

De komende jaren beantwoordt het gemeentelijke KCC steeds meer complexe (overheids) vragen. De vereiste kennis in het KCC zal stapsgewijs toenemen en er zal meer verwacht worden van de medewerkers. Veel gemeenten stellen zich de vraag of de benodigde kennis in het KCC belegd moet worden bij generalisten of specialisten. Daarnaast speelt in veel gemeenten het vraagstuk of KCC-medewerkers ingezet moeten worden op een of meer kanalen. Wij gaan in dit hoofdstuk dieper in op deze vragen en staan tevens stil bij de functieprofielen voor KCC-medewerkers.



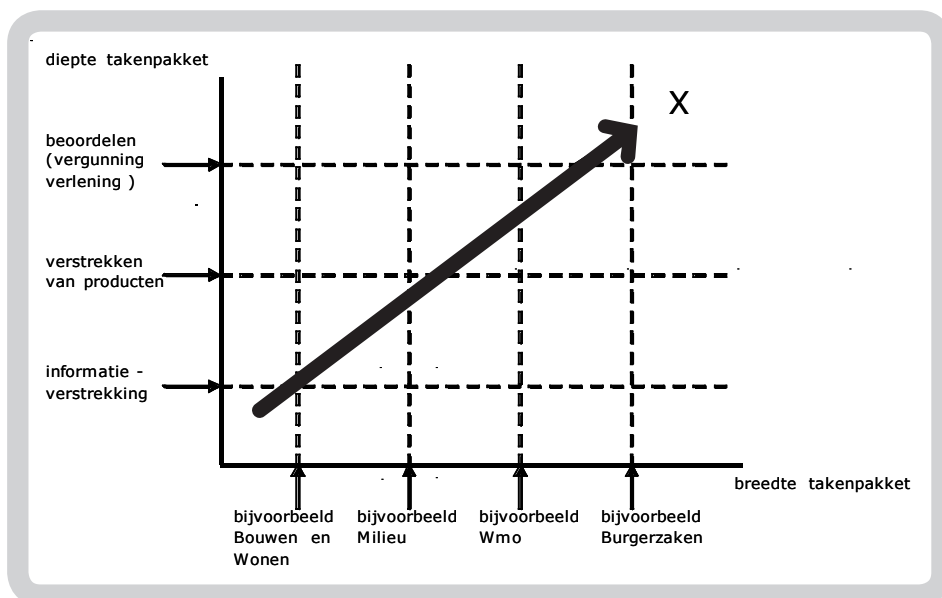
Kiezen we voor generalisten of specialisten?

Het aantal mogelijke vragen en transacties dat het KCC beantwoordt en afhandelt, is groot en neemt steeds verder toe gedurende de ontwikkeling tot een overheidsbreed KCC. De kennis die KCC-medewerkers in een bepaalde ontwikkelfase nodig hebben, hangt samen met twee vragen:

- wat is de breedte van het takenpakket van het KCC: over hoeveel verschillende vakgebieden moeten KCC-medewerkers vragen kunnen beantwoorden?
- wat is de diepte van het takenpakket van het KCC: welke handelingen moeten de KCC-medewerkers kunnen verrichten voor een bepaalde vraag?

87

Figuur 8.1 geeft de samenhang weer tussen de breedte en diepte van het takenpakket. Een medewerker met een breed, maar ondiep takenpakket is een generalist. Een medewerker met een smal en diep takenpakket is een specialist. Een medewerker die alleen maar informatie verstrekt heeft immers andere kennis nodig dan een medewerker die (ook) producten uitgeeft. Uiteindelijk moeten gemeentelijke KCC's uitkomen in de rechter bovenhoek van de figuur: een KCC dat in staat is om een breed assortiment aan overheidsproducten in het overgrote deel van de gevallen direct af te handelen. De vraag is in welke mate behoefte is aan specialisten en generalisten.



Figuur 8.1 gewenste kennis KCC-medewerker hangt samen met diepte en breedte takenpakket

88

Hoe kan een gemeente zich ontwikkelen naar de rechter bovenhoek van het figuur? Iedere gemeente bevindt zich in een startsituatie. Gemeenten starten bij de inrichting van het KCC niet bij nul. Ook begint een gemeente niet zonder medewerkers. Gemeenten beschikken voor het kanaal balie al over specialisten. Deze medewerkers houden zich bezig met specialistische onderwerpen, bijvoorbeeld bij een Wmo-loket, een loket Burgerzaken of een loket Bouwen en Wonen. Bij verdere ontwikkeling van het KCC moeten, voor het effectief en efficiënt afhandelen van fysieke klantcontacten, naast de bestaande specialisten meer generalisten worden ingezet. Voor het kanaal telefonie starten gemeenten vaak met generalisten in het KCC. Het kanaal telefonie vraagt naar mate het KCC zich ontwikkelt juist om meer specialistische kennis, om op termijn meer complexere vragen te kunnen afhandelen. Bij voorkeur ontwikkelen generalisten zich op een of meer specifieke onderwerpen zodat zij ook voor meer specialistische vragen inzetbaar zijn.

Alkmaar maakt van specialisten meer generiek inzetbare medewerkers

Een transformatie van specialisten naar generalisten zien we bijvoorbeeld bij de gemeente Alkmaar. De gemeente startte met sterk gespecialiseerde medewerkers en heeft deze medewerkers vervolgens opgeleid zodat zij breder inzetbaar zijn. Alle medewerkers die contact met burgers hebben, hebben gelijke profielen, maar hebben ieder een specifieke taakomschrijving (bijvoorbeeld van Bouwen en Wonen of Burgerzaken). Zij starten in schaal 7, maar hebben bij brede inzetbaarheid en een hoog kwaliteitsniveau de mogelijkheid om door te groeien naar schaal 8.

Uiteindelijk zal er in een KCC altijd sprake moeten zijn van een combinatie van generalisten en specialisten. Medewerkers met generalistische kennis zijn breed inzetbaar, maar er is een grens aan de eisen en verantwoordelijkheden die gemeenten kunnen stellen aan een generalistische medewerker. Generalistische medewerkers moeten daarom opgeleid en gecoacht, maar ook ondersteund worden. Dit zal ook gelden voor medewerkers die werkzaam zijn in een KCC dat zich in een ver gevorderde ontwikkelfase bevindt (fase vier of vijf). Ondanks scripting, vereenvoudiging van werkprocessen en de afname van het aantal regels (deregulering) zullen alleen generalisten niet afdoende zijn. Gemeenten moeten nadenken over alternatieven om de generalisten in het KCC te ondersteunen. Deels omdat medewerkers geholpen moeten worden bij het oplossen van complexe vragen, maar ook om medewerkers te ondersteunen bij de persoonlijke ontwikkeling. Er zijn twee aansprekende voorbeelden.

Een eerste voorbeeld is een opdeling naar KCC-medewerkers van de eerste, tweede, en soms zelfs derde lijn (zie ook hoofdstuk 4).

De gemeente Enschede is hier een voorbeeld van en heeft een eerste en een tweede lijn als onderdeel van het KCC. De eerste lijn bestaat uit generalisten. De tweede lijn bestaat uit medewerkers die generalistische kennis hebben, maar ook inhoudelijke kennis van een specifiek domein. Zij handelen de meer complexe inhoudelijke vragen af die ze doorgezet krijgen van de medewerkers van de eerste lijn. De verschillende domeinen zijn: Zorg & Welzijn, Werk & Inkomen, Ondernemen & Bedrijven, Bouwen/Wonen & Leefomgeving en Publieksdienstverlening. Zo kan de gemeente Enschede 80% van de vragen direct beantwoorden in het KCC. De medewerkers van de eerste lijn kunnen doorgroeien naar een functie in de tweede lijn. De medewerkers van de tweede lijn dragen daarmee ook bij aan de doorgroeimogelijkheden van medewerkers van de eerste lijn.

89



Afbeelding 8.1 gemeente Enschede werkt met generalisten en specialisten in het KCC

Een tweede voorbeeld is het instellen van coördinatoren (gemeente Gouda), domein-generalisten (gemeente Enschede) of een floormanager (gemeente Haarlemmermeer). Haarlemmermeer werkt met een floormanager Burgerzaken en de gemeente heeft de intentie om ook voor Vergunningen een floormanager aan te stellen. De floormanager heeft vooral vakinhoudelijke kennis. Hij/zij verzorgt opleiding en coaching van de KCC-medewerkers op de werkvloer en is inhoudelijk coach voor de meer complexe vragen.



Welke competenties en functies moeten KCC-medewerkers en leidinggevendenden hebben?

Werken bij een KCC betekent werken in een nieuw vak, dat vraagt om nieuwe competenties. Competenties definiëren wij als benodigde kennis en vaardigheden en de gewenste deskundigheid van KCC-medewerkers. KCC-medewerkers moeten vraaggericht denken en werken, inspelen op klantbehoeften en initiatiefrijk zijn. Zij moeten over processen heen kijken en dwarsverbanden leggen. Het is belangrijk dat zij doorvragen en de vraag achter de vraag ontdekken en een relatie leggen met andere diensten en producten van de gemeente. KCC-medewerkers moeten omgaan met diverse vragen van verschillende complexiteit. Vragen beantwoorden zij door de juiste kennis uit de systemen te halen in plaats van deze te beantwoorden op basis van eigen kennis. De KCC-medewerker heeft overtuigingskracht, is in staat om nee te zeggen en doet geen beloftes die de vakafdeling niet kan waarmaken. Klanten kunnen geneigd zijn om misbruik te maken van storingen in de communicatie om 'te horen wat ze willen horen'. Dit vraagt van KCC-medewerkers dat ze het juiste antwoord geven, maar ook dat ze over communicatieve vaardigheden beschikken.

90

Ook voor de teamleider zal een accentverschuiving ontstaan. De teamleider zal gegevens continu monitoren en medewerkers aanspreken op het leveren van afgesproken prestaties. Dit betekent dat de teamleider duidelijk positie moet innemen. De gemeente Haarlemmermeer werkt met de balanced scorecard als middel om met medewerkers afspraken te maken over resultaten en individuele medewerkers te beoordelen. Overheid heeft *Antwoord*[®] biedt Q-monitoring als instrument om kortcyclisch te sturen op de dagelijkse kwaliteit (antwoord op de meeste vragen in één keer goed en met de juiste klantbejegening). Het besturingsmodel van Overheid heeft *Antwoord*[®] biedt goede aanknopingspunten. Dit model staat beschreven in hoofdstuk 4 van deze publicatie. Ook het belang van dagsturing en coaching van medewerkers zal verder toenemen. Jan Roozendaal beschrijft deze ontwikkeling voor het kanaal telefonie (Heeft klantcontact wel toekomst?, 2008). Operationele aansturing, het optimaal laten functioneren van medewerkers, zal centraal moeten staan. De leidinggevende moet affiniteit hebben met de productie om goed leiding te kunnen geven aan de medewerkers.

De benodigde competenties vormen een belangrijk onderdeel van de functieprofielen voor de KCC-medewerkers. Verschillende gemeenten zoals Alkmaar, Alphen aan den Rijn, Dordrecht, Gouda en Terneuzen hebben functieprofielen ontwikkeld voor leidinggevend en medewerkers van het KCC. Ook Programma Overheid heeft *Antwoord*[®] ontwikkelde in samenwerking met Tempo Team functieprofielen: Functieprofielen voor het KCC Antwoord. De volledige functieprofielen zijn beschikbaar op de website www.antwoord.nl.

Een illustratie van de functies:

- klantadviseur 3: verricht KCC-taken en de daaruit voortvloeiende uitvoerende werkzaamheden, onder andere ontvangen van burgers, registreren, uitzetten of afhandelen van de contacten met burgers, belanghebbenden en overheidsorganisaties. Deze medewerker is verantwoordelijk voor een deel van de kanalen (te beginnen met bijvoorbeeld telefonisch) en rapporteert rechtstreeks aan de teamleider KCC;
- klantadviseur 2: verricht KCC-taken en de daaruit voortvloeiende uitvoerende werkzaamheden, onder andere ontvangen van burgers, registreren, uitzetten of afhandelen van de contacten met burgers, belanghebbenden en overheidsorganisaties via telefoon, balie, email en chat. Is op alle werkgebieden en voor alle kanalen inzetbaar en rapporteert rechtstreeks aan de teamleider KCC;
- klantadviseur 1: verricht KCC-taken en de daaruit voortvloeiende uitvoerende werkzaamheden, onder andere ontvangen van burgers, registreren, uitzetten of afhandelen van de contacten met burgers, belanghebbenden en overheidsorganisaties. Helpt ook bij het oplossen van complexe of bestuurlijk gevoelige vraagstukken. Werkt zelfstandig en kan collega's aansturen. Rapporteert rechtstreeks aan de teamleider KCC;
- teamleider KCC: zorgt voor operationele aansturing en het optimaal functioneren van een groep van maximaal twintig klantadviseurs. Realiseert de vastgestelde doelstellingen voor de dienstverlening (snelheid, kwaliteit, inzet van kanalen);
- manager KCC: operationeel en beleidsmatig eindverantwoordelijk voor het KCC. Adviseert hoger management en het bestuur met betrekking tot bedrijfsvoering en de toekomst van KCC-dienstverlening, onderhoudt een extern netwerk. Rapporteert aan de gemeentesecretaris of directeur Publiekszaken;
- projectmanager KCC: creëert vanuit visie en strategie draagvlak voor het KCC. Vertaalt plannen naar de uitvoering. Heeft grote mate van ondernemend gedrag. Visie op e-overheid, éénloketgedachte en KCC, acteert op strategisch en tactisch niveau, speelt in op interne en externe ontwikkelingen. Rapporteert aan de gemeentesecretaris of directeur Publiekszaken.



Specialisatie op een of meer kanalen?

Een veel gevoerde discussie gaat over het inzetten van medewerkers voor een of meer kanalen. Ieder kanaal heeft specifieke kenmerken en stelt andere eisen aan de competenties van de KCC-medewerkers. Dit betekent dat medewerkers niet zonder meer op alle kanalen kunnen worden ingezet. Tabel 8.1 geeft zicht op een aantal specifieke competenties, dat gewenst is voor de verschillende kanalen.

Balie	Telefonie	Internet/email	Post
<ul style="list-style-type: none">• klantvriendelijke houding• spreekvaardigheid (goed articuleren)• representatief• sociaal vaardig (contact leggen)• stressbestendig• productspecifieke kennis en kennis over bijbehorende processen	<ul style="list-style-type: none">• klantvriendelijke houding• spreekvaardigheid (goed articuleren)• heldere vriendelijke stem• stressbestendig	<ul style="list-style-type: none">• klantvriendelijk taalgebruik• goede schrijfvaardigheid indien emailservice wordt geleverd• correct, zorgvuldig• snel en adequaat kunnen reageren op elektronisch verzoek• zelfstandig werken	<ul style="list-style-type: none">• klantvriendelijk taalgebruik• goede schrijfvaardigheid

92

Tabel 8.1 eisen aan medewerkers voor balie, telefonie, internet/email en post (Bouwen aan een geïntegreerd loket, www.ol2000.nl)

Voor het inzetten van medewerkers voor de verschillende kanalen zijn drie varianten mogelijk:

1. inzet van medewerkers per kanaal;
2. inzet van medewerkers op de kanalen telefoon en balie en de kanalen email en post;
3. inzet van medewerkers voor alle kanalen.

Elke variant heeft voordelen en nadelen. De in te zetten variant is niet altijd een keuze. Kleine gemeenten zullen door hun omvang in veel gevallen op variant 3 uitkomen.

Inzet van medewerkers per kanaal (variant 1). Het voordeel van deze variant is dat de 'kracht' van iedere medewerker wordt benut. Het nadeel is dat de variëteit van werkzaamheden beperkt is en dit kan leiden tot lage motivatie van medewerkers. Het risico bestaat dat medewerkers van verschillende kanalen ver van elkaar komen te staan, wat een negatief effect kan hebben op de gewenste integraliteit. Deze variant is alleen in te voeren als het aantal werkzaamheden groot is. Deze variant is daarom aan te raden voor grote gemeenten die te maken hebben met grote volumes.

Inzet van medewerkers op de kanalen telefonie en balie en de kanalen email en post (variant 2). Deze variant baseren we op de gedachte dat real time werkzaamheden, waarbij direct klantcontact bestaat, andere competenties vragen dan werkzaamheden zonder direct klantcontact. Daarom worden de kanalen telefoon en balie en de kanalen email en post gecombineerd. Het voordeel is dat werkzaamheden goed aansluiten bij de vaardigheden en competenties van medewerkers. Aan de balie en de telefoon is het noodzakelijk dat medewerkers snel kunnen schakelen, proactief kunnen optreden en over een goede spreekvaardigheid beschikken. Daarnaast moet een medewerker kunnen omgaan met stress als gevolg van het continu klantcontact waarbij de burger verwacht dat hij goed en snel geholpen wordt. Bij de kanalen email en post staan andere vaardigheden, zoals schrijfstijl en taal, centraal. Ook voor deze variant bestaat het gevaar dat medewerkers van de verschillende kanalen te ver van elkaar komen te staan.

Inzet van medewerkers voor alle kanalen (variant 3). Het voordeel is dat medewerkers breed inzetbaar zijn, elkaar eenvoudig kunnen vervangen en zo kunnen bijdragen aan efficiënte werkprocessen. Een voorwaarde is wel dat voor alle kanalen gebruik wordt gemaakt van gelijksoortige systemen en scripting. Een groot nadeel van deze variant is dat het veel verschillende competenties van medewerkers vraagt. Gemeente Gouda heeft deze variant geïmplementeerd. Het uitgangspunt is dat de kerntaken uitgevoerd worden door iedereen, medewerkers bedienen alle kanalen (met uitzondering van de receptiefunctie). De generalisten rouleren dagelijks tussen de verschillende kanalen en handelen alle vragen af, zolang er geen dossiervorming aan te pas komt. De overige vragen gaan naar de tweedelijmedewerkers, die overigens ook onderdeel uitmaken van het KCC, waar dossiervorming plaatsvindt.

93



Hoe vinden we de juiste medewerkers voor het KCC?

Gemeenten beginnen in veel gevallen met het personeel van de voormalige afdeling Burgerzaken of Publiekszaken. Het proces start dan met de beschikbare medewerkers. Zij zullen niet direct alle nieuwe taken kunnen vervullen. De uitdaging is om de juiste competenties te ontwikkelen in het KCC. Wij onderscheiden twee type maatregelen: het trainen en/of opleiden van medewerkers en het aantrekken van nieuwe medewerkers. Wij adviseren om een mix van beide in te zetten. Het uitvoeren van werkzaamheden voor het KCC is een nieuw vak en vraagt om een cultuuromslag. Er zal geïnvesteerd moeten worden in bestaande medewerkers, maar er zal ook aanvullende kennis in huis gehaald moeten worden door het werven van nieuwe medewerkers.

De eerste maatregel houdt in dat bestaande medewerkers worden ontwikkeld en getraind. De ontwikkeling en training kunnen zich zowel richten op verbreding van kennis (bedienen van kanalen en inhoudelijke producten) als op ontwikkeling van houding en

gedrag (samenwerking, omgaan met weerstand en agressiviteit). Opleidingsplannen en persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn belangrijke instrumenten. Ook zijn trainingen ontwikkeld die specifiek gericht zijn op medewerkers van het KCC. Programma Overheid heeft *Antwoord*[®] ontwikkelde een basistraining *Antwoord*[®] voor KCC-medewerkers. Meer informatie is te vinden op de website www.antwoord.nl. Samen met het UWV bekijkt programma Overheid heeft *Antwoord*[®] of de *Antwoord*[®]modules deel kunnen uitmaken van het opleidingsaanbod van de Klanten Contact Academie (KCA).

Enschede heeft medewerkers voor het KCC Werk & Bijstand intern geworven. Medewerkers werden onderworpen aan een assessment en volgden een opleiding in een callcenter. HBO-niveau werd geëist, maar er werd ook een aantal medewerkers met een lager opleidingsniveau toegelaten op basis van motivatie. Dit bleek zeer succesvol en achteraf bleek opleidingsniveau geen juist selectie criterium. Inmiddels werken bij de gemeente meerdere medewerkers die uit de bijstand komen voor het KCC Werk & Bijstand.

94

De tweede maatregel is het aantrekken van nieuwe medewerkers. Dit kan of uit de eigen organisatie of van buiten af. Gemeente Terneuzen werkte drie jaar lang met uitzendkrachten, maar heeft inmiddels nieuwe medewerkers aangetrokken voor het KCC. Gemeente Gouda is een voorbeeld van een gemeente die verschillende medewerkers uit het bedrijfsleven heeft geworven. Deze medewerkers hebben een sterk bedrijfsmatige instelling, hebben kennis van systemen en processen en vormen een goede aanvulling op de bestaande medewerkers.

Ten slotte stellen veel gemeenten zich de vraag welk opleidingsniveau medewerkers van het KCC zouden moeten hebben. Wij zien twee stromingen in de opvattingen over het gewenste opleidingsniveau. De eerste stroming stelt dat de beste mensen in het KCC moeten zitten. Medewerkers moeten een breed scala aan vragen kunnen beantwoorden. Hiervoor zijn HBO'ers en WO'ers noodzakelijk. Een tweede stroming stelt dat MBO-niveau voldoende is. Met behulp van scripting kan het overgrote deel van de vragen worden beantwoord door medewerkers op MBO-niveau. Medewerkers met HBO- of WO-niveau zouden het werk bovendien op termijn niet uitdagend vinden en vertrekken.

Medewerkers uit de vakafdelingen kunnen de overstap maken naar het KCC. Gemeente Zaltbommel werkt in het KCC met medewerkers van de vakafdeling: een voormalig specialist bouwplantoetsing werkt nu als generalist bij het KCC. Om medewerkers van de vakafdeling meer gevoel te geven bij het KCC kunnen zij een korte periode meedraaien in het KCC zodat zij zelf kunnen ondervinden of het werk aansluit. Een voordeel van deze medewerkers is dat zij de collega's in de vakafdelingen goed kennen.