

Antwoord[®] 2

Antwoord op de meest gestelde vragen en handreikingen voor de aanpak

Den Haag, september 2008

Antwoord[©]**2**

Antwoord op de meest gestelde vragen
en handreikingen voor de aanpak

Antwoord[®] 2

Antwoord op de meest gestelde vragen en handreikingen voor de aanpak

Opdrachtgevers



Overheid heeft *Antwoord*[®]



Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP)

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)

Overheid heeft *Antwoord*[®]

EGEM-i

EGEM

Opdrachtnemer

Hiemstra & De Vries

Alle rechten voorbehouden. Het is derden toegestaan teksten uit deze uitgave te verveelvoudigen, mits daarbij een bronvermelding wordt opgenomen.

Inhoud

Voorwoord	9
1 Het concept Antwoord[®]	11
Wat is Antwoord [®] ?	11
Waar staan we in de realisatie van de Antwoord [®] -ambities?	13
Wat zijn de belangrijkste veranderopgaven bij het realiseren van de Antwoord [®] -ambities?	15
Gemeenten hebben acht hoofdvragen	17
2 Het belang van Antwoord[®]	19
Waarom met Antwoord [®] aan de slag?	19
Hoe hangt Antwoord [®] samen met andere initiatieven?	22
Hoe worden gemeenten ondersteund bij de realisatie van Antwoord [®] ?	23
Wat doet de werkgroep Antwoord [®] ?	25
3 Uitgangssituaties bepalen	27
Wat zijn veel voorkomende uitgangssituaties op weg naar 2015?	27
Hoe krijgen we onze uitgangssituatie scherp?	34
4 KCC inrichten	41
Hoe starten we een goede inrichtingsdiscussie over het KCC?	41
Hoe richten we de processen van het KCC in?	43
Hoe ziet de structuur van ons KCC eruit?	44
Wat zijn veel gestelde inrichtingsvragen?	47
Hoe sturen we op het klantcontact?	52
5 Sturen op kanalen	55
Hoe komen we tot een samenhangend multichannelbeleid?	55
Wat moeten we weten over kanalen?	56
Welke kenmerken hebben kanalen en welke producten en diensten bieden we aan?	57
Welke voorkeuren hebben burgers en hoe vaardig zijn ze?	60
Hoe kunnen we sturen op kanalen?	62

6 Samenwerken KCC en vakafdeling	67
Hoe ontwikkelen we de samenwerkingsrelatie?	67
Wat is de gewenste rolinvulling van de vakafdeling?	72
Waar lopen we in de praktijk tegenaan?	73
7 Informatievoorziening en Antwoord[®]	77
Wat is de rol van informatievoorziening bij moderne dienstverlening?	77
Wat is architectuur en welke begrippen moet ik kennen?	78
Wat is het belang van informatievoorziening en architectuur voor Antwoord [®] ?	80
Hoe ondersteunen landelijke en gemeentelijke voorzieningen en standaarden Antwoord [®] ?	83
Wat is de rol van de afdeling Informatievoorziening en wat vraagt Antwoord [®] van samenwerking in gemeenten?	84
Op bezoek bij collega's: leren van de bureaus	85
8 KCC-medewerkers ontwikkelen	87
Kiezen we voor generalisten of specialisten?	87
Welke competenties en functies moeten KCC-medewerkers en leidinggevenden hebben?	90
Specialisatie op een of meer kanalen?	92
Hoe vinden we de juiste medewerkers voor het KCC?	93
9 Samenwerken met andere overheidsorganisaties	95
Waarom samenwerken en in welke vorm?	95
Hoe kunnen we samenwerking tussen gemeenten vormgeven?	96
Wat betekent een gemeentelijke KCC voor de samenwerking met andere overheden?	98
Hoe kunnen we samenwerking in de keten vormgeven?	102
Nawoord	107
Verantwoording	109

“Antwoord® biedt overheidsorganisaties een uitgelezen mogelijkheid om de dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren. Natuurlijk willen we als overheid burgers en ondernemers correct te woord staan, snel het juiste antwoord geven en tijdig het gevraagde product leveren. Een moderne overheid kijkt daarom ook regelmatig naar haar eigen functioneren, onderzoekt of het anders en beter kan. Antwoord® stimuleert samenwerking, niet omdat het moet maar omdat het profijtelijk is: gedeelde inspanning, gedeelde kosten, gezamenlijke meeropbrengsten en een direct merkbare verbetering voor burgers en bedrijven. Antwoord® is een belangrijke stap in het creëren van een toegankelijke en transparante overheid die de burger centraal stelt.”

Ank Bijleveld

Staatssecretaris van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

“Na de eerst publicatie over Antwoord® wordt het tijd voor een tweede publicatie die verhalen uit de praktijk biedt. Want gemeenten die met Antwoord® zijn begonnen, hebben ervaringen te delen met gemeenten die Antwoord® gaan invoeren. Zo zien we nu al dat er een cultuuromslag nodig is in de gemeentelijke organisatie. En ook dat er een extra investering in mensen nodig is om het niveau van dienstverlening te ontwikkelen dat we met Antwoord® nastreven. Sommige gemeenten zijn groot genoeg om Antwoord® alleen in te voeren. Voor andere kleinere gemeenten kan onderlinge samenwerking de oplossing zijn om hun dienstverlening met Antwoord® in te richten. Hoe we het doen, doen we het, maar als gemeenten gaan we er alles aan doen om burgers en ondernemers de dienstverlening te bieden die ze verdienen!”

Michel Marijnen

Voorzitter VNG Subcommissie Dienstverlening, burgemeester van Roosendaal

“Als je ziet hoeveel de gemeenten nog aan ambtenaren hebben in de Backoffices. Die nog allemaal een beslisambtenaar hebben, die nog de ene keer of de tweede keer over die aanvraag heen gaan. Dat kan misschien allemaal in de frontoffice afgedaan worden. Je zou heel veel capaciteit in de Backoffice kunnen mobiliseren, juist om het Frontwerk goed te doen. We moeten eigenlijk langzaam loskomen van het welzijnswerk aan de Front van de Sociale Diensten. Daar moeten gewoon a la de uitzendbureaus bekwame mensen zitten die in staat zijn om werk te maken van de capaciteiten van mensen. Wat dat betreft is er nog een immense slag te slaan de komende jaren. En dat geldt voor de overheid in den brede.”

Ahmed Aboutaleb

Staatssecretaris Sociale Zaken en Werkgelegenheid

“Iedere inwoner van onze stad is een gebruiker van onze dienstverlening. Hij of zij is zich daarvan niet altijd bewust. Als je ‘t mensen vraagt, zeggen ze dat ze hooguit één keer per jaar van onze diensten gebruik maken, bijvoorbeeld als ze hun paspoort vernieuwen. Maar ze wonen in een straat die verlicht wordt, het huisvuil wordt opgehaald en het schoolgebouw wordt gerenoveerd. Het zou goed zijn als inwoners zich wat meer bewust worden van hun ‘consumentschap’. Daar krijg je bewuste klanten van. Een bewuste klant is vaak een lastige klant, maar een lastige klant houdt je scherp. Het Frontoffice Overheid, zoals we dat via Antwoord® realiseren, is bij uitstek de plek voor contact met de (lastige) klant. Wie luistert naar zijn klant, komt tot een betere dienstverlening. Dan wordt een lastige klant een tevreden inwoner. En daar was het om begonnen.”

Annemarie Jorritsma

Burgemeester Almere

Voorwoord

In 2015 kunnen burgers, bedrijven en instellingen voor nagenoeg alle overheidsvragen, producten en diensten bij hun gemeente terecht. Daarmee kan de weg naar de overheid snel en gemakkelijk worden gevonden. Dat is de visie die in 2005 is verwoord door de commissie Jorritsma en is uitgewerkt in het concept Antwoord[®]. De afgelopen twee jaar is deze visie omarmd door het kabinet, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) en de Manifestgroep (de gezamenlijke uitvoeringsinstellingen). In deze visie is het gemeentelijke Klant Contact Centrum (KCC) een herkenbare ingang voor de hele overheid. In het KCC worden vragen beantwoord, aanvragen in gang gezet en vragen overgedragen aan een 2e lijn of doorverwezen naar de verantwoorde-lijke overheidsorganisatie. Als burgers al contact hebben met een overheidsorganisatie kunnen ze vanzelfsprekend direct contact opnemen met die organisatie.

Wat deze toekomstvisie van gemeenten vraagt, is beschreven in de publicatie Gemeente heeft *Antwoord*[®] (2007). Deze publicatie is enthousiast ontvangen in gemeenten. Veel gemeenten werken met de bouwstenen en ontwikkelfasen die in deze publicatie zijn beschreven. Nu de visie breed bekend is, ontstaan er nieuwe vragen. Bij gemeenten bestaan vooral veel praktische vragen zoals: hoe richten we een KCC voor de gemeente en straks de totale overheid in? Wat betekent dit voor de samenwerking tussen KCC, vakafdeling en andere overheden? Wat betekent dit voor de ICT-infrastructuur en wat betekent dit voor de benodigde capaciteiten van de medewerkers?

Ook andere overheidsorganisaties hebben veel vragen. Wat betekent het dat straks burgers al hun vragen aan de overheid aan de gemeente kunnen stellen? Hoe kunnen we nu al bijdragen aan het realiseren van Antwoord[®]-ambities? En ten slotte de leveranciers van producten en diensten. Ook zij vragen zich af wat Antwoord[®] betekent voor bijvoorbeeld hun KCC-applicatie of hun advies- en opleidingsaanbod.

In de voorliggende publicatie Antwoord[®] 2: Antwoord op de meest gestelde vragen en handreikingen voor de aanpak, willen wij deze vragen zo goed mogelijk beantwoorden. De doelgroepen van deze publicatie zijn bestuurders en managers van gemeenten, andere overheidsorganisaties en private partijen.

Met deze publicatie hebben wij drie doelstellingen. In de *eerste* plaats willen wij helderheid geven over het concept Antwoord[®]. Wij willen inspireren door de visie verder uit te werken en nut en noodzaak te verduidelijken, zodat het steeds meer een gezamenlijke visie wordt voor alle overheidsorganisaties. Het *tweede* doel van de publicatie is om gemeenten

antwoord te geven op vragen die ze hebben bij het realiseren van ambities. Gemeenten vervullen namelijk een cruciale rol bij het realiseren van de Antwoord®-ambities, maar hebben vaak nog een grote slag te maken. Het *derde* en laatste doel van deze publicatie is om gemeenten en andere overheidsorganisaties nader tot elkaar te brengen. Gedurende het afgelopen jaar zijn tussen verschillende overheidsorganisaties gesprekken gevoerd over het creëren van een gezamenlijke visie en de mogelijkheden van samenwerking. Hoe kunnen deze partijen nu al de beoogde verbindingen maken op weg naar 2015?

De productie van deze publicatie is al een Antwoord®-project op zich geweest. De opdracht was: verbreden, verdiepen, verbinden en concretiseren. En dat betekent: denken, praten, lezen, interviewen, uitspraken met elkaar vergelijken, schrijven en herschrijven. Een gerichte inspanning van een klein team met daar omheen een grote kring van meedenkers en bijdragers.

Graag bedanken wij iedereen die heeft geholpen om de publicatie te maken. In de eerste plaats alle gemeenten die hebben bijgedragen aan deze publicatie. Door hun openhartigheid kunnen wij laten zien wat succes- en faalfactoren zijn om Antwoord® te realiseren. In de tweede plaats bedanken wij beroepsverenigingen als de Divosa en de Nederlandse Vereniging voor Burgerzaken (NVVB) voor hun bijdrage om de vertaalslag te maken naar de consequenties voor hun werkveld. Wij hebben scherper gekregen hoe bijvoorbeeld de SUWI-keten past in het concept Antwoord®. In de derde plaats bedanken wij overheidsorganisaties zoals de Manifestpartijen (Belastingdienst, UWV, IB-Groep enzovoorts), provincies en waterschappen die ons hebben geholpen de toekomstvisie Antwoord® van samenwerkende overheden concreet te maken. Al deze partijen zullen zich samen blijven inzetten voor de ontwikkeling van overheidsdienstverlening. Hoe beter de samenwerking, hoe sneller we vorderingen maken.

Wij wensen alle bestuurders, managers en medewerkers veel succes bij het verder samen verbeteren van de overheidsdienstverlening. Wij zijn ervan overtuigd dat deze publicatie een bijdrage zal leveren. Het is voor ons allemaal een fantastische uitdaging om van Nederland een van de beste publieke dienstverleners te maken!

Alex Lambregts



Voorzitter werkgroep Antwoord®
Vereniging Directeuren Publieksdiensten
(VDP)

Ralph Pans



Directievoorzitter van de Vereniging van
Nederlandse Gemeenten (VNG)

Kees Keuzekamp



Waarnemend Directeur Innovatie en
Informatiebeleid Openbare Sector
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

1

Het concept Antwoord[©]



Wat is Antwoord[©]?

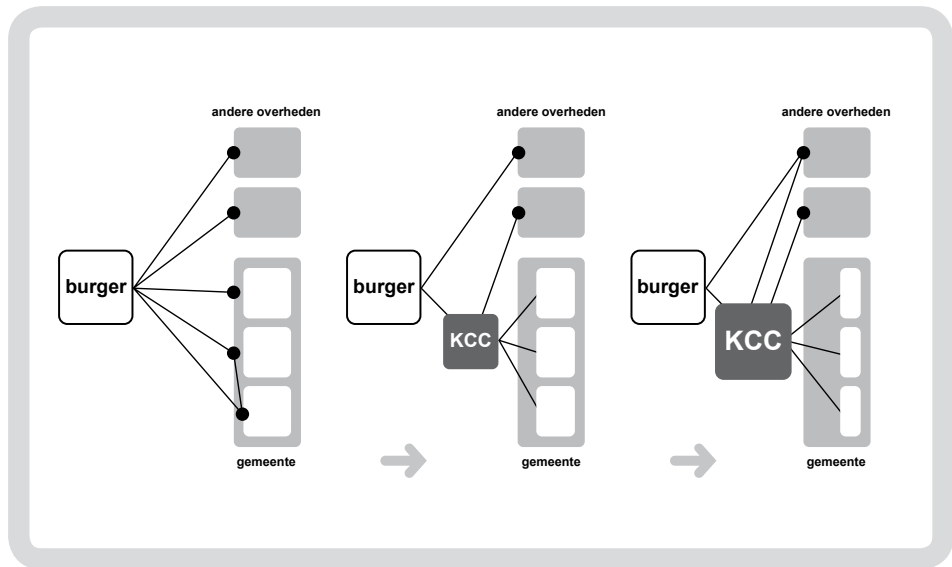
De kwaliteit van overheidsdienstverlening staat hoog op de bestuurlijke agenda. De rijksoverheid besteedt in haar beleidsprogramma (Samen werken, samen leven, juni 2007) expliciet aandacht aan het onderwerp en nagenoeg alle colleges van gemeenten formuleren ambities die moeten leiden tot betere publieke dienstverlening en vermindering van administratieve lasten.

Om de dienstverlening van de overheid fundamenteel te verbeteren, introduceerden wij het concept Antwoord[©]. Antwoord[©] is de beweging naar een transparante overheid die de burger centraal stelt. Doelstelling is dat in 2015 gemeenten een herkenbare ingang zijn voor alle vragen aan de overheid. Herkenbaar door een 14+netnummer, één fysieke informatiebalie en één website en webloket. Welk kanaal de burger ook kiest, hij krijgt steeds hetzelfde betrouwbare antwoord en hij kan de overheid houden aan overheidsbrede kwaliteitsnormen voor afhandeltijd, juistheid en vriendelijkheid.

De belangrijkste Antwoord[©]-ambities zijn:

- burgers hebben een duidelijke ingang (het KCC van de gemeente) waar ze met al hun vragen aan de overheid terecht kunnen. Er is geen 'foute' ingang bij de overheid;
- burgers zijn vrij om de manier en het moment van dienstverlening te kiezen (multichannel en kanaalonafhankelijk);
- burgers krijgen direct antwoord (of een product) of worden goed doorverwezen, waardoor sprake is van samenhangende overheidsdienstverlening. De burger hoeft zijn vraag maar één keer te stellen en zijn informatie maar één keer door te geven;
- doelstelling is dat het KCC van gemeenten gemiddeld 80% van de vragen aan de overheid in één keer en goed afhandelt. De overige 20% van de vragen worden vraaggericht en gecontroleerd afgehandeld. Dit kan zijn door de gemeente, maar ook door andere overheidsorganisaties;
- de burger wordt echt geholpen, binnen de gestelde termijn. De organisaties zijn om de burger georganiseerd in plaats van dat de burger de inrichting van de organisatie moet kennen.

Om de ambities te realiseren en te komen tot samenhangende dienstverlening, zal er in 2015 een netwerk van samenwerkende overheidsorganisaties zijn, waarin de gemeente een bijzondere rol vervult (zie figuur 1.1).



Figuur 1.1 2015: KCC als eerste ingang, rechtstreeks contact als er een relatie bestaat

De burger die niet weet met welke overheid hij contact moet zoeken, krijgt altijd antwoord via het KCC van de gemeente. Het KCC is het organisatieonderdeel dat alle contacten met de burger (via alle kanalen) aanneemt en indien mogelijk direct afhandelt, ondersteund door een centrale kennisbank (verzameling van veelgestelde vragen en antwoorden). Als het antwoord niet beschikbaar is, draagt de KCC-medewerker de vraag over aan een specialist in de eigen of een andere overheidsorganisatie. Burgers die 'vaste klant' zijn van een overheidsorganisatie hebben rechtstreeks contact met de relevante organisaties.

De Antwoord-ambities worden bestuurlijk gedragen. Deze ambities zijn opgenomen in het Bestuursakkoord tussen het rijk en de VNG. De VNG gebruikt Antwoord[®] als strategisch kader voor de ontwikkeling van de dienstverlening van gemeenten. Ook sluiten de Antwoord[®]-ambities aan bij de doelstelling van staatssecretaris Bijleveld van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) om de 10 belangrijkste knelpunten op het gebied van administratieve lasten op te lossen (zoals verwoord in het beleidsprogramma Samen werken, samen leven van het kabinet). In het Actieprogramma Dienstverlening en e-overheid (voorheen Nationaal Urgentie Programma of NUP, juni 2008) is de visie op dienstverlening van dit kabinet verwoord en is een actieplan uitgewerkt om deze visie snel te realiseren. Hierin zijn een aantal noodzakelijke basisvoorzieningen (kerninfrastructuur)

benoemd zoals gemeentelijke KCC's (aangesloten op het 14+netnummer Antwoord® en de Antwoord® ContentCollectie), mijnoverheid.nl, DigiD en de invoering van de basisregistraties. Per basisvoorziening is een uiterste datum voor realisatie vastgesteld. Ook is expliciet aandacht besteed aan de invoering van Antwoord voor bedrijven waarmee invulling wordt gegeven aan de Europese dienstenrichtlijn. Deze richtlijn verplicht landen één gezamenlijke digitale intake te realiseren waarmee elk Europees bedrijf de relevante diensten van verschillende overheidsinstanties kan afnemen.



Waar staan we in de realisatie van de Antwoord®-ambities?

De publicatie Gemeente heeft Antwoord verscheen in januari 2007. Nu is het goed stil te staan bij de ontwikkelingen sinds die tijd. Tal van workshops, lezingen en de VNG-roadshow Gemeentelijke Dienstverlening hebben ervoor gezorgd dat vrijwel alle gemeenten op de hoogte zijn van het concept Antwoord®. Visie en doelstellingen worden steeds meer gedeeld en veel gemeenten hebben het concept omarmd. Alle gemeenten zijn aan de slag met dienstverlening en een steeds groter aantal gebruikt Antwoord® om de verbetering van hun dienstverlening vorm te geven en te structureren. Wat is de actuele stand van zaken? Afgelopen jaren zijn veel onderzoeken gedaan naar de prestaties van de overheidsdienstverlening in Nederland. Hieruit trekken wij drie belangrijke conclusies.

13

1. Alle overheidsorganisaties investeren in het verbeteren van de publieke dienstverlening

Overheidsorganisaties investeerden de afgelopen jaren fors in de verbetering van de dienstverlening. Uit een evaluatie van EGEM i-teams blijkt dat bijna 90% van alle gemeenten werkt aan het verbeteren van de dienstverlening en het verminderen van administratieve lasten. Gemeenten realiseren stap voor stap één ingang voor alle kanalen van hun eigen gemeente. Driekwart van de deelnemende gemeenten werkt al met één telefoonnummer. Ruim 20% van de gemeenten heeft een kwaliteitshandvest waarin concrete normen voor dienstverlening zijn vastgelegd.

Partijen zoals UWV en de sociale diensten verbeteren hun ketensamenwerking. Er zijn bijvoorbeeld tussen de Manifestpartijen en in de SUWI-keten vergaande afspraken gemaakt over samenwerking. Dit werken wij in hoofdstuk 9 verder uit. Ook het rijk werkt aan het verbeteren van de dienstverlening. Alle overheidsorganisaties moeten nog deze regeerperiode gebruik maken van de gegevens uit de basisadministraties. Dit leidt tot een forse vermindering van de administratieve lasten. Als burgers bijvoorbeeld gaan trouwen hoeven ze geen uittreksel bij de gemeente meer aan te vragen (zie afbeelding 1.1). Ook online aangifte doen van geboorte of overlijden wil het kabinet de komende jaren voor iedereen mogelijk maken.

2. Verbetering overheidsdienstverlening is zichtbaar

De investeringen in betere dienstverlening en vermindering van administratieve lasten hebben duidelijk resultaat. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de Benchmark Publiekszaken (mei 2007): burgers geven gemeenten gemiddeld een 7,6 als het gaat om de kwaliteit van dienstverlening. De waardering steeg 0,2 punt ten opzichte van 2006. In 2008 namen 92 gemeenten, met zo'n tien miljoen inwoners, deel aan de Benchmark Publiekszaken. Die inwoners geven aan dat zij in ruim 60% van de gevallen direct hun vraag beantwoord kregen via het kanaal van hun voorkeur. De Antwoord[®]-ambitie om gemiddeld 80% van alle vragen in één keer direct te kunnen beantwoorden, wordt in een klein aantal gemeenten al gehaald. Uitschieters zijn bijvoorbeeld de gemeente Katwijk die 87% van de vragen in het KCC afhandelt en de gemeenten Etten-Leur en Tilburg die 85% van de telefonische vragen in één keer beantwoorden.

Ook grote uitvoeringsinstellingen zoals UWV doen het goed. Het callcenter van het UWV beantwoordt ruim 90% van de telefoontjes in één keer goed. UWV heeft in februari 2008 als eerste overheidsdienstverlener ter wereld het COPC-certificaat behaald. COPC staat voor Customer Operations Performance Center en is een internationaal erkende standaard voor kwaliteit en prestaties van contactcenters. De overheid is zeker niet altijd de mindere van het bedrijfsleven als het gaat om moderne dienstverlening, zoals blijkt uit het onderzoek van het Algemeen Dagblad naar bereikbaarheid van telefonische dienstverlening (14 maart 2008). De gemeente Rotterdam komt als een van de beste telefonische contactcenters van Nederland naar voren.

3. Hardnekkige knelpunten

Niet alle gemeenten ontwikkelen even snel. Bij de invoering van randvoorwaarden zoals DigiD, het Burgerservicenummer (BSN) en de basisregistraties lopen te veel gemeenten nog achter. Met name kleine gemeenten hebben moeite met de invoering van deze randvoorwaarden. Uit ervaringen van EGEM i-teams blijkt dat kleine gemeenten de expertise en financiële middelen missen om initiatieven snel op te pakken. Ook grote gemeenten zijn bezorgd over de hoge kosten van nieuwe wetgeving zoals de Wabo (Wet algemene bepalingen omgevingsrecht). Kosten voor ontwikkeling van dienstverlening zijn mede zo hoog omdat er onvoldoende urgentiebesef is bij managers en medewerkers om kennis te delen, oplossingen van anderen te gebruiken en standaarden af te spreken. Gemeenten scoren niet goed op het beantwoorden van brieven en emails. Uit onderzoek van de Nationale Ombudsman blijkt dat 124 van 300 gemeenten zelfs na herinnering niet reageren op een brief met een aantal algemene vragen (Gemeenten moeten beter communiceren met burgers, januari 2007). Ook de afhandeling van email kan beter. Zo

bleek uit een onderzoek van Ernst & Young dat eenderde van de gemeenten er niet in slaagde om een per email ontvangen vraag binnen twintig werkdagen te beantwoorden (Eenderde gemeenten reageert sloom op elektronische vraag burger, maart 2007).

Het digitale kanaal van overheidsorganisaties is vaak nog onder de maat. Zowel digibeten als veelgebruikers verklaren de diverse websites, waaronder die van ministeries en gemeenten, maar ook die van de Belastingdienst en Postbus 51, niet te kennen, dan wel ingewikkeld en onoverzichtelijk te vinden (Gebruik van Nederlandse Elektronische Overheidsdiensten in 2006, november 2006). De digitale vaardigheden van burgers worden door bijna alle overheden overschat waardoor veel overheidswebsites te complex zijn (Digitale vaardigheden van Nederlandse burgers, april 2008). Deze mindere prestaties zijn opvallend, omdat driekwart van de gemeenten aangeeft dat hun prioriteit voor verbetering van de dienstverlening ligt bij het digitale kanaal (onderzoek VNG ledenpanel, april 2007).

Een belangrijke uitdaging is het organiseren van goede samenwerking tussen overheidsorganisaties. De ombudsman constateerde dat het aantal klachten over overheidstaken die door meerdere overheidsorganisaties worden uitgevoerd toeneemt (Jaarverslag ombudsman, 2007). Snelle en juiste uitwisseling van gegevens en gezamenlijke aanpak van problemen verloopt soms dramatisch. Veel burgers en bestuurders maken zich bijvoorbeeld zorgen over de samenwerking in het sociaal domein. Slechte samenwerking kan desastreuze gevolgen hebben zoals in het tragische geval van het maasmeisje (Onderzoek maasmeisje, april 2007). In hoofdstuk 9 gaan wij specifiek in op samenwerking tussen overheidsorganisaties.

15



Afbeelding 1.1 Volkskrant 16 april 2008: koppeling registraties zorgt voor betere dienstverlening



Wat zijn de belangrijkste veranderopgaven bij het realiseren van de Antwoord[®]-ambities?

Gemeenten staan oog in oog met een forse veranderopgave om de Antwoord[®]-ambities te kunnen realiseren. Om meer grip te krijgen op de ontwikkeling van gemeentelijke dienstverlening integreren gemeenten hun burgercontact in een KCC dat alle contacten met de burger aanneemt en zo mogelijk direct afhandelt. In de publicatie Gemeente heeft Antwoord[®] beschreven wij de verschillende ontwikkelfasen waarin gemeenten zich kunnen bevinden (zie onderstaand kader).

De vijf fasen van Antwoord[®]

De vijf fasen op weg naar een overheidsbrede dienstverlening definiëren wij als volgt:

- fase 1 Dienst heeft Antwoord[®]
De gemeente heeft voor enkele productclusters een aparte frontoffice met eigen contactgegevens en kanalen. Het contact tussen burger en gemeente verloopt voornamelijk via balies en een aantal telefoonnummers. Kenmerkend voor deze fase is dat de frontoffices nog geïsoleerd van elkaar zijn georganiseerd.
- fase 2 Kanaal heeft Antwoord[®]
De gemeente heeft per kanaal één duidelijke ingang. De gemeente heeft één telefoonnummer, één website en een zoveel mogelijk geconcentreerde balie. Vanaf deze fase kan de gemeente ook informatie verstrekken van andere overheidsorganisaties zoals Postbus 51-informatie. Kenmerkend voor deze fase is dat de kanalen nog niet in samenhang worden bestuurd.
- fase 3 Frontoffice heeft Antwoord[®]
Voor het contact met de burger heeft de gemeente één frontoffice opgezet. Hier komen alle distributiekkanalen en diensten samen. Het maakt voor de burger niet uit welk kanaal hij kiest: de vraag hoeft maar één keer te worden gesteld en het antwoord is juist, volledig en actueel. Kenmerkend voor deze fase is dat de frontoffice nog niet de regie neemt op de afhandeling van de vraag: complexere vragen worden doorgezet naar de backoffice en zijn dan uit het vizier van de frontoffice.
- fase 4 Gemeente heeft Antwoord[®]
Het KCC neemt de regie op de afhandeling van de vraag. De contacten die een burger heeft, zijn bij alle KCC-medewerkers inzichtelijk waardoor de burger zonder problemen kan overstappen naar een ander kanaal. Het KCC verbetert de dienstverlening, ook in de achterliggende afdelingen en voegt daar proactieve elementen aan toe. Kenmerkend voor deze fase is dat het KCC nog niet alle producten en diensten van de overheid kan afhandelen.
- fase 5 Overheid heeft Antwoord[®]
De gemeente is voor de burger de logische ingang voor al zijn vragen aan de overheid. Het KCC levert producten en diensten van een toenemend aantal aangesloten overheidsorganisaties van alle overheidslagen en ketenpartners. De servicenormen zijn net zo hoog als in fase 4. Het KCC voert de regie op de levering van de producten en diensten.

Het doorlopen van deze fasen vraagt niet alleen een verandering van de organisatie van de dienstverlening. Het vraagt ook een andere manier van denken en werken. De ervaringen van EGEM i-teams - die bijna 400 gemeenten hebben bezocht - laten zien dat gemeenten nog sterk aanbodgericht werken. In termen van het INK-model (veel gebruikt in gemeenten) werken gemeenten nog sterk activiteitgericht en soms procesgericht. Verschillende afdelingen voeren hun eigen taken goed uit (activiteitgericht) en het primaire proces wordt beheerst en efficiënt uitgevoerd (procesgericht). Gemeenten denken en handelen echter nog niet systematisch vanuit de burger of zelfs vanuit ketens (systeem- en ketendenken). De lat voor gemeenten ligt dus hoog: in 2015 moeten gemeenten zich in deze fase bevinden om de ambitie waar te maken om dé ingang te zijn voor de totale overheid.



Gemeenten hebben acht hoofdvragen

Wij inventariseerden bij verschillende gemeenten wat belangrijke vragen zijn bij het verder verbeteren van hun dienstverlening. Deze vragen beantwoorden wij in de volgende hoofdstukken:

- waarom moeten we aan de slag met het concept Antwoord[®] en hoe hangt dit samen met andere initiatieven? Wie kan ons helpen bij het realiseren van alle dienstverleningsinitiatieven? (hoofdstuk 2 Het belang van Antwoord[®]);
- we zijn bezig met het verbeteren van onze dienstverlening maar, waar staan we nu precies? Wat zijn slimme vervolgstappen en wat zouden op korte en lange termijn onze ambities moeten zijn? (hoofdstuk 3 Uitgangssituaties bepalen);
- het opzetten van een KCC is nieuw voor veel gemeenten. Hoe bouwen we een frontoffice uit tot een werkend KCC? Hoe richten we een KCC in en hoe kunnen we een KCC besturen? (hoofdstuk 4 KCC inrichten);
- hoe gaan we om met kanaalmanagement? Hoe krijgen we grip op kanalen, hoe kunnen we nu sturen op verschillende kanalen? Welke vragen handelen we via welk kanaal af en hoe hangt dat onderling samen? (hoofdstuk 5 Sturen op kanalen);
- Hoe zorgen we voor goede samenwerking tussen KCC en de vakafdeling en wat zijn de belangrijkste uitdagingen in deze samenwerking? (hoofdstuk 6 Samenwerken KCC en vakafdeling);
- we weten dat systemen en informatie een belangrijke basis vormen voor betere publieksdienstverlening. Hoe verbeteren we onze systemen en welke prioriteiten moeten we stellen? Hoe zorgen we dat informatie altijd en overal beschikbaar is? (hoofdstuk 7 Informatiesystemen inzetten);
- uiteindelijk zijn het de medewerkers die de dienstverlening verzorgen. Wat voor medewerkers heb ik nodig? Wat vragen de Antwoord[®]-ambities van medewerkers en leidinggevenden? (hoofdstuk 8 KCC-medewerkers ontwikkelen);

- wat betekenen de Antwoord[®]-ambities voor de samenwerking tussen overheidsorganisaties. Met wie kunnen we samenwerken en wat levert deze samenwerking op? Waarom moeten we samenwerken? Hoe werken we goed samen in de SUWI-keten en zorgen we toch voor integrale dienstverlening? (hoofdstuk 9 Samenwerken met andere overheidsorganisaties).

Het realiseren van de Antwoord[®]-ambities betekent het fundamenteel anders organiseren van klantcontact. De afhandeling van klantcontact wordt een (nieuw) vak in de gemeente. Benodigde ontwikkelingen zijn bijvoorbeeld het concentreren van klantcontacten in een KCC en het registreren en analyseren van vragen en dienstverleningsprestaties. Het realiseren van deze ontwikkelingen is een forse veranderopgave die gemeenten tijd, energie en geld kost. Maar, waarom moeten gemeenten en andere overheidsorganisaties dat willen en hoe hangen deze ontwikkelingen samen met alle andere uitdagingen waar gemeenten al voor staan?



Waarom met Antwoord[®] aan de slag?

De afgelopen jaren zijn forse vorderingen gemaakt in de overheidsdienstverlening. De Antwoord[®]-ambities zijn echter nog niet gerealiseerd. Om deze ambities in 2015 te realiseren zijn de komende jaren cruciaal. Zeker gemeenten die nog moeten opstarten, adviseren we om zich goed voor te bereiden op de nieuwe raads- en collegeperiode vanaf 2010 door een dienstverleningsvisie te ontwikkelen en een programma op te stellen waartegen de nieuwe gemeenteraad 'ja' kan zeggen.

Drie argumenten waarom gemeenten aan de slag moeten met Antwoord[®]

Het eerste argument is dat Antwoord[®] tegemoet komt aan de verwachtingen van de burger. Zoals wij in hoofdstuk 1 beschreven, zorgt dit ervoor dat burgers altijd bij één duidelijke ingang terecht kunnen: het KCC van de gemeente. Burgers krijgen steeds vaker direct het goede antwoord (onafhankelijk van het gebruikte kanaal) en hoeven maar één keer hun vraag te stellen of hun informatie door te geven. Beloftes over betere dienstverlening zijn vastgelegd in de burgerservicecode (zie ook hoofdstuk 7). Het realiseren van de Antwoord[®]-ambities draagt bij aan het voldoen aan de burgerservicecode door keuzevrijheid voor een contactkanaal, beter vindbare overheidsproducten, eenvoudige en transparante dienstverlening en gepersonaliseerde informatie.

Het tweede argument is dat Antwoord[®] grip geeft op kosten en opbrengsten. Veel gemeenten weten nauwelijks hoe vaak ze contact hebben met burgers, waarover die contacten gaan en hoe de afhandeling van die contacten verloopt. De daarmee gemoeide kosten en opbrengsten zijn daarom moeilijk inzichtelijk te maken en daardoor moeilijk stuurbaar.

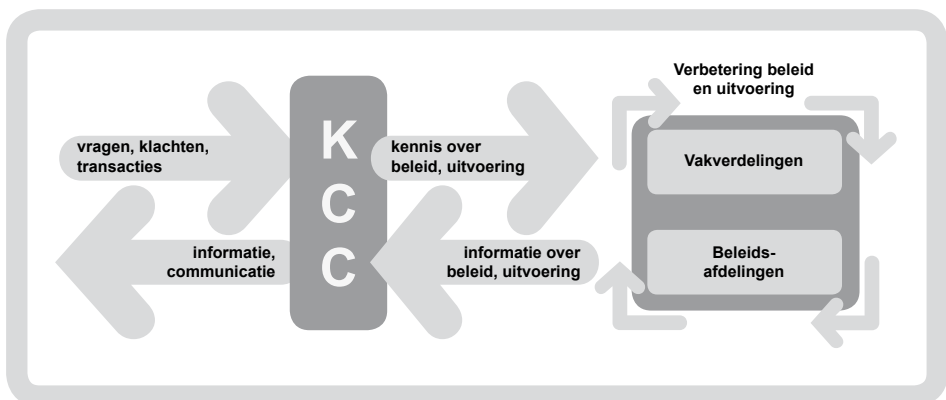
Dienstverlening kan efficiënter worden ingericht en constant worden verbeterd door monitoring van klantcontacten en door kanaalsturing. Het aantal onnodige klantcontacten neemt af en specialisten in de vakafdelingen kunnen zich richten op complexe vragen en hun inhoudelijk werk. Dit vraagt op korte termijn wel aanzienlijke investeringen. Inzicht in kosten en opbrengsten vraagt een gemeentebrede en toekomstgerichte businesscase. Voorbeelden zijn op www.antwoord.nl te vinden (bijvoorbeeld gemeente Terneuzen).

Het derde argument is dat Antwoord[®] er niet ‘bij’ komt, maar ambities en initiatieven verbindt. Wat dit concreet betekent voor gemeenten is sinds de publicatie van Gemeente heeft Antwoord steeds duidelijker geworden. Wij werken dit in de volgende paragraaf (Hoe hangt Antwoord samen met andere initiatieven?) verder uit.

Nieuwe inzichten over het nut van Antwoord[®]

Veel gemeenten zijn aan de slag gegaan met het inrichten van een gemeentebreed KCC en het beter monitoren van klantcontacten. Ervaringen van deze gemeenten geven nieuwe inzichten waarom het belangrijk is om aan de slag te gaan met het concept Antwoord[®].

Antwoord[®] zorgt voor betere beleidsvorming en -uitvoering. Het KCC is een belangrijke kennisbron voor beleidsmakers en beleidsuitvoerders. In het KCC komen alle vragen, klachten en transacties binnen. Meten, monitoren en analyseren van deze vragen geeft vakafdelingen en beleidsmakers informatie waarmee beleid beter kan worden onderbouwd en problemen in de uitvoering sneller en beter worden aangepakt. Als bijvoorbeeld het aantal overlastmeldingen en klachten stijgt, is dat een belangrijke indicator voor de effectiviteit van bijvoorbeeld Wijkveiligheidsbeleid. Deze rol van het KCC is weergegeven in onderstaande figuur.



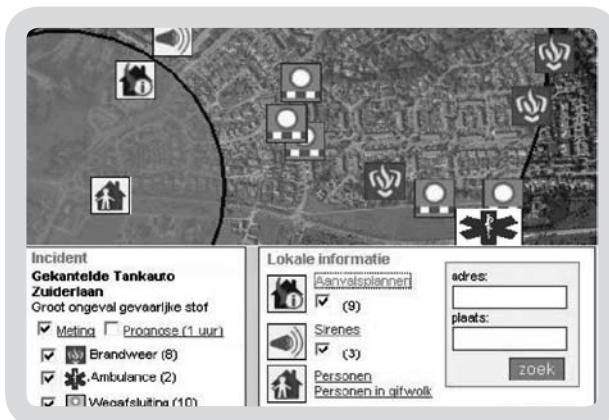
Figuur 2.1 het KCC is een kennisbron voor de hele gemeente

Antwoord® zorgt voor synergie in klantcontact. Gemeenten en andere organisaties werken beter samen door slimmer gebruik te maken van elkaars gegevens en klantcontacten. Complexe en meervoudige problemen van burgers worden hierdoor beter opgelost. Een goed voorbeeld is de samenwerking in de SUWI-keten. In hoofdstuk 9 werken wij deze ketensamenwerking verder uit.

Antwoord® draagt bij aan het imago van de gemeente. Het vastleggen van dienstverleningsprestaties in kwaliteitshandvesten en het expliciet uitdragen daarvan draagt bij aan vertrouwen van burgers in de gemeente. Moderne dienstverlening kan ook het gewenste imago van een gemeente ondersteunen. De gemeente Enschede zet bijvoorbeeld expliciet in op het aantrekken van bedrijven gericht op informatietechnologie. Om deze ambitie te realiseren, wil Enschede zich positioneren als een moderne, innovatieve gemeente die door gebruik van moderne informatietechnologie haar dienstverlening goed heeft georganiseerd.

Antwoord® helpt crisissituaties beter te managen. Bij rampen en andere kritieke situaties is communicatie met burgers en pers een gemeentelijke verantwoordelijkheid. Een KCC kan, als bestaand informatiecentrum voor de bevolking, een belangrijke rol spelen. Er is een algemeen bekend telefoonnummer met voldoende capaciteit beschikbaar. Zonodig kunnen verschillende gemeentelijke KCC's regionaal of zelfs landelijk samenwerken waardoor opschaling mogelijk is. De informatieverstrekking is uniform omdat de KCC-medewerkers allemaal tegelijk dezelfde instructies ontvangen. Vanuit het KCC kan zonodig ook contact worden gezocht met individuele burgers of bedrijven. Afbeelding 2.1 is een voorbeeld van een informatiesysteem om burgers goed te kunnen informeren.

21



Afbeelding 2.1 screenshot van een informatiesysteem dat KCC-medewerkers helpt bij effectieve communicatie aan burgers bij rampen



Hoe hangt Antwoord[®] samen met andere initiatieven?

Gemeenten hebben te maken met verschillende initiatieven van het rijk, uitvoeringsinstellingen en koepelorganisaties om de overheidsdienstverlening te verbeteren. Ook ontwikkelen gemeenten zelf initiatieven. Doel van het concept Antwoord[®] is om lopende ambities en initiatieven te verbinden door ze een samenhangend kader te geven.

Welke ontwikkelingen wil Antwoord[®] verbinden?

Alle overheden maken vanaf 2009 gebruik van dezelfde basisgegevens: het stelsel van basisregistraties en het burgerservicenummer. De basisregistraties maken een samenwerkende overheid mogelijk die kennis en gegevens deelt en daarmee integrale en proactieve dienstverlening realiseert. Er zijn nu zes basisregistraties, waaronder de Gemeentelijke Basis Administratie (GBA), Nieuw Handelsregister (NHR) en Basisregistratie Kadaster (BRK) en er wordt gewerkt aan basisregistraties voor kentekens, polissen en inkomens. Gemeenten zijn bronhouder voor een belangrijk deel van deze gegevens. Een goede informatievoorziening door het KCC staat of valt met de juistheid en de beschikbaarheid van basisinformatie. Daarom is de vorming van basisregistraties een belangrijk onderdeel van het concept Antwoord[®].

22

Het Digitaal Klant Dossier (DKD) verbindt informatiebronnen van het CWI, UWV en gemeenten en in de toekomst ook van bijvoorbeeld de Sociale Verzekeringsbank en de Belastingdienst. Dit geeft sociale diensten en andere partijen de mogelijkheid integraal te kijken naar hun klanten. De koppeling met het concept Antwoord[®] ligt voor de hand. Het KCC is een belangrijke informatiebron voor het DKD en met informatie uit het DKD kunnen KCC-medewerkers (eenvoudige) vragen van burgers direct beantwoorden.

Administratieve lastenverlichting wordt bijvoorbeeld gerealiseerd door nieuwe wetgeving en ketensamenwerking, bijvoorbeeld de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo) en de Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo). Hierdoor kunnen burgers op één plaats voor veel verschillende producten terecht. Deze ontwikkelingen maken samenwerking tussen gemeenten en bijvoorbeeld provincies en waterschappen noodzakelijk. Voor steeds meer producten ontstaat één logische ingang waardoor de realisatie van de Antwoord[®]-ambities dichterbij komt.

Door de invoering van DigiD kunnen burgers zich legitimeren bij alle overheidsorganisaties en in toenemende mate producten en diensten afnemen. DigiD is ontwikkeld door een samenwerkingsverband van uitvoeringsinstellingen (de Manifestgroep). Gemeenten kunnen gebruik maken van standaardformulieren die door EGEM i-teams zijn ontwikkeld, om efficiënte invoering van e-dienstverlening en administratieve lastenverlichting te bereiken.

Hoe realiseren we samenhang tussen alle ontwikkelingen?

In veel gemeenten zijn projecten om bovenstaande ontwikkelingen te realiseren, ondergebracht in verschillende werkgroepen bij verschillende (inhoudelijk verantwoordelijke) afdelingen of diensten. Van verschillende directeuren Publieksdienstverlening horen wij dat ze niet meer weten welke werkgroepen er lopen en wie nu precies wat doet. De samenwerking tussen de verschillende werkgroepen is niet altijd optimaal.

Om alle dienstverleningsontwikkelingen in samenhang op te pakken, adviseren wij één Programma 'Modernisering Dienstverlening' (Antwoord) te starten, waar alle lopende projecten worden ondergebracht. Dit begint met een inventarisatie van de stand van zaken van de verschillende trajecten en de samenhang tussen trajecten. In het begin kunnen de Antwoord®-ambities volgend zijn: wat is er al, wat kunnen we gebruiken om op dit moment vaart te maken in de samenwerking en de ontwikkeling van onze dienstverlening? Voor de aansturing van verdere ontwikkelingen zijn twee hoofdvarianten: of maak een duidelijke programmastructuur en harde afspraken (ontwerpgerichte benadering) of laat afdelingshoofden via inhoudelijke verbindingen gaandeweg de samenhang uitbreiden (meer ontwikkelgerichte benadering). In beide aanpakken adviseren wij de eindverantwoordelijkheid duidelijk te beleggen. Als het programma wordt aangestuurd door een programmadirecteur en een wethouder is ambtelijk en bestuurlijk commitment zo goed mogelijk gegarandeerd.

23



Hoe worden gemeenten ondersteund bij de realisatie van Antwoord®?

Bij het realiseren van bovenstaande ontwikkelingen hoeven gemeenten niet zelf het wiel uit te vinden. Alle gemeenten staan voor dezelfde uitdagingen! Overheid heeft *Antwoord*®, EGEM i-teams, VNG, VDP, Divosa, NVVB, de Manifestgroep en nog veel meer partijen ondersteunen, vanuit hun eigen discipline, gemeenten bij het realiseren van de Antwoord®-ambities. Deze partijen bieden in toenemende mate expertise, bewezen business cases en best practices om gemeenten te helpen bij het slim en efficiënt realiseren van de dienstverleningsambities. Ook ondersteunen zij organisaties bij samenwerking.

Belangrijkste ondersteuning van gemeenten

Ontwikkeling van het KCC: het programma Overheid heeft *Antwoord*® (www.antwoord.nl) helpt gemeenten met de ontwikkeling van hun KCC met bijvoorbeeld standaard functieprofielen, opleidingen voor KCC-medewerkers en een standaard aanpak voor het implementeren van het 14+netnummer Antwoord®. Ook ontwikkelt Overheid heeft *Antwoord*® de Antwoord® ContentCollectie met standaard vraag-antwoordcombinaties.

Hiermee kunnen gemeenten bijvoorbeeld postbus-51-informatie geven. Het programma Overheid heeft *Antwoord*[®] ondersteunt actief de ontwikkeling van regionale samenwerking en samenwerking met ketenpartners (bijvoorbeeld een onderzoek naar regionale samenwerking bij de Drechtsteden).

Het programma *Antwoord*[®] voor bedrijven (www.antwoordvoorbedrijven.nl) ontwikkelt een ContentCollectie specifiek gericht op ondernemers. Gemeenten kunnen deze content integreren in hun informatiesysteem en via hun website beschikbaar stellen aan ondernemers. *Antwoord*[®] voor bedrijven sluit daarmee direct aan op het concept *Antwoord*[®]. Het programma Persoonlijke Internet Pagina ontwikkelt *MijnOverheid.nl* (www.mijnoverheid.nl). Via deze website kunnen burgers in de toekomst direct online hun zaken regelen met hun gemeente en de meeste andere overheidsorganisaties. Alle gegevens van de burger zijn op één plaats overzichtelijk beschikbaar, en de burger voert zelf regie op het gebruik van zijn gegevens door overheidsinstanties. Met *MijnOverheid.nl* werkt de overheid aan één ingang op internet voor de burger.

Ook vakverenigingen zoals VDP, Divosa en de NVVB ondersteunen gemeenten actief bij het verbeteren van hun dienstverlening. Zij bieden bijvoorbeeld workshops, opleidingen, standaard (proces)modellen, maar ook concrete ondersteuning door ervaren adviseurs. De VNG organiseert roadshows en faciliteert leerkringen van gemeenten rondom gemeenschappelijke *Antwoord*[®]-thema's. Bij de grote landelijke uitvoeringsinstellingen is ook veel kennis en inspiratie te halen. Zo is UWV nauw betrokken bij de Klanten Contact Academie waar opleidingen worden gegeven voor KCC-medewerkers.

Realisatie van e-dienstverlening: EGEM i-teams (www.egem-iteams.nl) ondersteunt gemeenten bij het realiseren van e-dienstverlening door het ontwikkelen van standaarden, referentiemodellen en architectuur. EGEM i-teams ondersteunt ook concreet de implementatie van *Antwoord*[®] via gecertificeerde e-adviseurs die door het rijk gefinancierd worden. EGEM i-teams ondersteunt op deze manier ruim 380 gemeenten. De mogelijkheden van ondersteuning door EGEM i-teams lichten wij in hoofdstuk 3 verder toe.

Het Coördinatiepunt ICT Inwonerszaken (CP-ICT) is een samenwerkingsverband van Divosa en de VNG dat ICT ontwikkelingen in sociale diensten van gemeenten structureert. CP-ICT zorgt bijvoorbeeld voor ondersteuning aan gemeenten bij de invoer van nieuwe wetwijzigingen. CP-ICT werkt samen met EGEM i-teams om te garanderen dat de aanpak van i-teams in overeenstemming is met de implementatieplannen voor bijvoorbeeld het DKD.

Ontwikkeling van systemen: op het gebied van informatiebeleid en automatisering bundelen gemeenten de krachten in initiatieven zoals GovUnited (www.govunited.nl) en D!mpact

(www.dimpact.nl). Zij ondersteunen gemeenten bij gezamenlijke ICT-aanbestedingen en stellen verschillende systemen beschikbaar die in de praktijk hun werking hebben bewezen. GovUnited en D!Impact werken samen met EGEM i-teams en gebruiken de door EGEM i-teams ontwikkelde standaarden en referentiemodellen bij aanbestedingsprojecten. Wij adviseren gemeenten vooral samen te werken bij de ontwikkeling van systemen en waar mogelijk gebruik te maken van bestaande samenwerkingsverbanden zoals GovUnited en D!Impact. De uitdaging is in alle gemeenten grotendeels gelijk, dus het op eigen kracht ontwikkelen van een uniek systeem is niet nodig!

Ook commerciële partijen zijn partners in dit uitdagende proces. Tal van adviseurs en leveranciers van hard- en software zijn zeer geëngageerd aan gezamenlijke vernieuwing en verbetering. Zij willen mee investeren en hun kennis en kunde beschikbaar stellen.



Wat doet de Werkgroep Antwoord®?

Bovenstaande organisaties bouwen samen met gemeenten en andere overheidsorganisaties aan Antwoord®. Wij, de werkgroep Antwoord®, werken aan de doorontwikkeling van Antwoord® en zorgen voor het verder verbeteren van de samenwerking tussen al deze verschillende organisaties. De werkgroep Antwoord® bestaat in 2008 uit:

- Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG);
- Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP);
- ICTU: programma Overheid heeft *Antwoord®*;
- ICTU: programma EGEM i-teams.

25

Wij werken momenteel bijvoorbeeld aan het verder integreren van de Plateau Aanpak Dienstverlening van EGEM i-teams en de positiebepaling van Overheid heeft *Antwoord®* (zie hoofdstuk 3). Ook zorgen wij dat EGEM i-teams het concept Antwoord® een plek geeft in hun aanpak.

Naast deze publicatie en de eerdere publicatie Gemeente heeft *Antwoord®* openen wij de website www.antwoord.nl. Bij het verschijnen van deze publicatie wordt op www.antwoord.nl ook een community geopend. Iedereen die met Antwoord® bezig is, kan op dit forum documenten en ervaringen uitwisselen en direct met elkaar in contact komen. Ook organiseren wij regionale en lokale activiteiten in samenwerking met gemeenten voor zowel uitvoerders als bestuurders. Tot slot ondersteunen wij gemeenten bij communicatie over Antwoord® (zowel intern als extern) met bijvoorbeeld een stijlgids voor een gemeentelijke Antwoord®-campagne. Heeft u vragen of suggesties? Het secretariaat van de werkgroep is bereikbaar via antwoord@ictu.nl.

Uitgangssituaties bepalen

In de publicatie Gemeente heeft Antwoord[®] beschreven wij de ambities van Antwoord[®] tot en met 2015. Veel gemeenten zijn bezig deze ambities in meer of mindere mate te realiseren. Vaak werken gemeenten al aan de ontwikkeling van dienstverlening, ook al is het maar voor één product of één kanaal. Tegelijkertijd zoeken gemeenten naar uitdagingen en instrumenten die hen daarbij kunnen helpen. Om goede interventies te kunnen doen, is het belangrijk inzicht te hebben in de uitgangssituatie van de gemeente. In dit hoofdstuk schetsen wij de verschillende uitgangssituaties waarin gemeenten zich bevinden en wij laten zien met behulp van welke instrumenten ze hun uitgangssituatie en ambities kunnen bepalen.



Wat zijn veel voorkomende uitgangssituaties op weg naar 2015?

In hoofdstuk 1 beschreven wij de vijf fasen die gemeenten kunnen doorlopen in de ontwikkeling van Antwoord. In de praktijk blijkt dat een gemeente nooit precies in één fase zit. Uit door Overheid heeft Antwoord[®] uitgevoerde positiebepalingen blijkt dat de meeste gemeenten zich in zowel fase 1 als fase 2 herkennen. Veel gemeenten zijn bezig hun dienstverleningsprestaties te verbeteren en werken dus aan Antwoord[®]. Gemeenten werken bijvoorbeeld aan kortere wachttijden, een verbeterde website, denken steeds meer na over een visie op dienstverlening en vinden het verkokerde aanbod van producten en diensten (en bijbehorende telefoonnummers) niet meer van deze tijd. Op basis van de ervaringen van EGEM i-teams en de positiebepalingen van Overheid heeft Antwoord[®], onderscheiden wij grofweg vier verschillende uitgangssituaties, elk met hun eigen uitdaging en logische vervolgstappen om mee aan de slag te gaan.

27

Uitgangssituatie 1: het begin van Antwoord[®]

Gemeenten die zich in de beginsituatie van Antwoord bevinden, werken aan de verbetering van de noodzakelijke dienstverleningsprestaties. Deze gemeenten werken onbewust al aan Antwoord[®]. Veelal zijn dit losse initiatieven, zoals een Wmo-loket, de GBA en enkele basisregistraties. Gemeenten in deze situatie hebben nog meerdere telefoonnummers, meerdere (bezoek) adressen, versnipperde ICT en nog geen helder toekomstbeeld (dienstverleningsconcept).

Wat opvalt uit de analyses van EGEM i-teams is dat deze gemeenten nog onvoldoende kennis hebben van de actuele ontwikkelingen op het gebied van e-dienstverlening. Voor

gemeenten is het goed om te weten dat het niet meer vrijblijvend is om met Antwoord® aan de slag te gaan. Zoals wij in hoofdstuk 1 aangaven is Antwoord bestuurlijk aangenomen als dé toekomstvisie voor gemeentelijke dienstverlening.

Een deel van de gemeenten in deze uitgangssituatie heeft een plan om hun dienstverlening te verbeteren (dienstverleningsconcept), maar is nog niet in actie. Deze gemeenten werken op dit moment bewust even niet of nauwelijks aan het verbeteren van hun klantcontacten, bijvoorbeeld omdat ze binnenkort gaan fuseren met een andere gemeente, verhuizen naar een ander gebouw of een nieuwe telefooncentrale krijgen. De uitdaging voor deze gemeenten is om in beweging te komen. Een voorbeeld van een gemeente die het moment van fuseren heeft aangegrepen om de dienstverlening te verbeteren, is de nieuwe gemeente Bloemendaal-Nieuw.

Bloemendaal-Nieuw grijpt fusie aan om dienstverlening te herijken

Op 1 januari 2009 ontstaat na de fusie van de gemeenten Bloemendaal en Bennebroek, de gemeente Bloemendaal-Nieuw (ongeveer 22.000 inwoners). De fusie moet de bestuurskracht van beide gemeenten versterken. Het fusietraject is aangegrepen om een nieuw dienstverleningsconcept op te stellen. Dit vormt een van de pijlers van de fusiegemeente en moet ervoor zorgen dat het dienstverleningsniveau aan de burgers, bedrijven en instellingen na de fusie in alle gemeentelijke kernen in ieder geval gelijk blijft en waar mogelijk verbeterd wordt.

Dit dienstverleningsconcept gaat in op het gewenste kwaliteitsniveau van de dienstverlening, en bijvoorbeeld op de vraag welke producten en diensten via welke kanalen aangeboden worden. Vastgestelde prestaties zijn vertaald naar eisen aan de organisatie-inrichting, de inrichting van processen en de keuzes voor systemen. In het fusieproces vormt het dienstverleningsconcept een logisch en richtinggevend kader. Hiermee laat de gemeente duidelijk zien op welke manier de dienstverlening gehandhaafd, en mogelijk zelfs verbeterd kan worden na de fusie. Bloemendaal-Nieuw kiest ervoor aan te sluiten bij het concept Antwoord®. Het dienstverleningsconcept komt via een groeipad tot het jaar 2015 tot stand.

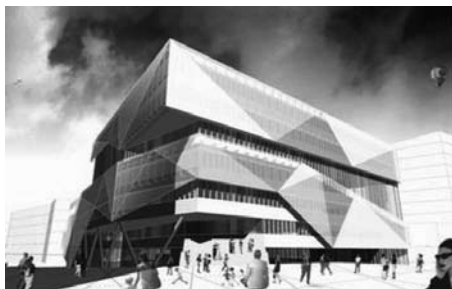
Uitdaging en vervolgstappen

Voor het realiseren van dienstverleningsambities is energie nodig om in beweging te komen. Deze beweging kan zijn het vormen van een gedeeld en gedragen toekomstbeeld (ontwikkelen dienstverleningsconcept) of het realiseren van de bestaande plannen. De volgende stappen zijn in deze situatie logisch en zorgen voor de benodigde energie:

- ontwikkel een dienstverleningsconcept waarin de doelen en ambities op het gebied van dienstverlening worden beschreven, evenals het pad voor de komende jaren om daar te komen. Gebruik deze ontwikkeling om politieke urgentie en draagvlak in de gemeente te creëren en beleg de verantwoordelijkheden;
- breng de huidige procesgang op hoofdlijnen in beeld. Door samen met medewerkers de processen te beschrijven, ontstaat (vaak verrassend) inzicht in de huidige gang van zaken. Dit biedt aanknopingspunten om verbeteringen door te voeren en de dienstverlening aan de burger te verbeteren;
- zijn er in de komende jaren grote ontwikkelingen in de lokale omstandigheden van de gemeente te verwachten, zoals een aanstaande fusie of verhuizing? Grijp dit momentum dan aan om de gewenste verandering op het gebied van dienstverlening te realiseren. Gebruik de energie die op natuurlijke wijze loskomt door de fusie of verhuizing;
- maak gebruik van hulptroepen. Verderop in dit hoofdstuk lichten wij een aantal hulptroepen en instrumenten toe, die gemeenten kunnen helpen in de ontwikkeling van Antwoord®. EGEM i-teams biedt bijvoorbeeld ondersteuning bij het opstellen van een realisatieplan en het stellen van prioriteiten. De ondersteuning draagt bij aan het creëren van urgentiebesef en helpt om gemeenten in beweging te krijgen. De workshop Antwoord® van Overheid heeft *Antwoord®* helpt het management een brug te slaan tussen de visie en de praktijk (van plan naar actie);
- doe samen met medewerkers en/of bestuurders inspiratie op bij voorlopers. Maak gebruik van de kennis en ervaring van gemeenten die voor dezelfde uitdagingen hebben gestaan. Op diverse plekken in deze publicatie staan voorbeelden van praktijksituaties van verschillende gemeenten. Neem contact met hen op voor meer informatie;
- breng de aantallen en het verloop van alle klantcontacten in beeld, zowel per afdeling of dienst als per kanaal. Op deze manier weten alle betrokkenen waarover het gaat en wordt het begrip 'klantcontacten' concreter;
- denk bij de ontwikkeling van een KCC direct richting fase 3 van Antwoord® (zie hoofdstuk 1): het inrichten van één KCC (frontoffice) voor de afhandeling van alle contacten met burgers.

Ontwikkelingen KCC Nieuwegein sluiten aan bij nieuw Stadhuis

Al jaren is er in de gemeente Nieuwegein een Stadswinkel waarin de meest voorkomende producten en diensten vanaf een centrale plek worden geleverd. In 2011 staat de nieuwbouw van een 'Stadshuis' gepland, reden voor Nieuwegein om al in 2007 na te denken over de vormgeving van de nieuwe stadswinkel. Er zijn uitgangspunten geformuleerd die als leidraad gelden voor het programma van eisen en het verloop van de werkprocessen. Naast alle gemeentelijke afdelingen met klantcontacten, waaronder de afdeling sociale zaken, hanteert ook het CWI straks dezelfde uitgangspunten in haar dienstverlening. In 2011 weet de burger in Nieuwegein niet meer welke organisatie hem bedient: de normen en werkwijzen zijn zo afgesproken dat ze voldoen aan een algemeen dienstverleningsconcept. Ook gebruikt Nieuwegein de verhuizing om de postverwerking onder te brengen in het nieuwe KCC, zodat alle kanalen in één hand zijn. In 2011 is Nieuwegein dus in één keer in fase 3, gebruik makend van lokale omstandigheden.



Afbeelding 3.1 Het nieuwe stadshuis van Nieuwegein meteen goed op orde

Uitgangssituatie 2: een of enkele diensten integraal op orde

Gemeenten die zich in deze uitgangssituatie bevinden, hebben een aparte frontoffice met eigen contactgegevens, kanalen en openingstijden voor enkele productclusters per dienst, sector, afdeling of juist per doelgroep. Voorbeelden zijn de frontoffice belastingen, het zorgloket en het bedrijvenloket. Het contact tussen burger en gemeente verloopt voornamelijk via de kanalen balie en telefoon. Kenmerkend voor deze fase is dat het KCC nog niet samenhangend is georganiseerd. Er is nog geen duidelijke ingang voor de hele gemeente. Als de frontoffice een burger doorverbindt naar een medewerker van een dienst moet de burger zijn vraag vaak nog een keer stellen. Het doorverbinden naar andere diensten verloopt niet soepel. Deze uitgangssituatie komen wij vaak tegen in middelgrote en grote gemeenten.

Typisch voor gemeenten in deze situatie is dat elke dienst eigen ideeën kan hebben over hoe ze een werkproces inricht, eigen loketten en kanalen heeft met eigen informatiebronnen en een eigen manier heeft om met burgers om te gaan. Het serviceniveau zoals de kwaliteit van de antwoorden en de bereikbaarheid van ambtenaren verschilt per dienst. Dit kan leiden tot zeer wisselend kwaliteitsniveau van dienstverlening van de gemeente en tot verschillende antwoorden per kanaal. Een van de kenmerken van Antwoord[®] is juist dat de burger op dezelfde vraag hetzelfde antwoord krijgt ongeacht het kanaal dat hij kiest.

Uitdaging en vervolgstappen

Vaak ontstaat in deze situatie spanning tussen de verschillende initiatieven in een gemeente, zoals de ambities van verschillende diensten of de ontwikkelingen op het gebied van basisregistraties en Antwoord[®]. De uitdaging voor gemeenten in deze situatie is om de verschillende ontwikkelingen in de organisatie te integreren, zodat de burger uiteindelijk via één KCC geholpen wordt met al zijn vragen en behoeften.

Ook voor gemeenten in deze uitgangssituatie van Antwoord[®] is het logisch om direct te denken vanuit en door te ontwikkelen naar fase 3 van Antwoord[®], een gemeentebreed KCC:

- indien de gemeente nog geen dienstverleningsconcept heeft, begin hier dan mee. Betrek bestuur, ambtelijke top én organisatie bij het ontwikkelen van de visie op lange termijn en het pad om daar samen te komen;
- stel een programmamanager dienstverlening aan, waardoor het verbeteren van dienstverleningsprestaties gemeentebreed wordt opgepakt;
- maak gebruik van het gemeentespecifieke dienstverleningsconcept. Breidt het KCC samen geleidelijk aan uit naar andere diensten;
- stel normen en uitgangspunten op voor publieksdienstverlening die voor alle diensten en afdelingen gelden;
- begin met het gelijkenschakelen van de openingstijden en bereikbaarheidsuren van de verschillende diensten;
- gebruik de leerervaringen van andere gemeenten, met inachtneming van de gemeentespecifieke situatie en omstandigheden.

De gemeente Rotterdam is vanuit deze uitgangssituatie (Directie Burgerzaken op orde) aan de slag gegaan met het verbeteren van haar dienstverlening met behulp van Antwoord[®].

Rotterdam werkt hard aan het realiseren van integrale dienstverlening

Vanaf 2004 werkt de gemeente Rotterdam aan betere dienstverlening aan haar burgers, ondernemers en bezoekers volgens het Rotterdamse dienstverleningsconcept. Uitgangspunt is het aanbieden van alle gemeentelijke producten en diensten via vier gemeentelijk frontoffices: internet, telefoon, balie en post/email. Rotterdam heeft al een stevige basis staan. Vanaf 2005 opereert het gemeentelijke servicenummer 0800-1545, dat, in samenwerking met de buurgemeenten, overgaat naar 14010. Daarnaast heeft Rotterdam negen stadswinkels en een digitaal loket.



Afbeelding 3.2 Rotterdammers kunnen 24/7 terecht bij www.rotterdam.nl en 0800-1545.

Nu deze basis staat, heeft Rotterdam de ambitie om in 2010 de producten en diensten rond twaalf levensgebeurtenissen (life-events) in samenhang aan te bieden. De klantprocessen rond deze levensgebeurtenissen worden ontworpen met alle betrokkenen van binnen en buiten de gemeente. Bij een verhuizing kunnen Rotterdammers straks met één bezoek aan de website zowel hun adreswijziging, als hun parkeervergunning, de hondenbelasting en hun grofvuil regelen. Een klantenpanel zorgt voor de nodige kritische blik van buiten. De belangrijkste uitdaging voor de gemeente Rotterdam is nu om de levensgebeurtenissen van de grond te krijgen: om steeds meer producten en diensten rond de life-events door het KCC te laten afhandelen.

Uitgangssituatie 3: een of enkele kanalen op orde

Kenmerkend voor een gemeente die zich in deze uitgangssituatie bevindt, is dat een of enkele kanalen een duidelijke ingang hebben om de gemeente te bereiken, namelijk één telefoonnummer (bijvoorbeeld het 14+netnummer Antwoord®), één website, één emailadres en/of één balie. De verschillende kanalen zijn nog niet allemaal en in samenhang ontwikkeld. Dit betekent dat als een burger contact heeft met de gemeente, hij nog niet via alle kanalen hetzelfde antwoord op dezelfde vraag krijgt. En dat is juist een van de kenmerken van Antwoord®. De gemeente Zaanstad is een voorbeeld van een gemeente in deze uitgangssituatie. Al jaren heeft de gemeente Zaanstad een succesvol kanaal telefonie. Mede door het gebruik van Antwoord®, verbreedt de gemeente dit succes nu naar de andere kanalen. In de nabije toekomst biedt Zaanstad meer producten digitaal aan en waar mogelijk wordt een aantal bestaande publieksbalies geïntegreerd.

Informatievragen en eenvoudige aanvragen kunnen in deze uitgangssituatie vaak direct via een van de kanalen worden afgehandeld. Voor ingewikkeldere (aan)vragen worden

burgers nog regelmatig doorverbonden naar de vakafdeling. Voor de betreffende kanalen is in de meeste gevallen een dienstverleningsconcept ontwikkeld.

Deze uitgangssituatie in een gemeente ontstaat doordat een enthousiaste medewerker of manager aan de slag is gegaan met het doorontwikkelen van de website of de telefonie. De kanalen kunnen weliswaar afdelingsoverstijgend zijn opgezet, maar de burger merkt dat het serviceniveau van de kanalen verschilt. De gemeente stuurt de kanalen nog niet vanuit één plek aan. Dit uit zich bijvoorbeeld in verschillende gegevensbronnen (informatiehuishouding) per kanaal. In deze situatie is voor elk kanaal een eigen (software) systeem aangeschaft. Deze systemen maken integrale dienstverlening over de kanalen heen kostbaar en foutgevoelig. Ze maken het ook lastig om een overzicht van klantdossiers met alle documenten en statussen te tonen. De klantinformatie is versnipperd en lastig via alle kanalen in samenhang te ontsluiten.

Uitdaging en vervolgstappen

Het is zaak dat een gemeente de in gang gezette ontwikkelingen verbreedt naar de overige kanalen zodat ze vanuit deze uitgangssituatie een gemeentebreed KCC kan ontwikkelen. De volgende stappen zijn logisch om te zetten:

- ontwikkel een multichannelbeleid waarin wordt vastgelegd welk kanaal het meest geschikt is om doelgroepen te bereiken;
- zorg ervoor dat alle kanalen uit dezelfde informatiebron putten. Verbeter hiervoor de informatiehuishouding vanuit het kanaal dat al goed op orde is. Op deze manier krijgt de burger ongeacht het kanaal, hetzelfde antwoord;
- wanneer deze informatiehuishouding (de basis) op orde is, kunnen de andere kanalen gemeentebreed worden doorontwikkeld;
- maak gebruik van het bestaande dienstverleningsconcept en breidt dit uit naar de andere kanalen. Zorg voor een breed gedragen toekomstvisie over alle kanalen en afdelingen heen.

33

Uitgangssituatie 4: op weg naar een gemeentebreed KCC

De meest doorontwikkelde uitgangssituatie voor gemeenten is de situatie waarin de gemeente een goed werkend KCC heeft. Dit houdt in dat de informatiehuishouding en werkprocessen van alle kanalen op orde zijn. De aansluiting met de vakafdeling werkt goed. De burger vindt het logisch om met een vraag voor de gemeente naar het KCC te gaan en krijgt via elk kanaal hetzelfde antwoord. Zelfs statusvragen over een subsidie- of vergunningaanvraag handelt het KCC af. Het KCC verbindt de burger met meer ingewikkelde of specifieke vragen door naar de vakafdeling en heeft geen direct zicht

meer op dit klantcontact. Deze uitgangssituatie komt eigenlijk nog niet voor in gemeenten, zoals blijkt uit de resultaten van de workshop Antwoord[®] van Overheid heeft Antwoord[®] en de ervaringen van EGEM i-teams.

Uitdaging en vervolgstappen

Voor gemeenten in deze uitgangssituatie is het de uitdaging om het KCC steeds professioneler te maken. Dit betekent dat het KCC steeds meer producten en diensten afhandelt, de regie heeft op klantcontacten en dat de verbinding met andere gemeenten wordt gerealiseerd. Vervolgstappen zijn:

- zie het afhandelen van klantcontacten als een professie, waarbij het KCC de regie neemt op de klantcontacten en de achterliggende werkprocessen. Dit betekent dat het KCC de verantwoordelijkheid neemt voor het beantwoorden van een meervoudige of complexe vraag in de gemeente;
- treedt in contact met andere overheidsorganisaties om de ambities van Antwoord[®] in fase 5: Overheid heeft Antwoord te realiseren.



Hoe krijgen we onze uitgangssituatie scherp?

34

Op basis van voorgaande beschrijvingen kan een gemeente zich herkennen in een van de uitgangssituaties, maar blijven de vragen als ‘wat zijn onze gemeentespecifieke ambities op het gebied van dienstverlening?’ of ‘welke stap moeten we als eerste zetten?’ nog openstaan. In deze paragraaf lichten wij de verschillende instrumenten toe die een gemeente kan gebruiken om de uitgangssituatie scherp te krijgen en het gesprek in de gemeente aan te gaan over de gezamenlijke dienstverleningsambities en het pad om die te realiseren.

Workshop Antwoord[®] van Overheid heeft Antwoord[®] biedt snel inzicht

Het realiseren van de dienstverleningsambities vraagt om een samenhangende aanpak van uiteenlopende bouwstenen (producten/diensten en kanalen, processen en besturing, systemen en informatie, leiderschap en medewerkers en de te leveren prestaties). Om gemeenten te helpen deze ambities te vertalen naar hun eigen praktijk, heeft Overheid heeft Antwoord[®] een instrument ontwikkeld, de digitale positiebepalingsworkshop. Dit is gebaseerd op de bouwstenen en de fasen van Antwoord[®], zodat gemeenten op een eenvoudige manier een brug kunnen slaan tussen de visie en hun eigen praktijk. Waar staat onze gemeente op dit moment? Op welke punten kunnen we het beste de ontwikkeling in gang zetten? Wat moeten we daarvoor doen en kunnen we samenwerken? De workshop is niet alleen bedoeld voor gemeenten die gestart zijn met de ontwikkeling

van de dienstverlening en willen 'starten' met Antwoord®. Ook gemeenten die al onderweg zijn, maar een tussentijdse evaluatie willen met een doorstart, kunnen gebruik maken van de workshop.

De workshop Antwoord® bestaat in essentie uit drie onderdelen:

- huidige situatie: aan de hand van 25 feitenvragen wordt een globale positie bepaald die de basis legt voor verbeterafspraken over bepaalde producten en diensten. De beantwoording van de vragen gebeurt onder begeleiding om de tijdsduur kort te houden;
- gewenste situatie: aan de hand van het eigen beleid van de gemeente afgezet tegen het model Antwoord stelt het management vast hoe de eigen ambitie luidt. Daarvan kunnen ontwikkelpunten worden afgeleid. Het management bepaalt, er worden geen ambities gepusht;
- ontwikkelpad: de belangrijkste ontwikkelpunten worden vertaald in werkafspraken. Deze afspraken zijn SMART en worden geheel bepaald door de betrokkenen zelf; bepalend is de afweging van het management.

De workshop kan door één gemeente worden uitgevoerd, maar ook in groepsverband als basis voor vergelijking en samenwerking. Meer informatie over de workshop staat op www.antwoord.nl.

Ervaringen met de Workshop Antwoord®

Gemeenten gebruiken de Workshop Antwoord® op verschillende manieren en in verschillende situaties. De uitkomsten van de workshop leveren de volgende beelden op:

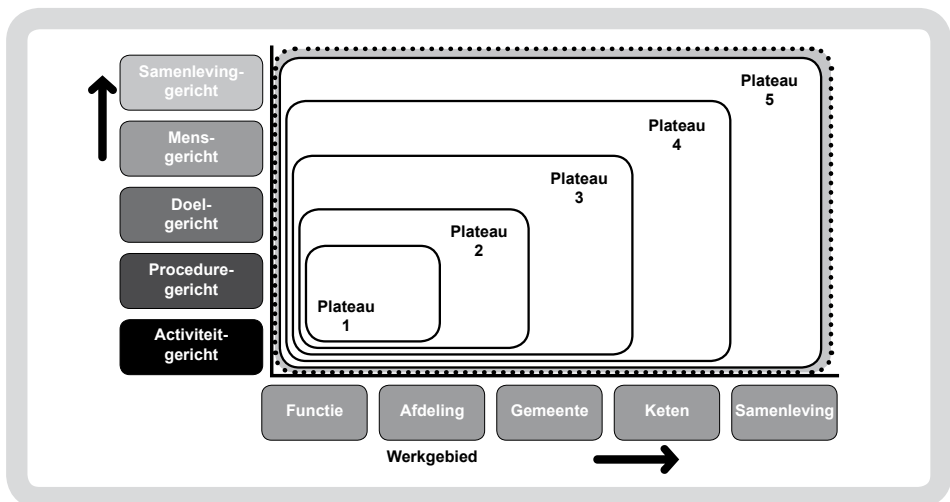
- de gemiddelde positie van alle bestudeerde gemeenten bij elkaar genomen, ligt tussen fase 1 en fase 2;
- vrijwel elke gemeente heeft een dienstverleningsconcept of stelt er op dit moment een op;
- de belangrijkste aandachtspunten voor gemeenten zijn het versterken van de inzet van kanalen voor een betere interactie met de burger en het invoeren van procesmatig werken, bijvoorbeeld het goed uitwerken van de koppeling tussen het KCC en de vakafdeling;
- grote verschillen komen naar voren in de manier waarop het KCC wordt ingezet bij het leveren van producten. Dit heeft met name te maken met de keuze in de koppeling tussen KCC en vakafdeling.

Tot slot is een opvallend verschijnsel dat veel gemeenten gedurende de positiebepaling tot de conclusie komen dat men op bepaalde punten eigenlijk een heel goede prestatie levert. Elke gemeente blijkt een (soms verborgen) sterk punt te hebben waarmee de burger blij is. Direct daarmee verbonden is de zorg om dat sterke punt veilig te stellen gedurende alle turbulentie die het ontwikkelen nu eenmaal met zich meebrengt. Zoals een deelnemer aan een positiebepaling opmerkt: 'Wij hebben als afdeling de beste telefonische bereikbaarheid en een heel hoge kwaliteit van antwoorden, en we gaan dat niet laten teruglopen met de mededeling dat we aan dienstverleningsambities werken.'

Ondersteuning van gemeenten door EGEM i-teams

Een cruciale rol in de ondersteuning bij de implementatie van Antwoord[®] is neergelegd bij EGEM i-teams. Weinig gemeenten hebben ambtenaren in dienst die precies weten wat e-overheid betekent voor hun organisatie. Dit terwijl gemeenten voor een complexe opgave staan: alle e-overheidsvoorzieningen in samenhang implementeren. Zoals wij in hoofdstuk 2 beschreven helpt EGEM i-teams gemeenten inzicht te krijgen in de samenhang tussen voorzieningen, hoe deze aansluiten op bestuurlijke prioriteiten en ambities en wat de implementatiemogelijkheden in gemeenten zijn. (Startende) gemeenten kunnen hiervoor met een regieadviseur in gesprek gaan. In een intake op directieniveau bekijkt de regieadviseur wat de lokale prioriteitsstelling, het ambitieniveau, de invoeringsstatus, de organisatiestatus en een passende veranderaanpak is. Het resultaat is een plan van aanpak voor de verandering. Een e-adviseur kan de gemeente vervolgens begeleiden bij het opstellen van een integraal realisatieplan. Hierbij maken e-adviseurs gebruik van de standaarden en modellen van EGEM i-teams, waaronder de Plateau Aanpak Dienstverlening.

EGEM i-teams ontwikkelt de Plateau Aanpak Dienstverlening in samenwerking met een aantal gemeenten, mede op basis van het INK-model en de ontwikkelingsfasen van Antwoord[®]. Deze aanpak biedt een gemeenschappelijke taal voor gemeenten, adviseurs en overheidsprogramma's en kan worden ingezet om als gemeente weldoordachte strategische keuzes te maken over een stapsgewijze ontwikkeling. De Plateau Aanpak Dienstverlening bestaat uit een model en een bijbehorende aanpak; hoe met het model te werken.



Figuur 3.3 Plateau Aanpak Dienstverlening EGEM i-teams

Het model bestaat uit vijf plateaus. Dit zijn opeenvolgende ontwikkelniveaus van de gemeentelijke organisatie. Elk plateau biedt een beeld van de organisatorische inrichting, inclusief de werking en toepassing van de e-overheidbouwstenen. De plateaubeschrijvingen zijn een hulpmiddel waarmee de gemeente stapsgewijs aan het werk kan gaan. Een vertegenwoordiging van de gehele organisatie moet daarbij betrokken zijn omdat er keuzes gemaakt moeten worden die diverse disciplines raken. De aanpak omvat onder andere een PlateauScan, waarbij in kaart wordt gebracht of de gemeente gezien haar ontwikkelniveau bepaalde ambities kan waarmaken. Deze aanpak wordt momenteel in de pilots getest en aangescherpt. Meer informatie is te vinden op www.egem-iteams.nl/over-egem-i-teams.

Benchmarking helpt om uitgangssituatie te bepalen

Ook het deelnemen aan benchmarks biedt aanknopingspunten voor het vaststellen van de uitgangssituatie en het verbeteren van de dienstverleningsprestaties. Door deel te nemen aan een benchmark is een gemeente bewust bezig met het in kaart brengen en vooral verbeteren van haar prestaties. De dienstverleningsambities blijven continu op de bestuurlijke en ambtelijke agenda, een noodzakelijke voorwaarde voor succesvolle implementatie. Het is belangrijk dat gemeenten zich met elkaar vergelijken. Benchmarks uit de private sector kunnen eveneens inspirerend zijn, maar zijn niet direct vergelijkbaar. De door de VNG gecertificeerde Benchmark Publiekszaken die jaarlijks wordt uitgevoerd, is een instrument om de stand van zaken in de gemeente te meten en te verbeteren. Aan de Benchmark Publiekszaken nemen meer dan negentig gemeenten deel. Ze meten en vergelijken hun prestaties onderling zodat ze van elkaar kunnen leren. De benchmark maakt de huidige kwaliteit van dienstverlening inzichtelijk op de volgende onderwerpen:

- het soort dienst dat wordt geleverd door de gemeente (bouwvergunning, paspoort, uitkering, uittreksel);
- de manier waarop de dienst wordt verleend. Dit heeft vooral te maken met de organisatie (werkprocessen, balie, internet, telefoon, wachttijden);
- de achtergrond van de burger (demografische kenmerken als opleiding, leeftijd, sociale klasse, etnische afkomst).

Meer informatie over de werkwijze en resultaten van de Benchmark Publiekszaken is te vinden op www.benchmarking-publiekszaken.nl.

Ontwikkelen kwaliteitshandvesten helpt om het goede gesprek aan te gaan

Door aan de slag te gaan met het opstellen van kwaliteitshandvesten is een gemeente ook bezig met het implementeren van Antwoord[®]. Managers en medewerkers worden

gedwongen om vanuit de klant te denken en zijn daarmee bewust bezig met hun huidige dienstverlening en de verbeteringen die ze kunnen realiseren. In een kwaliteitshandvest doet een gemeente een aantal concrete beloften aan burgers over de dienstverlening die ze aanbiedt. Deze normen worden inzichtelijk gemaakt voor alle burgers en zijn altijd duidelijk zichtbaar op de plaats van handeling (bijvoorbeeld aan de balie of op de website). Sommige gemeenten kiezen ervoor de burger te compenseren als de criteria niet worden gehaald.

Uit het praktijkvoorbeeld van de gemeente De Ronde Venen blijkt dat het opstellen van een kwaliteitshandvest helpt om het goede gesprek aan te gaan in de gemeente. Door bestuurders, managers en medewerkers samen te laten nadenken over hun prestaties aan de burgers, doorleven zij het belang van goede dienstverlening en hun bijdrage daaraan. Het hebben van een kwaliteitshandvest is natuurlijk niet verplicht. In 2009 wordt echter de wet Wolfson-Luchteveld van kracht die gemeenten verplicht bij het overschrijden van wettelijke termijnen aan burgers financiële compensatie te geven. Een gemeente met goede kwaliteitsafspraken kan de gevolgen hiervan beter beheersen. Meer informatie over het ontwikkelen en implementeren van kwaliteitshandvesten staat op www.kwaliteitshandvesten.nl. Voor het opstellen van kwaliteitshandvesten is er een ondersteuningsproject als onderdeel van Burgerlink, een programma van BZK.

Ervaringen van de gemeente De Ronde Venen

De gemeente De Ronde Venen werkt met servicenormen, ofwel concrete beloften over de gemeentelijke dienstverlening, om deze dienstverlening aan burgers te verbeteren. In januari 2008 heeft zij het aantal servicenormen uitgebreid naar twintig. Dit heeft tot succes geleid, want in april 2008 ontving de gemeente De Ronde Venen de publieksprijs 2008 voor het beste kwaliteitshandvest. De gemeente heeft zich tot doel gesteld om ieder halfjaar vijf nieuwe servicenormen aan het kwaliteitshandvest toe te voegen. Hiermee wordt het instrument doorleefd en blijft het voortdurend in ontwikkeling. Medewerkers én burgers spelen een rol bij het invullen van de normen. Doordat zij elk halfjaar aangeven waar de gemeentelijke dienstverlening volgens hen verbeterd kan worden, blijft het document actueel en is het een document dat door de hele gemeente is opgesteld. De normen dat burgers aan de balie binnen 15 minuten wordt geholpen en dat burgers na maximaal 5 werkdagen hun nieuwe reisdocument kunnen ophalen, zijn niet van bovenaf opgelegd, maar worden door medewerkers in de hele ambtelijke organisatie gedragen.

Samenvatting kenmerken, uitdaging en vervolgstappen per uitgangssituatie

Uitgangssituatie	Kenmerken	Uitdaging en vervolgstappen
1: het begin van Antwoord	<ul style="list-style-type: none"> • gemeente werkt aan de verbetering van dienstverleningsprestaties • verplichte onderdelen in basis op orde • meerdere telefoonnummers, meerdere (bezoek)adressen, versnipperde ICT en nog geen helder toekomstbeeld (dienstverleningsconcept) 	<p>Energie creëren om in beweging te komen</p> <ul style="list-style-type: none"> • creëer urgentie en draagvlak (ontwikkel dienstverleningsconcept) • grijp lokaal momentum aan • maak gebruik van hulpverleners • doe inspiratie op bij voorlopers • breng klantcontacten in beeld • denk bij de ontwikkeling van het KCC direct richting fase 3 van Antwoord
2: een of enkele diensten integraal op orde	<ul style="list-style-type: none"> • enkele productclusters hebben aparte frontoffice met ieder eigen contactgegevens, kanalen en openingstijden • contact tussen burger en gemeente verloopt • voornamelijk via balie en telefoon • KCC is nog niet samenhangend • georganiseerd • nog geen duidelijke ingang voor de hele gemeente via één kanaal • doorverbinden naar andere diensten verloopt • niet soepel • elke dienst kan eigen ideeën hebben op inrichting werkprocessen, loketten, kanalen, informatiebronnen en omgang met burgers • wisselend kwaliteitsniveau in gemeente • verschillende antwoorden per kanaal op • dezelfde vragen 	<p>Verschillende ontwikkelingen integreren, zodat de burger uiteindelijk via één KCC geholpen wordt met al zijn vragen en behoeften</p> <ul style="list-style-type: none"> • denk bij de ontwikkeling van het KCC direct richting fase 3 van Antwoord® • stel een programmamanager dienstverlening aan • stel gemeentebrede normen en uitgangspunten op voor de publieksdienstverlening • schakel openingstijden en bereikbaarheidsuren van de verschillende diensten gelijk • maak gebruik van het gemeentespecifieke dienstverleningsconcept (of stel dit op) • gebruik de leerervaringen van andere gemeenten, met inachtneming van de gemeentespecifieke situatie en omstandigheden
3: een of enkele kanalen op orde	<ul style="list-style-type: none"> • voor een of enkele kanalen is er een duidelijke ingang om de gemeente te bereiken • de verschillende kanalen zijn vaak nog niet allemaal en in samenhang ontwikkeld • niet over alle kanalen hetzelfde antwoord op dezelfde vraag • informatievragen en eenvoudige aanvragen afgehandeld door KCC • ingewikkelde (aan)vragen doorverwezen naar vakafdeling • voor de betreffende kanalen is een dienstverleningsconcept ontwikkeld 	<p>Verbreden van de ingang gezette ontwikkelingen naar de overige kanalen</p> <ul style="list-style-type: none"> • ontwikkel een multichannelbeleid waarin wordt vastgelegd welk kanaal het meest geschikt is om doelgroepen te bereiken • verbeter informatiehuishouding (alle kanalen putten uit dezelfde informatiebron) • ontwikkel vervolgens de andere kanalen gemeentebreed door • breid bestaande dienstverleningsconcept uit naar de andere kanalen • zorg voor breed gedragen toekomstvisie over alle kanalen en afdelingen heen
4: op weg naar een gemeentebreed KCC	<ul style="list-style-type: none"> • de burger weet het goed werkende KCC te vinden • informatiehuishouding is op orde • via elk kanaal hetzelfde antwoord op dezelfde vraag • burgers met specifieke of ingewikkelde vragen worden doorverwezen naar vakafdeling 	<p>Professionaliseren van het KCC</p> <ul style="list-style-type: none"> • zie het afhandelen van klantcontacten als professie, waarbij KCC-medewerkers regie nemen op klantcontacten • treed in contact met andere overheidsorganisaties om de ambities van Antwoord® in fase 5: Overheid heeft Antwoord® te realiseren

Tabel 3.1 kenmerken, uitdaging en vervolgstappen per uitgangssituatie

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.

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.

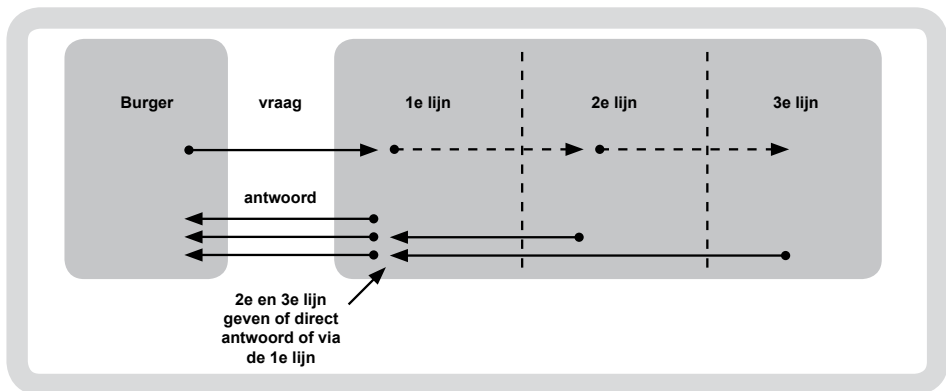
De inrichting van het KCC start met de vraag 'welke ambities hebben we als gemeente met ons KCC?' De ambities van de gemeente bepalen de rol en ook de inrichting en omvang van het KCC. De ambities zijn gemeentespecifiek, maar er is ook een aantal generieke langetermijnambities te benoemen:

- 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.

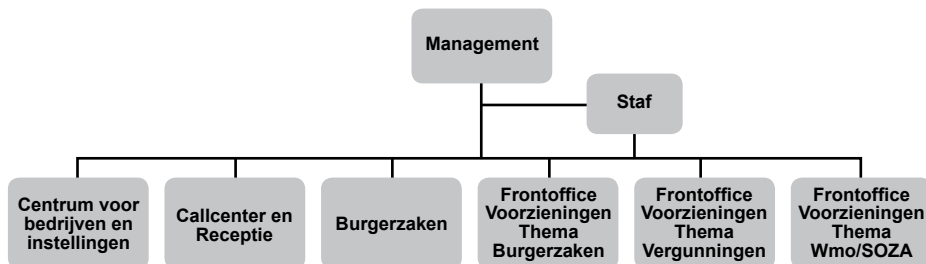
44



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

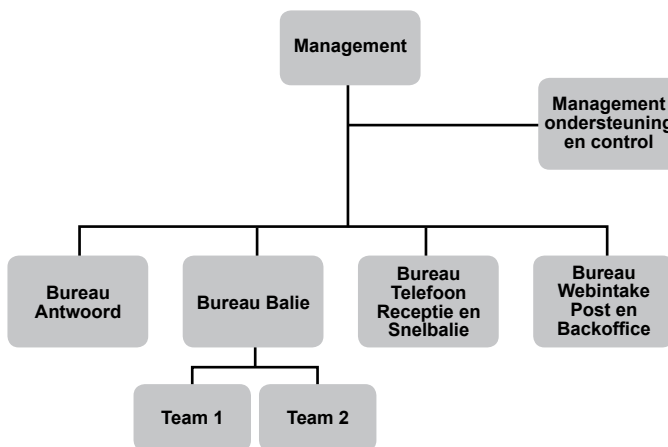
Het KCC van gemeente Haarlemmermeer bestaat uit een Frontoffice Voorzieningen met een verdeling naar drie verschillende thema's: Burgerzaken, Vergunningen, Wmo/SOZA. De onderdelen zijn verantwoordelijk voor het afhandelen van de eerstelijnsbaliecontacten en de tweedelijns telefoniecontacten.

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).

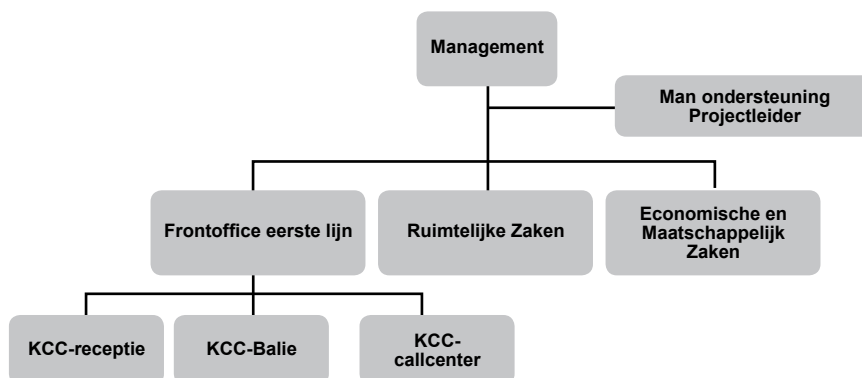
Het KCC in gemeente Dordrecht



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



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 balie medewerkers.

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 bouwvragen 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.

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
<p>Grotere flexibiliteit doordat een extern callcenter bijvoorbeeld eenvoudig medewerkers kan inschakelen bij piekbelasting</p>	<p>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</p>
<p>De gemeente kan de aandacht richten op de kerncompetenties, de gemeente is niet verantwoordelijk voor de organisatie en aansturing van het callcenter</p>	<p>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</p>
<p>Mogelijkheden voor het behalen van efficiencyvoordeel door de grotere schaal waarop telefoontjes worden afgehandeld en meer flexibiliteit (bijvoorbeeld in openingstijden)</p>	<p>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)</p>
<p>Gesprekken worden gevoerd door erkende callcenter professionals</p>	

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.

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 reïntegreren 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:

- 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.

Burgers en gemeenten hebben op verschillende manieren contact met elkaar. Het contact is mondeling aan de balie of telefoon, elektronisch via website en/of email of schriftelijk via post. Elk van deze kanalen heeft zijn eigen specifieke eigenschappen. De opkomst van het kanaal internet is een van de aanleidingen voor gemeenten om na te denken over de wijze waarop ze verschillende kanalen in samenhang inzetten. In dit hoofdstuk geven wij antwoord op de vraag hoe gemeenten tot een samenhangend multichannelbeleid komen, wat de eigenschappen zijn van de kanalen en welke producten en diensten gemeenten het best via elk kanaal kunnen aanbieden. Daarnaast gaan wij in op de voorkeuren van verschillende doelgroepen. Tot slot beschrijven wij hoe gemeenten kunnen sturen op kanalen.



Hoe komen we tot een samenhangend multichannelbeleid?

Een goede samenhang tussen verschillende kanalen is nodig om de vele mogelijkheden van de kanalen goed te benutten. Om samenhang tussen kanalen te creëren ofwel multichannelbeleid te ontwikkelen is het belangrijk dat gemeenten weten:

- aan welk kanaal burgers de voorkeur geven;
- bij welke combinatie van product en doelgroep welk kanaal het best past;
- welk kanaal het meest doeltreffend is;
- welk kanaal het goedkoopst is.

Om antwoord te kunnen geven op dit soort vragen, is kennis over de mogelijkheden van elk kanaal nodig en vooral: meten, meten, meten. Eén keer meten biedt nauwelijks informatie, stelselmatig meten, vergelijken, trends ontdekken, dat gaat helpen bij het maken en onderhouden van een samenhangend multichannelbeleidsplan.

Wat moeten we meten?

Klantonderzoeken richten zich vaak op de vraag hoe burgers de huidige dienstverlening bij zijn gemeente gebruikt. Bijvoorbeeld hoe vaak hij de website van zijn gemeente raadpleegt of welke producten en diensten hij via welke kanalen aanvraagt. De uitkomsten zeggen iets over hoe de burger omgaat met de wijze waarop de producten en diensten nu worden aangeboden. Een volgende vraag is wat de burger precies via welk kanaal wil van de gemeente. In Vandaag op Morgen, Lokale Krant of Chat (2008) heeft Ernst & Young onder andere het verschil blootgelegd tussen wat de burger wil en wat de huidige

praktijk is. Bijvoorbeeld waar gemeenten kiezen voor bekendmakingen via lokale kranten, vragen hoogopgeleide burgers om digitale informatie op maat. En deze burgers willen een aangevraagde bouwvergunning in hun straat via email ontvangen om eventueel bezwaar in te dienen.

Het loont de moeite om te registreren voor welk (soort) product een burger welk kanaal gebruikt. Burgers kiezen soms bewust voor contact aan de balie bijvoorbeeld vanwege het sociale aspect. Als een burger onderweg is met de auto en direct geholpen wil worden, kan telefoon juist een goed kanaal zijn om meteen in contact te komen. Ook kan het zijn dat burgers niet over de juiste (digitale) vaardigheden beschikken om contact via internet te zoeken. Recent onderzoek leert dat veel genuanceerder moet worden gekeken naar digitale vaardigheden van verschillende doelgroepen naar leeftijd en opleidingsniveau. In het rapport *Digitale vaardigheden van Nederlandse burgers (2008)* van ICT en Overheidsorganisaties is uitgebreid verslag gedaan van het onderzoek naar de verschillen in digitale vaardigheden.

Als de gemeente een nieuw kanaal openstelt, kan dat effect hebben op het gebruik van de andere kanalen. Dat effect kan de gemeente sturen door goed te communiceren over de voordelen van het nieuwe kanaal. Trek niet te snel conclusies over falen of succes. Alle nieuwe dingen hebben hun tijd nodig. Burgers houden de vrijheid in het kiezen van kanalen en hebben bepaalde communicatievoorkeuren. Meer kanalen kunnen zorgen voor meer volume in het aantal contactmomenten. Wat makkelijker kan, wordt sneller gedaan. Burgers worden mondiger en trekken sneller aan de bel om bijvoorbeeld zwerfafval te melden. Des te belangrijker dus om efficiënt en effectief om te gaan met alle kanalen.

56



Wat moeten we weten over kanalen?

Inzetten van verschillende kanalen gaat over twee belangrijke onderwerpen. Ten eerste, welke kenmerken hebben kanalen en welke producten en diensten bieden we aan via elk kanaal? Het tweede onderwerp gaat over kanaalsturing: als gemeenten meerdere kanalen kunnen inzetten, hoe zorgen zij ervoor dat burgers naar het meest doeltreffende kanaal gaan? Hoe meer kanalen, hoe groter de noodzaak te zorgen voor samenhang tussen de kanalen. Dat betekent een brede blik over alle kanalen heen: vanuit één dienstverleningsaanpak en vanuit elk kanaal afzonderlijk. In dit hoofdstuk gaan wij in op de kanalen balie, huisbezoek, telefonie, internet, e-formulieren (gestructureerde email), ongestructureerde email, sms en chat. Tabel 5.1 geeft een impressie van het gebruik van kanalen in de afgelopen jaren.

Kanaal	2001	2004	2006
Balie + huisbezoek	36%	33%	23%
Telefonie	26%	28%	30%
Post	31%	24%	18%
Internet	7%	13%	21%

Tabel 5.1 contacten met gemeenten in percentages, bron: Multichannelmanagement, de stand van zaken, Telematicainstituut.

Deze tabel laat zien dat burgers het meest de kanalen telefonie en balie gebruiken. Ondanks het feit dat het gebruik van de kanalen telefonie en balie gaandeweg daalt, betreft het nog steeds 50% van de contacten. Om samenhang te kunnen creëren tussen kanalen is eerst inzicht nodig in gebruik van burgers per kanaal (hoe vaak?) en in afname van producten en diensten via elk kanaal (wat?).



Welke kenmerken hebben kanalen en welke producten en diensten bieden we aan?

Overheid en burgers communiceren met elkaar via verschillende kanalen. Elk kanaal heeft zijn eigen specifieke kenmerken. Geschiktheid van een kanaal is afhankelijk van wat de gemeente en burger willen bereiken met het contact, het gedrag en vaardigheden van burgers, de wijze waarop de gemeente gebruik maakt van technische mogelijkheden en over welke fase van het dienstverleningsproces het gaat. In tabel 5.2 zijn de sterke en zwakke punten per kanaal opgenomen.

Kanalen	Sterke punten	Zwakke punten	Producten en diensten
balie	<ul style="list-style-type: none"> • tijd nemen voor burgers • mogelijkheid om alle benodigde informatie en kennis te betrekken • sociale functie in de omgeving • burgers kunnen meerdere vragen stellen tijdens één contactmoment • zichtbaarheid vergroten in de samenleving • identificatie van burgers • direct betalen bij transacties • fysiek contact tussen gemeente en burger 	<ul style="list-style-type: none"> • relatief hoge kosten per contact voor gemeenten • begrenzing in openingstijden • wachttijden voor burgers zonder afspraak 	<ul style="list-style-type: none"> • fysieke producten zoals reisdocumenten en rijbewijzen • vragen over integratie en naturalisatie • aanvragen huwelijk • geboorteaangifte
huisbezoek	<ul style="list-style-type: none"> • tijd nemen voor burgers • burgers kunnen meerdere vragen stellen tijdens één contactmoment • zichtbaarheid vergroten in de samenleving • fysiek contact tussen gemeente en burger 	<ul style="list-style-type: none"> • relatief hoge kosten per contact voor gemeenten • niet alle benodigde informatie aanwezig 	<ul style="list-style-type: none"> • ouderenhulp • samengestelde productaanvragen zoals hulp bij huishouding en aanpassing woonvoorziening • leegstandscontrole
telefonie	<ul style="list-style-type: none"> • plaatsonafhankelijk kanaal • overal beschikbaar • geschikt om privacy-gevoelige onderwerpen te bespreken 	<ul style="list-style-type: none"> • begrenzing in openingstijden • beperkte diepgang in informatieverstrekking • minder tijd beschikbaar voor burgers 	<ul style="list-style-type: none"> • meldingen over de openbare ruimte (kapotte lantaarn maar ook vandalisme) • vragen over belastingaanslagen • algemene informatie over openingstijden • afspraken maken • klachten in ontvangst nemen
internet	<ul style="list-style-type: none"> • 24/7 bereikbaar voor burger en gemeente • gemeenten hebben controle over moment van afhandelen • mogelijkheden om te bladeren in de productencatalogus 	<ul style="list-style-type: none"> • hoge investeringskosten en transactiekosten voor met name kleine gemeenten • advies bij complexe aanvragen ontbreekt • beperkte toegang voor minder zelfredzame burgers 	<ul style="list-style-type: none"> • algemene publieksinformatie • bekendmakingen • bereikbaarheid gemeente • actueel nieuws
e-formulieren	<ul style="list-style-type: none"> • 24/7 bereikbaar voor burger en gemeente • gemeenten hebben controle over moment van afhandelen • e-formulier als onderdeel van het werkproces voor standaardproducten • mogelijkheden om te bladeren in de productencatalogus 	<ul style="list-style-type: none"> • hoge investeringskosten en transactiekosten voor met name kleine gemeenten • geen aanvullend advies mogelijk bij complexe aanvragen • minder geschikt voor complexe vragen • beperkte toegang voor minder zelfredzame burgers risico dat er te weinig voortgangsbewaking plaatsvindt in digitale omgeving 	<ul style="list-style-type: none"> • aanvragen parkeervergunning • aanvragen uittreksel burgerlijke stand • melding over verbouwingen • opvragen van de status van een procedure of aanvraag • verhuizing doorgeven

Kanalen	Sterke punten	Zwakke punten	Producten en diensten
ongestructureerde email	<ul style="list-style-type: none"> • makkelijk voor burgers om meerdere vragen te stellen 	<ul style="list-style-type: none"> • relatief hoge kosten per contact voor gemeenten • grote risico's bij het afhandelen (verantwoordelijkheid, voortgang, beheer) • lastig om vragen te interpreteren • maakt geen onderdeel uit van het werkproces 	<ul style="list-style-type: none"> • geen geschikte producten of diensten, dit kanaal niet gebruiken, maar e-formulieren inzetten
persoonlijke post	<ul style="list-style-type: none"> • leveren van informatie op maat • uitwisselen van documenten van juridische waarde 	<ul style="list-style-type: none"> • langzaam kanaal • geen directe feedback mogelijk 	<ul style="list-style-type: none"> • complexe aanvragen bijvoorbeeld een bouwvergunning voor de vestiging van een nieuw bedrijf • herinnering verloop van reisdocumenten • behandeling van klachten
sms	<ul style="list-style-type: none"> • geschikt kanaal voor directe mobilisatie en hulp van burgers • vergroot de mogelijkheden voor burgerparticipatie 	<ul style="list-style-type: none"> • beperkte uitwisseling van informatie • geen 100% dekking onder burgers 	<ul style="list-style-type: none"> • berichten aan burgers bij calamiteiten • signalering bij af te halen producten • status van een aanvraag
chat	<ul style="list-style-type: none"> • directe feedback mogelijk • vergroot de zichtbaarheid van gemeenten • vergroot de mogelijkheden voor burgerparticipatie 	<ul style="list-style-type: none"> • begrenzing in openingstijden • beperkte toegang voor minder zelfredzame burgers 	<ul style="list-style-type: none"> • gesprekken voeren met raadsleden en wethouders • forum voor burgers en gemeenten om met elkaar in debat te gaan

Tabel 5.2 elk kanaal heeft specifieke kenmerken

Tabel 5.2 laat zien dat de meest gebruikte kanalen balie en telefonie geschikt zijn om meervoudige of complexe vragen te stellen. Aandachtspunt bij deze vorm van contact is de lengte van het gesprek in de gaten te houden. Contacten aan de balie zijn het meest kostbaar voor gemeenten, maar voor bepaalde groepen burgers en ondernemers ook het meest betekenisvol. Grote hoeveelheden informatie kunnen het best via internet of persoonlijke post verspreid worden, omdat de burger dan in zijn eigen tempo en op zijn eigen manier de informatie kan verwerken.

Ongestructureerde email kan leiden tot veel (weder)vragen die ook nog eens veel tijd en dus geld kosten. Met dit kanaal gaan organisaties dan ook zeer terughoudend om. E-formulieren bieden dan uitkomst. Zij maken het online aanvragen van producten en diensten mogelijk en sluiten aan bij het werkproces in de vakafdeling. Er zijn inmiddels zo'n

zestig e-formulieren beschikbaar voor gemeenten. Ook voor waterschappen en provincies zijn standaardformulieren beschikbaar. Meer informatie over het programma eFormulieren op www.e-overheid.nl/sites/eformulieren. Sms is een opkomend kanaal en geschikt voor gemeenten die bijvoorbeeld de hulp willen inroepen bij een misdrijf of voor burgers die willen waarschuwen bij calamiteiten. Het kan dus leiden tot hogere burgerparticipatie. Er zitten ook risico's aan omdat 100% bereikbaarheid voor de burger niet te garanderen is. Er zullen dus altijd een of meer kanalen naast gebruikt moeten worden. Voor alle kanalen is het belangrijk om te communiceren wat burgers kunnen verwachten van de gemeente. Wachten is minder erg als bekend is hoe lang en waarop.

Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van mobiele telefonie en internet volgen elkaar in hoog tempo op. Wij noemen er hier twee. Mobiele telefoons hebben steeds meer functionaliteiten door de komst van GPRS en UMTS. Met deze standaarden kan veel meer informatie worden verstuurd met hoge snelheid. Met deze technologie is het mogelijk om bijvoorbeeld in te loggen op bedrijfsnetwerken, bankieren door uitbreiding van services, videoconferenties te beleggen en routes te plannen. Daarnaast kunnen burgers via internet widgets installeren. Een widget is een programmaatje dat het mogelijk maakt om vaak terugkerende activiteiten (zoals saldo checken, online radio luisteren) snel uit te voeren. Ook kunnen widgets toegang bieden tot informatie op internet.

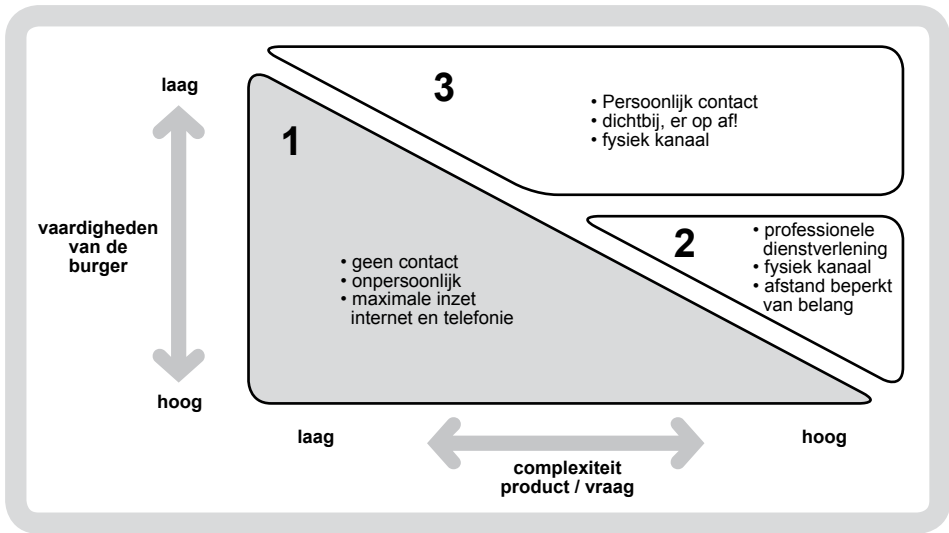
60



Welke voorkeuren hebben burgers en hoe vaardig zijn ze?

Complexe producten vragen een andere vorm van dienstverlening dan eenvoudige producten. Vaardige burgers vragen om een andere vorm van dienstverlening dan niet-vaardige burgers. Hoe kunnen gemeenten burgers nu indelen in zinvolle doelgroepen waarmee ze concreet hun dienstverlening van hun producten en diensten kunnen vormgeven? Amsterdam maakt onderscheid tussen doelgroepen op basis van de zelfredzaamheid van burgers. Hoe zelfredzaam een burger is, hangt enerzijds af van de complexiteit van zijn vraag en anderzijds van zijn vaardigheden: inzicht in (ambtelijke) procedures, beheersing van de Nederlandse taal, fysieke mogelijkheden en digitale vaardigheden. Een burger is dus niet per definitie zelfredzaam of niet-zelfredzaam.

Veruit de meeste burgers kunnen zelf eenvoudige standaardproducten (lage complexiteit) afnemen. Bijna iedereen kan zelfstandig een reisdocument aanvragen of de gemeente bellen om te vragen naar de openingstijden van het stadhuis. Naarmate producten of problemen complexer worden, zijn minder burgers zelfredzaam. Bij zeer complexe subsidieaanvragen hebben bijvoorbeeld alleen grote bedrijven de (juridische) capaciteit om deze zelfstandig aan te vragen. Bij de gemeente Amsterdam is gekozen voor een indeling in drie doelgroepen. Deze zijn weergegeven in figuur 5.1.



Figuur 5.1 Amsterdam richt zich op drie verschillende doelgroepen

- bij eenvoudige producten gaat Amsterdam uit van zelfredzaamheid: hoe beperkter (sneller) het contact is hoe beter. Als contact nodig is, willen burgers hun zaken zelfstandig regelen op de plek en het moment dat het ze uitkomt, bij voorkeur zonder een loket te bezoeken. Digitale en telefonische dienstverlening sluit aan bij deze wens. De gemeente kan hierdoor een groot deel van haar burgers zo efficiënt mogelijk bedienen (1);
- bij complexe producten gaat Amsterdam uit van niet-zelfredzaamheid: burgers weten vaak wel wat ze willen en wat ze nodig hebben, maar zijn niet zelfredzaam bij het afnemen van deze producten (bijvoorbeeld bij de aanvraag van een complexe vergunning of de organisatie van een grootschalig evenement). Om deze producten te kunnen afnemen, heeft de burger (intensieve) ondersteuning nodig. Dienstverlening met veel aandacht voor de persoonlijke situatie van de burger is hier belangrijk. Het digitaliseren van complexe vergunningen heeft daarom beperkt zin (2);
- een kleine groep burgers is voor veel producten (van eenvoudig tot zeer complex) niet zelfredzaam. Deze burgers hebben meervoudige en complexe vragen, over bijvoorbeeld schulden, werkloosheid en problemen met opvoeding van kinderen. Ze komen niet zelf naar de gemeente voor ondersteuning, waardoor veel gemeenten onvoldoende contact hebben met deze burgers. De uitdaging is deze burgers op te zoeken en ze te helpen en stimuleren gebruik te maken van de ondersteuning die de gemeente kan bieden. Het actief opzoeken van burgers door bijvoorbeeld bewonersadviseurs is essentieel (3).

Door het vereenvoudigen van producten en dienstverlening van producten worden meer burgers zelfredzaam. Deze uitdaging richt zich op de dienstverleners in de gemeente, maar vooral ook op de beleidsmakers die regelgeving en dienstverlening kunnen vereenvoudigen en standaardiseren. Een mooi uitgangspunt is dat producten zodanig eenvoudig zijn dat 80% van de gemeentelijke producten zelfstandig kunnen worden afgenomen. Hierdoor kunnen gemeenten hun inzet van middelen richten op die burgers die echt ondersteuning nodig hebben.

Hoe kunnen we sturen op kanalen?

Tip 1: vergaar kennis over de wensen van de burger en prijsmodellen

Om wensen van burgers te vergaren, adviseren wij van buiten naar binnen te werken en te beginnen met kleine stappen. Een paar medewerkers van de gemeente Purmerend gingen een aantal dagen in de publiekshal staan met een blocnote in de hand om burgers te vragen naar hun wensen en verwachtingen. Dat heeft geleid tot verbeteringen op korte termijn. Zoals de verwijsborden naar diverse loketten en afdelingen. Burgers vonden ze onoverzichtelijk en ze hingen op te veel verschillende plaatsen.

Vergaar kennis over prijsmodellen en informeer burgers duidelijk. Er zijn verschillende opvattingen over het hanteren van afwijkende prijzen voor hetzelfde product via verschillende kanalen. Een product duurder aanbieden via de balie dan via internet kan een manier zijn om dienstverlening met burgers meer via het kanaal internet te laten verlopen. Wees echter bewust dat er burgers zijn die geen echte keuze hebben, omdat zij bijvoorbeeld niet via internet producten kunnen aanvragen. Computers bij balies neerzetten voor burgers die geen internet hebben, kan uitkomst bieden. Meer betalen voor spoedopdrachten geeft meestal geen weerstand en vinden burgers over het algemeen logisch.

De VDP is op dit moment samen met TNO bezig met een onderzoek naar de toekomst van publieke dienstverlening en de gevolgen voor kanaalsturing bij de gemeente. De resultaten komen naar verwachting in het najaar van 2008 beschikbaar. De verwachting is bijvoorbeeld dat het aantal beschikbare communicatiekanalen verder zal toenemen. Daarnaast zijn gemeenten in samenwerking met het Telematica Instituut en de Universiteit Twente bezig met het project Kanalen in Balans. Dit is een meerjarig onderzoek naar het multichannelvraagstuk bij de gemeente. Op www.telin.nl zijn de laatste ontwikkelingen te lezen.

Voorbeelden van nieuwe ontwikkelingen zijn chat, webcam en videofoon waardoor de gemeente makkelijker en vooral beter bereikbaar wordt. Hierdoor zal het aantal

contactmomenten over alle kanalen blijven toenemen. Dat betekent dat gemeenten nog meer moeten inzetten op een effectief en efficiënt gebruik van alle kanalen. Het onderzoeksprogramma ICT en Overheidsorganisaties onderzoekt wat de remmende factoren zijn bij welke vormen van elektronische dienstverlening van de gemeente. Dit is een samenwerking tussen de Universiteit Twente en de Belastingdienst. Op www.ictenoverheid.utwente.nl is de laatste stand van zaken te lezen.

Tip 2: zet reclamecampagnes in om bekendheid te geven aan de mogelijkheden per kanaal



Zoek met producten en diensten aansluiting bij de burger. Amsterdam verleidt haar burgers voor het kanaal telefonie met grote kleurige posters inabri's door de hele stad zoals afbeelding 5.1 laat zien. Enschede gebruikte tijdens de introductieweek voor studenten een flyer met de slogan Verhuizen doe je binnen 60 seconden en een verwijzing naar de website van de gemeente. Studenten schreven zich massaal in. De GBA was snel aangevuld met gegevens van haar nieuwe inwoners. Een ander voorbeeld is de geboorteaangifte. In steeds meer ziekenhuizen is dit mogelijk.

63

Afbeelding 5.1 Amsterdam verleidt haar burgers met deze poster

Tip 3: creëer samenhang in kanalen

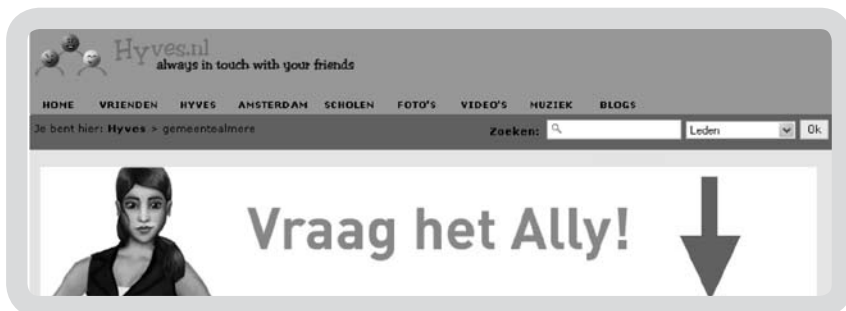
Samenhang creëren betekent dienstverlening over alle kanalen heen vanuit één goede informatiebron organiseren. Zorg voor beschikbaarheid van en afstemming tussen de kanalen. Dat voorkomt dubbele zoektochten naar informatie en vermindert de kans op fouten. Burgers stellen vragen en nemen producten en diensten af over de kanalen heen. Kijk dus zelf ook over de kanalen heen en zorg voor juiste en volledige antwoorden ongeacht het kanaal waarover ze gegeven worden. Afstemming tussen verschillende kanalen vindt plaats bij de gemeente Tilburg met behulp van mediaregisseurs. Informatiebeheer was bij

Publiekszaken niet goed geregeld. Mensen die verantwoordelijk waren voor informatie, zaten verspreid over de organisatie. Ook was er nog persoonsgebonden informatie van mensen die niet meer werkzaam waren bij de gemeente. Door de introductie van de mediaregisseur, is er nu een informatie-eigenaar die verantwoordelijk is voor de juistheid en actualiteit van de teksten op het loket. Voordelen zijn: alles komt samen bij één persoon, hij heeft een netwerk en ontvangt alle signalen uit de organisatie, hij verdeelt de informatie over de kanalen zoals internet en telefonie. De informatie-eigenaar is altijd op de hoogte van alle wijzigingen en voorkomt ongewenste dubbelens.

Tip 4: blijf ontwikkelen als gemeente

Veranderingen in producten en benodigde contactmomenten gaan ook door. Voor burgerzakenproducten zoals reisdocumenten, uittreksels, geboorteangifte en verhuismeldingen loopt de dienstverlening nu nog voor meer dan 50% via de balie. Dit zal radicaal veranderen. Burgers hoeven nog maar één keer langs voor een paspoort of zelfs helemaal niet meer. Het product 'uittreksels' zal bijna helemaal verdwijnen, omdat verschillende overheidsorganisaties de benodigde gegevens van burgers zelf uitwisselen. Zaken zoals het doorgeven van een verhuizing worden geregeld op de plek waar de vraag ontstaat, bijvoorbeeld bij de woningcorporatie.

De verwachting is dat door internet nieuwe vormen van burgerparticipatie zullen ontstaan. Een interessant voorbeeld is de Britse organisatie mySociety.org, die websites ontwikkelt waarmee ze burgers proberen te betrekken bij de gemeente en andersom. Voorbeelden zijn www.fixmystreet.com en www.theyworkforyou.com, waarop burgers en ambtenaren concrete problemen en vragen van burgers met elkaar bespreken. De gemeente Almere heeft op Hyves virtual agent Ally geïntroduceerd om in contact te komen met burgers en ze te betrekken bij evenementen. Ally beantwoordt vragen en biedt de mogelijkheid aan burgers om een krabbel op haar pagina achter te laten of een evenement aan te melden. De Hyves-pagina www.gemeentemere.hyves.nl is weergegeven in afbeelding 5.2.



Afbeelding 5.2 Almere heeft op Hyves virtual agent Ally geïntroduceerd

De gemeente Zoetermeer startte in maart 2007 met een pilot in Second Life. Second Life is een virtuele wereld op het internet. Net als in het echt kun je door steden lopen, recreëren en mensen ontmoeten. In 2007 organiseerde de gemeente bijvoorbeeld een inspraakavond in Second Life over de aanleg van de busverbinding tussen Zoetermeer en Rotterdam (de ZoRo-bus).



Afbeelding 5.3 gastvrouw Denja beantwoordt vragen in de virtuele publiekshal.

Gastvrouw Denja geeft antwoord op vragen over de dienstverlening van de gemeente. De gemeente Zoetermeer ziet Second Life en andere virtuele omgevingen ook als een middel om te communiceren over plannen voor stedelijke ontwikkeling. In de virtuele wereld kan de gemeente de bouwplannen al realiseren en burgers kunnen er 'virtueel' doorheen lopen. Uit proeven blijkt dat goede visualisatie zorgt voor grotere acceptatie tijdens het participatietraject van de bouwkundige plannen.

Kanalen in de toekomst

In 2015 heeft elke inwoner via zijn persoonlijke startpagina op internet en met zijn digitale paspoort toegang tot al zijn persoonlijke zaken, waaronder die van de gemeente: van favoriete muziek tot en met belastingaangifte. Met het digitale paspoort zijn alle denkbare gegevens ontsloten. Het digitale paspoort bevat alle gegevens voor zorg en gezondheid, de OV-chipkaart, de museumjaarkaart, de contacten over werk en inkomen, de parkeervergunning, enzovoorts. Uiteraard is het paspoort desgewenst ook wettig betaalmiddel, voor zowel bankopnames als online betalingen. De grenzen tussen overheidsorganisaties zijn (digitaal) geheel vervaagd. Alle dienstverleningsproducten van de overheid (gemeente, rijk, waterschap of provincie) zijn bij elkaar gebracht. Men krijgt altijd bericht als er iets verandert of als er iets gedaan moet worden. Voor diegenen die persoonlijke hulp nodig hebben, is op wijkniveau maatwerkservice beschikbaar. Dat kan door de sterk verbeterde informatievoorziening waarover de zorgmedewerkers beschikken.

6

Samenwerken KCC en vakafdeling

Opvallend is dat bij het vraagstuk over samenwerking tussen de vakafdeling en het KCC vaak meteen gediscussieerd wordt over de knip: waar leggen we de knip en hoe organiseren we dat? Gestart moet worden met de vraag hoe samenwerking en continue ontwikkeling van het KCC en de vakafdeling vorm kunnen krijgen. Vervolgens kan nagedacht worden over de fysieke of procesmatige scheiding tussen het KCC en de vakafdeling. Dit hoofdstuk gaat over de ontwikkeling van de samenwerkingsrelatie en de gewenste rolverdeling.



Hoe ontwikkelen we de samenwerkingsrelatie?

In de nabije toekomst zal het KCC de meeste vragen van burgers afhandelen. Dit betekent dat taken die nu veelal bij de vakafdelingen liggen een plek moeten krijgen bij het KCC. Hoe geeft een gemeente dit veranderproces vorm? Grofweg kan een gemeente kiezen voor een ontwerpgerichte of een ontwikkelgerichte benadering, zie ook tabel 6.1.

In de ontwerpgerichte benadering maakt een gemeente of een adviesbureau een blauwdruk van de KCC-organisatie en van de organisatie van de vakafdelingen. Vervolgens is de uitdaging om deze blauwdruk te implementeren. Wij adviseren om niet te kiezen voor deze benadering maar juist voor een ontwikkelgerichte benadering. Het gaat tenslotte om het ontwikkelen van de samenwerkingsrelatie tussen het KCC en de vakafdeling. De ontwikkelbenadering gaat uit van een veranderproces waarbij de stappen voortdurend bijgesteld kunnen worden. Volgens deze benadering wordt bijvoorbeeld stapsgewijs vastgesteld welke producten in welk tempo worden overgebracht van de vakafdeling naar het KCC. Kenmerkend is dat niet de staf of adviseurs de ontwikkeling vormgeven, maar dat medewerkers en lijnmanagers de regie hebben.

67

Benadering	Voordelen	Nadelen
ontwerpgerichte benadering	<ul style="list-style-type: none">• oplossingsgericht• duidelijk eindpunt• structureert, schept duidelijkheid	<ul style="list-style-type: none">• beperkte participatie van medewerkers vergroot kans op weerstand
ontwikkelgerichte benadering	<ul style="list-style-type: none">• maakt gebruik van de aanwezige kennis, inzichten en ervaringen• waarnodig wordt de gekozen aanpak bijgesteld	<ul style="list-style-type: none">• onduidelijkheid over het einddoel en wat dat betekent voor medewerkers

Tabel 6.1 voordelen en nadelen van ontwerpgerichte en ontwikkelgerichte benadering

Een goede ontwikkelgerichte benadering is de methode procesgericht denken en werken (Effectieve procesverbetering in overheidsorganisaties, 2006). Belangrijke activiteiten als onderdeel van deze methode zijn:

- topmanagement stelt op hoofdlijnen de uitgangspunten vast voor de gemeentelijke dienstverlening en de rol van KCC en vakafdeling;
- KCC en vakafdeling analyseren gezamenlijk de werkprocessen en ontwerpen werkprocessen met aandacht voor verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden;
- KCC en vakafdeling maken afspraken over de werkzaamheden waarmee wordt gestart en wie welke acties oppakt.

Bij de procesgerichte methode kijken medewerkers van buiten naar binnen (vanuit het perspectief van de burger) naar de werkprocessen en de eigen werkzaamheden. De uitgangspunten die het topmanagement heeft vastgesteld, vormen het startpunt voor een discussie over de verdeling van taken aan het KCC en aan de vakafdeling. En voor de condities waaronder een goede overdracht mogelijk is.

Tijdens de discussie over de gewenste rolverdeling tussen het KCC en de vakafdeling is het belangrijk zicht te krijgen op de producten die direct afgehandeld kunnen worden. De burger geeft tenslotte de voorkeur aan een zo kort mogelijke levertijd (mits de kwaliteit van het product en de informatieverstrekking goed is). Bij directe levering vermindert het risico dat de aanvraag op een stapel belandt of medewerkers (onnodig) op elkaar zitten te wachten. Wij pleiten daarom voor direct afhandelen van die producten die direct af te handelen zijn om zo de levertijd van producten te verkorten. Voor het kanaal balie kan dit betekenen dat de burger langer moet wachten, maar in veel gevallen weegt dit op tegen het feit dat de burger niet nog een keer contact hoeft op te nemen. Een voorbeeld is een burger die komt voor een aanvraag bijzondere bijstand. Als een burger in geldnood zit, wacht hij liever een half uur aan de balie dan tien minuten (om vervolgens twee weken later pas terug te mogen komen).

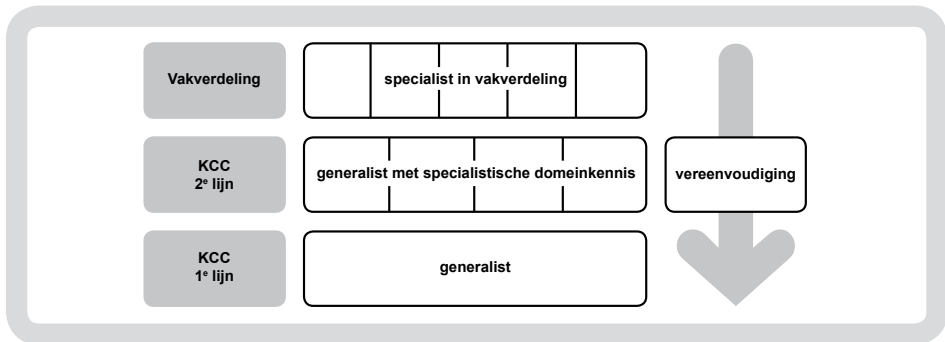
Om zicht te krijgen op die producten die direct leverbaar zijn en dus direct in het KCC kunnen worden afgehandeld, zijn twee vragen cruciaal:

- welke processtappen zijn nodig voor het leveren van dit product of deze dienst?;
- is de inhoud van het proces complex en welke processtappen vragen om specialistische kennis?

Als de inhoud niet complex is en geen specialistische kennis nodig is, kan het product overgebracht worden naar het KCC.

Als we kijken naar de KCC-processen zijn de hoofdstappen per proces in vrijwel alle gevallen gelijk, namelijk:
 1) aanvragen, 2) beoordelen, 3) toetsen, 4) beslissen, 5) uitkeren en verlenen, 6) (in sommige gevallen) handhaven.
 Niet voor alle producten en diensten zijn alle processtappen nodig.

Een inspirerend voorbeeld is de gemeente Enschede die bij het vaststellen van de rolverdeling tussen het KCC en de vakafdeling de ontwikkelgerichte benadering toepast. De gemeente vergroot langzaam de rol van de medewerkers aan de balie doordat de vakafdeling steeds meer producten aan het KCC overdraagt. Producten en diensten worden vereenvoudigd zodat deze uiteindelijk door een generalist aan de balie kunnen worden afgehandeld (zie figuur 6.1). Dat is niet alleen een voordeel voor de burger, maar ook voor de interne efficiëntie.



Figuur 6.1 specialisten bij de gemeente Enschede vereenvoudigen producten en diensten.

Gemeente Enschede start bij de vakinhoud, de specialist in het figuur, en vereenvoudigt deze vakinhoud om uiteindelijk het product direct aan de balie (dat is de generalist in de figuur) te kunnen leveren. Bijzonder aan deze gemeente is dat zij domeinen onderscheidt. In een domein zijn generalisten werkzaam die ook vakinhoudelijke kennis hebben (zie generalist met specialistische kennis in het figuur). De vakafdeling draagt, als producten en diensten voldoende vereenvoudigd zijn, deze over aan een specifiek domein. Vervolgens dragen de medewerkers van het domein na vereenvoudiging de producten en diensten weer over aan de generalisten aan de balie. De medewerkers van KCC en vakafdeling zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de dienstverlening. Het zal overigens de nodige sturing vragen van de managers in de vakafdeling. Zij zullen hun eigen medewerkers moeten motiveren en de tijd geven om producten te vereenvoudigen en vervolgens los te laten.

Ook de gemeente Delft volgt een ontwikkelgerichte benadering. De gemeente heeft bij de start van het KCC een aantal uitgangspunten gedefinieerd voor de werkverdeling tussen

het KCC en de vakafdeling. De gemeente geeft aan dat generalisten producten volledig afhandelen, tenzij de afhandeling van producten dossierkennis vereist en/of handelingen van de vakafdeling vereist en/of langer duurt dan vijftien minuten. In die gevallen zijn er drie alternatieven:

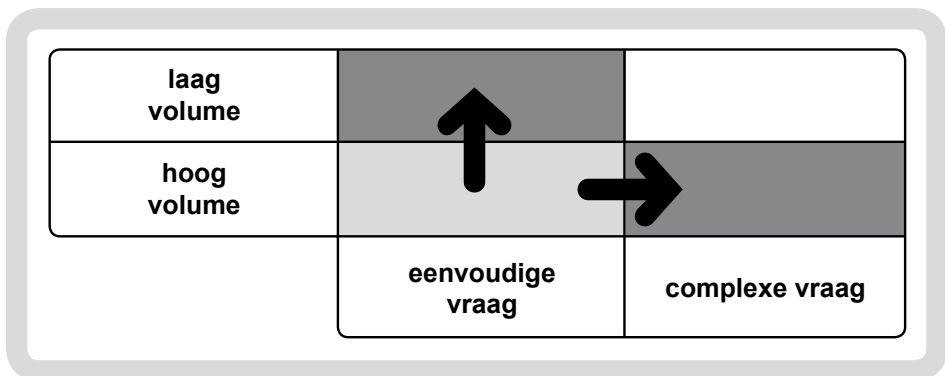
- de vakspecialist handelt het product of aan de balie of in de spreekkamer af (langer dan vijftien minuten);
- een generalist voert de intake uit en de specialist zorgt voor de verdere afhandeling;
- de specialist zorgt voor de algehele bewerking van de vraag, de verdere afhandeling en het klantcontact worden weer overgenomen door de generalist.

Het vijftienminutenprincipe lijkt arbitrair. Dit is echter heel bewust ingevoerd:

- de beperkte beschikbaarheid van balies: alle klantcontacten die langer duren, vinden in de spreekkamer plaats;
- producten die minder dan vijftien minuten duren, hebben meer een generalistisch karakter dan langer durende producten;
- de klantendoorstroom wordt bevorderd door kortere transactietijden aan de balie en leidt tot kortere wachttijden.

De uitgangspunten van gemeente Delft vormen voor de organisatie een goed startpunt voor de nieuwe rolverdeling tussen het KCC en de vakafdeling. Daarnaast gebruikt de gemeente figuur 6.2 als hulpmiddel om te komen tot de gewenste verdeling van taken tussen het KCC en de vakafdeling. De onderstaande figuur geeft zicht op de ontwikkeling van het KCC. Eenvoudige, veelvoorkomende vragen (donkergrijze vak) zijn al in een vroeg stadium af te handelen door generalisten in het KCC. Langzamerhand kunnen generalisten ook de eenvoudige, weinig voorkomende vragen en de moeilijke, veelvoorkomende vragen (lichtgrijze vakken) afhandelen. Moeilijke vragen die weinig voorkomen zullen, door specialisten worden afgehandeld (witte vak).

70



Figuur 6.2 gemeente Delft bepaalt de gewenste werkverdeling tussen generalisten en specialisten door onderscheid te maken tussen weinig en veelvoorkomende vragen en eenvoudige en moeilijke vragen

Stap 0 voorlichten en intake

- medewerkers van het KCC hebben dezelfde kennis over producten die verstrekt worden via het digitale en schriftelijke kanaal
- aanvraagformulier moet actueel en eenvoudig zijn

Stap 1 ontvangen aanvraag

- maken van dienstverleningsafspraken met digitale informatievoorziening (DIV) over het versturen van de ontvangstbevestiging en het doorsturen van dossiers

Stap 2 registreren aanvraag

- in het KCC afspraken maken over de werkverdeling: wie bepaalt welke persoon met een dossier aan de slag gaat én dus behandelend ambtenaar wordt
- er is kennis in het KCC over de producten waarvoor gepubliceerd moet worden bij de aanvraag
- vakafdeling is circa de eerste twee maanden coachend in de uitvoering van de registratie door het KCC. Vakafdeling controleert of de registratie goed is verlopen en geeft ondersteuning waar nodig en gewenst

Stap 3 uitvoeren volledigheidstoets, ontvankelijkheidstoets en inhoudelijke toets

- stap 3 valt vaak samen met stap 4. Voor zeer eenvoudige producten (zie stap 4) kunnen de volledigheid-, de ontvankelijkheids- en de inhoudelijke toets worden uitgevoerd in het KCC. Voor overige producten worden deze toetsen of verdeeld over het KCC en de vakafdeling of alle uitgevoerd in de vakafdeling.

Stap 4 inwinnen advies

- ontwikkelen controlelijst voor standaardadviesaanvraag voor het product (deze controlelijst kan ook voor de burger beschikbaar worden gesteld op internet)
- bepalen van een vast contactpersoon KCC voor het inwinnen van advies
- vakafdeling geeft advies (extra uitleg op schrift stellen: begrijpelijk en eenduidig)
- maken van afspraken over doorlooptijden voor dit product

Stap 5 afwegen besluit

- KCC heeft voldoende kennis van beleid en wetgeving om een afweging te maken op basis van advies van een vakafdeling
- KCC heeft standaard sjablonen voor correspondentie met de burger (goede maatwerkbrieven)
- KCC zorgt voor een heldere en duidelijke onderbouwing van het besluit
- KCC wint bij twijfel altijd advies in bij vakafdeling

Stap 6 versturen en publiceren besluit

- vaststellen mandatering ondertekening van beschikking
- KCC controleert de data voor het versturen van het besluit
- KCC geeft de datum van verzending door aan DIV en de datum voor publicatie (deze ligt na datum verzending)
- KCC geeft aan wie een afschrift van het besluit moeten ontvangen

Stap 7 archiveren dossier

- KCC bepaalt welke informatie uit dossier openbaar gemaakt mag worden
- KCC laat informatie archiveren en houdt er rekening mee dat gedurende de bezwaarperiode informatie toegankelijk moet zijn

Gemeente Haarlemmermeer paste de methode procesgericht denken en werken toe om voor het vergunningverleningsproces een werkverdeling tussen het KCC en de vakafdeling vast te stellen. In figuur 6.3 staat een voorbeeld van het vergunningverleningsproces voor eenvoudige vergunningen in de gemeente Haarlemmermeer. Gemeente Haarlemmermeer heeft de standaard hoofdstappen gehanteerd zoals eerder in dit hoofdstuk gepresenteerd. Maar deze stappen zijn verder uitgesplitst.



Wat is de gewenste rolinvulling van het KCC?

In de rolverdeling tussen het KCC en de vakafdeling is het KCC verantwoordelijk voor een aantal taken.

Het KCC is verantwoordelijk voor het correct beantwoorden van een vraag en de levering van een product of dienst. Het KCC heeft de regie op het klantcontact, voert de interactie met de burger. Het KCC is expliciet níet verantwoordelijk voor de inhoud van het antwoord, dat is de vakafdeling. Het KCC gebruikt de inhoud (uit informatiebronnen met de antwoorden van de vakafdeling) op juiste wijze om vragen van burgers te beantwoorden. Het KCC draagt bijvoorbeeld bij het kanaal telefonie zorg voor het taalgebruik, de vorm, stijl en toon van een antwoord. Het KCC toetst vanuit de het perspectief van de klant de inhoud van het antwoord in de kennisbank en vertaalt de inhoud in een begrijpelijke boodschap voor de burger.

Het KCC is verantwoordelijk voor het doorgeven van verkregen informatie uit klantcontacten aan de vakafdeling. Doordat het KCC de vragen afhandelt voor een vakafdeling, neemt het KCC een belangrijk deel van de ogen- en orenfunctie van de vakafdeling over. Naast de inhoudelijke en procesmatige afhandeling van een klantcontact, krijgt het KCC signalen en informatie die een belangrijke informatiebron zijn voor het handelen van de gemeente. Zo kunnen signalen inzicht geven in de mate van acceptatie van beleid (zie ook hoofdstuk 2). Het KCC heeft de taak om deze informatie en inzichten over te dragen aan de vakafdeling.

Het KCC is verantwoordelijk voor actuele informatie en tijdige afhandeling van het klantcontact. Het KCC beheert en muteert de informatie in informatiesystemen (in overleg met de vakafdeling) zodat zij in staat is om het grootste gedeelte van de vragen in één keer correct te beantwoorden. Daarnaast is het KCC verantwoordelijk voor het monitoren van de kwaliteit van afhandeling van klantcontacten, ook voor die (20% van de) vragen die de vakafdeling afhandelt. Het KCC is er ook verantwoordelijk voor specialisten van de vakafdeling inzicht te geven in de hoeveelheid werk die er ligt en wanneer termijnen overschreden dreigen te worden.

Gemeente Purmerend zorgt dat KCC en vakafdeling elkaar kunnen aanspreken

In Purmerend genereert het KCC managementinformatie die:

- informatie oplevert voor vakafdeling over de inhoudelijke aspecten van klantcontacten;
- inzicht geeft in de kwaliteit waarmee burgers worden geholpen.

Het KCC is ambassadeur namens burgers voor de vakafdeling. Dit betekent dat het KCC de vakafdeling ook vraagt naar de status van bepaalde processen en hem aanspreekt op het niet tijdig of onjuist afhandelen van vragen of procedures. De vakafdeling is zelf verantwoordelijk voor tijdige en juiste afhandeling en opvolging van vragen.

Het mandaat van het KCC strekt niet verder dan het afhandelen van klantcontact. Toch heeft de gemeente door te kiezen voor een integraal KCC aangegeven dat zij vraaggericht en burgergericht wil werken. Het is daarom van belang dat het KCC in zijn rol als manager van de keten wordt gerespecteerd en gefaciliteerd. Dit betekent dat alle afdelingen transparant moeten werken en inzage moeten geven in werkvoorraden en afhandeltijden.



Wat is de gewenste rolnvulling van de vakafdeling?

De vakafdeling is verantwoordelijk voor de inhoudelijke boodschap (content) van een antwoord. De medewerkers van de vakafdeling kennen tenslotte het beleid, de wet en regelgeving en de processen van de vraag. De vakafdeling zorgt dat vakinhoudelijke informatie centraal wordt opgeslagen in informatiesystemen zodat de gegevens ontsloten kunnen worden voor gebruik in het KCC.

De vakafdeling is verantwoordelijk voor het beantwoorden van complexe vragen: de vakafdeling moet bereikbaar zijn voor het KCC en specifieke klantgroepen, zoals casemanagers en accountmanagers. Bij de vakafdeling vallen eenvoudige vragen weg maar ingewikkelde vragen blijven. De eisen aan de kennis en kunde van de medewerkers van de vakafdeling worden hierdoor hoger. De vakafdeling ervaart deze ontwikkeling veelal als positief omdat er ruimte ontstaat voor medewerkers om zich te ontwikkelen.

Gemeente Terneuzen zorgt voor goede telefonische bereikbaarheid

De gemeente Terneuzen startte een pilot gericht op het 'warm doorverbinden en maken van terugbelafspraken': telefoongesprekken worden vooraf aangekondigd en er wordt alleen doorverbonden indien de juiste ambtenaar beschikbaar is. Als dit niet het geval is, dan wordt een terugbelafpraak gemaakt. Organisatiebreed is afgesproken dat in geval van een terugbelnotitie de ontvangende ambtenaar (of een vervanger) de beller uiterlijk de volgende werkdag terugbelt. In het KCC is het speciale terugvaltoestel opgeheven en omgezet in een extra lijn op inkomend telefoonverkeer. Externe telefoontjes naar een doorkiesnummer worden standaard na zes beltonen omgeleid naar het algemeen nummer en worden daar verder als nieuw inkomend telefoontje gerouteerd en afgehandeld.



Waar lopen we in de praktijk tegenaan?

In de praktijk zien wij dat de discussie over samenwerking tussen specialisten en generalisten of KCC en vakafdeling het risico met zich meebrengt dat dit een contraproductieve discussie wordt. Een goede start bij de discussie over een nieuwe rolverdeling is van cruciaal belang. Enkele suggesties zijn:

- creëer een gezamenlijk doel. Beide partijen dragen bij aan de optimale dienstverlening aan de burger;
- werk aan het vertrouwen van beide partijen. Besteed niet alleen aandacht aan de technische aspecten maar ook aan de sociaal emotionele kanten van de samenwerking;
- zorg dat beide partijen elkaars kwaliteiten kennen en herkennen. In algemene zin hebben generalisten verstand van dienstverlening, zij zijn klantgericht. Specialisten weten veel van de inhoud. Voor een goede samenwerking moet gewerkt worden aan wederzijds begrip en respect;
- zorg dat de visie en doelen door het bestuur, de directie en ook de ondernemingsraad worden gedragen, en dat hier vervolgens uitvoering aan wordt gegeven;
- start zo snel mogelijk met het creëren van beweging en werk aan een lerende organisatie (een organisatie waarin continue ontwikkeling centraal staat). Maak afspraken over de rolverdeling, op hoofdlijnen wie doet wat;
- maak afspraken over monitoring van de stappen die achtereenvolgens gezet gaan worden voor het borgen van de kwaliteit.

Het KCC en de vakafdeling hebben elk een eigen rol die bijdraagt aan goede dienstverlening aan de burger. Echter, in de praktijk kan het verschil tussen beide tot spanningen leiden. Het vraagt daarom om de juiste escalatiemechanismen te organiseren. Als voorbeeld: medewerkers van het KCC stellen specifieke eisen aan bestemmingsplannen, omdat

zij vragen van burgers over bestemmingsplannen correct willen beantwoorden. De vakafdeling is inhoudelijk verantwoordelijk voor de bestemmingsplannen. Wie bepaalt de prioriteiten? Een ander voorbeeld is het opstellen van een webformulier. De vakafdeling wil een juridisch houdbaar formulier opstellen. Echter, het KCC wil dat de tekst zo eenvoudig mogelijk is. Hoe gaan we hiermee om?

Sommige gemeenten zoals de gemeente Rotterdam kiezen ervoor om afspraken tussen het KCC en de vakafdeling vast te leggen in een DVO (dienstverleningsovereenkomst). Een DVO is een goed instrument om afspraken te formaliseren, bijvoorbeeld over doorlooptijden en inzet van medewerkers. Een andere vorm is het gemeentebreed vastleggen van dienstverleningsafspraken zoals bij de gemeente Dordrecht, of het aanstellen van accountmanagers. De essentie van het vastleggen van afspraken is het zorgen dat deze doorleefd worden. Pas dan zal het bijdragen aan de samenwerking en gezamenlijke prestaties. Houd afspraken daarom functioneel.

Tien kwaliteitsnormen van de burgerservicecode:

1. keuzevrijheid contactkanaal: burgers kunnen kiezen op welke manier zij zaken doen met de gemeente (balie, telefoon, brief, email, internet)
2. vindbare overheidsproducten: burgers weten waar zij producten en diensten kunnen krijgen, de gemeente treedt op als één ingang
3. begrijpelijke voorzieningen: gemeenten maken rechten en plichten van burgers permanent inzichtelijk
4. persoonlijke informatieservice: gemeenten leveren juiste, actuele en volledige informatie aan burgers op maat
5. gemakkelijke dienstverlening: burgers hoeven maar één keer gegevens aan te leveren
6. transparante werkwijzen: gemeenten betrekken burgers proactief bij het verloop van procedures waarbij zij betrokken zijn
7. digitale betrouwbaarheid: gemeenten garanderen vertrouwelijkheid van gegevens, betrouwbaar digitaal contact en zorgvuldige archivering
8. ontvankelijk bestuur: burgers kunnen klachten, ideeën en meldingen voor verbetering makkelijk kwijt
9. verantwoordelijk beheer: burgers kunnen prestaties van overheden vergelijken, controleren en beoordelen die beschikbaar worden gesteld door de gemeente
10. actieve betrokkenheid: burgers krijgen de kans om actief mee te denken en belangen te behartigen, de gemeente stelt de juiste informatie en middelen ter beschikking

Gemeenten hebben voldoende ICT-voorzieningen om de eerste twee fasen van Antwoord te ondersteunen. Onbekendheid met de ICT-voorzieningen die in huis zijn en onvoldoende afstemming tussen KCC en de afdeling informatievoorziening zorgt er echter voor dat deze voorzieningen onvoldoende worden benut. Goed nieuws dus! Gemeenten kunnen vandaag aan de slag met de realisatie van Antwoord. De afdeling Informatievoorziening, het KCC en de vakafdelingen moeten dan wel intensief samenwerken om Antwoord te realiseren. De expertise van zowel het KCC als de vakafdelingen is belangrijke input voor de informatiearchitectuur en de keuzes voor systemen. Dit is nodig om over enkele jaren 80% van de vragen in één keer goed te kunnen afhandelen. In dit hoofdstuk gaan we in op het belang van informatievoorziening voor Antwoord, de benodigde informatiearchitectuur, de rol van de afdeling Informatievoorziening en tot slot noemen we interessante initiatieven die een inspiratiebron voor gemeenten kunnen zijn.



Wat is de rol van informatievoorziening bij moderne dienstverlening?

De ontwikkelingen op het gebied van informatievoorziening maken het mogelijk om dienstverlening tijd en locatie onafhankelijk te organiseren: overheidsorganisaties kunnen hun producten aanbieden op de plek, het tijdstip en de manier die het beste past bij de wensen en verwachtingen van burgers. ICT is niet meer weg te denken uit het dagelijkse leven. Dit heeft de vraag van burgers aan de overheid fundamenteel veranderd en daarmee ook het werk van ambtenaren. Als de burger bijvoorbeeld belt met de gemeente en naar de status van een omgevingsvergunning vraagt, moet de KCC-medewerker meteen antwoord kunnen geven. Het maakt niet uit of de vraag gesteld wordt aan de balie, aan de telefoon of via internet, het antwoord moet hetzelfde zijn. Om in één keer goed antwoord te kunnen geven, moet de informatie in het dossier beschikbaar, betrouwbaar, volledig en actueel zijn. Deze wenselijke wijze van werken zoals die met Antwoord[©] wordt geïmplementeerd stelt dus hoge eisen aan de kwaliteit van de informatievoorziening.

In de burgerservicecode (zie pagina 74) is op een heldere wijze verwoord wat burgers van een moderne overheid mogen verwachten (www.burgerservicecode.nl). Deze burgerservicecode is een belangrijke basis waarop de gemeente haar dienstverlening en daarvan afgeleid haar informatievoorziening inricht. Ook de inrichting van de e-overheid is op de uitgangspunten van de burgerservicecode gebaseerd.

Informatievoorziening is een cruciale randvoorwaarde voor het slagen van Antwoord[©].

Sterker nog: zonder de inzet van ICT is het realiseren van de Antwoord-ambities niet mogelijk. Het goed en snel delen van gegevens in en tussen overheidsorganisaties is alleen mogelijk met ICT. Het belang van informatievoorziening is ook onderkend in het eerder aangehaalde Actieprogramma Dienstverlening en e-overheid (juni 2008, voorheen Nationaal Urgentie Programma of NUP). Doel is dat er een rem komt op het aantal initiatieven dat de informatievoorziening van gemeenten direct raakt (focus) en dat er meer samenhang wordt aangebracht. De regie op bestaande en nieuwe (want die zullen blijven komen) projecten moet steviger worden ingericht. De focus voor de komende tijd ligt op de realisatie van een aantal infrastructurele voorzieningen zoals de basisregistraties, DigiD en de Persoonlijke Internet Pagina (PIP). Tijdens het schrijven van deze publicatie wordt gewerkt aan een vier-partijen-akkoord (rijk, provincies, waterschappen en gemeenten), waarin de afspraken inclusief de financiële consequenties worden vastgelegd.

In dit hoofdstuk gebruiken we drie belangrijke kernbegrippen. Onder informatievoorziening verstaan we in dit hoofdstuk het geheel van inzet van mensen, middelen en maatregelen die gericht zijn op het voorzien in de informatiebehoefte van de organisatie. **Informatievoorziening** kan gaan over informatie die nodig is om bedrijfsprocessen te kunnen beheersen en om te kunnen besturen. Ook speelt informatievoorziening een rol om activiteiten te kunnen plannen en hierover te kunnen verantwoorden. Bij **Informatie en Communicatietechnologie** (ICT) gaat het om het gebruik van de techniek. Denk aan het ontwikkelen en beheren van systemen, netwerken databases en websites en dergelijke. In de derde plaats gebruiken we het begrip **Architectuur**. De architectuur beschrijft op een gestructureerde wijze de kern van de bedrijfsvoering (bedrijfsarchitectuur: processen, rollen, producten en diensten), de informatievoorziening (informatiearchitectuur: welke informatie, informatiestromen en applicaties) en de technische infrastructuur (technische infrastructuur: netwerken en netwerkonderdelen en hoe deze aan elkaar gerelateerd zijn). Een goede architectuur biedt de basis om op een samenhangende manier de organisatie te ontwikkelen.

78



Wat is architectuur en welke begrippen moet ik kennen?

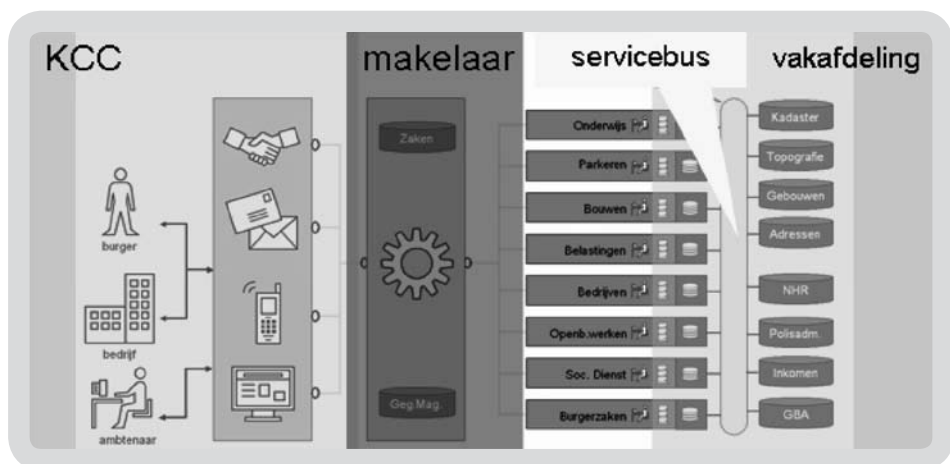
Om binnen gemeenten informatievoorziening efficiënt en effectief in te zetten is het van belang dat helder is hoe de ambities op het gebied van dienstverlening en de inrichting van de bedrijfsprocessen, gegevens en informatiesystemen samenhangen. Deze samenhang leggen informatiemanagers vast in een zogenaamde architectuur. Zoals een plan voor een woonwijk woonfuncties verbindt met een winkelcentrum, gezondheidsvoorzieningen en maatschappelijke en culturele voorzieningen, zo schetst een goede architectuur de samenhang tussen ambities, bedrijfsprocessen, gegevens en informatiesystemen. Een goede architectuur zorgt dat gemeenten veranderingen in processen en systemen in samenhang kunnen aansturen (regie). Dit zorgt voor een gestructureerde

organisatieontwikkeling in plaats van een ad hoc aanpak. Door te werken aan de hand van een goede architectuur kunnen gemeenten veel kosten besparen (er worden geen onnodige en/of ad hoc investeringen gedaan en nieuwe ontwikkelingen zoals landelijke voorzieningen zijn makkelijker in te passen) en kan de dienstverlening sterk verbeteren. Processen en systemen zijn op elkaar afgestemd en werken beter samen waardoor informatie sneller en beter kan worden gedeeld en burgers en KCC medewerkers sneller en eenvoudiger informatie uit verschillende systemen kunnen raadplegen.

Op landelijk niveau is een basis gelegd voor de overheidsarchitectuur, de NORA (Nederlandse Overheid Referentie Architectuur). Voor gemeenten is deze NORA vertaald in de GEMMA, de GEMEentelijke Model Architectuur. De GEMMA vormt de basis voor de architectuur van een individuele gemeente. De relatie tussen NORA, GEMMA en de architectuur van een individuele gemeente is te vergelijken met de relatie tussen het structuurplan (integrale ruimtelijke ontwikkeling voor een bepaald gebied), een streekplan en een bestemmingsplan als het gaat om de inrichting van de ruimte. De NORA is het structuurplan voor de hele overheid, de GEMMA is het streekplan. De gemeente ontwikkelt op grond van deze input haar eigen architectuur, het bestemmingsplan. Deze drie documenten hebben een hele nauwe relatie.

Figuur 6.1. laat op hoofdlijnen de architectuur van een gemeente zien. Managers en medewerkers die betrokken zijn bij het verbeteren van de dienstverlening zouden de basale termen van dit architectuurmodel moeten kennen. Tegelijkertijd maken architecten dikwijls (te) complexe modellen en gebruiken ze ingewikkelde taal waardoor managers, bestuurders, vakspecialisten niet goed begrijpen waar het over gaat. Zij hebben dus de uitdaging om het simpeler te maken.

79



Figuur 6.1. de huidige gemeentelijke architectuur

De eerdere hoofdstukken van dit boek focussen zich met name op de activiteiten die plaatsvinden in de voorkant van dit model, het KCC (1). Hier hebben burgers contact met de gemeente via de kanalen balie, telefonie, internet, email of post. KCC-medewerkers handelen vragen van burgers zoveel mogelijk direct af. Hierbij maken ze gebruik van landelijke en/of lokale informatiebronnen, zoals de Antwoord® ContentCollectie, Samenwerkende Catalogi en gegevens uit het gegevensmagazijn (2). Dit is een centraal bestand met (gemeentelijke) basisgegevens (bijvoorbeeld persoonsgegevens) waar zowel KCC als vakafdelingen uit kunnen putten. Als vragen niet in één keer kunnen worden beantwoord leggen KCC-medewerkers binnengekomen vragen vast in het zakenmagazijn (3) voor verdere afhandeling. Het zakenmagazijn en gegevensmagazijn zijn belangrijke voorzieningen voor het KCC. Zij ondersteunen de informatie-uitwisseling tussen het KCC en de vakafdelingen. Verschillende systemen raadplegen, tussen afdelingen heen en weer lopen, mailen en bellen wordt daarmee overbodig. De kans op fouten neemt daardoor ook af! Het zakenmagazijn en het gegevenmagazijn maken deel uit van de midoffice (4). Dit is een systeem (of persoon) dat verbinding legt tussen het KCC en de vakafdeling (5) door het doorzetten van informatie of vragen naar de juiste vakafdeling en terug. Steeds meer gemeenten werken 'zaakgericht', dat wil zeggen dat ze alle gegevens rond een zaak (dat kan dus iedere vraag zijn) vastleggen in een voor iedereen toegankelijke systeem. Niets nieuws, behalve dan dat in de digitale wereld die gegevens door meer mensen tegelijk kunnen worden gebruikt. KCC-medewerkers of medewerkers van de vakafdeling houden hierin bijvoorbeeld ook de voortgang van beantwoording van een vraag bij. De servicebus (6) is een verwarrend woord omdat het hier niet gaat over streekvervoer. Het woord servicebus is een illustratie van ingewikkeld woordgebruik van architecten. De echte betekenis van servicebus is een systeem dat ervoor zorgt dat landelijke en gemeentelijke systemen met elkaar gegevens kunnen uitwisselen. Ten slotte gebruiken gemeenten de basisregistraties (7). Dit is een voorbeeld van landelijke systemen die door een servicebus zijn verbonden met gemeentelijke systemen. De zes belangrijkste landelijke basisregistraties zijn: personen, bedrijven, adressen, gebouwen, kadaster en topografie. Voor de eerste vier is de gemeente zowel bronhouder als gebruiker. De laatste twee worden als landelijke voorziening aangeboden, gemeenten zullen deze alleen als gebruiker raadplegen.

Wat is het belang van informatievoorziening en architectuur voor Antwoord®?

De rol en inrichting van informatievoorziening is in elk van de vijf fasen van Antwoord anders. De vijf fasen van Antwoord® passen niet één op één op de door ICT-ers veel gehanteerde ontwikkelmodellen voor informatievoorziening (bijvoorbeeld Nolan, CMM en Gartner). Dit omdat de fasen van Antwoord® uitgaan van wie antwoord geeft en in mindere

mate hoe het antwoord geven georganiseerd en ondersteund wordt. In onderstaande tabel proberen we de ontwikkeling van de informatievoorziening met de Antwoord[®]-fasen te combineren. We beperken deze uitwerking tot de eerste vier fasen van Antwoord[®], omdat hier vooralsnog de grootste uitdaging ligt voor gemeenten.

Informatievoorziening	Dienst geeft Antwoord [®]	Kanaal geeft Antwoord [®]	Frontoffice geeft Antwoord [®]	Gemeente geeft Antwoord [®]
Architectuur	Vakafdelingen zijn 'eilanden' met eigen loketten, processen en gegevens	De kanalen (telefoon, balie, internet, post, e-mail) worden als verschillende communicatiekanalen onderkend en door verschillende vakafdelingen gebruikt. Gegevens zijn beschikbaar voor het kanaal en vanuit het kanaal kunnen diensten van verschillende vakafdelingen gebruikt worden	Frontoffice, midoffice en backoffice zijn onderkend. De verschillende kanalen worden vanuit een generieke frontoffice ondersteund met hun eigen informatievoorziening. De vakafdelingen voeren zelf de regie op voortgang en terugkoppeling naar de klant	De frontoffice van de gemeente voert regie over de klantvragen en antwoorden en kan status melden over de voortgang. Midoffice producten zijn expliciet onderkend en worden benut
Loketinrichting	Loketinrichting verschilt per vakafdeling; eigen systemen, verschillende websites en telefoonnummers	Afstemmen van gegevenslevering aan het centrale loket balie of de centrale website. Contentbeheer op orde voor dat kanaal over afdelingen heen	Integratie van loketten/kanalen; centraal vastleggen van aanvragen, vragen en antwoorden. Zelfde vraag en antwoord over de kanalen heen	Eén loket per kanaal, onderlinge integratie. Aansluiting op landelijk frontoffice initiatieven verregaand mogelijk
(e)-Formulieren	Formulieren worden gedigitaliseerd als elektronisch formulieren. Digitaliseren van papieren formulieren vindt plaats, aanbieden van gedigitaliseerde formulieren via een internetloket; organiseren van ontvangst van formulieren	E-formulieren worden gestandaardiseerd over afdelingen heen. E-formulieren en formulieren bestaan naast elkaar en worden logisch per kanaal bij elkaar aangeboden	Het gebruik van het digitale loket en de papieren formulieren wordt expliciet overwogen. Formulieren worden over meerdere kanalen aangeboden en zijn verregaand gestandaardiseerd. Aanvragen kunnen voor zover mogelijk ook elektronisch via het telefoniekanaal worden gedaan	Formulieren worden gezien als interactiemomenten met de klant en worden als zodanig geautomatiseerd. Alleen nog uitvraag van gegevens die niet bekend zijn bij de overheid
Gegevens (magazijn)	Klant- en productgegevens per dienst	Samenvoegen van klant- en productgegevens beschikbaar per kanaal; ad hoc uitwisseling tussen kanalen. Basisafspraken over gegevensstandaarden	Samenvoegen van klant- en productgegevens; gegevens elektronisch beschikbaar via alle kanalen; hoge beschikbaarheid gegevens voor frontoffice (evt.. 24x7)	Gegevens over de totale organisatie beschikbaar. Standaarden voor gegevens verregaand doorgevoerd. Mogelijkheid tot ketenintegratie

Informatievoorziening	Dienst geeft Antwoord [®]	Kanaal geeft Antwoord [®]	Frontoffice geeft Antwoord [®]	Gemeente geeft Antwoord [®]
Zakenmagazijn (Statusinformatie en proces management)	Zakenmagazijn bestaat veelal nog niet. Geen mogelijkheid tot geautomatiseerd terugkoppelen van statusinformatie	Zakenmagazijn vaak als basisvoorziening met mogelijkheid tot terugkoppelen status aan de klant door handmatig aangeven in het zakenmagazijn. Verschillend gebruik per kanaal	Status beschikbaar door inzet procesmanagement voorziening (dikke midoffice). Eenvoudige processen worden geautomatiseerd in een procesmanagement voorziening. Documenten digitaal beschikbaar voor klanten; archivering digitaal georganiseerd; status kan worden bewaakt; gebruik mid-office functionaliteit	Status integraal geautomatiseerd beschikbaar voor alle aanvragen en leveringen d.m.v. proceslogica vanuit de backoffice wordt ondersteund in de midoffice. Bedrijfsregels worden beheerd
Basisregistraties Identificatienummers	Veelal afdelingspecifieke identificatienummers	Gebruik BSN voor opvragen gegevens en voor meldingen/aanvragen	Gebruik BSN en BIN voor opvragen gegevens uit systemen.	Gebruik BSN en BIN voor opvragen gegevens uit systemen.
Managementinformatie	Beperkt en/of afdelingspecifiek aanwezig	Managementinformatie over kanaalgebruik bekend in aantallen. Wordt beperkt gestuurd op kanalen t.o.v. elkaar	Eenduidig proces van afhandelen van vragen; stuurinformatie online/ realtime beschikbaar Kanaaloverstijgende informatie beschikbaar over gebruik en kosten. Bewuste sturing op kanaalgebruik	Mogelijkheid tot monitoren van voortgang in relatie tot normen/eisen

Gemeenten onderschatten vaak mogelijkheden van eigen ICT

Zoals we in hoofdstuk 3 constateerden bevinden gemeenten zich vaak in fase 1 en/of 2 van Antwoord[®]. De benodigde ICT-voorzieningen voor de fasen 1 en 2 van Antwoord[®] zijn bij veel gemeenten al in huis. Het is een kwestie van de aanwezige functionaliteit beter benutten en de werkprocessen hierop af te stemmen. Er zijn echter veel voorbeelden van gemeenten die de mogelijkheden van bestaande systemen onvoldoende benutten, omdat de wensen van KCC en vakafdeling onvoldoende bekend zijn bij ICT'ers, en KCC en vakafdeling de mogelijkheden van bestaande systemen onvoldoende kennen. De parallel met bijvoorbeeld de Microsoft Office (Word, Excel, Excess etc.) is hier goed te trekken. De gemiddelde gebruiker, maakt slechts zeer beperkt gebruik van de functionaliteit in deze producten. Ditzelfde geldt voor andere systemen binnen de gemeente. Beter gebruik van beschikbare systemen kan de fasen 1 en 2 ondersteunen zonder nu al grote investeringen te doen in nieuwe hulpmiddelen en kan gemeenten op weg helpen naar de fasen 3 en/of 4.



Hoe ondersteunen landelijke en gemeentelijke voorzieningen en standaarden Antwoord®?

In hoofdstuk 2 is een aantal landelijke voorzieningen toegelicht die samen de infrastructuur vormen die Antwoord® ondersteunt. Deze voorzieningen zijn randvoorwaardelijk om de ambities van Antwoord® te realiseren (met name de fasen 4 en 5 Antwoord®). Deze voorzieningen zijn niet voor niets in het NUP opgenomen. De relatie tussen deze voorzieningen is in de NORA en de GEMMA vastgelegd. Voor een gemeentelijk KCC zijn met name de volgende landelijke voorzieningen van belang: SamenwerkendeCatalogi, Decentrale Wet- en Regelgeving, Zoekdienst en Bekendmakingen. Deze voorzieningen helpen burgers (en bedrijven) om zelf de gewenste informatie te vinden door deze overzichtelijk op internet beschikbaar te stellen. Als de burger zijn gewenste informatie niet kan vinden kan hij contact opnemen met het KCC van zijn gemeente. Die kan dan met behulp van onder andere de Antwoord® ContentCollectie antwoord geven op zijn vraag. De ContentCollectie is een verzameling van landelijk verzamelde en beheerde informatie. De Collectie bevat veelgestelde vragen (en de daarbij horende antwoorden) die afkomstig zijn van bijvoorbeeld Postbus 51, UWV en provincies. De overheidsorganisatie die de informatie aandraagt, is verantwoordelijk voor de juistheid, volledigheid en actualiteit: hij is leverancier. Dankzij een standaarduitwisselingsmethode (Connector) wordt de informatie in deze Collectie ter beschikking gesteld aan de KCC-systemen van de gemeenten. Al deze voorzieningen zijn ondergebracht bij het programma Overheid heeft *Antwoord®*. Andere belangrijke voorzieningen als de PersoonlijkInternetPagina en het programma Antwoord® voor Bedrijven zijn nader toegelicht in hoofdstuk 2.

83

Om de landelijke voorzieningen binnen de gemeente te implementeren zijn diverse gemeentelijke standaarden en referentiemodellen ontwikkeld door EGEM i-teams:

- standaard e-Formulieren en procesbeschrijvingen voor steeds meer producten;
- een modelbestek voor het aanschaffen van de benodigde makelaarsfunctionaliteit (zaak- en gegevensmagazijn);
- het referentiemodel stelsel van gemeentelijke basisgegevens (RSGB), waarin de gegevensrelaties tussen de verschillende basisregistraties is uitgewerkt;
- een standaard voor berichtuitwisseling tussen systemen (StUF) dat het mogelijk maakt dat verschillende systemen met elkaar kunnen 'praten'. StUF wordt weleens vergeleken met een stekker die systemen met elkaar verbindt.

Deze standaarden en referentiemodellen maken deel uit van de GEMMA. Vooral het zakenmagazijn en gegevensmagazijn zijn belangrijke componenten in de ondersteuning van het werk in het KCC. Deze componenten ondersteunen de informatie-uitwisseling tussen het KCC en de vakafdelingen. Verschillende systemen raadplegen, tussen

afdelingen heen en weer lopen, mailen en bellen wordt daarmee overbodig. De kans op fouten neemt overigens ook af!



Wat is de rol van de afdeling Informatievoorziening en wat vraagt Antwoord® van samenwerking in gemeenten?

De afdeling Informatievoorziening van een gemeente heeft een belangrijke adviserende, faciliterende en verbindende rol bij de realisatie van Antwoord®. De afdeling Informatievoorziening is verantwoordelijk voor het opstellen van de gemeentelijke architectuur, het informatiebeleid, het faciliteren en adviseren over de inrichting van de bedrijfsprocessen, informatie- en gegevensmanagement en het beheer en onderhoud van de technische infrastructuur. De afdeling Informatievoorziening kan deze rol alleen goed invullen als ze intensief samenwerkt met het management, het KCC en de vakafdelingen, zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau. Vooral voor het realiseren van de fasen 3 en 4 is deze samenwerking van cruciaal belang. Elke discipline brengt belangrijke kennis en expertise in die nodig is om Antwoord® te realiseren. Samenwerking is nodig, niet alleen op het gebied van systemen, maar ook op het gebied van gegevens en processen. Alleen dan kunnen de Antwoordambities ook daadwerkelijk worden gerealiseerd.

84

Het KCC, de vakafdelingen en de afdeling Informatievoorziening hebben eigen kenmerken, kwaliteiten en vaardigheden. Vakspecialisten hebben bijvoorbeeld de inhoudelijke deskundigheid en kennen alle ins en outs van het proces. Architecten, informatiemanagers en ICT'ers hebben de expertise op het gebied van informatievoorziening. Vakspecialisten en KCC-medewerkers mogen van architecten verwachten dat plannen en systemen begrijpelijk worden vormgegeven, andersom mogen architecten en ICT'ers van vakspecialisten en KCC-medewerkers verwachten dat ze worden betrokken bij de ontwikkeling van de processen en bij de aankoop van systemen (bijvoorbeeld de telefooncentrale, een zaak- of gegevensmagazijn of een documentmanagementsysteem). Het is van groot belang dat in een gemeente vakafdelingen, het KCC én de afdeling informatievoorziening elkaar opzoeken en samenwerken. Die samenwerking gaat niet vanzelf. Vakspecialisten en KCC-medewerkers hebben specifieke behoeften op het gebied van gebruiksvriendelijkheid en processtappen die vertaald moeten worden in een systeem. ICT'ers eisen dat een systeem in de architectuur past waardoor een koppeling van systemen mogelijk is en gegevens goed kunnen worden uitgewisseld. Deze wensen moeten op elkaar worden afgestemd. Gebeurt dit niet dan loopt de gemeente het risico dat de verkeerde systemen worden aangeschaft of dat dezelfde functionaliteit door meerdere afdelingen wordt aangeschaft. Er zijn gemeenten waar zowel het KCC als de afdeling Informatievoorziening een mid-office systeem zoals een zaak- en gegevensmanagement (zie volgende paragraaf) had aanbesteed.

Het management (directeuren, gemeentesecretaris) speelt een cruciale rol zowel op het terrein van het formuleren van de ambities die leidend zijn voor de informatievoorziening als het borgen van de interne samenwerking. Het management moet zorgen dat er een relatie is tussen de gemeentelijke ambities en de consequenties voor de informatievoorziening. In veel gemeenten is er maar een heel beperkt contact tussen de afdeling informatiemanagement en het topmanagement. Dit is zorgwekkend. Daarnaast heeft het topmanagement de verantwoordelijkheid om de rol tussen de afdeling informatiemanagement, het KCC en de vakafdelingen goed te krijgen en ervoor te zorgen dat ze met elkaar in contact zijn.

De uitdaging is om echt samen te werken aan Antwoord[®] om zo de burger beter te kunnen bedienen, de administratieve lasten te verlagen of een andere strategische doelstelling van de gemeente te realiseren. Communicatie en taal zijn hierbij van groot belang. De verschillende onderdelen, KCC, vakafdelingen en Informatievoorziening hebben vaak een 'eigen' taal. De plateauaanpak (zie hoofdstuk 3) is een manier om de gesprekken tussen de verschillende onderdelen te faciliteren. Het is het Esperanto, een gemeenschappelijke taal, die communicatie tussen de verschillende disciplines ondersteunt. Ook het boekje *Verander écht* (2006) geeft tips over hoe met dit vraagstuk om te gaan (www.egem-iteams.nl).



Op bezoek bij collega's: leren van de burens

Veel overheidsorganisaties, zeker gemeenten, hebben vergelijkbare processen, uitdagingen en leerpunten. Gemeenten zijn niet uniek als het gaat om de inrichting van de bedrijfsvoering, waaronder ICT. Afkijken en samenwerken is daarom essentieel om kosten te besparen, minder kwetsbaar te zijn en betere kwaliteit te leveren. Gemeenten maken het verschil in de interactie met burgers en bedrijven. Hoe de gemeente als dienstverlener opereert, wat ze als voorzieningen aanbiedt aan de bevolking, hoe ze burgers betreft in burgerparticipatie, daarin kan en moeten gemeenten onderscheidend zijn. Gemeenten kunnen kortom veel van elkaar leren en zouden dit in onze visie ook meer moeten doen.

De laatste jaren is een tendens te zien waarbij gemeenten gezamenlijk optreden bij de inkoop van bijvoorbeeld informatiesystemen (bijvoorbeeld Dimpact en GovUnited) wat aanzienlijke kostenbesparing met zich meebrengt. Veel gemeenten doen ervaring op met het aanschaffen en inrichten van informatiesystemen. Er is veel bedacht, ontwikkeld, geleerd en beschikbaar gesteld via diverse initiatieven. Afhankelijk van de ontwikkelfase van gemeenten, kunnen ze gebruik maken van de opgedane kennis en instrumenten via verschillende programma's en projecten. Er zijn vele voorbeelden waarvan wij er drie noemen.

Vierentwintig Voorhoedegemeenten waaronder Amsterdam, Arnhem, Beverwijk, Den Haag, Dordrecht, Enschede, Eindhoven en Voorst testen, ontwikkelen en toetsen doorlopend onderdelen uit de e-overheid. Deze Voorhoedegemeenten zijn expert op een bepaald

terrein bijvoorbeeld gegevensuitwisseling, zaakgericht werken, internetdienstverlening, pakketselecties et cetera. Hun ervaringen en producten zijn te vinden op de website www.egem-iteams.nl.

De Leeromgeving Antwoord[®] bestaat uit tien gemeenten, die een pioniersrol vervullen voor Overheid heeft *Antwoora*[®]. Zij verbeteren stap voor stap hun dienstverlening aan de hand van het concept Antwoord[®]. Deze gemeenten testen producten van Antwoord[®] uit, waaronder de kennisbank en het besturingsmodel volgens de COPC-methode. Daarnaast delen zij ervaringen over de invoering van het 14+netnummer Antwoord[®]. Aan deze Leeromgeving doen mee: Amsterdam, Apeldoorn, Dordrecht, Enschede, Gouda, Rotterdam, Son en Breugel, Terneuzen, Zaanstad, Zoetermeer, Zwolle en de provincie Overijssel. Hun aanpak en ervaringen zijn te lezen op www.antwoord.nl.

De gemeenten Bolsward, Littenseradiel, Lemsterland, Gaasterlân-Sleat, Nijefurd en Wûnseradiel vormen samen het ICT Samenwerkingsverband Zuidwest Friesland (ISZF). Dit is een mooi voorbeeld van samenwerking van een aantal kleine gemeenten. Zij hebben samen een apart servicecentrum ingericht dat in opdracht zowel de techniek als de bedrijfsvoering van de informatievoorziening verzorgt. Gemeenten, hun brandweerkorpsen en de intergemeentelijke sociale dienst hoeven daardoor niet zelf relatief dure ICT-oplossingen te bedenken en aan te schaffen. Deze samenwerking zorgt voor efficiency en betere dienstverlening. Werkwijze, ervaringen en deelnemers zijn te vinden op www.iszf.nl. Meer informatie over ICT-samenwerkingsverbanden is ook te vinden op www.egem-iteams.nl

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.

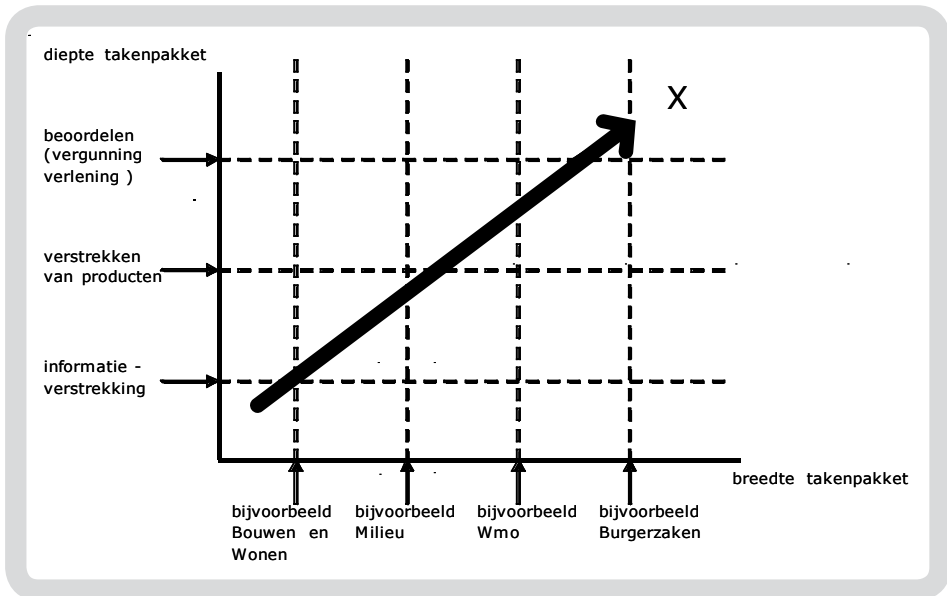


Kiezen we voor generalisten of specialisten?

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?

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 leidinggevenden 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.

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

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 tweedelijnsmedewerkers, 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.

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.

Samenwerken met andere overheidsorganisaties

De Antwoord[®]-ambitie is dat in 2015 gemeenten nagenoeg alle vragen aan de overheid kunnen beantwoorden. De andere overheden stellen gemeenten daartoe in staat. Wat betekent dit concreet voor de samenwerking tussen gemeenten en bijvoorbeeld provincies en waterschappen? Gemeenten kunnen ook onderling samenwerken om de dienstverlening beter en efficiënter te organiseren of samen met ketenpartners werken aan het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. In dit hoofdstuk werken we verschillende samenwerkingsvormen verder uit waarmee de Antwoord[®]-ambities gerealiseerd kunnen worden.



Waarom samenwerken en in welke vorm?

Zoals we in hoofdstuk 3 beschreven bevindt het gros van de gemeenten zich in fase 1 en fase 2 van Antwoord[®]. Deze gemeenten werken intensief aan het verbeteren van de eigen dienstverlening en zijn bezig om in fase 3 en fase 4 te komen. Fase 3 kenmerkt zich door een gemeentebrede samenwerking waarbij het organiseren van een KCC voor de hele gemeente centraal staat. Gemeenten werken ook onderling samen om de stap naar fase 3 te realiseren. Om vervolgens de stap te kunnen maken naar fase 4 en fase 5, waarbij in fase 5 het KCC vragen voor de hele overheid afhandelt, is intensieve samenwerking nodig tussen gemeenten en andere overheidsorganisaties. Ook het oplossen van complexe ketenvraagstukken vraagt intensieve samenwerking tussen gemeenten en andere organisaties.

De volgende vormen van samenwerking op het gebied van dienstverlening werken we in dit hoofdstuk verder uit:

- samenwerking tussen gemeenten. Gemeenten werken bijvoorbeeld in regioverband samen om het implementatievermogen te vergroten of om gezamenlijk een 14+netnummer Antwoord[®] te introduceren;
- samenwerking in het gemeentelijk KCC. Gemeenten nemen de eerstelijns-dienstverlening over van andere organisaties zoals waterschappen en provincies (fase 5 Antwoord[®]). Het doel is het creëren van één logische ingang voor de burger waar het eerste klantcontact wordt afgehandeld;
- samenwerking in de keten. Overheidsorganisaties werken samen om complexe vragen van burgers, waarbij verschillende organisaties zijn betrokken, optimaal af te handelen. Dit zijn bijvoorbeeld vragen op de terreinen omgevingsvergunning, werk-en-inkomen of de vreemdelingenketen.

Samenwerking in de regio Drechtsteden

De regio Drechtsteden (Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht, Zwijndrecht, samen 270.000 inwoners) werkt vergaand samen. Er is bijvoorbeeld een gezamenlijke sociale dienst en recent is een shared service center opgezet. Om gezamenlijk het telefoonnummer 14078 in te voeren, is een onderzoek ingesteld naar een passende samenwerkingsvorm en wordt een gezamenlijke businesscase uitgewerkt. Het programma Overheid heeft *Antwoord*[®] voert het onderzoek uit. Zij zette de *Antwoord*[®]-positiebepaling (zie hoofdstuk 3) in, omdat de samenwerkingsvorm moet aansluiten bij de mogelijkheden en wensen van de afzonderlijke gemeenten. Vijf mogelijke samenwerkingsscenario's zijn geïnventariseerd:

- Samen beheren (1.) één telefonische ingang (web-based) voor de regio, de afzonderlijke gemeenten handelen zelf hun klantcontacten af, met eigen *Antwoord*[®] kennisbank;
- Samen ontwikkelen (2.) één telefonische ingang, klant komt binnen bij de afzonderlijke gemeenten, die werken van uit één gemeenschappelijke (te ontwikkelen) kennisbank;
- Samen afhandelen (3.) de telefoongesprekken worden door één gezamenlijke telefonieorganisatie afgehandeld;
- Samen afhandelen over meerdere kanalen (4.) ook de klantcontacten over de kanalen post en webintakes worden gezamenlijk afgehandeld en de fysieke dienstverlening wordt uniform uitgevoerd;
- Samen afhandelen, ook voor andere organisaties (5.) ook de klantcontacten voor andere overheidsorganisaties zoals Manifestpartijen (IB-Groep, UWV, etc.), waterschappen en provincies worden gezamenlijk afgehandeld.

Belangrijk criterium voor de te kiezen samenwerkingsvorm en inrichtingsoplossing is het behoud van lokale herkenbaarheid en bereikbaarheid voor burgers. De regio Drechtsteden heeft besloten scenario 3 verder uit te werken en scenario 4 als perspectief te nemen. Er is een specifieke publicatie over deze case.

Hoe kunnen we samenwerking tussen gemeenten vormgeven?

Zoals we in hoofdstuk 1 van deze publicatie constateerden hebben gemeenten moeite om alle ontwikkelingen op het terrein van dienstverlening bij te benen (bijvoorbeeld invoering basisregistraties, Digitaal Klant Dossier, vormgeven midoffice, realiseren van digitale loketten). Uit een evaluatie van EGEM i-teams blijkt dat vooral kleine gemeenten capaciteit, middelen en kennis te kort komen om deze ontwikkelingen te volgen. Ook voor grote gemeenten zijn benodigde investeringen groot. Samenwerking kan de implementatie van ontwikkelingen vereenvoudigen en versnellen en voorkomt dubbele investeringen. Ook de invoering van het 14+netnummer in regiogemeenten met hetzelfde netnummer kan een aanleiding zijn voor samenwerking. De gemeenten in de regio Drechtsteden onderzoeken naar aanleiding daarvan of verdergaande samenwerking op het terrein van dienstverlening mogelijk is. Samenwerking zou daarom bij veel gemeenten hoog op de agenda moeten staan.

Gemeenten kunnen op veel manieren samenwerken om de dienstverlening beter en efficiënter in te richten, van kennisdeling tot het gezamenlijk organiseren van de dienstverlening. De belangrijkste vormen zijn:

- kennisdeling, denk aan het delen van procesmodellen, scripts en de kennisbank;
- gezamenlijke visievorming over het dienstverleningsconcept;
- gezamenlijke inkoop of ontwikkeling, bijvoorbeeld van een kennisbank, het e-loket of andere applicaties, maar ook het sturingsmodel of functieprofielen;
- gezamenlijk organiseren van de ondersteuning, denk aan het samen beheren van de contentcollectie, of bijvoorbeeld gezamenlijk post en webintakes afhandelen;
- gezamenlijk organiseren van de dienstverlening in een gezamenlijk KCC, bijvoorbeeld door samen de telefonie af te handelen (gezamenlijk 14+netnummer Antwoord®).

Het is goed om ambitieus te zijn in de samenwerking, maar het is belangrijk om de ruimte te nemen om naar dit beeld toe te groeien. Samenwerken is een ontwikkelproces dat begint met kleine stappen en successen. Een relatief laagdrempelige start is bijvoorbeeld kennisdeling of het samen ontwikkelen van een kennisbank. Daaruit spreekt de intentie tot verdere samenwerking en daarmee krijgt de samenwerking vorm. Vanuit deze positie is het mogelijk om verdergaande ambities, zoals het gezamenlijk organiseren van het KCC, uit te spreken. In één keer een grote stap zetten is ook mogelijk, maar dit vraagt veel van de betrokken organisaties.

97

Hoe ziet het proces om te komen tot samenwerking eruit?

De verschillende uitgangssituaties zoals beschreven in hoofdstuk 3 en de verschillende vormen van samenwerking maken dat er niet één vast samenwerkingsproces is. Voor twee gemeenten die zich in dezelfde uitgangssituatie bevinden, zal samenwerking eenvoudiger te realiseren zijn dan voor gemeenten die sterk verschillen. Vanzelfsprekend eisen vergaande ambities een intensiever samenwerkingsproces met meer (bestuurlijke) hobbels dan minder vergaande ambities. Samenwerken is daarom maatwerk.

De VNG en EGEM i-teams hebben in 2006 onder 349 gemeenten een onderzoek uitgevoerd naar samenwerking tussen gemeenten op ICT-gebied (rapport Vermenigvuldigen door delen, 2007). De uitkomsten zijn generiek bruikbaar voor samenwerking in dienstverlening.

Een aantal belangrijke aanbevelingen uit dit onderzoek zijn:

- individuele samenwerkingspartners moeten vanuit eigen belang de samenwerking insteken. De ervaring leert dat alleen een besparingsdoelstelling geen kansrijke voedingsbodem is voor samenwerking;
- motieven en beoogde winst van zowel de eigen gemeente als van de partner moeten duidelijk zijn. De motivatie om samen te werken, kan verschillend zijn: bij de ene gemeente is de ambitie om een nog betere dienstverlener te worden leidend,

- bij de andere gemeente is samenwerking noodzakelijk om basale dienstverlening op orde te krijgen of kosten binnen de perken te houden. Deze gemeenten zullen keuzes in de samenwerking en in het proces om daar te komen anders beoordelen;
- de startsituatie (ontwikkelfase van Antwoord[®]) waarin samenwerkende gemeenten zitten, moet voor alle partijen duidelijk zijn. Dit bepaalt de snelheid waarmee de samenwerking vorm kan krijgen. Gemeenten kunnen onderling sterk verschillen in de beschikbaarheid van randvoorwaarden, zoals systemen, een kennisbank of een klantgerichte cultuur;
 - mogelijke (politieke) gevoeligheden, zoals de behoefte aan herkenbaarheid voor de eigen burgers en de behoefte aan grip op de eigen verantwoordelijkheden moeten serieus worden genomen. Gemeenten willen het bestuur kunnen verzekeren dat de samenwerking geen gevolgen heeft voor de herkenbaarheid van de gemeente. Onvoldoende aandacht hiervoor kan in een later stadium van de samenwerking voor problemen zorgen;
 - als tot samenwerking is besloten, moeten er goede afspraken over de juridische vorm van samenwerking worden gemaakt (vrijblijvende samenwerking, een Gemeenschappelijke Regeling, publiekrechtelijke vorm of een privaatrechtelijke vorm). Deze keuze moet het inhoudelijke doel van de samenwerking ondersteunen: vorm volgt inhoud. Een risico is dat er niet expliciet wordt gekozen voor een juridische vorm waardoor de samenwerking in een later stadium vastloopt.

98

De onderzoekers van Vermenigvuldigen door delen ontleden het proces tot samenwerken in elf stappen. De eerste drie stappen (verkenning en oriëntatie, behoefte vaststellen en partnerstrategie) gaan over het vaststellen van de eigen ambities en insteek in de samenwerking. In de volgende drie stappen (partnerselectie, ontwerpen en ontwikkelen) geven de partners gezamenlijk vorm aan de samenwerking.

Na realisatie (uitvoering) volgt een gezamenlijke evaluatie. De partners besluiten of de samenwerking wordt vastgelegd (institutionalisatie) of dat eerdere stappen worden bijgestuurd. Ook kan de samenwerking alsnog worden ontbonden. Op www.egem-iteams.nl staat een praktisch overzicht van deze stappen. Wij raden aan hier kennis van te nemen, zodat er geen cruciale stappen worden vergeten.



Wat betekent een gemeentelijke KCC voor de samenwerking met andere overheden?

Door realisatie van het concept Antwoord[®] krijgen burgers een logische en goed georganiseerde ingang waar ze met al hun vragen aan de overheid terecht kunnen: het gemeentelijk KCC. Dit vraagt dat andere overheidsorganisaties gemeenten in staat stellen deze vragen te beantwoorden.

In de verklaring Betere dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid (april 2006) worden de Antwoord[®]-ambities bevestigd door de Vereniging Nederlandse Gemeenten, het Interprovinciaal Overleg, de Unie van Waterschappen en het kabinet. De volgende uitgangspunten zijn vastgelegd:

- de héle overheid stelt gemeenten in staat voor persoonlijk contact met burgers via het kanaal balie of telefonie de poort tot de overheid te zijn. Als dat voor burgers en bedrijven makkelijker is, neemt men natuurlijk direct contact op met andere overheidsorganisaties;
- burgers, bedrijven en instellingen maken zelf uit langs welk contactkanaal zij de overheid benaderen;
- informatie die al bij de overheid bekend is, wordt niet meer gevraagd en hoeft niet meer te worden verstrekt;
- niemand wordt meer van het kastje naar de muur gestuurd; informatie wordt overheidsbreed gedeeld en gebruikt;
- informatie over rechten en plichten van burgers en bedrijven is eenduidig, begrijpelijk en goed vindbaar.

Ook de Manifestgroep heeft samen met het Kloosterhoeveberaad afspraken gemaakt over de aanpak van overheidsbrede dienstverlening. De Manifestgroep is een samenwerking tussen een aantal grote uitvoeringsinstellingen: Kadaster, Kamers van Koophandel, CWI, College voor zorgverzekeringen, Rijksdienst voor het Wegverkeer, UWV, IB-Groep, Belastingdienst en Centraal Bureau voor de Statistiek. Het Kloosterhoeveberaad is het overleg van de gemeentesecretarissen van de grote gemeenten in Nederland. Samen vormen zij het Manifest-kwadraat. In het Manifest-kwadraat is voor Antwoord[®] een aantal belangrijke afspraken gemaakt tussen de betrokken partijen:

- overheidsorganisaties maken voor het beantwoorden van eerstelijnsvragen, ongeacht het kanaal, gebruik van een centrale informatiebron. Overheidsorganisaties stellen hun informatie ter beschikking aan de Antwoord[®] ContentCollectie. Een Contentbeheerteam is verantwoordelijk voor de samenstelling en samenhang in de ContentCollectie. Het onderhoud van de informatie (actueel, juist en volledig) blijft de verantwoordelijkheid van de betrokken overheidsorganisatie;
- de informatie wordt toegankelijk gemaakt voor alle overheidsorganisaties door deze aan te bieden in de vorm van life-events (zie hoofdstuk 4). Via Overheid.nl worden op dit moment drie life-events aangeboden: onderwijs-en-bijverdienen, vertrek-naar-het-buitenland en overlijden. Nog dit jaar neemt de Manifestgroep nog twee life-events in gebruik: overlijden-in-het-buitenland en migreren;
- samenwerking tussen het gemeentelijke KCC en de tweede lijn van de uitvoeringsinstelling wordt als volgt vormgegeven: een KCC-medewerker die van een burger een vraag krijgt, die hij met de beschikbare Antwoord[®] ContentCollectie niet kan

beantwoorden, kan die vraag via een webformulier overdragen aan een vakafdeling. Hiervoor moeten nog een aantal vragen beantwoord worden: hoe houden we het aantal overdrachtsmomenten zo klein mogelijk?, wie bewaakt de kwaliteit en doorlooptijd van afhandeling van de vraag?, geeft de tweedelijnsmedewerker het antwoord of de KCC-medewerker?

Er zijn nog geen concrete afspraken gemaakt wanneer waterschappen, provincies en andere overheden gaan aansluiten bij de gemeentelijke KCC's. In het Actieprogramma Dienstverlening en e-overheid (voorheen Nationaal Urgentie Programma of NUP, juni 2008) wordt wel aangegeven dat uiterlijk eind 2011 alle gemeenten moeten werken met een KCC en alle 100.000+ gemeenten aangesloten moeten zijn op de Antwoord® ContentCollectie. Dit vraagt van andere overheidsorganisaties dat zij de benodigde content aanleveren.

Wat vraagt deze ontwikkeling van verschillende overheidsorganisaties?

Zoals we in hoofdstuk 1 van deze publicatie beschreven, vraagt het realiseren van één ingang een netwerk van samenwerkende overheidsorganisaties. Wat betekent dit voor de verschillende organisaties? Hoe werkt dit in de praktijk? Er zijn nog weinig overheden die daadwerkelijk zo werken, wel zijn er praktijkvoorbeelden die zicht geven op mogelijke vormen van samenwerking. Een goed voorbeeld is de samenwerking tussen de provincie Overijssel en gemeente Zwolle.

Samenwerkingsverband tussen provincie Overijssel en gemeente Zwolle

De **provincie Overijssel** sluit zich aan bij de ambitie om de gemeente als dé logische ingang voor overheidszaken voor de burger te realiseren. Om dit te realiseren zijn de provincie Overijssel en de gemeente Zwolle een samenwerkingsverband aangegaan. Per 1 januari 2009 willen ze samen het telefoonnummer 14038 invoeren waar de burger vragen aan de gemeente en aan de provincie kan stellen. Besloten is klein te beginnen. Alleen het algemene informatienummer van de provincie zal per 1 januari overgaan naar het gemeentelijk KCC. Andere telefoonnummers van de provincie worden eventueel op termijn aangesloten. Dit project wordt financieel ondersteund door InAxis, de Commissie Innovatie openbaar bestuur van het BZK.

Overijssel en Zwolle zijn twee jaar bezig deze samenwerking vorm te geven. De eerste stap was het meten en monitoren van klantcontacten van de provincie. Inzicht in het aantal en type klantcontacten is essentieel om concrete afspraken en plannen te kunnen maken. Een belangrijk aandachtspunt in deze samenwerking was het begrip voor elkaars situatie. De gemeente bleek verder te zijn dan de provincie in de organisatie van de dienstverlening en begreep onvoldoende dat de provincie nog voornamelijk bezig was om de organisatie in beweging te krijgen. Sinds beide partijen zich realiseerden dat iedere organisatie haar eigen ontwikkelpad en -snelheid

Om samenwerking in het KCC van gemeenten mogelijk te maken moeten andere overheden net als gemeenten hun kanalen integreren (multichannel beleid), klantcontacten concentreren en monitoren en de dienstverlening kanaalafhankelijk maken. Dit is de basis om op termijn een groot deel van de vragen aan de overheid door het gemeentelijk KCC te kunnen laten beantwoorden. De uitdaging is daarom voor provincies en waterschappen gelijk aan die voor gemeenten. Ook hebben de in hoofdstuk 2 genoemde ontwikkelingen voor deze organisaties grote gevolgen (bijvoorbeeld DigiD, e-formulieren, Wabo, MijnOverheid.nl). Wij denken daarom dat de aanbevelingen in de andere hoofdstukken van deze publicatie ook deze organisaties verder kunnen helpen.

Een goed voorbeeld van ontwikkeling van dienstverlening bij andere overheden is de provincie Utrecht. Zij heeft alle klantcontacten inzichtelijk gemaakt (meten van de klantcontacten) en op basis daarvan dienstverleningsambities geformuleerd en een KCC ingericht. Aan de telefoon worden steeds meer vragen direct beantwoord vanuit een groeiende kennisbank. Ook waterschap Hollandse Delta heeft alle telefonische frontoffices gebundeld achter één telefoonnummer. Hieronder is een goed voorbeeld van Waterschap Brabantse Delta uitgewerkt.

Waterschap Brabantse Delta verbetert haar dienstverlening

Een groot deel van de klantcontacten van **waterschap Brabantse Delta** gaat over belastingen (bijna 90%). Overige vragen gaan over vergunningen en meldingen over bijvoorbeeld vervuild water en verzoeken voor het aanpassen van het waterpeil. Om betere dienstverlening te leveren en kosten te besparen heeft waterschap Brabantse Delta recent haar bedrijfsprocessen gestroomlijnd en een visie op dienstverlening opgesteld. Hierin is rekening gehouden met het concept Antwoord[®]. De volgende doelstellingen zijn opgenomen:

- inrichten van één frontoffice voor de externe klantcontacten (vragen, klachten, meldingen enzovoorts), uitgezonderd de bestaande frontoffice voor belastingen;
- inrichten van één frontoffice voor de interne klantcontacten (ICT, facilitair en overig);
- eenduidige informatie en afhandeling ongeacht het door de burger gekozen contactkanaal;
- zo groot mogelijke afhandeling van het klantcontact in de frontoffice; verantwoordelijkheid voor en regie op afhandeling van klantcontact in de midoffice of backoffice.

Als waterschappen, gemeenten en provincies de Antwoord[®]-ambities serieus nemen, zullen zij de komende jaren met elkaar aan de slag moeten om deze ambities te realiseren. Wij hebben het beeld dat Antwoord[®] op dit moment nog niet breed leeft bij provincies en

waterschappen. De Unie van Waterschappen en het Interprovinciaal Overleg kunnen hier wellicht een stimulerende rol in vervullen.



Hoe kunnen we samenwerking in de keten vormgeven?

Naast samenwerking in het gemeentelijk KCC om de eerstelijnsdienstverlening van de overheid te verbeteren werken veel overheidsorganisaties samen om gezamenlijk vragen en problemen van burgers op te lossen: ketensamenwerking. Vragen en problemen van burgers volgen niet de grenzen die overheidsorganisaties trekken. Om burgers goed, snel en efficiënt te kunnen helpen, moeten verschillende organisaties samenwerken.

In Nederland hebben gemeenten en rijk bijvoorbeeld afgesproken 75.000 minder mensen in de bijstand te hebben. Mensen in de bijstand kampen vaak met meervoudige problematiek. Zij hebben niet alleen schulden maar zijn bijvoorbeeld ook de Nederlandse taal onvoldoende machtig en hebben vaak een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Deze mensen echt aan het werk krijgen, vraagt om een intensieve samenwerking tussen bijvoorbeeld de sociale dienst van gemeenten, Jeugdzorg, UWV en de GGD. Door informatie uit te wisselen tussen verschillende organisaties, begint de overheid inzicht te krijgen in alle kansen en obstakels in iemands leven die 'meedoen in de maatschappij' beïnvloeden. De totale situatie van mensen wordt beoordeeld, niet alleen een individuele hulpvraag.

Jongeren Centraal: een geïntegreerde jongerenaanpak

Niet afwachten, maar eropaf! Dat is het motto van de gezamenlijke jongerenaanpak 'Jongeren Centraal', gestart door het CP-ICT. Na Hoorn krijgt de aanpak nu een vervolg in Apeldoorn, Tilburg en Uden waar op 13 februari 2008 het startschot plaatsvond. Dit project draait om samenwerking vanuit gezamenlijke klantdoelen tussen CWI, UWV en sociale diensten en instanties als Bureau Jeugdzorg, de leerplichtambtenaar en ROC. Hoe? Door ondersteuning in de dienstverlening van het geautomatiseerde systeem Jongeren Centraal. Het systeem geeft een signaal bij belangrijke gebeurtenissen in het leven van jongeren, zoals einde van een opleiding of dienstverband of overlijden van een ouder. De instanties wachten vervolgens niet af, maar stappen zonodig direct op de jongere af. Jongeren Centraal is aangesloten op het Digitaal Klant Dossier, waarin informatie van CWI, GBA, GSD, UWV, RDW en lokale bronnen is ontsloten. Het geeft aan welke diensten verleend zijn of waar de klant nog mee geholpen wordt. Meer informatie op www.cp-ict.nl.

Goede ketensamenwerking is gebaseerd op gelijkwaardigheid en erkenning van onderlinge afhankelijkheid bij het verbeteren van de prestaties. In de praktijk blijken echter tegenstrijdige belangen van organisaties, het ontbreken van overkoepelend gezag en onduidelijke afspraken samenwerking te bemoeilijken. Zoals we in hoofdstuk 2 aangaven

is goede ketensamenwerking een van de grote uitdagingen voor de realisatie van betere overheidsdienstverlening.

De eerder genoemde Manifestpartijen werken intensief samen om ketensamenwerking te verbeteren. Zij proberen de invoering van de e-overheid te versnellen door standaarden af te dwingen en door andere overheden te inspireren.

De verhouding tussen de SUWI-keten en Antwoord®

De SUWI-keten is een voorbeeld van ketensamenwerking tussen verschillende overheidsorganisaties. Op 1 januari 2002 is de Wet Structuur Uitvoeringsorganisatie Werk en Inkomen (wet SUWI) in werking getreden. Doel van deze wet is meer mensen aan het werk te helpen, klantgerichtheid te verhogen en kosten te verlagen: zo veel mogelijk mensen, zo snel mogelijk weer aan het werk. Om dit te realiseren, werken het CWI, UWV en gemeenten samen om de burger te bedienen. Werkzoekenden kunnen straks op één locatie werk zoeken en een uitkering aanvragen. CWI, UWV en gemeenten hebben dan een gezamenlijk loket (soms zijn ook reïntegratiebedrijven en uitzendbureaus aanwezig). Doel is een betere dienstverlening, sneller een baan voor werkzoekenden én een flinke bezuiniging. De regering verwacht 74 miljoen euro te besparen in 2009 en vanaf 2011 zelfs 190 miljoen euro per jaar.

103

Verschiedende bestuurders en ambtenaren vragen zich af hoe de ontwikkelingen in de SUWI-keten zich verhouden tot Antwoord®. Hierover is een aantal opmerkingen te maken. De doelen van de wet SUWI en de doelen van Antwoord komen op hoofdlijnen overeen. Beide streven uiteindelijk naar betere publieke dienstverlening door betere samenwerking tussen overheidsorganisaties. In beide initiatieven staat de 'één ingang gedachte' centraal: burgers kunnen op één plek terecht en overheden werken samen om de burger optimaal te helpen. Aanleiding en aanpak van beide initiatieven is wel verschillend. SUWI is ontstaan vanuit een maatschappelijke opgave om de werkloosheid terug te dringen. De specifieke situatie van een relatief kleine groep burgers (werk en uitkering) staat centraal. Intensieve samenwerking via het zaakdenken (denk aan het Digitaal Klant Dossier) is essentieel. Aanleiding voor Antwoord® is de wens om alle burgers, bedrijven en instellingen een duidelijke ingang aan te bieden voor de hele overheid. De aanpak is vooral gericht op beantwoording van vragen via generieke vragen en antwoorden aan de overheid (het bouwen van de ContentCollectie).

Het is het goed denkbaar dat generieke vragen aan SUWI-partners in de toekomst door het gemeentelijke KCC worden beantwoord. Complexere vragen worden dan doorgezet naar één van de SUWI-partners. Hoe de eerste en tweede lijn er precies uit zal zien, wordt nog

verder verkend. Verkennende afspraken hierover zijn in de vorige paragraaf weergegeven onder het Manifest-kwadraat. Wij zijn ervan overtuigd dat de ontwikkelingen in de SUWI-keten en Antwoord® elkaar kunnen versterken. Het zaakgebonden denken en het organiseren van ketensamenwerking is ver ontwikkeld door de SUWI-partners. Antwoord® kan hiervan gebruik maken door een vertaalslag te maken voor andere ketens en daarmee de visie voor 2015 te realiseren. Ook is er bij SUWI-partners veel kennis beschikbaar over het professioneel organiseren van klantcontact (denk aan de contactcenters van UWV). Antwoord® biedt de SUWI-partners een context waarin de ontwikkelingen van SUWI een goede plek kunnen krijgen. Het is vooral van belang dat in gemeenten beide bewegingen geïntegreerd worden benaderd en ze niet worden gezien als twee werelden. De kans is dan groot dat dit leidt tot inefficiënte keuzes. Onderstaand noemen we twee voorbeelden van samenwerking in de SUWI-keten, waarbij we aangeven in hoeverre het voorbeeld past binnen de ambitie om de SUWI-keten en het concept Antwoord® te integreren.

CWI, UWV en gemeenten experimenteren in zogenaamde toonkamers met intensieve samenwerking. Elke toonkamer verschilt in aanpak, maar het uitgangspunt is overal hetzelfde: de klant centraal. De klant ervaart één aanspreekpunt en maatwerk, zonder 'schotten' in de dienstverlening. Een voorbeeld is het Activerium in de gemeente Apeldoorn. Hier worden naast de SUWI-keten ook de ketens Inburgering, Schuldhulpverlening en Jongeren bediend. De burger kan op één plek en met één intake terecht voor dienstverlening van het CWI, UWV, de gemeente Apeldoorn, de Stadsbank, het Jongerenloket en het Inburgeringsloket. Deze partijen onderzoeken nu samen of de invoering van één gedeeld telefoonnummer mogelijk is. Op termijn wordt bekeken of dit telefoonnummer ingepast of afgestemd kan worden met het 14055-nummer. Dit is een voorbeeld van integratie van de SUWI-keten en het concept Antwoord®.



Afbeelding 9.1 het Activerium is een voorloper in geïntegreerde dienstverlening

Een ander voorbeeld van goede ketensamenwerking is Regelhulp. Sinds november 2007 worden chronisch zieken, gehandicapten en ouderen via www.regelhulp.nl de weg gewezen in de grote hoeveelheid verschillende voorzieningen in de zorg en sociale zekerheid. Ook biedt deze website met behulp van life-events een geïntegreerde intake van de organisaties VWS, SZW, UWV, CWI, CIZ en gemeenten. Deze intakes worden

automatisch ontleed in verschillende aanvragen van producten van de aangesloten organisaties. Levering van producten gebeurt door de verschillende organisaties. De ontwikkelde integrale webformulieren kunnen, in de toekomst, ook aangeboden worden via gemeentelijke websites. Hierover wordt op dit moment nagedacht. Als dit wordt gerealiseerd, is weer een belangrijke stap naar de gemeente als logische ingang voor de hele overheid gezet.



105

Afbeelding 9.2 Regelhulp biedt een geïntegreerde ingang op internet die via andere websites is aan te roepen

Een ander voorbeeld van ketensamenwerking is de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo). Per 1 januari 2009 worden ongeveer vijftieng bestaande vergunning- en ontheffingstelsels vervangen door één omgevingsvergunning. De invoering van deze wet betekent voor de burger dat hij met één vergunningaanvraag bij één loket terecht kan voor aanvraag en informatie, via zijn gewenste kanaal. De gemeente krijgt alle aanvragen ingediend, maar als zij geen bevoegd gezag is, stuurt de gemeente de aanvraag door naar de bevoegde partij (bijvoorbeeld de provincie of het waterschap). Hierdoor hoeft de burger maar één vergunning aan te vragen en wordt de burger niet belast met de vraag bij welke overheidsinstelling hij moet zijn. De invoering van de Wabo past goed in de ambities van Antwoord[®]: de gemeente als de logische ingang voor de overheid en samenwerkende overheidsorganisaties die een vraag van een burger zoveel mogelijk in één keer afhandelen.

Een pilot rond de Wabo tussen provincie Overijssel, gemeenten Enschede en Zwolle en waterschap Regge en Dinkel

In de provincie Overijssel loopt een pilot rond de Wabo. In 2008 wordt door de provincie samen met twee Overijsselse gemeenten (Enschede en Zwolle) en een Overijssels waterschap (Regge en Dinkel) een uitgebreid onderzoek gedaan naar de toepassing van ICT-hulpmiddelen in het proces van vergunningverlening en toezicht. Met de pilot wordt getracht werkprocessen en gegevens van vergunningverlening en toezicht (in- en extern) van de deelnemende partners aan elkaar te koppelen, waarbij het digitale loket voor de Omgevingsvergunning (Landelijke Voorziening Omgevingsloket, LVO) wordt getest.

Invoering van de Wabo laat zien hoe complex ketensamenwerking is. De invoering van de Wabo was oorspronkelijk gepland op 1 januari 2007, maar is uitgesteld tot 2008 en vervolgens tot 2009. Deze planning staat op dit moment ook onder druk. Kosten van invoering blijken hoog, een goede bevoegdheidsverdeling is lastig te realiseren en de ontwikkeling van benodigde ICT-voorzieningen loopt nog steeds vertraging op. Opvallend zijn ook de problemen die verschillende overheden hebben bij het aanpassen van de werkprocessen in hun eigen organisatie. Invoering van de Wabo vraagt dat verschillende afdelingen binnen gemeenten samenwerken. Gemeenten hebben grote problemen dit goed voor elkaar te krijgen. Dit type samenwerking is voor de realisatie van de Antwoord[®]-ambities essentieel!

Overheidsorganisaties hebben de komende jaren twee belangrijke uitdagingen. Ze moeten met elkaar overheidsbrede samenwerking vormgeven en ze moeten zelf hun eigen organisatie voorbereiden op deze samenwerking. Zo kunnen overheidsorganisaties de ambitie waarmaken om in 2015 fundamenteel betere dienstverlening te leveren. Een forse, maar mooie uitdaging!

Nawoord

‘Wie snel wil reizen gaat alleen, wie ver wil reizen gaat samen. Met Antwoord[®] gaat samen reizen sneller.’

De reis gaat verder. Antwoord[®] is zowel een beweging voor verbetering van dienstverlening als een aanbod van producten (14+netnummer, ContentCollectie, Huisstijl). Ofwel: Antwoord[®] is ‘a concept that drives the business’. De producten staan er niet in één keer, we ontwikkelen en testen, schaven bij en testen opnieuw. Het invullen van de beweging is niet altijd een vloeiend proces, het gaat met vertragingen en versnellingen, met leren en corrigeren.

Antwoord[®] is op weg een merk te worden, iets dat je kunt verbeelden, waarmee je je kunt identificeren, waar je niet alleen je handtekening onder wilt zetten maar ook je handafdruk als teken van betrokkenheid. Het Antwoord[®] Merkboek is de concretisering van dit alles.

Antwoord[®] is kennis delen met elkaar. De publicatie Gemeente heeft *Antwoord[®]* was de visie, Antwoord[®] 2 is de praktijkinvulling. Er was tweemaal zoveel tekst nodig om de praktijk te beschrijven als er tekst nodig was voor de visie. En zo hoort het ook.

107

Naast deze publicaties is er ook de website www.antwoord.nl. Sinds kort in een nieuw jasje en een nieuwe opzet die ruimte biedt aan informatie vergaren en kennisdelen. Het aardige van het medium internet is, dat het zich zo goed leent voor deelnemen aan de beweging en het aanjagen van gesprek. Rondom de totstandkoming van de tekst van Antwoord[®] 2 zijn veel discussies gevoerd en die discussies kunnen op antwoord.nl worden voortgezet.

In Antwoord[®] 2 staan voorbeelden van hoe gemeenten en uitvoeringsorganisaties bepaalde vraagstukken hebben aangepakt en opgelost. Maar al die verhalen zijn niet af, niemand leunt achterover omdat het werk klaar is. Via antwoord.nl kunnen we blijven volgen hoe het die gemeenten vergaat en kunnen we zien hoe andere gemeenten hun voorbeeld volgen of nieuwe oplossingen realiseren. Zo ontstaat er gaandeweg een Antwoord[®]-community, waar kennis, ervaringen, successen en tegenslagen kunnen worden gedeeld. Op www.antwoord.nl wordt de versnelling door samenwerking zichtbaar.

We treffen elkaar daar.

Verantwoording

Deze publicatie is geschreven tussen maart en juli 2008. De werkgroep Antwoord[®] en de redactiecommissie Antwoord[®] zijn verantwoordelijk voor de inhoud van de publicatie. Ook hebben specialisten van gemeenten, koepelorganisaties, uitvoeringsinstellingen en overige overheden een bijdrage geleverd.

Werkgroep Antwoord[®]

De opdrachtgever voor deze publicatie is de werkgroep Antwoord[®]. De werkgroep Antwoord[®] bestaat uit de volgende partijen:

- Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG)
- Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP)
- ICTU: programma Overheid heeft *Antwoord*[®]
- ICTU: programma EGEM i-teams

Voorzitter van de werkgroep Antwoord is Alex Lambregts, directeur Bestuur van de gemeente Zoetermeer en voorzitter van de VDP.

109

Verder maakten de volgende personen onderdeel uit van deze werkgroep:

- Ineke Schop, daarna
Maarten Hillenaar EGEM i-teams
- Dirk Schravendeel EGEM i-teams
- Karel van Hengel gemeente Dordrecht
- Robert Jansen programma Overheid heeft *Antwoord*[®]
- Jan de Kramer SGBO
- Jeroen Betjes VNG

De werkgroep Antwoord[®] heeft als opdrachtgever goedkeuring gegeven aan het script en beoordeelde twee maal een tussenresultaat. Gedurende dit project nam Aty de Groot deel aan de werkgroep Antwoord als voorzitter van de redactiecommissie en lid van het auteursteam van Hiemstra & De Vries.

Redactiecommissie Antwoord®

De werkgroep Antwoord® heeft Aty de Groot (programma Overheid heeft *Antwoord®*) gedelegeerd als opdrachtgever van dit project. Aty de Groot is voorzitter van het redactieteam dat de totstandkoming van deze publicatie inhoudelijk heeft begeleid.

Het redactieteam bestond naast Aty de Groot uit:

Jurgen Bomas	gemeente Haarlemmermeer
Kristel Lammers	EGEM i-teams

Het script is gemaakt door een team van Hiemstra & De Vries bestaande uit:

Jaring Hiemstra
Hannah Koning
Martijn Minderhoud
Dianne van Slooten
Ewoud de Voogd
Sigrit van Werven
Annemieke Zonnenberg

Bijdrage van specialisten van gemeenten, koepelorganisaties, uitvoeringsinstellingen en andere overheden

Zonder de bijdrage van de volgende personen was deze publicatie niet mogelijk geweest:

Theo Berben	Divosa	Mark van den Broek	ICTU
Vincent Aalbers	EGEM i-teams	Dianne van Essen	ICTU
Ted Dicks	EGEM i-teams	Jeffrey Gortmaker	ICTU
Dennis Havermans	EGEM i-teams	Ruud Hanou	ICTU
Arthur Hoogduin	EGEM i-teams	Indra Henneman	ICTU
Pascal Huijbers	EGEM i-teams	Michal Kleinhans	ICTU
Magda van Noordenburg	EGEM i-teams	Art Klijn	ICTU
Jeroen Pastoor	EGEM i-teams	Floor Lekkerkerker	ICTU
Boudewijn Struyck	EGEM i-teams	Matt Poelmans	ICTU
Maarten Vrolijk	EGEM i-teams	Sjoerd Posthuma	ICTU
Hans de Jong	gemeente Apeldoorn	Adrie Spruit	ICTU
Ben Janssen	gemeente Delft	Berend Timmer	ICTU
Wout Boers	gemeente Den Haag	Ingrid Verhage	ICTU
Christel Koman	gemeente Enschede	Ed Verzijl	ICTU
Frans Breedveld	gemeente Gouda	Ludwina van der Wijst	ICTU
Patrick Blokzijl	gemeente Heerhugowaard	Nils Borgesius	Inter Provinciaal Overleg
Christian Loth	gemeente Pijnacker-Nootdorp	Ank van Vierzen	NVVB
Harold van Vliet	gemeente Pijnacker-Nootdorp	Annelies Bakelaar	provincie Overijssel
Coen Raijer	gemeente Purmerend	Josien van Dommelen	provincie Utrecht
Joost Groenestein	gemeente Rotterdam	Henk Jan Witteveen	provincie Utrecht
Cees Meesters	gemeente Rotterdam	René Jansen	VNG
Yvonne van Stiphout	gemeente Rotterdam	Hans de Kuijer	waterschap Brabantse Delta
Geert Heiminge	gemeente Ten Boer	Jos Hennevanger	waterschap Hollandse Delta
Ronald van den Boom	gemeente Tilburg	Felix Tjebbes	Waterschapshuis
Xander ten Koppel	gemeente Zwolle	Henk Duinkerken	zelfstandig adviseur
Mariska Roos	ministerie VWS, Regelhulp		

111

Tevens heeft een bijeenkomst plaatsgevonden waarin partners uit de SUWI-keten gezamenlijk hebben gesproken over hoe de ontwikkelingen binnen deze keten in relatie staan tot Antwoord[®]. Hieraan namen deel:

Menno Dekenga	CWI	Johan van der Waal	Divosa
Alexandra Bartelds	Divosa	Walter van der Kolk	UWV
Liny Bruijnzeel	Divosa		

