

Gemeenten willen burgers snel en goed helpen. Het KCC gaat een steeds grotere rol spelen bij het snel en goed afhandelen van het klantcontact. Dit vraagt om een goed ingericht KCC. Gemeenten zullen een inrichtingsdiscussie moeten voeren en moeten nadenken over het efficiënt inrichten van de processen. Dit hoofdstuk beschrijft de inrichting van het KCC volgens een eerste, tweede en derde lijn. Eenvoudige vragen worden in de eerste lijn afgehandeld en complexe vragen in de tweede of derde lijn. Daarnaast presenteren wij van enkele gemeenten de structuur van het KCC. Dit geeft zicht op de keuzes die gemeenten kunnen maken bij de inrichting. De laatste paragraaf beschrijft hoe gestuurd kan worden op de prestaties van het KCC.



Hoe starten we een goede inrichtingsdiscussie over het KCC?

In de publicatie Gemeente heeft *Antwoord*[®] definieerden wij het KCC als 'het organisatieonderdeel dat de fysieke, telefonische, papieren en elektronische contacten met de burger aanneemt en waar mogelijk direct afhandelt'. Het KCC van de gemeente wordt de herkenbare ingang waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen voor alle producten en diensten van de overheid en daarmee samenhangende producten en diensten van ketenpartners'. Centraal in de definitie staat de rol van het KCC en niet de plaats in de gemeentelijke organisatiestructuur.

41

Als gemeenten het hebben over de inrichting van het KCC zou het logistieke vraagstuk centraal moeten staan in plaats van het inrichtingsvraagstuk. Hiermee bedoelen wij dat het gaat om het proces van vraag tot antwoord of levering. Het KCC fungeert als ingang, een vraag komt binnen bij het KCC, wordt of direct afgehandeld in de eerste lijn van het KCC of overgedragen. Alle complexe vragen worden overgedragen. Zo handelt een KCC in fase 3 in de eerste lijn bijvoorbeeld eenvoudige vragen en klachten af voor de reinigingsdienst maar specifiek inhoudelijke vragen worden naar de tweede lijn doorgezet. Voor een goed werkend KCC zijn voor alle kanalen eenduidige processen en een goede doorstroming nodig.

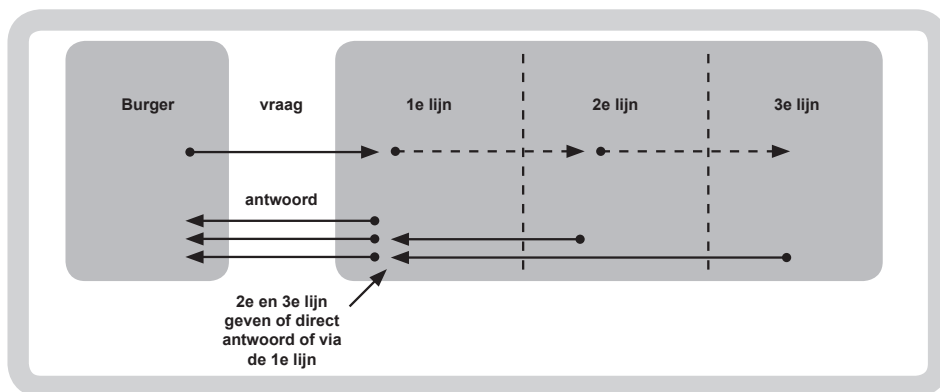
De inrichting van het KCC start met de vraag 'welke ambities hebben we als gemeente met ons KCC?' De ambities van de gemeente bepalen de rol en ook de inrichting en omvang van het KCC. De ambities zijn gemeentespecifiek, maar er is ook een aantal generieke langetermijnambities te benoemen:

- goed afhandelen van gemiddeld 80% van de klantcontacten bij het eerste klantcontact: de burger wordt naar tevredenheid, volgens de servicenormen, in gemiddeld 80% van de gevallen in één keer van een juist antwoord voorzien;
- maximaal één keer doorverwijzen van de klant: de burger voelt zich bij het eerste contact goed geholpen en wordt in het daaropvolgende contact op initiatief van de gemeente daadwerkelijk van een juist antwoord voorzien (dat lukt voor de overige 20% van de contacten);
- de klant krijgt hetzelfde antwoord via elk kanaal. Het eerste contact verloopt via de kanalen balie, telefonie, internet, email en post. Het tweede contact is ook met de accountmanager of casemanager.

In figuur 4.1 geven wij schematisch weer hoe het KCC een vraag van de burger in een aantal stappen afhandelt. De figuur is gericht op alle kanalen: balie, telefonie, internet, email en post. De vraag komt binnen bij de eerste lijn van het KCC. Afhankelijk van de inrichting van de eerste lijn, het aantal vragen en de aard van de vragen die in de eerste lijn worden afgehandeld, heeft de gemeente ook een tweede en of derde lijn. De alternatieven zijn:

- de gemeente heeft een eerste lijn in het KCC georganiseerd, de tweede lijn bevindt zich in de vakafdeling;
- de gemeente heeft een eerste en een tweede lijn in het KCC georganiseerd, de derde lijn bevindt zich in de vakafdeling.

42



Figuur 4.1 de eerste lijn beantwoordt de eenvoudige vragen van de burger, de tweede of derde lijn beantwoorden complexe vragen

Afhankelijk van de afspraken die de gemeente maakt koppelt de eerste en/of tweede en/of derde lijn terug aan de burger. Door het goed organiseren van de samenwerking tussen eerste, tweede en derde lijn kan een vraag effectief worden afgehandeld.



Hoe richten we de processen van het KCC in?

Bij de keuze voor de inrichting van de eerste lijn is van belang:

- de hoeveelheid vragen die de eerste lijn afhandelt (tussen 0% en 80%);
- de wijze waarop de eerste lijn het contact overdraagt aan de tweede lijn (bij het kanaal telefonie wordt dit 'warm of koud doorverbinden' genoemd).

Een gemeente kan in de eerste lijn voor het kanaal telefonie gebruik maken van een geautomatiseerd keuzemenu. Een keuzemenu verbindt de burger koud door met de tweede lijn (bijvoorbeeld toets 1 voor vragen over de openbare ruimte). Onder 'koud doorverbinden' verstaan wij dat de burger na doorverbinden zijn vraag (opnieuw) zal moeten toelichten. De keuze voor het instellen van een stemcomputer of persoon (receptionist) geldt zowel voor het kanaal telefonie als voor het kanaal balie. Een stemcomputer heeft een beperking omdat deze kan alleen antwoord geven op meest gestelde vragen. Een voorbeeld (van het telefoniekanaal): 'toets 3, de openingstijden van de gemeente zijn...'

De eerste lijn kan ook worden ingericht met een receptionist. Dit kan variëren van een receptionist die (1) alleen doorverwijst, (2) doorverwijst en controleert of de burger de juiste gegevens heeft, (3) doorverwijst, controleert en ook eenvoudige vragen afhandelt. Een receptionist in de eerste lijn kan een breed spectrum aan producten en diensten afhandelen en is in staat om warm door te verbinden naar de tweede lijn. De tweede lijn wordt door de receptionist op de hoogte gesteld van de vraag van de burger zodat de burger de vraag niet hoeft te herhalen. Doorverwijzen door de receptionist zorgt ervoor dat de burger niet de verkeerde ingang kiest.

43

Centraal Beheer Achmea stopt met keuzemenu's

Het instellen van een keuzemenu is goedkoper dan een receptiefunctie. Maar een risico van zo'n menu is dat de burger de benaming in het keuzemenu niet juist interpreteert (wat bedoelt de gemeente met 'voor vragen over de openbare ruimte?') en daardoor op een verkeerde plek in de gemeente uitkomt. Bij verschillende verzekeringsmaatschappijen (onder andere Centraal Beheer Achmea) wordt geen gebruik meer gemaakt van keuzemenu's voor klanten. Het blijkt dat het gebruik van die menu's weinig effectief is. Vaak kiest de beller toch voor de optie om een medewerker aan de telefoon te krijgen. Ook bestaat het risico van verkeerde interpretatie van het menu door de beller. Het gebruik van een medewerker in de eerste lijn maakt de contacttijd weliswaar langer, maar vermindert het aantal verkeerde telefoontjes en het aantal terugbelgesprekken. De klanttevredenheid neemt toe: een contact met een mens toont ook waardering voor de beller.

De precieze inrichting van de tweede of derde lijn is afhankelijk van de gekozen inrichting van de eerste lijn. De centrale vraag bij de inrichting is: hoe organiseert de gemeente de tweede of derde lijn die de meer complexe vragen afhandelt? Varianten zijn:

1. clusteren van vragen met gelijke inhoud, bijvoorbeeld burgerzaken, vergunningen, bouwen & wonen;
2. clusteren van vragen van dezelfde doelgroep, bijvoorbeeld jongeren, ouderen of ondernemers;
3. clusteren van vragen naar life-event, bijvoorbeeld het starten van een bedrijf, het organiseren van een evenement. Dit is een clustering rond een bedoelde of onbedoelde gebeurtenis in het leven van een mens of in de ontwikkeling van een onderneming, waardoor men in een andere set van producten, diensten, voorzieningen, verplichtingen terecht komt;
4. combinatie van variant 1, 2 en 3.

Het voordeel van variant 3 is dat het de mogelijkheid versterkt voor de gemeente om door te groeien tot fase 5 van Antwoord®: de gemeente als logische ingang voor vragen aan de hele overheid. Als de gemeente bijvoorbeeld alle taken rond Werk & Inkomen intern clustert, is een samenwerking met het CWI eenvoudiger te realiseren. Een kanttekening is wel dat het onderhouden van informatie dat met een life-event samenhangt, gecompliceerd is omdat het per definitie meerdere vakafdelingen betreft.

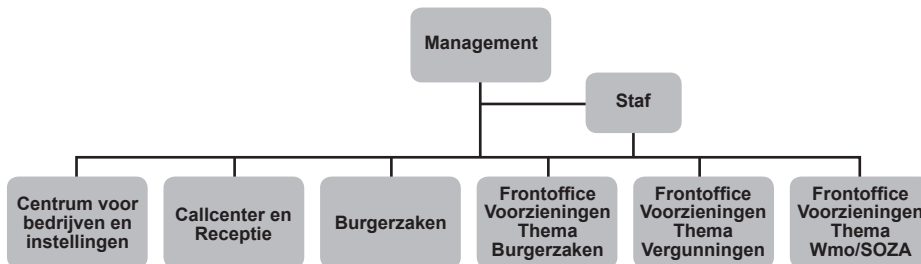
44



Hoe ziet de structuur van ons KCC eruit?

Naast de vraag over de inrichting van een eerste, tweede of derde lijn, speelt de vraag over de gewenste structuur van het KCC. Een van de vragen is bijvoorbeeld of de kanalen balie, telefonie, internet, email en post wel of niet ondergebracht worden in één organisatieonderdeel. In deze paragraaf schetsen wij de structuur van het KCC van de gemeente Haarlemmermeer, gemeente Dordrecht en gemeente Pijnacker-Nootdorp.

Het KCC in gemeente Haarlemmermeer



Figuur 4.2 structuur KCC gemeente Haarlemmermeer

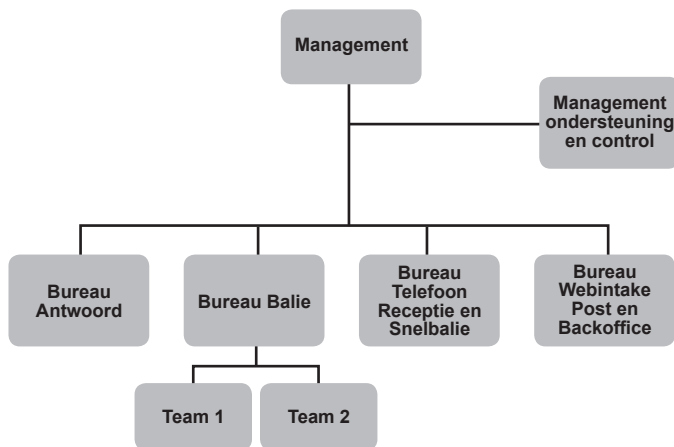
Het KCC van gemeente Haarlemmermeer bestaat uit een Frontoffice Voorzieningen met een verdeling naar drie verschillende thema's: Burgerzaken, Vergunningen, Wmo/SOZA. De onderdelen zijn verantwoordelijk voor het afhandelen van de eerstelijnsbaliecontacten en de tweedelijns telefoniecontacten.

De eerstelijns telefoniecontacten zijn de verantwoordelijkheid van het onderdeel Callcenter en Receptie. Het KCC heeft een Centrum voor Bedrijven en Instellingen, dit onderdeel is ook voor het kanaal telefonie de eerste lijn; bedrijven en instellingen bellen naar een apart telefoonnummer namelijk een 023-nummer.

De verantwoordelijkheid voor het coördineren en onderhouden van de relatie met de vakafdelingen, het beheren van de website en de informatie in kennisbanken valt onder de verantwoordelijkheid van een procesmanager die onderdeel uitmaakt van het management. Dit is dus geen apart organisatiedeel.

Voorheen was het KCC ingericht naar kanalen maar de gemeente heeft inmiddels gekozen voor een inrichting volgens de drie thema's. Hier werken generalisten met kennis van een inhoudelijk vakgebied. Dit draagt bij aan de Antwoord[®]-ambitie om het overgrote deel van de vragen af te handelen in het KCC. Het aparte loket voor Bedrijven en Instellingen zorgt dat ondernemers een directe ingang hebben, maar vraagt om zeer nauwe samenwerking met andere onderdelen van het KCC (wie doet wat als het bijvoorbeeld gaat om het verstrekken van een vergunning aan een ondernemer).

Het KCC in gemeente Dordrecht

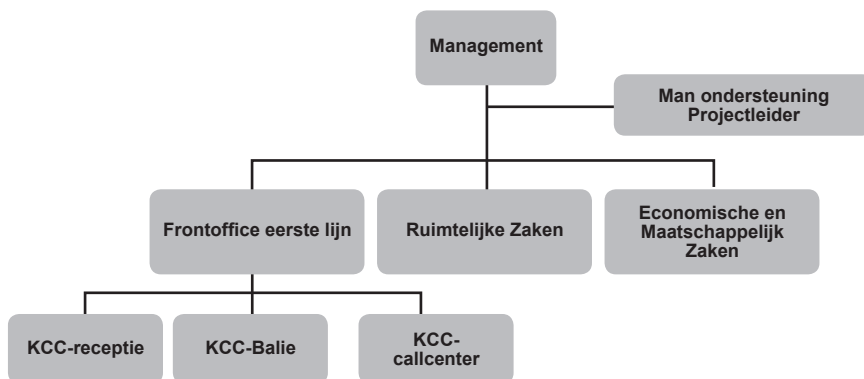


Figuur 4.3 structuur KCC gemeente Dordrecht

Waar gemeente Haarlemmermeer thema's laat terugkomen in de structuur kiest gemeente Dordrecht voor de kanalen als uitgangspunt voor de inrichting. Bureau Balie verzorgt de fysieke dienstverlening bij de algemene balies, geeft antwoord op specialistische vragen en levert dienstverlening op afspraak. Specialistische kennis wordt daarom nabij deze afdeling georganiseerd. De werkzaamheden van het Bureau Telefoon, Receptie en Snelbalie zijn beperkt inhoudelijk. Bij Bureau Telefoon gaat het alleen om het kantoorverkeer, de overige telefonische contacten zijn uitbesteed aan een extern callcenter. Opvallend in de gemeente Dordrecht is dat de verantwoordelijkheid voor het realiseren van de Antwoord®-ambities expliciet is belegd bij het Bureau Antwoord. Het Bureau Antwoord volgt continu de dienstverleningsprestaties en verbetert ze. Ook onderhoudt het Bureau Antwoord® de relatie met de vakafdeling en het beheert de informatie. Dit benadrukt de ontwikkelgerichte benadering van de gemeente Dordrecht.

Het KCC in gemeente Pijnacker-Nootdorp

46



Figuur 4.4 structuur KCC gemeente Pijnacker-Nootdorp

Kenmerkend voor Pijnacker-Nootdorp is dat het KCC een eerste lijns team is van de afdeling Frontoffice. Het KCC neemt alle vragen aan die via internet, telefoon of balie binnenkomen. In deze eerste lijn werken medewerkers flexibel en rouleren in de rollen KCC-receptie, KCC-balie en het KCC-callcenter. De vragen worden door de eerste lijn onmiddellijk afgehandeld of direct doorgegeven aan de tweede lijn in de afdeling Frontoffice, voor een meer gespecialiseerde afhandeling door het team Ruimtelijke Zaken of Economische en Maatschappelijke Zaken. Alle transactiedienstverlening, zoals bouwvergunningen en Wmo-aanvragen, wordt dus integraal afgehandeld in de afdeling Frontoffice. De afdeling Backoffice voert de continue dienstverlening uit, zoals de repeterende activiteiten voor de inkomensbijstand. Het type vragen van de burger is dus leidend voor de inrichting van het KCC.



Wat zijn veel gestelde inrichtingsvragen?

Aanvullend op een aantal algemene inrichtingskeuzes zoals hiervoor beschreven gaan wij in op enkele specifieke vragen voor het kanaal balie en het kanaal telefonie.

Welke vragen spelen bij het kanaal balie?

Bij de inrichting van het kanaal balie is een veelgestelde vraag: op hoeveel locaties wil de gemeente haar diensten aanbieden? Het aantal locaties hangt samen met het 'type' gemeente. Het gaat niet alleen om het verschil tussen kleine en grote gemeenten maar ook om de infrastructuur van de gemeente. Grofweg zijn gemeenten in Nederland in te delen in de volgende categorieën:

- G4: door de grootte van de steden en de stadsdelen/deelgemeenten vormt dit een specifieke groep. Stadsdelen/deelgemeenten kunnen het karakter hebben van een kleine gemeente met bijhorende behoeften voor een fysieke locatie, de functie kan verschillen. Dit zijn Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht;
- gemeenten met een stedelijk karakter: de compacte infrastructuur kenmerkt deze gemeenten. In deze gemeenten zoals Haarlem, Gouda en Delft is een duidelijk centrum, waardoor veelal één locatie volstaat;
- gemeenten zonder stedelijk karakter of meerkernengemeenten: deze gemeenten hebben niet één stadshart maar meerdere kernen of centra zoals Zoetermeer en Almere. Meerdere fysieke locaties in de stad zijn wenselijk, de functie van de locaties kan verschillen;
- kleinere gemeenten: door de kleine schaal vormen deze gemeenten een aparte groep. In veel gevallen zal één locatie voldoende zijn.

47

Een voorbeeld van een meerkernengemeente is de gemeente Swalmen die in 2007 fuseerde met de gemeente Roermond. De nieuwe gemeente heeft 54.000 inwoners en besloot om een Gemeentelijk Servicepunt in te richten in Swalmen. Het servicepunt heeft een belangrijke informatiefunctie. Daarnaast kunnen inwoners van Roermond bij het servicepunt terecht voor bijna alle producten van burgerzaken. Alleen voor zeer specialistische zaken, zoals de aanvraag van een verblijfsvergunning, moet de klant naar het stadhuis in Roermond. Het servicepunt heeft vanuit fysieke en efficiencyoverwegingen geen loket bouwen en wonen. Het is niet mogelijk om bouwplannen, sloopvergunningen of bestemmingsplannen in te zien, omdat specialistische kennis ontbreekt bij de baliedewerkers.

Een andere veelgestelde vraag is: organiseren we het KCC voor alle vakafdelingen op één locatie (organiseren we alle balies bij elkaar?). De gemeente Enschede organiseert

haar balies op drie locaties: het Stadskantoor, het loket Zorg & Welzijn en het loket Werk & Inkomen. Deze driedeling is ontstaan vanuit beschikbare locaties van de gemeente. Ook zijn er gemeenten die wijkkantoren betrekken als onderdeel van het KCC, bijvoorbeeld gemeente Purmerend. Op ieder wijkkantoor werkt één KCC-medewerker. Deze medewerker heeft een baliefunctie en werkt mee aan de afhandeling van andere klantcontacten. Een laatste alternatief is het op andere wijze organiseren van de baliefunctie, bijvoorbeeld door aan te sluiten bij een postkantoor.

Pilots gemeenten Zoetermeer en Twenterand

Gemeenten Zoetermeer en Twenterand doen een pilot naar het onderbrengen van een baliefunctie van de gemeente bij het postkantoor. In deze pilots wordt bekeken of burgers dit op prijs stellen en of het uit het oogpunt van veiligheid, privacy en kwaliteit acceptabel is om dienstverlening aan postkantoren uit te besteden. Het gaat in Zoetermeer om een proef met het aanvragen van reisdocumenten, rijbewijzen en uittreksels GBA. In Twenterand gaat de pilot over uitreiking van reisdocumenten en rijbewijzen. Vooral voor gemeenten met veel kernen (zoals Twenterand) is het interessant omdat er in elke kern wel een postagentschap is maar geen gemeentehuis. De pilots lopen door in 2008 en 2009 en worden daarna geëvalueerd.

48

Het aantal in te richten locaties is ook een politieke vraag. Politici hebben vaak opvattingen over balie-dienstverlening en het aantal wenselijke balies in de gemeente. Veel politici zien de balie als een belangrijke plek voor interactie en het onderhouden van contact met burgers. Het aantal in te richten locaties is daarmee onderwerp van het politieke debat. Tegelijkertijd zien wij dat de positie van de balie zal veranderen, wat direct van invloed is op het politieke besluit. De belangrijkste veranderingen zijn:

- het aantal contactmomenten bij de balie neemt af. De meeste burgers komen veel minder bij de balie, omdat veel vragen via het internet of via de telefoon kunnen worden afgehandeld en steeds meer burgers dit gemakkelijker vinden. Slechts een klein deel van de burgers vindt het lastig om via de kanalen internet of telefonie met de gemeente te communiceren en zal ook voor eenvoudige vragen bij de balie blijven komen;
- vragen aan de balie worden complexer en dat vraagt om hoger opgeleid personeel. Burgers verschijnen beter geïnformeerd bij de balie omdat ze eerst de kanalen telefonie, internet en email proberen. Het volume aan simpele vragen neemt af terwijl het volume aan complexere vragen toeneemt;
- verwachtingen van de mogelijkheden van dienstverlening aan de balie nemen toe. Een balie moet ten minste dezelfde informatie en producten en diensten kunnen aanbieden als het kanaal internet en burgers verwachten dat er bij een balie meer service wordt geboden. Denk aan de verwachting direct geholpen te worden, indien nodig met persoonlijk (maatwerk) advies, ook bij de beantwoording van

meer complexe vraagstukken. Een voorbeeld is het geven van uitsluitel over de slagingskans van een vergunning;

- de balie sluit steeds beter aan bij de behoeften en de situatie van de klant, denk aan een accountmanager die expats kan helpen, omdat hij hun taal spreekt of KCC-medewerkers die immobiele inwoners thuis bezoeken.

Tot slot geven wij voor het kanaal balie nog tips die kunnen bijdragen aan een goede inrichting:

- richt één fysieke ingang in. Dat vergroot de eenvoud van de logistiek en het overzicht in de publiekshal;
- zorg voor een strak ingerichte publiekshal. Dit zorgt dat burgers niet langer blijven dan noodzakelijk. Een beperkt aantal bezoekers zorgt voor overzicht;
- richt de balies voor contact met burgers niet in naar een specifieke afdeling (dus geen balie burgerzaken) maar naar de aard van het klantcontact en zorg dat klanten niet de organisatie 'in' hoeven voor een afspraak (zie het voorbeeld van de gemeente Haarlem).

Publiekshal Haarlem

Bij de bouw van de Publiekshal in Haarlem (2004) is de keuze gemaakt de logistiek leidend te laten zijn bij het ontwerp. De plekken voor contact met burgers werden niet ingericht naar afdeling (dus geen balie burgerzaken), maar naar de aard van het klantcontact. Sta-balies voor producten met een korte transactietijd (klaar terwijl u wacht, paspoorten enzovoorts). Voor producten die wat meer tijd of meer privacy vragen, zijn er de gesloten balies, in feite een gewone (zit)balie met een deur. Daarnaast zijn er standaard spreekkamers en een klein aantal groepssprekkamers die gebruikt kunnen worden voor bijvoorbeeld de Wmo of het bespreken van bouwaanvragen waarbij meerdere mensen aanwezig moeten zijn. De balies en spreekkamers zijn niet voorzien van afdelingsnamen, maar uitsluitend van nummers. Het is immers voor de burger niet van belang te weten welke afdeling zijn vraag behandelt, als die maar behandeld wordt. Voor de organisatie heeft deze inrichting ook grote voordelen, bij grote drukte voor bepaalde producten kunnen makkelijk extra balies worden geopend.

49

Welke vragen spelen bij het kanaal telefonie?

Voor het kanaal telefonie is een belangrijke vraag of de gemeente het kanaal binnenshuis organiseert of uitbesteedt. Uitbesteden is een alternatief mits de gemeente goede afspraken maakt met het callcenter en daarop stuurt. Afspraken gaan bijvoorbeeld over het aantal af te handelen calls, de signalering bij overschrijding van het aantal keren doorverbinden met de vakafdeling en het aantal terugbelgesprekken. Goede scripting is de basis voor uitbesteding. Op basis van gesprekken met gemeenten over uitbesteding geven wij in de

tabel 4.1 hieronder enkele voor- en nadelen.

Voordelen	Nadelen
Grotere flexibiliteit doordat een extern callcenter bijvoorbeeld eenvoudig medewerkers kan inschakelen bij piekbelasting	Uitbesteden van kanaal telefonie maakt het lastig om telefonie met de kanalen balie, internet, email en post te integreren. Het is niet mogelijk om voordeel te behalen door het gecombineerd inzetten van medewerkers
De gemeente kan de aandacht richten op de kerncompetenties, de gemeente is niet verantwoordelijk voor de organisatie en aansturing van het callcenter	Complexe vragen zijn lastig tot niet te scripten. De politieke risico's van een verkeerd antwoord zijn groot en het te voeren gesprek is vaak gevoelig
Mogelijkheden voor het behalen van efficiencyvoordeel door de grotere schaal waarop telefoontjes worden afgehandeld en meer flexibiliteit (bijvoorbeeld in openingstijden)	Kennis ontbreekt over de achterliggende processen en direct contact met de plek waar de verschillende processtappen worden opgepakt is lastig te realiseren (vooral bij complexe vragen)
Gesprekken worden gevoerd door erkende callcenter professionals	

50

Tabel 4.1 voordelen en nadelen van uitbesteding van het kanaal telefonie

Gemeente Zaanstad heeft het kanaal telefonie al jaren uitbesteed aan A2. De gemeente geeft aan dat het mogelijk is om tot 85% van de telefoontjes direct te beantwoorden. Belangrijk is de kwaliteit van de scripts, de toegang tot applicaties en direct handelen bij signalen. De gemeente stelde intern directe contactpersonen aan voor diensten en afdelingen en benoemde een aantal klachtencoördinatoren. In het verleden heeft gemeente Zwolle haar telefoonverkeer deels uitbesteed. Een belangrijke reden om dit weer in eigen huis te doen, is het belang van goede kennisoverdracht van de vakafdeling naar het KCC. Dit gaat beter als telefonische dienstverlening in eigen beheer wordt uitgevoerd. Het UWV is in staat om ruim 90% van de vragen in één keer te beantwoorden. Het UWV heeft stap voor stap allround medewerkers opgeleid volgens verschillende modules. Als een vraag binnenkomt en is verkend, wordt deze systematisch doorgeleid naar een medewerker met de gewenste kennis.

Een andere veelgestelde vraag gaat over het implementeren van het 14+netnummer Antwoord[®]. Alle gemeenten moeten uiterlijk in 2015 op dit nummer zijn aangesloten.



Figuur 4.5 burgers komen direct in contact met hun gemeente

De implementatie van het 14+netnummer Antwoord[®] bestaat uit een aantal stappen (zie voor een uitgebreide toelichting ook www.antwoord.nl).

1. formuleer toekomstige capaciteit;
2. vraag het 14+netnummer Antwoord[®] aan via www.vng.nl;
3. voer een nulmeting uit;
4. selecteer een dienstverlener;
5. formuleer een actieplan;
6. combineer technische implementatie met intern motiveren;
7. zet publieksvoorlichting in. Voor stijl en downloads kijk op www.publicatieplein.nl;
8. evalueer continu.

51

Het callcenter van de gemeente Rotterdam

De gemeente Rotterdam heeft het telefonische klantcontact sinds 2005 uitbesteed aan een extern callcenter, maar heeft nu de nadrukkelijke wens om deze telefoontjes weer zelf af te handelen. Rotterdam ziet een kans om Rotterdammers die nu geen werk hebben, te reintegreren in het arbeidsproces. Deze nieuwe medewerkers kunnen zelfs thuis gaan werken, zodanig dat de gemeente Rotterdam een virtueel KCC heeft. Dit geeft vooral de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, door bijvoorbeeld een handicap, de kans om aan het werk te gaan. Van deze migratie mogen burgers geen last hebben. Daarom heeft de gemeente Rotterdam besloten dit te doen in fases en wel per productgroep (bijvoorbeeld eerst de telefoontjes over de buitenruimte). Om dit proces te begeleiden, zijn afspraken gemaakt op basis van de kernprestatie-indicatoren die beschreven staan in het besturingsmodel Customer Operations Performance Center (COPC). Daarnaast heeft de gemeente Rotterdam eigen kwaliteitsmedewerkers aangesteld, die binnenkomende telefoontjes monitoren volgens het besturingsmodel COPC. Zo stuurt de gemeente op het tijdig en volgens gewenste kwaliteit beantwoorden van telefonische vragen.



Hoe sturen we op het klantcontact?

Een goed ingericht KCC vraagt om sturing, bewaking en verbetering van de kwaliteit, service en kosten en klantprocessen van het KCC. Programma Overheid heeft *Antwoord*[®] ontwikkelde een besturingsmodel dat gemeenten helpt te sturen op de kwaliteit, service en kosten van het KCC. Het is een sturingsmodel voor managers, teamleiders en medewerkers van het KCC. Het helpt om KCC-medewerkers snel en goed antwoord te laten geven op vragen en geeft methodes om het dagelijkse werk te organiseren en te controleren of afspraken met andere overheden worden nagekomen. Ook het meten van de kwaliteit en de efficiency over een langere termijn valt hieronder, alsmede het maken van een vergelijking met andere overheden. Uitgangspunt van dit model is het besturingsmodel COPC. De centrale gedachte is dat een direct verband bestaat tussen kosten en klanttevredenheid. Als de kwaliteit en service toenemen, stijgt de klanttevredenheid en dalen de kosten. Het niet goed informeren van de burger tijdens het eerste contact leidt bijvoorbeeld tot een tweede contact en extra werk.

Er zijn twee andere belangrijke zaken te noemen die kunnen helpen om te komen tot goede stuurinformatie:

52

- kernprestatie-indicatoren (KPI's): KPI's maken het mogelijk om prestaties van het KCC te rapporteren op verschillende niveaus. Het Programma Overheid heeft *Antwoord*[®] vertaalde deze KPI's naar de verschillende fasen van het KCC;
- onderzoeksmethode en benchmarkmethode: er zijn vele soorten benchmarks die helpen in beeld te brengen hoe de gemeente scoort op het gebied van dienstverlening. Een goed hulpmiddel is de website www.waarstaatjegemeente.nl. Deze website geeft inzicht in prestatiecijfers van gemeenten op verschillende indicatoren en biedt gemeenten de mogelijkheid om zich onderling te vergelijken. Een aantal benchmarks is door de VNG voorzien van een keurmerk. Voor dienstverlening zijn dit het project Benchmarking Publiekszaken en benchmark responsnelheid. 92 gemeenten zijn aangesloten bij het project Benchmarking Publiekszaken, ook om verhalen achter de cijfers uit te wisselen.

Daarnaast wordt momenteel een Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten opgericht door de VNG in samenwerking met onder andere het Programma Overheid heeft *Antwoord*[®]. Dit Kwaliteitsinstituut zal kwaliteitsmanagement voor en door gemeenten verzorgen, met als doel optimale ondersteuning aan gemeenten te bieden waar het de kwaliteit van de dienstverlening betreft.

Wat wil je weten als manager van het KCC?

De grootste uitdaging voor gemeenten is om kritisch te zijn op wat de gemeente meet. Het verzamelen van cijfers moet vooral leiden tot de vraag: hoe komt het dat we deze score hebben gehaald? Een gemeente moet zich ook bewust zijn van het feit dat het invoeren van KPI's van invloed is op de hele organisatie. Bij het vaststellen van een gewenste doorlooptijd en het verkorten van een doorlooptijd voor de burger, is het niet alleen het KCC, maar zeker ook de vakafdeling die hieraan bijdraagt bijvoorbeeld bij het tijdig uitvoeren van een juridische toets. Daarnaast leveren de KPI's niet alleen informatie op voor het KCC maar voor de hele gemeente. Enerzijds om processen te verbeteren, maar anderzijds ook om de burger beter van dienst te zijn, zoals ook beschreven is in hoofdstuk 2. Denk aan een burger die zeer regelmatig contact opneemt: is het voor de burger en de gemeente dan niet wenselijk om een huisbezoek af te leggen? Of een situatie waarbij een gemeente veel vragen over onrust in een bepaalde wijk krijgt, dit is waardevolle informatie voor de vakafdeling en zal bijdragen aan de uiteindelijke prestaties aan de burger.

Ten slotte is het waardevol voor gemeenten om servicenormen vast te leggen in samenspraak met burgers. Het gaat om de afspraken die de gemeente maakt met de burger en hoe zij deze compenseert bij het niet nakomen. Voorbeelden zijn de gemeente Rotterdam die geld betaalt aan burgers als een aanvraag of een bezwaarschrift niet op tijd wordt afgehandeld en de gemeente Zwolle die servicegaranties invoerde. De burger kan de gemeente aanspreken als de gemeente zich niet houdt aan de afgesproken kwaliteit van de dienstverlening.

