aan is.
- Goed op de hoogte is waar vragen belegd moeten worden en om in een keer juist te kunnen doorverbinden.
- Zelf actief volgt of er voldoende snel wordt teruggebeld en collega's daarop aanspreekt, wanneer dat niet het geval is.

Zorg voor een goede zichtbaarheid buiten/extern

Zoals al in de introductie is beschreven, heeft een loket een goede externe marketing nodig. Ondernemers moeten op de hoogte zijn van het bestaan van een loket, maar ook hoe dit loket te benaderen is. Hiervoor worden verschillende zaken succesvol ingezet. Dit zijn in willekeurige volgorde:

- Goede contacten met collectieven en andere ondernemersvertegenwoordigers.
- Deze collectieven en andere ondernemersvertegenwoordigers met regelmaat (al dan niet gepland) bezoeken.
- Een website (al dan niet speciaal voor ondernemers) die juiste, actuele en complete informatie verschaft, waarop directe telefoonnummers/e-mailadressen van

bedrijfscontactfunctionarissen/accountmanagers staan en waarop eenvoudige processen worden gefaciliteerd.

- Regelmatig bedrijfsbezoeken plannen, al dan niet samen met een wethouder of een andere collega van de gemeente.
- Ondernemers opzoeken met bijeenkomsten, zoals:
 - Ondernemersborrels/-ontbijten/-lunches/-diners.
 - Themabijeenkomsten (gericht in plaats van grootschalig).
 - Evenementen ter ere van de dag van de ondernemer.
 - Acties die voor ondernemers interessant zijn, bijvoorbeeld klusbus, vergroening en energietransitie.
- Social media benutten om ondernemers te informeren over wat de gemeente voor ondernemers al doet en voor hen kan betekenen.
- Zorgen dat een zo groot mogelijke groep ondernemers een gemeentelijke ondernemersnieuwsbrief ontvangt en deze benut om het contact met ondernemers te onderhouden (zowel informeren als enthousiasmeren en amuseren).
- Campagnes via Google inzetten om ervoor te zorgen dat wanneer een ondernemer de gemeente 'googlet', deze ondernemer bij het ondernemersloket, team economie of een equivalent uitkomt.

Zorg voor een goede zichtbaarheid binnen/intern

Hoe beter de directe, maar ook de indirecte, collega's op de hoogte zijn van wat team economie doet en realiseert, hoe gemakkelijker het is om elkaar te vinden als dat nodig is. Ook draagt het bij aan een prettiger samenwerking. Afdelingen of teams weten dan welke vragen er kunnen komen en proberen daardoor eerder (bij voorkeur altijd) positief mee te denken. Dit uit zich in de houding 'ja, mits' in plaats van 'nee, tenzij', maar ook door in alternatieven te denken wanneer een ondernemersvraag niet (volledig) positief kan worden beantwoord.

Komt er onverhoopt een ondernemersvraag op een verkeerde afdeling of bij een verkeerd team terecht. Dan is het eenvoudig doorverwijzen naar team economie, die vervolgens regisseur wordt van de ondernemersvraag.

Om de interne zichtbaarheid te vergroten en te behouden worden verschillende zaken ingezet. De gemeenten waarmee is gesproken, noemden in dit kader (in willekeurige volgorde):

- Interne roadshow (of gewoon een rondje langs de afdelingen of teams).
- Regelmatig bij elkaar binnenlopen (ook zonder aanleiding, voor het contact).
- Successen (en ook 'gewone' resultaten) delen.
- Ere wie ere toekomt, in plaats van met de eer van een ander team gaan strijken
- Tentoonstelling organiseren van wat team economie allemaal doet.
- Collega's meenemen naar ondernemers om ze 'in het veld' te laten zien wat er speelt, in plaats van het achter een bureau of beeldscherm uit te leggen.



**Vereniging van
Nederlandse Gemeenten**

Nassaulaan 12
2514 JS Den Haag
+31 70 373 83 93

info@vng.nl

SCC Consultancy - november 2024