

*Antwoord*<sup>©</sup> & →

# kleine gemeenten

*Antwoord*<sup>©</sup>

# ***Antwoord*® & kleine gemeenten**

## **Opdrachtgever**

e-Overheid voor Burgers (ICTU) in opdracht van ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

**e-Overheid voor Burgers**



Den Haag, juni 2010

De informatie in deze publicatie is vrij van rechten, tenzij er bij een tekst, foto of illustratie uitdrukkelijk is aangegeven dat er auteursrecht van toepassing is. Mocht u informatie uit deze publicatie willen (her)gebruiken dan wordt bronvermelding (e-Overheid voor Burgers – ICTU) op prijs gesteld.



# Inhoud

<b>Voorwoord</b>	<b>5</b>
Kans om interne processen te optimaliseren	5
Voor iedere kleine gemeente te doen	5
Gewoon doen!	6
Toepassen binnen gemeentelijke kennisbank	6
Kleinschalig starten, dan groeien	7
De kracht van de kleine gemeente	7
<b>Leeswijzer</b>	<b>8</b>
<b>1 De sleutelwoorden van <i>Antwoord</i><sup>®</sup></b>	<b>9</b>
1.1 Variatie in <i>Antwoord</i> <sup>®</sup>	10
1.2 Bouwstenen als kapstok	11
1.3 Drie startscenario's	13
1.4 Verder uitlijnen	15
<b>2 Begin daar waar de energie zit</b>	<b>17</b>
2.1 Sluit aan bij bestaande bewegingen	17
2.2 Creëer betrokkenheid	21
2.3 Maak de opgave meetbaar	22
2.4 Besef dat het draait om veranderen	23
<b>3 Gewoon doen: producten, diensten en kanalen</b>	<b>24</b>
3.1 Begin met veel voorkomende klantvragen	24
3.2 Stappenplan producten, diensten en kanalen	24
<b>4 Gewoon doen: processen, besturing en organisatie</b>	<b>27</b>
4.1 Elk kcc heeft eigen processen en besturing	27
4.2 Stappenplan processen, besturing en organisatie	28
4.3 Processen écht verbeteren	31
<b>5 Gewoon doen: systemen en informatie</b>	<b>33</b>
5.1 Simpele ICT-oplossingen met bestaande systemen	33
5.2 Stappenplan systemen en informatie	33
<b>6 Gewoon doen: medewerkers en leiderschap</b>	<b>36</b>
6.1 Laat je gevoel spreken	36
6.2 Stappenplan: medewerkers en leiderschap	36

<b>7</b>	<b>Zoek samenwerking met anderen</b>	<b>38</b>
7.1	Zelf kunnen... maar ook willen?	38
7.2	Het wiel uitvinden is niet nodig	38
7.3	Vier scenario's voor samenwerking	39
7.4	Succesvol samenwerken	42
7.5	Samenwerken in haalbare stappen	43
<b>8</b>	<b>Ter afsluiting</b>	<b>45</b>
	<b>Verantwoording</b>	<b>46</b>
	<b>Beschikbare Antwoord<sup>®</sup> publicaties, DVD's en hulpmiddelen</b>	<b>48</b>

# Voorwoord

Voor u ligt de publicatie 'Antwoord<sup>®</sup> & kleine gemeenten'. Speciaal ontwikkeld voor kleine gemeenten die met Antwoord<sup>®</sup> aan de slag willen om hun dienstverlening richting burgers en bedrijven te verbeteren. Voordat wij verder gaan met de inhoud laten wij met trots enkele kleine gemeenten – in willekeurige volgorde – aan het woord die aan deze publicatie hebben meegewerkt. En die onderstaand hun keuze voor Antwoord<sup>®</sup> motiveren en hun enthousiasme over het concept willen delen.

## Kans om interne processen te optimaliseren

Antwoord<sup>®</sup> vertaalt de wensen die Drechterland heeft om de dienstverlening te verbeteren. De diverse onderdelen van het concept bieden ons steeds een kader om gefaseerd en gestructureerd het project vorm te geven. Er is veel informatie aanwezig, zodat wij als kleine gemeente niet zelf het wiel hoeven uit te vinden. Ook andere gemeenten helpen ons bij het maken van keuzes. In de verantwoordelijke projectgroep is een aantal afdelingen vertegenwoordigd, waarmee de eerste stap richting draagvlak is gezet. Daarnaast informeren wij de gemeentelijke organisatie over Antwoord<sup>®</sup> via nieuwsbrieven, bijeenkomsten en intranetberichten. En er is een medewerkerspanel opgestart dat medewerkers actief betreft bij de ontwikkelingen van het project.

Het toewerken naar de fase 'Overheid heeft Antwoord<sup>®</sup>' is een landelijk afgesproken doelstelling, waarin wij een volwaardig overheidsbreed contactcentrum realiseren. Wij zien dit als een kans om de dienstverlening aan burgers en ondernemers te verbeteren en onze interne processen te optimaliseren om zo de titel 'Beste kleine gemeente van het jaar' te behouden.

R.J.H. van der Riet  
Burgemeester gemeente Drechterland



## Voor iedere kleine gemeente te doen

Antwoord<sup>®</sup> was voor ons het vehikel om op onze eigen wijze invulling te geven aan de herinrichting van ons dienstverleningsconcept. Het helpt ons om met groot enthousiasme en inzet te werken aan de bouw van een kcc en klantgerichte dienstverlening. De gemaakte keuzes hebben een duidelijk effect op de organisatie, de inzet van ICT en de denkwijze waarop wij met derden willen samenwerken.

Er is nog een lange weg te gaan. Maar met behulp van Antwoord<sup>®</sup> zullen wij zeker in staat zijn om voor 2015 te voldoen aan de gestelde criteria. Dit moet voor iedere kleine gemeente te doen zijn. Laat u middels deze publicatie stimuleren hieraan uw eigen invulling te geven.

J. Hoogendoorn  
Burgemeester gemeente Steenberg




## Gewoon doen!

Op Texel zijn we trots op ons duurzaamheidsprogramma. Onze ambitie om in 2020 volledig in onze eigen energiebehoefte te voorzien, levert veel 'energie' op. Dat geldt ook voor ons dienstverleningsprogramma. Samen werken aan betere dienstverlening zorgt bijvoorbeeld voor energie bij onze medewerkers. We zijn klein begonnen met ons klantcontactcentrum (kcc) en vinden het belangrijk dat alle lagen in de organisatie meedoen. Daarin investeren wij. Ook zoeken we onze burgers en bedrijven actief op. Wat verwachten zij van onze gemeente? En van een klantcontactcentrum? Het kcc is immers van ons allemaal!

Kleine gemeenten zijn goed in staat om antwoord te geven op Antwoord<sup>®</sup>. Dat bewijzen ook de vele goede voorbeelden en enthousiaste verhalen van mijn collega-bestuurders in deze publicatie. Laat u niet van de wijs brengen door de best practices van grote gemeenten. Natuurlijk hebben zij meer massa en geld, maar vergeet niet dat wij als kleine gemeenten korte lijnen hebben en dus snel kunnen schakelen. Kleine stappen zorgen vaak voor mooie resultaten.

Gewoon doen dus!

F. Giskes  
Burgemeester gemeente Texel



## Toepassen binnen gemeentelijke kennisbank

Bij de gemeente Tiel zijn we al enige tijd bezig met het Antwoord<sup>®</sup> dienstverleningsconcept binnen onze gemeentelijke kennisbank. In het kader van de ontwikkelingen rond vraaggerichte dienstverlening is het project 'kennisbank' in samenspraak met de kring van gemeentesecretarissen, aangewezen als een van de projecten die regionaal worden opgepakt.

Het is belangrijk om als regiogemeenten samen te werken, zodat we niet allemaal bezig zijn om het wiel uit te vinden. Uniformiteit van informatie, schrijfwijze en vindbaarheid is van belang voor zowel de overheid als de burger. Wij streven er daarom naar om de informatie over alle producten en diensten in onze regio altijd gelijk en (mede door de aansluiting op de Samenwerkende Catalogi) overal via internet vindbaar te maken.

Wij gaan en staan voor een betere dienstverlening aan onze burgers en ondernemers. Samen zorgen wij voor samenhang tussen producten en diensten. Door gezamenlijk aan één regionale kennisbank te werken, kunnen wij het werk verdelen en is de uitwisselbaarheid van informatie en menskracht groter. En dat vinden wij in de regio Rivierenland belangrijk.

S.P.M. de Vreeze  
Burgemeester gemeente Tiel

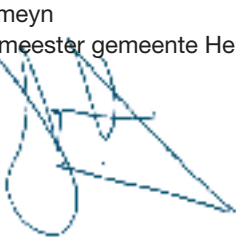


## Kleinschalig starten, dan groeien

Bij het opzetten van ons klantcontactcentrum hebben wij in de gemeente Heiloo net als vele anderen gebruikgemaakt van het Antwoord<sup>®</sup> dienstverleningsconcept. Dienstverlening is belangrijk voor de gemeente Heiloo. Wij willen dicht bij onze inwoners staan en daar hoort een efficiënte en persoonlijke dienstverlening bij. Ik vind dat wij als gemeente een herkenbaar gezicht naar buiten moeten hebben en Antwoord<sup>®</sup> helpt ons daarbij. Het invoeringstraject richt zich op alle kanalen, waarbij we vooral de telefonische en de digitale dienstverlening onder de loep hebben genomen.

Sinds april 2010 hebben wij een klantcontactcentrum, een team dat alle algemene vragen aan de balie en de algemene telefoongesprekken beantwoordt. Onze insteek was om kleinschalig te starten en te werken met een groeiscenario. Naast de algemene vragen gaan we de werkgebieden uitbreiden met vragen voor team Burgerzaken over de WMO, belastingen, etc. Ook vragen op info@heiloo.nl worden overgeheveld naar het kcc. Het Antwoord<sup>®</sup> Concept heeft ons richtlijnen gegeven om ons dienstverleningspad uit te stippelen. Hoe wij dat als kleine gemeente met 22.500 inwoners hebben gedaan, kunt u lezen in deze publicatie.

H. Romeyn  
Burgemeester gemeente Heiloo



## De kracht van de kleine gemeente

De gemeente Olst-Wijhe is permanent op zoek naar de kracht van de kleine gemeente. Dienstverlening kan een kracht zijn van een kleine gemeente. Maar dan wel als partner. We kunnen het niet alleen. Partner in dienstverlening van de politie, de woningcorporatie, de bibliotheek, de VVV, de provincie, het waterschap en – in de toekomst – de rijksoverheid.

Wij zien het als een uitdaging om door samenwerking het goede antwoord te geven aan onze inwoners! Dus hebben wij in Olst-Wijhe medewerkers die glimmetjes in de ogen hebben, die vooral niet zeggen: “Daar gaan wij niet over”, en die als missie hebben: “Niemand de deur uit zonder product of afspraak”. Ofwel: de gemeente Olst-Wijhe heeft antwoord! Het is logisch dat vanuit deze filosofie het dienstverleningsconcept Antwoord<sup>®</sup> door onze gemeente als een prachtige gereedschapskist wordt gezien om invulling te geven aan onze eigen dienstverleningsambities.

Vind als kleine gemeente niet zelf het wiel uit, maar maak gebruik van andere partners, de veelal grotere buurgemeente en vooral van het gereedschap dat wordt aangereikt. Bouw vervolgens zelf het concept dat past bij de kracht van de eigen gemeente. Dat is ons heel goed bevallen.

Ton Strien  
Burgemeester gemeente Olst-Wijhe



# Leeswijzer

De overheid heeft vele loketten. Burgers, bedrijven en instellingen weten vaak niet direct waar zij terecht kunnen met hun vragen. Om die onduidelijkheid op te heffen, wordt gewerkt aan het vebreden van het gemeentelijk loket. De gemeenten zijn vanaf 2015 de eerste ingang voor nagenoeg alle overheidsvragen als je niet weet bij welke overheidsinstantie je moet zijn. Burgers, bedrijven en instellingen kunnen met hun vragen aan de overheid terecht bij het klantcontactcentrum (kcc) van hun gemeente. Zo nodig worden zij vanuit het kcc doorverbonden of doorverwezen naar het juiste loket.

Sinds 2007 is er een dienstverleningsconcept waarmee gemeenten deze gewenste overheidstaak kunnen realiseren: Antwoord<sup>®</sup>. Veel gemeenten zijn hiermee gestart of gebruiken het concept om lopende ontwikkelingen kracht bij te zetten. De ervaring leert dat kleine gemeenten, met een omvang van 25.000 of minder inwoners, tegen specifieke uitdagingen aanlopen of juist door hun compactheid snel dingen kunnen realiseren. Deze publicatie heeft als doel kleine gemeenten te stimuleren en ondersteunen bij de invoering van het Antwoord<sup>®</sup> dienstverleningsconcept.

Het eerste hoofdstuk beschrijft hoe het concept Antwoord<sup>®</sup> ook kleinere gemeenten van dienst kan zijn. Hoofdstuk 2 bevat een uitleg over hoe gemeenten concrete eerste stappen kunnen gaan zetten. Hoofdstuk 3 tot en met 6 gaan dieper in op 'gewoon doen', gewoon starten met (delen van) een kcc. Kleine gemeenten moeten Antwoord<sup>®</sup> niet groter maken dan het is en kunnen al starten met het op orde brengen van enkele randvoorwaarden. Hoofdstuk 7 ten slotte, laat zien dat kleine gemeenten er niet alleen voorstaan: Antwoord<sup>®</sup> biedt prima mogelijkheden voor samenwerking.

In kaders staan ervaringen van kleine gemeenten die op hun eigen manier hun bijdrage leveren aan wat een landelijk stelsel van toegangspoorten tot de overheid moet worden. Deze voorbeelden dienen als bron van inspiratie en handreikingen voor hoofden Publiekszaken, programmamanagers Dienstverlening en hun projectleiders.

Aanvullende discussies, praktische documenten en inzichten van collega-gemeenten zijn te vinden op [www.antwoordcommunity.nl](http://www.antwoordcommunity.nl).

# 1 De sleutelwoorden van *Antwoord*®

Antwoord® is een dienstverleningsconcept dat gemeenten helpt de kwaliteit van hun dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren.

'Klantcontact' is hierbij een belangrijk begrip. Het woord geeft aan dat gemeenten hun burgers cq. inwoners zien als klanten en dat zij het contact met hen beschouwen als sleutel tot goede dienstverlening. Een ander veelgebruikt woord in het Antwoord® dienstverleningsconcept is het kcc ofwel het klantcontactcentrum. Een grote ruimte met schotjes en tientallen seats? Niet per se. Waar het om draait, is dat alle contacten met klanten op één plaats samen komen. En of er op die 'plaats' één mens of vijftig mensen zitten, is dan van minder belang.

Nog zo'n sleutelbegrip: in één keer het goede antwoord geven. Dit betekent dat iedereen die contact heeft met inwoners het goede antwoord heeft. Met andere woorden, dat die persoon toegang heeft tot het goede antwoord, bijvoorbeeld door gebruikmaking van een kennisbank.

Het betekent ook, dat iemand (de eigenaar) zich verantwoordelijk weet voor de juistheid, volledigheid en actualiteit van het antwoord.

De eigenaar van het goede antwoord zit meestal op een vakafdeling (de backoffice). Hij moet erop kunnen vertrouwen, dat er goed met 'zijn' kennis wordt omgegaan. En zijn collega aan de balie of aan de telefoon moet erop kunnen vertrouwen, dat de informatie goed wordt beheerd. Voordeel in een kleine gemeente is dat de collega's dicht bij elkaar zitten en makkelijk even kunnen afstemmen. Valkuil is, dat doordat je zo dicht bij elkaar zit, de noodzaak van een kennisbank minder belangrijk lijkt.

Toch is die noodzaak er. Juist in een kleine gemeente. Want die ene collega die over de noodzakelijke kennis beschikt, gaat ook wel eens op vakantie.

In steeds meer gemeenten ziet men de noodzaak van een kennisbank waar het antwoord is te vinden op zoveel mogelijk vragen van burgers en ondernemers. En iedereen die zich hiermee bezighoudt, weet hoe ingewikkeld het is om die centrale informatie (content) te beheren.

Er ontstaat gaandeweg een nieuw vak: contentmanager. Veelgevraagd in een kleine gemeente? Ook nu weer: niet per se. Een fulltime functie zit er meestal niet in, maar als je het combineert met een andere taak en je geeft er de juiste hoeveelheid tijd en aandacht aan, dan kom je een heel eind.

Van belang is vooral, dat de mensen in de vakafdelingen zich bewust zijn van de verantwoordelijkheid voor hun deel van het klantcontact. De contentmanager is dan vooral makelaar tussen backoffice en frontoffice. Hij (m/v) zet zijn redactionele talent in om teksten te maken, waar nodig aangepast voor gebruik in het directe klantcontact.

Gemeenten kunnen op diverse manieren contact hebben met hun inwoners, bijvoorbeeld aan de balie, aan de telefoon, via internet. Een overheidsorganisatie moet alle kanalen inzetten, want de burger bepaalt immers zelf of hij naar de balie gaat of via het internet zoekt naar het antwoord op zijn vraag.

Vanuit de gemeentelijke bedrijfsvoering kan echter een voorkeur bestaan voor het ene kanaal boven het andere. Telefoon en balie zijn mensenwerk en dus duurder dan internet. Internet biedt de burger de mogelijkheid om met een elektronisch formulier bijvoorbeeld een vergunning aan te vragen. Fijn voor de burger, goedkoop voor de gemeente.

Maar als het formulier onduidelijk is of de vergunning langer wegblijft dan afgesproken, gaat de klant in kwestie toch bellen. En dat is meestal geen kort gesprek, zodat dat goedkope internetbezoek toch nog een duur staartje krijgt.

Kortom, het inrichten van gecentraliseerd klantcontact met gebruik van alle kanalen is iets van de lange adem. Het vraagt bovendien om het besef dat invoering consequenties heeft voor de hele organisatie. Antwoord<sup>®</sup> ondersteunt daarbij!

Door het hele land ontstaan Antwoord<sup>®</sup> gemeenten met een eigen kleur. En steeds vaker zien gemeenten het ingebruiknemen van het 14+netnummer Antwoord<sup>®</sup> als een uiting van het Antwoord<sup>®</sup> merk. In de *Antwoord<sup>®</sup> Stijl* hangen ze posters en banieren op de gevel van hun gemeentehuis: wij hebben Antwoord<sup>®</sup> en we geven antwoord. Dat is wat er achter zit.

Deze publicatie beschrijft hoe gemeenten met Antwoord<sup>®</sup> aan de gang zijn, welke voordelen ze ervaren, welke alternatieve oplossingen ze hebben bedacht en welke opbrengsten er zijn. Deze publicatie geeft daarnaast handvatten waarmee ook kleine gemeenten constructief met Antwoord<sup>®</sup> aan de slag kunnen. Op een manier die vooral voor kleine gemeenten succesvol zal zijn. Dus pragmatisch, met de nadruk op persoonlijk contact en gericht op samenwerking met andere partijen.

## 1.1 Variatie in Antwoord<sup>®</sup>

Elke gemeente heeft ambities. Niet alleen de 27 grootste gemeenten, maar ook – of misschien juist – kleinere gemeenten. Ook zij willen werken aan een betere dienstverlening richting burgers en bedrijven en streven ernaar een efficiënte en effectieve gemeentelijke organisatie te zijn. Hierin verschillen kleine gemeenten niet van hun grotere collega's. En terecht, want burgers verwachten ook van kleinere gemeenten een snelle en professionele dienstverlening.

### *Drechterland @ntwoordt!*

De gemeente Drechterland scoort in klanttevredenheidsmetingen een 7,5 voor dienstverlening. Desondanks wil Drechterland mee met de maatschappelijke ontwikkelingen en haar burgers en ondernemers de dienstverlening bieden die zij verwachten. Die is nog niet optimaal. Zo verloopt de dienstverlening op dit moment vanuit twee locaties en het klantcontact via de website verdient zeker verbetering. Het Antwoord<sup>®</sup> Concept voelt daarom als een welkome stimulans en een kans om met name de e-dienstverlening te professionaliseren. Prioriteit ligt dus bij het verbeteren van de gemeentelijke website om vervolgens toe te werken naar verbetering van kanaalsturing. De gemeente Drechterland heeft haar dienstverleningsconcept niet voor niets Drechterland @ntwoordt! genoemd. Daarmee geeft ze in één oogopslag aan dat alles in het teken staat van het professionaliseren en verbeteren van haar (elektronische) dienstverlening aan burgers en ondernemers. In 2012 moet Antwoord<sup>®</sup> fase 3 zijn bereikt.

### *Aanpassen aan schaalgrootte*

Antwoord<sup>®</sup> biedt ook kleinere gemeenten kansen en stimulansen. De invoering vraagt om een specifieke aanpak die past bij een kleinere schaalgrootte. Als Antwoord<sup>®</sup> spreekt over de opzet van een klantcontactcentrum (kcc), hoeft niet direct sprake te zijn van een groot

gemeentelijk callcenter. De essentie van een kcc is immers dat het contact met burgers en bedrijven professioneler is georganiseerd en dat kan ook op de schaalgrootte van een gemeente met minder dan 25.000 inwoners.

Wie kiest voor één kcc-medewerker die precies weet waar hij of zij de antwoorden op de gestelde overheidsvragen kan vinden, is op de goede weg. En als gemeentelijke medewerkers onderling afspreken bepaalde kcc-procedures te volgen, is dat evengoed uitstekend. Zolang de gemeente haar klanten maar eenduidig en aantoonbaar direct (verder) helpt.

Het Antwoord<sup>®</sup> Concept biedt dus ruimte voor variatie. Maar hoe? Kleine gemeenten doen er goed aan vooral te kiezen voor een pragmatische aanpak. Eentje die past bij hun gemeentelijke organisatie.

De gemeente Steenbergem is bijvoorbeeld erg tevreden over het 14+netnummer Antwoord<sup>®</sup> dat sinds halverwege 2009 in gebruik is. Inwoners hebben daarmee een eenduidige toegang tot de gemeente, die op haar beurt door het 14+netnummer Antwoord<sup>®</sup> beschikt over goede sturingsinformatie. Het centrale 14+netnummer Antwoord<sup>®</sup> maakt inzichtelijk wanneer en hoeveel er met de gemeente wordt gebeld.

De gemeente Texel heeft op een andere manier haar dienstverleningsambitie aangepast op de eigen schaalgrootte. Texel hanteert hierbij het uitgangspunt: wat kan de gemeente Texel wél doen! (zie ook p. 18)

## 1.2 Bouwstenen als kapstok

Iedereen die een klantcontactcentrum (ongeacht vorm of grootte) wil realiseren zal een diversiteit aan activiteiten moeten uitvoeren. Antwoord<sup>®</sup> helpt via een 'bouwstenenmodel'<sup>1</sup> om deze activiteiten logisch te ordenen.

Er zijn vier bouwstenen:

1. producten, diensten en kanalen
2. processen, besturing en organisatie
3. systemen en informatie
4. leiderschap en medewerkers



De samenhang tussen de bouwstenen binnen de gemeentelijke organisatie is essentieel. De organisatie is bepalend voor de manier waarop de Antwoord<sup>®</sup> processen kunnen worden ingericht. Andersom geven de gekozen processen vorm aan de gewenste Antwoord<sup>®</sup> omgeving. De bouwstenen volgen een vooraf vastgelegde volgorde.

Om het ontwerp van een kcc-organisatie op te bouwen, is allereerst een helder beeld nodig van de gewenste prestaties, de te leveren producten en diensten, de in te zetten kanalen en de processen waarmee de prestaties worden geleverd. Pas als dit vaststaat, volgen uitspraken over de ideale organisatie, het leiderschap, de cultuur en de medewerkers.

<sup>1</sup> Zie voor een uitgebreide beschrijving van het bouwstenenmodel de publicatie 'Gemeente heeft Antwoord<sup>®</sup>' (januari 2007)

## Waar te beginnen?

De uitwerking van bovenstaande ambities hangt dus nauw samen met diverse acties die elkaar in logische volgorde opvolgen. Aan de hand van de bouwstenen van Antwoord<sup>®</sup> sommen wij de belangrijkste activiteiten onderstaand op.

Tabel 1. De bouwstenen van Antwoord<sup>®</sup>

	Activiteiten	Beknopte beschrijving
<i>Leveren van prestaties</i>		
1	Benoemen servicenormen	Benoemen van de voor de gemeente geldende servicenormen, vooral voor gebruik binnen het kcc.
2	Opstellen kwaliteitshandvest	Vaststellen en uitdragen van de servicenormen en kwaliteitsnormen in een kwaliteitshandvest.
3	Deelnemen aan benchmarks	Om de dienstverlening van de gemeente te blijven ontwikkelen, is de vergelijking van prestaties met andere gemeenten wenselijk (meetlat).
4	Klanttevredenheids-onderzoek	Vanuit burgerperspectief toetsen van kwalitatieve- en kwantitatieve aspecten van de dienstverlening aan de doelstellingen van de organisatie.
<i>Producten, diensten en kanalen</i>		
5	Uitlijnen burgerzaken op het kcc	Het verstrekken van vragen over burgerzakenproducten wordt ondergebracht bij het kcc.
6	Uitlijnen meldingen openbare ruimte op kcc	Het aannemen van meldingen over de openbare ruimte en het verstrekken van vragen over deze meldingen (statussen) wordt ondergebracht bij het kcc.
7	Invoeren 14+netnummer Antwoord <sup>®</sup>	Aanvragen en invoeren van het 14+netnummer Antwoord <sup>®</sup> en het uitdragen van dit ene telefoonnummer als ingang voor de gemeente in de Antwoord <sup>®</sup> Stijl.
<i>Processen, besturing en organisatie</i>		
8	Uitlijnen processen	Helder en gedeeld beeld krijgen van de werking van het kcc en de klantcontactprocessen.
9	Inrichten besturing	Vaststellen met welke prestatie-indicatoren (kpi's) de gemeente de afhandeling van klantcontacten gaat sturen en hoe de besturing wordt vormgegeven en ingebed.
10	Aanpassen openingstijden	Het uniformeren van de openingstijden.
11	Organiseren kwaliteit	Uitdenken en invullen hoe het kcc ervoor gaat zorgen dat de antwoorden goed zijn en de klantcontacten volgens de kwaliteitsnormen worden afgehandeld.
12	Opstellen voorspelling en planning	Afhandelen van klantcontact binnen de servicenormen vraagt om roosters die de te verwachten productie volgen. Hiermee wordt de waarschijnlijke mismatch tussen productie en bezetting ondervangen. De planning en roostering moet structureel als taak in het kcc worden belegd.
13	Huisvesting	Fysiek inrichten werkplekken kcc.



Vervolg: Tabel 1. De bouwstenen van Antwoord®

	Activiteiten	Beknopte beschrijving
<i>Systemen en informatie</i>		
14	Opzetten/opschonen kennisbank	Aanbieden van de correcte antwoorden op de meest gestelde vragen op een manier dat de antwoorden aan de telefoon zeer makkelijk en snel zijn te vinden. Inrichten van een proces zodat ook bij mutaties en aanvullingen op bestaande content het kcc het juiste antwoord blijft geven. Sluit hierbij aan op de Antwoord® Contentcollectie.
15	Registreren en optimaliseren van klantcontact	Het loggen van klantcontact maakt het mogelijk om te leren en te verbeteren. Waar bellen klanten voor? Hoe vaak en kunnen we deze klantcontacten (voor burgers als de eigen organisatie) handiger afhandelen? De methode van klantvraaganalyse helpt om klantvragen systematisch vast te leggen en te analyseren. Op basis hiervan kan de gemeente de kwaliteit van dienstverlening en informatieverstrekking gericht en effectief verbeteren.
16	Verzamelen stuurinformatie	Gebruikmaken van beschikbare managementinformatie, bijvoorbeeld telefonierapportages.
17	Inrichten zaakgericht werken	Voor geleiding van meldingen openbare ruimte moet de vraag vanuit het kcc naar de vakafdeling kunnen worden doorgeleid en moet in het kcc de status van de melding zichtbaar zijn.
<i>Leiderschap en medewerkers</i>		
18	Opstellen functieprofielen en mogelijk werven medewerkers	Functieprofielen worden opgesteld op basis van de vereiste competenties en de formatie moet hierop worden aangepast.
19	Opleiden en begeleiden medewerkers	Huidige, aankomende en nieuwe medewerkers voorbereiden op hun rol en de werkwijze van het kcc. Tijdens het werk worden zij op de getrainde vaardigheden gecoacht.
20	Veranderen cultuur en visie op dienstverlening	Kcc is de eigenaar van het klantcontact en dient die rol in te nemen. Het project moet bewust en succesvol omgaan met de veranderopgave van de huidige naar de gewenste kcc-werkwijze. Het veranderen van cultuur doe je niet in een plan, maar het is wel handig om de veranderfilosofie vast te leggen.

### 1.3 Drie startscenario's

Ook kleine gemeenten kunnen dus morgen starten met het inrichten van een kcc. Zolang zij zich realiseren dat kcc weliswaar letterlijk staat voor klantcontactcentrum, maar dat elke gemeente zelf bepaalt hoe hun kcc functioneert. Een kcc staat gelijk aan een geheel van activiteiten die je moet uitvoeren en organiseren. Daarbij is er niet één vast startpunt. Maar wel een samenhang.

Er zijn drie startscenario's die gemeenten kunnen hanteren om een kcc in te richten. Elk startscenario richt zich op één kanaal:

1. *telefonisten- en receptiefunctie op orde*: de telefonische ingangen met het meeste klantcontact worden gebundeld. Denk aan algemene vragen (openingstijden, ophalen huisvuil, vragen over burgerzaken en meldingen openbare ruimte). In dit scenario worden vragen – ook bij de receptie – beantwoord vanuit een kennisbank. Klantcontacten worden geregistreerd, gemonitord en bestuurd. De gemeente leert en verbetert de prestaties met toegeruste medewerkers. De gemeente levert steeds

breder en kwalitatief betere dienstverlening. De burger kan de gemeente bereiken via één nummer;

2. *betere informatie en meer transacties via de website*: de inhoud van alle informatie op de website is op orde. Redacteurs zijn bekend en het kennisbeheer is ingericht. De gemeentelijke website biedt verschillende producten en diensten die burgers digitaal kunnen afnemen, soms zelfs middels volledige automatische afhandeling. De burger kan zichzelf bedienen;
3. *bundelen van fysieke klantcontacten*: de verschillende fysieke loketten van de gemeente worden samengebracht, waarbij openingstijden gelijk zijn en balie medewerkers (delen van) de dienstverlening van achterliggende vakafdelingen kunnen leveren via hun loket. De burger ontvangt gemeentelijke diensten en producten op één plek.

De drie scenario's hebben drie actiepunten gemeen:

1. Leg vast en analyseer over welke onderwerpen de burger vragen stelt;
2. Breng verschillende contactpunten bij elkaar;
3. Zorg voor één kennisbank die goed wordt beheerd.

De keuze voor een kanaal wordt bepaald door de mogelijkheden die dit kanaal biedt. De ervaring met het ene kanaal (startscenario) kan worden toegepast en uitgebreid met de ervaring in het volgende kanaal.

Anders geformuleerd: vanuit een eerste initiatief zijn werkwijzen en systemen uit te rollen over andere dienstverleningskanalen of meer producten en diensten uit te rollen voor meer vakafdelingen. In fasen uitgedrukt, ontwikkelt een gemeente met dit eerste startscenario haar dienstverlening vanuit fase 1 / 2 naar fase 3: de frontoffice heeft Antwoord®.

Ter illustratie volgt een uitwerking van het eerste startscenario: de telefonisten- en receptiefunctie op orde:

### *Telefonisten- en receptiefunctie op orde*

Stel, je hebt een receptie en een telefonistenpost met een receptionist en drie telefonisten. Antwoord® pleit in het eerste startscenario voor bundeling van functies tot één kcc. Een kcc dat de groeikern vormt voor betere dienstverlening voor uiteindelijk de gehele organisatie. Het kcc handelt vragen planmatig en gecontroleerd af, met het doel zeventig procent van de telefoontjes binnen dertig seconden op te nemen en in één keer goed af te handelen. Dit gebeurt vanuit één kennisbank voor zowel de telefoon als de receptie. Om gelijk een slag te maken naar betere telefonische bereikbaarheid voor de hele organisatie voegen we de telefoonnummers voor burgerzaken en meldingen openbare ruimte samen en plaatsen dit achter het nummer van de algemene ingang. Idealiter is dit het 14+netnummer Antwoord®. Om grip te krijgen en te houden op de afhandeling van de klantvragen registreren we alle vragen en antwoorden. En gebruiken we de rapportages om verbeterpunten zichtbaar te maken.

De burger merkt naar aanleiding van deze acties dat de gemeente voortaan onder één nummer bereikbaar is voor meer dienstverlening. Hij krijgt vaker in één keer het goede antwoord en de wachttijden zijn beperkt. Aan de balie van de receptie wordt hij snel en kundig geholpen. Ook op de andere nummers is de gemeente beter bereikbaar.

## 1.4 Verder uitlijnen

Als de keuze is gevallen op het uitvoeren van een van de drie startscenario's, volgt het uitwerken van opvolgende processen. Hoe lijn je die processen bijvoorbeeld verder uit? Hoe start je met het aansluiten van meldingen openbare ruimte op het kcc? En hoe maak je een communicatieplan? Elke activiteit bestaat steeds uit een aantal stappen, waarbij je kunt kiezen tussen meer of juist minder eenvoudige oplossingen. Meer of minder goedkope oplossingen.

In deze publicatie gaan wij in op de te nemen stappen per activiteit (zie ook paragraaf 1.2) inclusief mogelijk alternatieven. Altijd zo helder en praktisch mogelijk beschreven. Daarom houden we de volgorde aan van de activiteiten uit paragraaf 1.2 – geordend naar de bouwstenen van Antwoord®. Het zal opvallen dat de stappen vaak starten met het verzamelen van best practices en dat de volgende stappen hier doorgaans logisch op aansluiten.

### *Heiloo werkt pragmatisch*

De gemeente Heiloo heeft de ontwikkelingen rond Antwoord® en het NUP pragmatisch benaderd en geïmplementeerd. De gemeente komt nu in een volgende fase, waarin de nieuwe website, het opzetten van een klantcontactcentrum (kcc), de inrichting van een midoffice, de invoering van de Wabo en Anders Werken de belangrijke projecten zijn.

Heiloo stelt voor het nieuwe kcc de ambitie om binnen vier maanden alle algemene vragen en de meldingen openbare ruimte te laten beantwoorden door het kcc. Voor de opzet van het kcc kiest Heiloo ervoor eerst de telefonie op orde te brengen (startscenario 1). De andere producten en kanalen volgen later. Dit is een praktische uitkomst van de klantvraaganalyse die Heiloo een half jaar eerder heeft uitgevoerd.

Een doorkijkje in de praktische aanpak: tegelijk met de nieuwe telefooncentrale voert Heiloo een nieuw nummerplan in, de spelregels voor telefonische bereikbaarheid volgen. De formatie voor het kcc komt grotendeels vanuit de teams die werk overdragen naar het kcc. Medewerkers worden op vaardigheden en competenties geselecteerd en opgeleid in houding, gedrag en werkwijze. De kennisbank is dezelfde als voor de website maar met een toevoeging: de kcc-medewerkers zien ook interne informatie en zaakinformatie.

Duidelijk is dat Heiloo eerst goed heeft nagedacht over de werkwijze en de gewenste prestaties in het kcc. Vanuit deze 'proceskapstok' zijn kcc-taken als roostering, rapportages en besturing uitgewerkt en ingericht. Overigens ontwikkelt Heiloo parallel het internetkanaal.

De interne lijnen in Heiloo zijn kort. Hierdoor zijn geen wijzigingen nodig in de organisatie, zoals bij grotere gemeenten wel het geval is. De collega's die bijvoorbeeld verantwoordelijk zijn voor de kennisbank zitten vlakbij. De eerder opgesomde projecten, de inrichting van een midoffice en de invoering van de Wabo, worden afzonderlijk beheerd. Een overkoepelende werkgroep dienstverlening is aangesteld met de opdracht de projecten te verbinden op inhoud, concept en planning.



*Vervolg: Heiloo werkt vanuit de praktijk*

Het implementeren van grote projecten binnen de kleine gemeentelijke organisatie blijkt lastig. Vanwege omvang en diepgang laat Heiloo zich daarom door externe specialisten begeleiden en op capaciteit ondersteunen. Er is een projectleider die verantwoordelijk is voor de architectuur, midoffice en document management, een projectleider Wabo en een kwartiermaker kcc. Heiloo zoekt op bepaalde gebieden de samenwerking met andere gemeenten.

## 2 Begin daar waar de energie zit

Klinkt goed, dat dienstverleningsconcept Antwoord<sup>®</sup> met die losse bouwstenen en verschillende processtappen die elkaar in logische volgorde opvolgen. Maar hoe ga je daar daadwerkelijk mee aan de slag? Waar begin je, welke keuzes maak je eerst? In dit hoofdstuk laten we concreet zien welke stappen (kleine) gemeenten kunnen zetten in het traject naar kwalitatieve verbetering van hun dienstverlening. Een eerste tip om snel op gang te komen, is aan te sluiten bij bestaande bewegingen in de eigen organisatie. Ga bijvoorbeeld morgen al aan de slag met het verbeteren van de klantcontacten. Daarbij hoef je niet per se te kiezen voor nieuwe informatiesystemen. Vaak kun je al uitstekend uit de voeten met bestaande systemen. Klantgericht inrichten van de front- en de backoffice processen zijn de volgende stappen op weg naar het verbeteren van de gemeentelijke dienstverlening.

### 2.1 Sluit aan bij bestaande bewegingen

Het Antwoord<sup>®</sup> Concept komt niet als een verrassing. De thema's dienstverlening en klantgerichtheid staan al jaren op de agenda's van gemeenten. In gemeentelijke dienstverleningsvisies staat beschreven dat burgers niet van het ene loket naar het andere mogen worden gestuurd, dat processen transparant moeten worden uitgevoerd en dat burgers en ondernemers ook elektronisch gemeentelijke producten moeten kunnen afnemen. Vanuit deze principes zijn al veel programma's en projecten bij gemeenten gestart.

Steeds meer gemeenten proberen procesmatig te werken met de vraag van een klant als uitgangspunt. Gemeentelijke organisaties worden daarop aangepast en 'platter' gemaakt om ketensamenwerking te bereiken en burgers en ondernemers centraal te stellen. Het uitvoeren van het Nationaal Uitvoeringsprogramma Betere Dienstverlening en E-overheid (NUP) vraagt veel van organisaties. Daarnaast vraagt de gewenste daling van administratieve lasten voor burgers en ondernemers om een andere manier van werken. Het zijn allemaal bestaande activiteiten met het doel de klanten beter te bedienen.

Invoering van het Antwoord<sup>®</sup> Concept betekent niet dat gemeenten helemaal opnieuw moeten beginnen. Antwoord<sup>®</sup> kan juist prima als kapstok dienen voor alle projecten die leiden tot verbetering van de dienstverlening. Het concept biedt handvatten en bouwstenen om ontwikkelingen die gemeenten wellicht al in gang hebben gezet verder te realiseren.

Bij de gemeente Texel is het ontwikkelen en implementeren van het kcc onderdeel van het EGEM-<sup>1</sup> realisatieplan. De kern van dit realisatieplan is het verbeteren van de dienstverlening op Texelse schaal:

Uitgangspunt voor publieke dienstverlening is het centraal stellen van de vraag van de klant (burger, bedrijf, instelling). Kernvraag is of de manier waarop de gemeente nu haar diensten en producten aanbiedt 'handig' is voor de burger. De verantwoordelijke afdelingen kijken stelselmatig naar die vraag: kijken we vaak genoeg met de ogen van de burger? Zouden we de dingen die we doen ook zo doen als we ze in concurrentie moesten aanbieden, zonder het monopolie dat we nu hebben? En hoe gaan we om met onze wettelijke, fysieke, financiële en andere beperkingen?

Het realisatieplan van Texel vertaalt zich in de volgende concrete uitgangspunten voor publieke dienstverlening:

### Internet

- a. elektronische dienstverlening 24 uren per dag, 7 dagen in de week
- b. voor de klant een volgsysteem op lopende aanvragen
- c. proactief informatie leveren

### Telefoon

- d. verbetering van de bereikbaarheid
- e. afhandeling van vragen

### (Elektronische) post

- f. afhandeling van de post binnen de gestelde termijnen
- g. elke e-mail wordt beantwoord binnen de gestelde termijnen

### Publieksbalie

- h. integrale loketten

Het Texelse kcc vormt de herkenbare ingang waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen voor alle gemeentelijke producten en diensten. Inwoners van Texel bepalen straks zelf via welk kanaal zij dienstverlening van de gemeente willen afnemen. Telefonisch, aan de balie, schriftelijke of via internet. Doelstelling is om in 2015 80 procent van alle klantcontacten in één keer goed af te handelen. Texel voert het kcc stapsgewijs in. 14 022 Antwoord<sup>®</sup> wordt in de zomer van 2010 in gebruik genomen. Het nieuwe gemeentehuis is dan af zodat de gemeente kan beschikken over een nieuwe telefooncentrale.

<sup>1</sup> EGEM bestaat sinds 31 december 2009 niet meer. Het is overgegaan in KING.

Antwoord<sup>®</sup> sluit dus prima aan bij bestaande bewegingen. Voor Texel is dit het EGEM-i realisatieplan waarvan het kcc onderdeel gaat uitmaken. Maar ook nieuwbouw van een gemeentehuis, een fusie met een andere gemeente of organisatieontwikkeltrajecten kunnen bruikbare aanleidingen zijn om met Antwoord<sup>®</sup> aan de slag te gaan. Het is dus geen op zichzelf staand concept, maar het haakt juist aan bij bestaande programma's en projecten. Probeer met de bouwstenen van Antwoord<sup>®</sup> aan te sluiten bij de bewegingen die de eigen gemeentelijke organisatie al maakt. Zo hoeft je het niet te introduceren als nieuw fenomeen.

De gemeente Olst-Wijhe legde het fundament voor een betere dienstverlening met de gemeentelijke herindeling in 2001. De twee gemeenten met samen 17.000 inwoners stonden voor de opgave om het dienstenniveau in de gefuseerde gemeente op peil te houden. Dit was lastig door stijgende kosten, de vergrijzing en schaalvergroting bij tal van dienstverleners waaronder de gemeente, de bibliotheek en het kantoor van de VVV. De gemeente Olst-Wijhe koos samen met haar partners daarom voor een dienstverleningsconcept met één ingang voor in totaal negen dienstverleners. Met als motto: 'Niemand de deur uit zonder product of afspraak'.

In het dienstverleningsconcept van Olst-Wijhe is het fysieke kanaal ondergebracht in het Kulturhus met de gemeente als belangrijkste dienstverlener, gevolgd door onder andere de politie en de VVV. De gemeente Olst-Wijhe is in gesprek met de woningbouwcorporatie, het waterschap en de provincie over nadere samenwerking op het gebied van fysieke dienstverlening aan de balie. De gemeente bedient wel alle kanalen vanuit het klantcontactcentrum. Voor dienstverlening op afstand experimenteert Olst-Wijhe met een virtueel loket. Hiervoor wordt een kamer ingericht in het Kulturhus en bij verschillende dienstverleners. Op die manier kan een burger via de centrale ingang toch direct andere dienstverleners bereiken, zoals bijvoorbeeld de woningbouwcorporatie. 'Daar gaan we niet over' is een verboden uitspraak in het klantcontactcentrum van Olst-Wijhe!

De dienstverlening in het klantcontactcentrum van Olst-Wijhe is vooral breed in plaats van diep. Medewerkers van de vakafdelingen met de meeste klantcontacten zitten in het klantcontactcentrumteam, zodat het klantcontactcentrum ook complexere vragen kan beantwoorden. Voor meer specifieke informatie verwijst het klantcontactcentrum door naar de overige vakafdelingen. Door de kleine schaal van de organisatie (125 fte) zijn de lijnen kort en is snelle beantwoording van klantvragen goed geborgd. De klantcontactcentrummedewerkers zijn zowel domein- als kanaalgeneralisten die allemaal hun vakdiploma's hebben of halen. In dit geval betreft het vooral diploma's voor het vakgebied burgerzaken.

Diverse 'X factoren' hebben geholpen om sinds de gemeentelijke herindeling in 2001 de dienstverlening te blijven verbeteren. De belangrijkste factor is de continuïteit in het eigenaarschap van de opgave. De directie en het bestuur hebben al die tijd de ambities uitgedragen. Bij nieuwe medewerkers, nieuwe hoofden en bij de andere dienstverleners. De boodschap was daarbij dat 'het niet meer, maar anders werd'. Tijdens de ontwikkeling is deze koers vastgehouden en zijn kansen als nieuwe vacatures aangewend om dichterbij het doel te komen. Met de bewezen prestaties zoeken nu bijvoorbeeld ook de Wabo-collega's aansluiting bij het klantcontactcentrum.

Zo ook 14 0570 Antwoord<sup>®</sup>. Als een van de eerste kleinere gemeenten is op dit gebied handig aangesloten bij Deventer. Via spraakkeuze komt de burger van Olst-Wijhe bij 'zijn eigen' gemeente terecht. Deventer beheert 14 0570 Antwoord<sup>®</sup> en de burgers van Olst-Wijhe hebben één makkelijk te onthouden telefoonnummer.

De bezetting van het klantcontactcentrum bestond bij de start uit drie personen. Dit is uitgegroeid tot elf personen. De groei kwam vooral door het afhandelen van de klantcontacten van nieuw aangesloten vakafdelingen. Er is niet alleen groei in aantal personen, maar ook in kwaliteit. Medewerkers met een gebrek aan voldoende motivatie, kennis en vaardigheden, kozen voor een andere werkkring. De hierdoor ontstane vacatureruimte is aangewend om medewerkers van buiten aan te trekken met de gewenste houding en vaardigheden, maar vooral ook met veel klantervaring.

### *Aansluiting zoeken*

De meeste gemeenten hebben een realisatieplan geschreven waarin de implementatie van de 'e-overheid bouwstenen' in projecten staat beschreven. Hieraan zijn budgetten gekoppeld en toegekend. Daarnaast lopen intern vaak ook nog allerlei cultuurtrajecten en hebben veel kleine gemeenten de laatste jaren een herindeling meegemaakt. Dit kunnen allemaal aanleidingen zijn om met Antwoord<sup>®</sup> te starten.

De gemeente Drechterland gebruikt Antwoord<sup>®</sup> als kapstok voor al haar activiteiten rondom e-dienstverlening.

Een leerzame les vanuit de gemeente Steenberg en is om binnen de gemeentelijke organisatie zoveel mogelijk samen te doen. Een belangrijk winstaspect van Antwoord<sup>®</sup> is immers het met elkaar aan de slag zijn en het samen boeken (en vieren!) van successen.

### *Steenbergen zoekt onderlinge samenwerking*

In de gemeente Steenberg en is de visie 'Inrichting dienstverlening gemeente Steenberg 2008 – 2011' vertaald in een zogenaamde piketpaaltjes-notitie. Deze notitie schetst – onder aansturing van de afdeling Publiekszaken – de routekaart voor de inrichting van het kcc met het doel om eigentijdse dienstverlening in Steenberg en te realiseren. De gemeente heeft een aantal jaren uitgetrokken om stapsgewijs en in een haalbaar en realistisch tempo de dienstverlening te verbeteren. De piketpaaltjes (per jaar) in de notitie maakte het voor het managementteam duidelijk wat er de komende jaren staat te gebeuren.

2008 stond hoofdzakelijk in het teken van het leggen van een solide basis. In dat jaar is een flinke slag gemaakt in de verbetering van de zogenaamde eerstelijns dienstverlening. Ook is toen de projectorganisatie voor het project Dienstverlening gestart, is er een organisatiebreed kwaliteitshandvest geïntroduceerd en is een nieuw klachten- en meldingensysteem ingevoerd. Bovendien is de gemeente Steenberg en een van de eerste gemeenten in Nederland die 14+netnummer Antwoord<sup>®</sup> introduceerde.

In 2009 is een volgende stap gezet. In deze fase zijn aan de hand van de producten en diensten van alle afdelingen verdere afspraken gemaakt over de afwikkeling van die producten en diensten vanuit het kcc. De opdracht voor alle afdelingen was om de eigen producten en diensten zo in te richten dat ze vanuit één kcc konden worden uitgegeven. De opdracht aan de afdelingen was bindend. Er was geen vrijheid in de zin dat een afdeling kon bepalen dat producten en diensten bij de afdeling zouden blijven.

Deze 2e fase impliceert dat de gemeentelijke organisatie een ontwikkeling inzet om te gaan kanten: van aanbodgericht naar klantgericht.

Begin 2010 wordt tussen de vijftig en zestig procent van de klantvragen afgehandeld aan de centrale balie of via het Telefonische Informatiepunt (TIP). Voorlichting en alle (gemeentelijke) vergunningsproducten zijn per 1 januari 2010 overgegaan naar de afdeling Publiekszaken. Belastingen en overige dienstverleningsproducten volgen kort daarop. Het streven is om in 2011 op het niveau van fase 5 te acteren.

## 2.2 Creëer betrokkenheid

Succesvolle implementatie van Antwoord<sup>®</sup> vraagt om betrokkenheid van zowel de bestuurders en het managementteam als de medewerkers. Betrokkenheid op bestuurlijk niveau is belangrijk, alleen al in verband met de toewijzing van de benodigde middelen. Leiderschap vanuit het management is een belangrijke voorwaarde om stappen te zetten door de Antwoord<sup>®</sup>-fasen heen. Antwoord<sup>®</sup> vraagt om een andere manier van werken, omgaan met burgers, ondernemers en maatschappelijke instellingen. Het klantgericht en slim uitvoeren van dienstverleningsprocessen is daarbij de kern. Dit betekent in veel gevallen dat het werk op een andere manier of op een andere afdeling wordt uitgevoerd. Antwoord<sup>®</sup> staat kortom voor organisatieverandering. Daadkracht, keuzes maken en doorzettingsvermogen zijn dan nodig om vooruitgang te boeken.

Het implementeren van Antwoord<sup>®</sup> is een positief proces. Verbeteren van dienstverlening is immers een positief proces. Het is dan ook zaak alle positieve energie binnen de organisatie te mobiliseren. Medewerkers moeten daarbij direct worden betrokken. Zij moeten leren vanuit de vraag van burgers en ondernemers te denken en niet alleen vanuit hun wettelijke taken. Dit vraagt om het vermogen om out of the box te denken. Door medewerkers constant te betrekken, uit te dagen en voortgang te laten zien, ontstaat een onomkeerbare positieve beweging.

Kleine gemeenten zijn vaak kwetsbaar in hun personele bezetting. Kennis, ervaring en enthousiasme voor een project zijn vaak verenigd in één persoon. Als die persoon wegvalt, is het risico groot dat het project omvalt. Dit maakt het nog belangrijker om betrokkenheid breed in de organisatie te organiseren, om risico's te minimaliseren.

### *Betrek de hele organisatie*

#### *Bestuur*

Op Texel wordt periodiek een Dienstverleningscafé georganiseerd voor leden van de gemeenteraad waarbij de raadsleden op informele wijze worden bijgepraat over de stand van zaken en nieuwe ontwikkelingen. De speciale 'Dienstverleningskrant' beschrijft de successen.

#### *Managementteam (en directie)*

In de gemeente Steenbergen is de steun van de algemeen directeur van groot belang. Het managementteam ziet namelijk de voorgestelde veranderingen niet altijd positief in. Ze hebben weliswaar de visie geaccepteerd, maar nu het concreet wordt gemaakt, komen veranderingen ook voor hen dichterbij.

In Drechterland komt veel energie van de betrokken afdelingshoofden die het strategisch belang van Drechterland @ntwoord! snappen, die knopen doorhakken en het gewoon leuk vinden om ermee aan de slag te gaan.

#### *Medewerkers*

Steenbergen maakt op een ludieke manier met filmpjes de vooruitgang op het gebied van Antwoord<sup>®</sup> zichtbaar en betrekt zo alle medewerkers optimaal bij het project. Daarnaast worden zogenaamde Kennismiddagen georganiseerd waarbij specialisten van de vakafdelingen kennis overdragen aan collega's van het Telefonisch Informatiepunt en de Centrale Balie.



## Vervolg: Betrek de hele organisatie

In Drechterland vormt een groep van medewerkers en afdelingshoofden een 'gangmakersgroep'. De groep trekt de organisatie in en ondersteunt collega's bij het inrichten van klantvriendelijke processen. Medewerkers van verschillende afdelingen treffen elkaar op speciale lunchbijeenkomsten. Zij krijgen uitleg over het kcc en oefenen gezamenlijk in out of the box denken. Bovenal krijgen ze het besef mee dat veranderen leuk kan zijn.

De gemeente Texel heeft meer dan 100 medewerkers laten meedoen aan de Ketensimulatie Basisregistraties om ze te laten ontdekken dat samenwerking tussen afdelingen en in de keten niet alleen noodzakelijk is bij het verbeteren van dienstverlening, maar vooral ook leuk!

## 2.3 Maak de opgave meetbaar

Doelen zijn pas effectief als ze meetbaar zijn. Bij de invoering van Antwoord<sup>®</sup> kun je als gemeente dus kiezen om eerst aan de slag te gaan met de activiteiten die meetbaar zijn. Kijken we naar alle genoemde Antwoord<sup>®</sup> activiteiten in hoofdstuk 1, dan zijn er van de twintig activiteiten vier waarvan de doelen meetbaar zijn en vergelijkbaar. Hieronder volgen voor deze vier activiteiten eenvoudige stappenplannen en enkele tips voor een succesvolle invoering.

### Antwoord<sup>®</sup> activiteiten met meetbare doelen

Stappen	Tips
<b>1. Benoemen servicenormen.</b> a. lees de publicatie 'Sturen op Antwoord <sup>®</sup> '; b. selecteer de relevante kritische prestatie-indicatoren; c. stel de normen en de groei hierin vast; d. breng de servicenormen ter besluitvorming.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Stel de servicenormen op samen met de kcc-medewerkers en het hoofd van de afdeling;</li><li>• Erken dat de normen zijn uit te breiden met normen voor andere kanalen of zelfs andere producten en diensten (dan ook de vakafdelingen betrekken).</li></ul>
<b>2. Opstellen kwaliteitshandvest<sup>2</sup></b> a. neem het kwaliteitshandvest, zoals bijvoorbeeld van Achtkarspelen, Rondevenen of andere gemeenten die een goed kwaliteitshandvest hebben, als vertrekpunt; b. markeer de voor jouw gemeente relevante stukken; c. bedenk of je het document in dit stadium wilt delen met de burgers; d. opstellen en uitdragen kwaliteitshandvest.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bedenk hoe de groei in producten en diensten er in het document uitziet (dan ook de vakafdelingen betrekken);</li><li>• Eventueel afstemmen met Communicatie en de burgemeester over publicatie en vorm.</li></ul>
<b>3. Deelnemen aan benchmarks</b> a. meld je aan bij <a href="http://www.waarstaatjegemeente.nl">waarstaatjegemeente.nl</a> of <a href="http://benchmarkpubliekszaken.nl">benchmarkpubliekszaken.nl</a> ; b. volg de procedure: aanleveren telefoonnummers, aanleveren data, bezoeken bijeenkomsten, aankondigen van enquêtes in de hal, nabellen, etc.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mogelijk zijn er benchmarks met buurgemeenten (op te zetten).</li></ul>

2 Op [www.burgerlink.nl](http://www.burgerlink.nl) staat uitgebreid beschreven wat een kwaliteitshandvest is en hoe dit kan worden opgesteld.



### Vervolg: Antwoord<sup>®</sup> activiteiten met meetbare doelen

Stappen	Tips
<b>4. Klanttevredenheidsonderzoek</b> a. sluit je aan bij benchmarkpubliekszaken.nl, deze heeft ook een klanttevredenheidsonderzoek	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zet een burgerpanel op en bevrage deze regelmatig.</li></ul>

## 2.4 Beseft dat het draait om veranderen

In veel gemeenten is op hoofdlijnen beschreven wat de visie op dienstverlening is. Zo staat vaak te lezen dat de dienstverlening klantgericht en transparant moet zijn. Daar zijn weinig mensen op tegen. Maar beschrijven en uitvoeren zijn twee verschillende dingen. Wil je als gemeente daadwerkelijk klantgericht en transparant zijn, dan kost dit veel inspanning en inzet van de gehele organisatie. Anders gezegd: gemeenten die klantgericht en transparant willen zijn, gaan een veranderingstraject in. Het is verstandig dit proces binnen de organisatie ook als zodanig te benoemen. Beseft dat invoering van (delen van) het Antwoord<sup>®</sup> Concept gaat over veranderen. En erken dat je van alle medewerkers in de gemeente vraagt om mee te gaan in dit veranderingstraject. Dat is niet eng of moeilijk. Dat is een inspirerende uitdaging en ligt soms in heel kleine dingen. Transparantie blijkt bijvoorbeeld al uit het verlenen van inzicht in de status van een productaanvraag. Daarmee maak je voor burgers en ondernemers zichtbaar wat er binnen de vier muren van het gemeentehuis gebeurt.

### Veranderopgave

Activiteit 20 uit het hoofdstuk 1 gaat over veranderen, cultuur en de dienstverleningsvisie. Hieronder volgen vier stappen en enkele tips met betrekking tot het vormgeven van de veranderopgave.

### Vormgeven van de veranderopgave

Stappen	Tips
<b>20. Veranderen cultuur, visie op dienstverlening</b> a. veranderen doe je niet volgens een plan, je moet structureel sturen op het gewenste houding en gedrag. Wel kun je het er met elkaar over hebben hoe het gaat en welke tips helpen om het beter te doen; b. voer met betrokken leidinggevenden en de afdeling Communicatie het gesprek over hoe veranderingen te realiseren; c. benoem kenmerken van houding en gedrag, bij voorkeur samen met de medewerkers; d. organiseer hierop intervisie.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maak gebruik van natuurlijke momenten als werkoverleg, functioneringsgesprekken, speeches van de directie om de boodschap over te brengen</li><li>• Pak ook kansen als een reorganisatie of de plaatsing van medewerkers om een veranderslag te slaan</li><li>• Betrek medewerkers bij de ontwikkelopgave, zo maken ze alvast de materie eigen</li></ul>

# 3 Gewoon doen: producten, diensten en kanalen

Nadat gemeenten binnen de eigen organisatie hebben uitgezocht waar de energie zit, houdt eigenlijk niets hen meer tegen om daadwerkelijk aan de slag te gaan met Antwoord<sup>®</sup>. Gewoon doen! Begin met de randvoorwaarden voor het opzetten van een klantcontactcentrum en ga werken aan verbetering van gemeentelijke producten, diensten en kanalen.

Welke producten en diensten levert het klantcontactcentrum? Welke kanalen zetten we in? En hoe doen we dit dan? Dit hoofdstuk gaat in op de belangrijkste vragen bij de start van een kcc. Paragraaf 2 geeft aan de hand van de Antwoord<sup>®</sup> activiteiten 5 en 6 uit hoofdstuk 1 een logisch stappenplan en tips per activiteit om het kcc, of in elk geval de randvoorwaarden hiervoor, te realiseren.

## 3.1 Begin met veel voorkomende klantvragen

Een gemeente maakt de grootste verbetering op het afhandelen van veel voorkomende klantvragen. Kleine verbeteringen hebben op veel voorkomende vragen namelijk al snel effect en zijn bovendien relatief eenvoudig door te voeren.

Uit klantvraaganalyses blijkt dat de helft van alle klantvragen doorverbindingen betreft. Een kwart van de vragen gaat over algemene onderwerpen (openingstijden, huisvuil), meldingen openbare ruimte en burgerzaken.

Hier vinden we dus een goed startpunt om met zichtbaar resultaat de dienstverlening te verbeteren. Bijkomend voordeel is dat burgerzaken vaak al (een deel van) de afdeling is die het kcc gaat opzetten. Kijken we naar de meldingen openbare ruimte, dan kunnen we deze in nauw overleg met de betrokken afdeling (Beheer Openbare Ruimte, BOR) vrij eenvoudig verplaatsen naar het kcc. Als de kennisbank goed op orde is en de afstemming met de partnerafdeling verloopt goed, dan kan met deze overplaatsing al een groot deel van de veel voorkomende klantvragen in één keer en goed worden afgehandeld door het kcc.

Eenzelfde redenering geldt voor de verbetering van klantvragen via de voorkeurskanalen. Begin met het verbeteren van het meest gebruikte kanaal. Dit is in de meeste gemeenten de telefonie. Hier werkt de omvang van een kleine gemeente in het voordeel: je kunt met betrekkelijk weinig fysieke ruimte en een klein aantal medewerkers al een project inrichten om de telefonische vraagbeantwoording te verbeteren. Door goede samenwerking en overleg met de betrokken vakafdelingen wordt het al gauw een organisatiebreed project.

Mocht de energie (in de vorm van aandacht, budget, enthousiast team, sterke manager) van de organisatie elders zitten, dan kan dit een reden zijn om het verbetertraject met andere producten en diensten of andere kanalen te starten.

## 3.2 Stappenplan producten, diensten en kanalen

Voor drie Antwoord<sup>®</sup> activiteiten op het gebied van producten, diensten en kanalen volgen hieronder drie eenvoudige stappenplannen en enkele tips voor een succesvolle invoering.

Stappen	Tips
<p><b>5. Uitlijnen burgerzaken op het KCC</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. verzamel plannen van aanpak en ervaringen van collega-gemeenten en volg de goede voorbeelden;</li> <li>b. stel een voorzet op voor een plan van aanpak en maak dit definitief samen met de afdeling;</li> <li>c. inventariseer de meest gestelde vragen en antwoorden (of haal deze inventarisatie bij een collega-gemeente). Sluit aan op de Antwoord<sup>®</sup> Contentcollectie (hierin zit ook een aantal vraag-antwoordcombinaties burgerzaken). Zet deze vragen en antwoorden in de kennisbank;</li> <li>d. bespreek de vragen en antwoorden met de medewerkers van het kcc, zodat zij weten welke informatie beschikbaar is;</li> <li>e. maak afspraken over telefonische bereikbaarheid van de afdeling Burgerzaken;</li> <li>f. maak afspraken over het beantwoorden van doorgezette vragen en de snelheid van reageren, ook voor terugbelverzoeken;</li> <li>g. maak afspraken over het bijhouden van de kennis in de kennisbank;</li> <li>h. maak afspraken over aanspreekpunten op de vakafdeling en in het kcc.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stel een generiek plan van aanpak op voor het aansluiten van een vakafdeling. Dit plan kun je in de toekomst ook gebruiken voor het aansluiten van andere vakafdelingen;</li> <li>• Afspraken zijn vast te leggen in een dienstverleningsovereenkomst, maar het voldoet ook om ze vast te leggen in werkafspraken.</li> </ul>
<p><b>6. Uitlijnen meldingen openbare ruimte op kcc</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. verzamel plannen van aanpak en procesbeschrijvingen;</li> <li>b. stel een aanpak op samen met de afdeling die over de meldingen openbare ruimte gaat;</li> <li>c. organiseer een werkbijeenkomst met de medewerkers van het meldpunt van BOR en een opzichter om het verloop van het proces nu en straks te bespreken;</li> <li>d. maak werkafspraken en leg deze desgewenst vast;</li> <li>e. inventariseer de meest gestelde vragen en antwoorden (of haal deze inventarisatie bij een collega-gemeente). Zet deze vragen en antwoorden in de kennisbank;</li> <li>f. richt het systeem in (zie activiteit 17: inrichten workflow) of zorg dat de kcc-werkplekken het BOR-systeem hebben;</li> <li>g. bespreek deze vragen en antwoorden en de beoogde werkwijze met de medewerkers van het kcc.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doe het vooral mét de medewerkers van het meldpunt meldingen openbare ruimte;</li> <li>• Wees bewust van het feit dat er activiteiten (en mogelijk medewerkers) overgaan van de ene afdeling naar de andere: het is vooral een veranderopgave (cultuur, weerstand etc.)</li> </ul>



Stappen	Tips
<p><b>7. Invoeren 14+netnummer Antwoord<sup>®</sup></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>start de aanvraag van het 14+netnummer Antwoord<sup>®</sup> via <a href="http://www.antwoord.nl">www.antwoord.nl</a>;</li><li>lees de Handleiding 14+netnummer Antwoord<sup>®</sup> <sup>3</sup></li><li>verzamel plannen van aanpak van buurgemeenten;</li><li>stel het plan van aanpak op voor je eigen gemeente;</li><li>voer verkennende gesprekken met buurgemeenten over de wil om samen onder hetzelfde 14+netnummer Antwoord<sup>®</sup> te operen;</li><li>beleg het beheer bij de 'meest logische' gemeente;</li><li>bekijk de aansluitcriteria en bepaal hoe hiermee om te gaan.</li></ol>	<p><i>Voorbereiden aanvraag</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Overleg met omliggende gemeenten</li><li>Controleer de Antwoord<sup>®</sup> Aansluitvoorwaarden</li><li>Bespreek ondertekening Antwoord<sup>®</sup> Convenant</li></ul> <p><i>Aanvraag indienen</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Via <a href="http://www.vng.nl">www.vng.nl</a></li></ul> <p><i>Na de aanvraag</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>Overleg met gemeenten die aansluiten</li><li>Eigen gemeente voorbereiden</li></ul> <p><i>Operationeel live</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>communicatie over nieuwe nummer in Antwoord<sup>®</sup> stijl</li></ul>

<sup>3</sup> De Handleiding 14+netnummer Antwoord<sup>®</sup> is te vinden op [www.antwoord.nl](http://www.antwoord.nl) onder de kop Producten/14+netnummer.

## 4 Gewoon doen: processen, besturing en organisatie

Processen in het kcc, hoe richt je die in? Besturing, is dat planning en control? Moet ik mijn organisatie aanpassen om tot betere dienstverlening te komen? Dit hoofdstuk gaat in op de belangrijkste vragen bij het inrichten van een kcc. Paragraaf 2 geeft aan de hand van de Antwoord<sup>®</sup> activiteiten 8, 9, 10, 11, 12 en 13 uit hoofdstuk 1 een logisch stappenplan en tips per activiteit om het kcc in te richten. Tot slot werken we een methode uit waarmee een organisatie zelf processen kan stroomlijnen.

### 4.1 Elk kcc heeft eigen processen en besturing

Het gaat bij het klantcontactcentrum (kcc) om het afhandelen van klantcontact. De burger en ondernemer moet hierbij centraal staan. Het leveren van producten en diensten vanuit het kcc gebeurt in samenwerking met de vakafdelingen. Het kcc en de vakafdelingen moeten samen zorgen voor kwalitatief goede dienstverlening aan burgers en ondernemers. Hiervoor moet er goede afstemming zijn tussen beiden over processen, werkzaamheden en verantwoordelijkheden.

Wie begint met het voeren van de 'knip-discussie' – welke taken van een proces voert het kcc uit en welke de vakafdeling? – creëert weerstand. De 'knip-discussie' is vooral een goed instrument om de ambities rond dienstverlening door de gehele organisatie doorleefd te krijgen. Effectief voor het inrichten van een kcc is het echter niet.

Voor het aanvragen van één vergunning zijn vele klantcontacten nodig, denk aan: informatie zoeken op internet, een keer bellen, een voorgesprek, een intakegesprek, leveren van aanvullende informatie via de mail, vragen naar de status via internet, ontvangen van een beschikking via de post.

Het is voor het kcc veel effectiever om uit te werken hoe zij een informatievraag behandelt, hoe zij doorverbindt, hoe en wanneer een belnotitie wordt gemaakt, wanneer er warm wordt doorverbonden en hoe zij het kennisbeheer en de besturing organiseert.

Dit is voor gemeenten doorgaans een nieuwe benadering van activiteiten die zij al jaren uitvoeren. Met deze activiteiten goed in kaart is al een groot deel van de 80 procent norm te halen!

De besturing van het kcc is juist voor deze activiteiten bedoeld. Het besturen van klantcontact lijkt daarmee op het besturen van een logistiek proces. Hoe krijgt het kcc de klantvragen met gecontroleerde wachttijden en behandelduur zo veel als mogelijk in één keer foutloos afgehandeld? Hoe zorgen we ervoor dat de vakafdeling bij terugbelverzoeken daadwerkelijk terugbelt? Hoe blijft de kennisbank accuraat zodat het kcc het goede antwoord blijft geven? En hoe borg ik dat het kcc onafhankelijk van de medewerker of het kanaal altijd hetzelfde, juiste antwoord geeft? De besturing van het kcc bestaat uit activiteiten en rapportages die deze vragen beantwoorden.

Het veranderen van de volledige organisatiestructuur is lang niet altijd noodzakelijk. Het is alleen nodig als de nieuwe structuur de werkwijze van het kcc ondersteunt.

Het is bijvoorbeeld handig om de receptionisten dicht bij de telefonisten te hebben. Het is nog handiger als deze binnen één team vallen.

Het is makkelijk als het beheer van de website en de kennisbank op dezelfde gang zitten als het kcc. Het is nog handiger als alles onder dezelfde proceseigenaar valt. Kleine gemeenten zijn wat dit betreft in het voordeel. De kleinere schaalgrootte maakt dat de organisatorische en fysieke afstand kort is. De organisatie werkt al snel samen als één team en aanpassingen in de structuur zijn dan minder nodig. Wel speelt vaak de overheveling van fte's, als het kcc klantcontact voor een vakafdeling gaat afhandelen. Dit vraagt natuurlijk afstemming met het management, de ondernemingsraad en vaak ook met het bestuur. Houd in ieder geval voor ogen dat de organisatie een afgeleide is van het proces (en niet andersom)!

## 4.2 Stappenplan processen, besturing en organisatie

Voor zes Antwoord<sup>®</sup> activiteiten op het gebied van processen, besturing en organisatie volgen hieronder eenvoudige stappenplannen en enkele tips voor een succesvolle invoering.

### Zes stappenplannen voor de bouwsteen 'processen, besturing en organisatie'

Stappen	Tips
<p><b>8. Uitlijnen processen</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>verzamel procesbeschrijvingen van andere gemeenten. Via Antwoord<sup>®</sup> Community kunt u er anderen makkelijk om vragen;</li> <li>filter de beschikbare beschrijving op de voor jouw gemeente relevante passages;</li> <li>organiseer enkele bijeenkomsten om het document door te spreken;</li> <li>neem de tijd om alle discussies over reikwijdte, begrippen, -hoe dan?- vragen met elkaar door te spreken;</li> <li>vat de uitkomsten samen in een document dat een kader is voor de verdere inrichting van het kcc.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ruimte voor discussie is nodig om het concept, de beoogde werkwijze en de bijbehorende begrippen te doorleven: na de bijeenkomsten staan de neuzen dezelfde kant op;</li> <li>Betrek medewerkers van het kcc, ict, Communicatie, eventueel de BOR/ MOR en Burgerzaken; dit voorkomt discussies later en is efficiënt;</li> <li>Vreemde ogen en expertise helpen om de discussies te leiden, bijvoorbeeld van een buurgemeente die een stap voor ligt.</li> </ul>



Stappen	Tips
<p><b>9. Inrichten besturing</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>richt een proces in om de afhandeling van het klantcontact te besturen: welke rapportages voor wie en hoe vaak;</li> <li>stel een dashboard<sup>4</sup> op om de rapportages in samen te vatten;</li> <li>verzamel de stuurinformatie voor de eerste keer;</li> <li>maak werkafspraken met alle betrokkenen die gegevens moeten aanleveren (als je daar zelf niet bij kunt);</li> <li>vul voor de eerste keer het dashboard in (en geniet van het verbeterpotentieel!).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De publicatie 'Sturen op Antwoord'<sup>5</sup> biedt handvatten om de besturing in te richten, inclusief een format voor een dashboard bij de voor de hand liggende prestatie-indicatoren;</li> <li>Vraag op de Antwoord<sup>®</sup> Community andere gemeenten om voorbeelden;</li> <li>Je raakt hier snel de techniek van de telefooncentrale: je moet schakelen van klantbelang naar kernprestatie-indicatoren (kpi's) naar de techniek van het wegschrijven van binnenkomende gesprekken, naar een database en het uitlezen daarvan: je spreekt de mate aan waarin je kunt meebewegen met verschillende gesprekspartners.</li> </ul>
<p><b>10. Aanpassen openingstijden</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>inventariseer de openingstijden die de gemeente hanteert op de verschillende ingangen;</li> <li>bepaal de gewenste openingstijden;</li> <li>reken de gevolgen door voor spreiding van klantcontacten en de gewenste personele bezetting;</li> <li>bepaal of het voorstel haalbaar is;</li> <li>pas de roosters aan;</li> <li>pas de communicatie over de openingstijden aan.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het aanpassen van openingstijden heeft direct invloed op de werktijden van de medewerkers en is daarom gevoelig;</li> <li>Toets de verwachting van de medewerkers en geef wijzigingen ruim vooraf door zodat medewerkers in de privésfeer maatregelen kunnen treffen (opvang etc);</li> <li>Informeer de ondernemingsraad;</li> <li>Betrek de afdeling Communicatie erbij.</li> </ul>

4 Dashboard: alle stuurinformatie op één velletje

5 De publicatie 'Sturen op Antwoord'<sup>®</sup> is te bestellen via antwoord@ictu.nl.



Stappen	Tips
<p><b>11. Organiseren kwaliteit</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>lees de publicatie 'Sturen op Antwoord'®<sup>6</sup></li> <li>organiseer een bijeenkomst met de medewerkers van het kcc om door te spreken wat kwaliteit is en hoe dit zich uit in houding en gedrag;</li> <li>maak afspraken over wat de gemeente belangrijk vindt en waarop een klantcontact te beoordelen moet zijn;</li> <li>zorg dat je telefoongesprekken kunt opnemen of dat je kunt meeluisteren (naast iemand zitten);</li> <li>maak werkafspraken over hoe vaak je meeluistert;</li> <li>luister mee en bespreek de resultaten aan de hand van de gemaakte afspraken over kwaliteit.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het volgen van de kwaliteit vraagt dat je over de schouder van een medewerker meekijkt. Of dat je gesprekken opneemt. Dit ligt vaak gevoelig. Informeren en betrekken van de ondernemingsraad is belangrijk.</li> <li>Als je gesprekken niet kunt opnemen, dan is meeluisteren een goede optie;</li> <li>Medewerkers vinden dit eerst spannend; later ervaren zij het als zeer prettig omdat er echt interesse in het werk wordt getoond en ook zichtbaar is wat je goed doet. Bovendien kunnen medewerkers zich persoonlijk ontwikkelen.</li> </ul>
<p><b>12. Opstellen voorspelling en planning</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>breng de klantcontactstromen van de afgelopen jaren in kaart (zie Antwoord® activiteit 16: verzamelen stuurinformatie);</li> <li>analyseer de pieken en dalen en stel de afhankelijkheden vast (WOZ-aanslag, zomerdrukke);</li> <li>maak een voorspelling van het aanbod aan klantcontacten voor de komende periode of een geheel jaar;</li> <li>verzamel gegevens over de duur van een klantcontact;</li> <li>reken met de Erlang-formule, de voorspelling van het aantal klantcontacten en de bedachte servicenormen de gewenste bezetting in het kcc uit;</li> <li>stel hiervoor een planning op;</li> <li>evalueer achteraf de nauwkeurigheid van de voorspelling (onderdeel van Antwoord® activiteit 9: inrichten besturing) en pas deze aan;</li> <li>beleg het proces en de werkwijze (frequentie) in het kcc.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Op antwoord.nl en de Antwoord® Community zijn rekenhulpen beschikbaar om de bezetting uit te rekenen<sup>7</sup>;</li> <li>Vraag andere gemeenten op de Antwoord® Community naar voorbeelden.</li> </ul>

6 De publicatie 'Sturen op Antwoord'® is te bestellen via [antwoord@ictu.nl](mailto:antwoord@ictu.nl).  
 7 Op [www.antwoord.nl](http://www.antwoord.nl) is de tool te vinden onder Producten/Kwaliteit Antwoord®.



Stappen	Tips
<p><b>13. Huisvesting</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>inventariseer het aantal werkplekken dat nodig is;</li><li>inventariseer de functionele eisen aan de werkplekken (schermen, headsets, systemen, geluidsdemping, nieuwe balie, receptie dichtbij telefonisten);</li><li>stem af met betrokkenen als ICT (telefonie en computers) en bedrijfsvoering (werkplekken);</li><li>eventueel middelen regelen;</li><li>maak een planning en voer uit.</li></ol>	<ul style="list-style-type: none"><li>Vanwege achtervang, aansturing en eenduidige werkwijze is het wenselijk dat receptie en telefonisten dicht bij elkaar zitten;</li><li>Bij monumentale of onder architectuur gebouwde panden kunnen er beperkingen zijn in de mogelijkheden.</li></ul>

### 4.3 Processen écht verbeteren

Antwoord<sup>®</sup> staat ook voor makkelijkere dienstverlening aan burgers en ondernemers. Naast het professionaliseren van de klantcontacten is het ook noodzakelijk de dienstverleningsprocessen slimmer in te richten. Uitgangspunt hierbij is de positie van de klant. Wat moeten burgers en ondernemers 'ondergaan' om gebruik te kunnen maken van de diensten van de gemeente? Dit vraagt van sommige gemeentelijke organisaties een andere – maar niet onmogelijke – manier van denken.

Het slimmer inrichten van dienstverleningsprocessen start bij het in kaart brengen van het klantcontact. Welke stappen moet een burger of ondernemer zetten om een dienst af te nemen? Welke vragen moet de gemeente daarbij beantwoorden en welke bewijsstukken moeten worden geleverd? Daarna kan het interne verwerkingsproces in beeld worden gebracht. Welke stappen moeten in de gemeentelijke organisatie worden gezet om de dienst te kunnen leveren? Welke informatie is hierbij nodig? Wie is erbij betrokken? Wat is de doorlooptijd? En om hoeveel aanvragen gaat het eigenlijk?

Als deze vragen zijn beantwoord en het proces in beeld is gebracht, is het tijd om de processen te gaan herontwerpen. Het is hierbij handig om onderstaand stappenplan aan te houden. De gedachte is dat als de eerste stap een maatregel oplevert, de volgende stappen vaak niet meer nodig zijn: een soort knock-out systeem. Het is dan ook van belang om de stappen in de beschreven volgorde te doorlopen. De stappen zijn hieronder geformuleerd in de vorm van vier vragen<sup>2</sup>. Aangestuurd door het managementteam van de gemeente brengen proceseigenaren en inhoudelijke vakspecialisten eerst de huidige processen in beeld. Vervolgens gaan zij aan de slag met het beantwoorden van onderstaande vragen.

<sup>2</sup> Meer praktische voorbeelden en antwoorden op de vier vragen staan op de website [www.minderregelsmeerservice.nl](http://www.minderregelsmeerservice.nl)

### *Vraag 1 Moeten we het nog wel willen?*

Zowel voor de burger als de gemeente is het interessant om je eerst af te vragen of een bepaald proces of een bepaalde dienst misschien overbodig is en kan komen te vervallen. Zo ja, dan leidt dit idealiter tot afschaffing van dat proces, het product of die dienst.

### *Vraag 2 Kunnen we het aantal klantcontacten verminderen?*

Als het afschaffen van een product niet wenselijk of mogelijk is, dan is het zinvol te analyseren of het aantal klantcontacten te reduceren is, waardoor de lastendruk voor burgers en ondernemers dalen. Dit kan bijvoorbeeld door producten proactief aan te bieden en vertrouwen te stellen in burgers en ondernemers in combinatie met risicogerichte controle. Of door het integreren van voorlichting en de startaanvraag van een product.

### *Vraag 3 Moeten we het zelf doen, of kunnen anderen het doen?*

De volgende vraag is of de gemeente het product of de dienst wel zelf moet aanbieden. Het aanbieden van een product via een ketenpartner of een marktpartij kan een behoorlijke bijdrage leveren aan het reduceren van de lasten voor burgers en ondernemers. Bedenk hierbij wat de meest logische plaats is voor de klant om het product af te nemen en onder welke voorwaarden de gemeente de levering zou kunnen overdragen aan een partner. Reparatiebedrijf Carglass biedt haar klanten de mogelijkheid om in de garage, bij reparatie na inbraak in de auto, direct aangifte te doen van inbraak. In de garage staat een computerzuil waarop de aangifte kan worden gedaan. Makkelijk voor de klant: op één locatie wordt zijn ruit gerepareerd en doet hij direct aangifte bij de politie.

### *Vraag 4 Kunnen we het sneller en slimmer leveren?*

De laatste vraag is of een product of dienst sneller of slimmer geleverd kan worden. Denk hierbij aan het reduceren van de doorlooptijd van de aanvraag, het reduceren van het aantal vragen en bewijsstukken, het stellen van duidelijke vragen, het schrappen van overbodige vragen en het digitaliseren van de aanvraag. ICT speelt hierbij een belangrijke faciliterende rol. Deze afdeling kan meervoudig gebruik van informatie mogelijk maken door het opzetten van basisregistraties, gebruik van DigiD en het inzetten van elektronische formulieren.

### *Tips om bestaande processen te veranderen:*

Het bedenken én het invoeren van anderssoortige processen staat of valt met de betrokkenheid van zowel bestuur, management, beleidsmakers als uitvoerders in de gemeentelijke organisatie. De volgende bewezen tips kunnen hierbij helpen:

- ga in gesprek met burgers en ondernemers en verhelder aan de hand van concrete dossiers en ervaringen de perceptie van lastendruk. Het scherpt het eigen denken aan. Je dringt snel door tot de kern van het probleem. Je leert kijken vanuit het perspectief van de klant en komt daarmee sneller tot praktische en gewenste oplossingen;
- betrek de vakspecialisten bij de aanpak van administratieve lasten en creëer daarmee draagvlak in de organisatie voor invoering van veranderde processen;
- bestuurders en managers participeren actief bij het meedenken over of bedenken van verbeterprocessen. Het betrekken van een concreet probleem van een burger of ondernemer vergroot de betrokkenheid van een bestuurder of manager;
- gebruik innovaties die in andere gemeenten al werken. Neem contact op met collega-gemeenten en nodig ze uit om hun verhaal te vertellen;
- denk vanuit de modus 'Hoe kunnen we het beter doen?' in plaats van 'Hoe kan ik vasthouden aan wat ik heb!' Dit helpt te komen tot effectieve maatregelen.

# 5 Gewoon doen: systemen en informatie

Verbetering van dienstverlening bestaat naast een klantgerichte houding en gedrag voor een belangrijk deel uit het beter organiseren van de informatievoorziening. Zorg er bijvoorbeeld voor dat de juiste informatie voor dienstverlening of voor sturing op de dienstverlening op het juiste moment op de juiste plaats beschikbaar is. In dit hoofdstuk wordt een aantal bepalende thema's benoemd en beschreven en geven we logische handreikingen om de informatievoorziening in gemeentelijke organisaties beter te organiseren.

## 5.1 Simpele ICT-oplossingen met bestaande systemen

Wie ICT-middelen gaat inzetten, loopt grote kans in een belangrijke valkuil te stappen, namelijk starten met automatiseren in plaats van informatiseren. Met als gevolg dat mooie en (vaak) dure ICT-systemen worden bedacht en ingekocht voor niet relevante problemen. De kern van informatiseren is helder krijgen welke informatie nodig is op welk moment in welk proces (dienstverlenend, ondersteunend, besturend). De volgende stap is dan analyseren op welke wijze automatiseren kan helpen de informatie sneller of slimmer te laten stromen.

Gebruik eerst de systemen en technologieën die al in huis zijn. Een kennisbanksysteem kan later altijd nog worden ingekocht of zelfs worden ontwikkeld. Elke gemeentelijke internetsite bevat een producten- en dienstencatalogus voor burgers en ondernemers. Kcc-medewerkers kunnen diezelfde catalogus aan de balie of telefoon al gebruiken. Desgewenst aangevuld met interne doorkiesnummers van de vakspecialisten en verrijkt met de Antwoord<sup>®</sup> Contentcollectie.

Dezelfde redenering geldt voor het registreren van klantcontacten in het kcc. Je kunt kiezen voor een nieuw CRM (klantrelatiebeheersysteem), maar op diverse plaatsen in de organisatie worden interne en externe klantcontacten al elektronisch vastgelegd. Denk bijvoorbeeld aan de ICT-helpdesk en aan een systeem ten behoeve van de meldingen openbare ruimte. Deze bestaande systemen zijn prima geschikt voor de kcc-doelstellingen in de eerste fasen van het Antwoord<sup>®</sup> Concept.

Gemeenten die burgers en ondernemers willen voorzien van statusinformatie betreffende hun product- of dienstaanvraag kunnen kiezen voor zaakgericht werken in een midoffice. Maar het is tijdrovend en arbeidsintensief om van alle producten uitgebreid de workflow of het behandelproces te beschrijven inclusief alle relevante statussen. Veel praktischer is vooraf een beperkt aantal basisstatussen vast te stellen, variërend van twee (aanvraag ontvangen, aanvraag afgehandeld) tot vier statussen (aanvraag ontvangen, geaccepteerd, in behandeling en afgehandeld). Dit vereenvoudigt de workflow en versnelt het werkproces. Tegelijk maakt het een midoffice project overzichtelijker en beter behapbaar.

## 5.2 Stappenplan systemen en informatie

Voor vier Antwoord<sup>®</sup> activiteiten op het gebied van systemen en informatie volgen hieronder eenvoudige stappenplannen en enkele tips voor een succesvolle invoering.

Stappen	Tips
<p><b>14. Opzetten/opschonen kennisbank</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>bepaal wat de bron van de kennis is van waaruit de vragen worden beantwoord (producten- en dienstencatalogus, contentmanagementsysteem, faq's module, zaakinformatie);</li> <li>kies één bron voor zowel de website als het kcc, eventueel aanschaffen van een kennisbank;</li> <li>richt een proces in voor kennisbeheer, benoem redacteuren in de organisatie en een redactie;</li> <li>bedenk hoe je de informatie wilt opslaan, wat de burger mag zien en wat je intern nog wilt zien (werkinstructies, tips etc.);</li> <li>wijs alle kennis toe aan de redacteuren: elk antwoord op een vraag heeft een eigenaar in de organisatie;</li> <li>organiseer voor alle redacteuren twee bijeenkomsten: één om het kennisbeheer uit te leggen en te starten met het vullen van de kennisbank en een tweede om het overgebleven huiswerk te bespreken en punten op de i te zetten;</li> <li>direct na de eerste oplevering continu sturen op het actueel houden van de kennis.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Met de producten- en dienstencatalogi van verschillende leveranciers is een snelle start te maken als basis voor de kennisbank;</li> <li>Controleer wel of deze informatie passend is voor de organisatie;</li> <li>Op termijn moet de Antwoord<sup>®</sup> Contentcollectie (ACC) op de kennisbank zijn aan te sluiten;</li> <li>Ter voorbereiding op het gebruik van de ACC is het nuttig om alvast landelijke standaarden als de Thema-indeling Overheid (TiO) en het Antwoord<sup>®</sup> Contentmodel VAC op de eigen informatie toe te passen;</li> <li>Het ontsluiten van de website-informatie op intranet met daarbij het (actuele) telefoonboek en interne instructies is een laagdrempelige oplossing;</li> <li>Een feedback-knopje om een opmerking te maken over de content is handig om de kennisbank steeds beter te maken.</li> </ul>
<p><b>15. Registreren en optimaliseren van klantcontact</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>stel vast hoe de gemeente zijn architectuur invult;</li> <li>bepaal hoe daarin met registraties om te gaan;</li> <li>bepaal welk systeem (binnen het huidige landschap) geschikt is om klantcontacten te registreren;</li> <li>als dat er niet is, bepaal dan een oplossing die wel geschikt is; vele gemeenten gingen hierin voor;</li> <li>inrichten van de oplossing (specificeren, ontwikkelen, testen, accepteren, opleiden van de medewerkers).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wegschrijven van het gevonden antwoord en het zoekpad in de kennisbank zijn handig om te zien of we het goede antwoord geven en of we dat ook snel kunnen vinden.</li> <li>In de publicatie 'Van Klantvraag naar Antwoord<sup>®</sup> met Klantvraaganalyse'<sup>8</sup> staat beschreven hoe u met klantvraaganalyse aan de slag kunt.</li> </ul>

8 De publicatie 'Van Klantvraag naar Antwoord<sup>®</sup> met Klantvraaganalyse' is te bestellen via antwoord@ictu.nl.



Stappen	Tips
<p><b>16. Verzamelen stuurinformatie</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>werk per vastgestelde kernprestatie-indicator (kpi) en servicenorm uit welke stuurgegevens nodig zijn. Breng in kaart uit welke bron deze gegevens komen;</li> <li>zorg dat deze gegevens worden verzameld en vastgelegd, zodat je er later over kunt rapporteren;</li> <li>richt rapportages in om deze gegevens in te verwerken;</li> <li>maak de rapportages.</li> </ol>	<p><i>Voorbeelden van kpi's:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>percentage verlaten wachtrij;</li> <li>percentage kritieke fouten;</li> <li>percentage niet-kritieke fouten;</li> <li>percentage klachten;</li> <li>percentage direct beantwoord.</li> </ul>
<p><b>17. Inrichten zaakgericht werken</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>stel vast hoe de gemeente haar architectuur invult;</li> <li>bepaal hoe daarin met zaakinformatie wordt omgegaan;</li> <li>bepaal welk systeem (binnen het huidige landschap) geschikt is om de zaakinformatie in te richten;</li> <li>als dit er niet is, bepaal dan een oplossing die wel geschikt is;</li> <li>inrichten van de oplossing (specificeren, ontwikkelen, testen, accepteren, opleiden van de medewerkers);</li> <li>inrichten van meldingen openbare ruimte, terugbelverzoeken en belnotities (doorzetten van een vraag).</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een proces is vaak afdelings- en daarmee organisatie-overschrijdend; het is daarmee een zwaar traject met vele betrokkenen en eigenaren: één aanspreekpunt en een heldere opdracht vanuit de ambtelijke top is essentieel;</li> <li>Systemen als bij meldingen openbare ruimte en de servicedesk, de webformulieren en het document-managementsysteem blijken met beperkte aanpassingen al prima te voldoen voor de start van het kcc;</li> <li>Onder tijdsdruk en sturing van boven (rug recht) is vanuit het positieve ook op korte termijn tot een oplossing te komen (zonder alle hobbels en voorkeuren die ICT en vakafdelingen vaak noemen)</li> </ul>

# 6 Gewoon doen: medewerkers en leiderschap

Wat zijn de gewenste vaardigheden en competenties voor kcc-medewerkers? En voor de senior of teamleider? Is inhoudelijke kennis nodig? En hoe ontwikkel je met dit team de groeikers van het kcc tot een volwaardig klantcontactcentrum? Dit hoofdstuk geeft praktische handvatten voor de bouwsteen medewerkers en leiderschap.

## 6.1 Laat je gevoel spreken

Uitgerekend het hoofdstuk dat gaat over mensen valt het kortste uit. En misschien kan het nog wel korter dan het is geworden: wees duidelijk, wees consistent, wees fatsoenlijk. Dat geldt voor medewerkers en voor managers.

Het implementeren van het Antwoord<sup>®</sup> Concept is in feite een organisatie- en een cultuurverandering. Aan de ene kant zeggen we dat mensen niet van verandering houden, maar aan de andere kant weten we dat er altijd mensen zijn, die de voordelen van een verandering zien en die zich willen inzetten voor het bereiken van nieuwe doelen. Aan de andere kant: als het het management moeite kost om het nut van een verandering aannemelijk te maken, dan is het misschien wel geen verbetering. Stappenplannen helpen om veranderingstrajecten voor te bereiden en uit te voeren. En waar het kan: laat (ook) je gevoel spreken.

Uit het onderzoek 'Leiderschap bij Verandering' van Ron van der Kolk blijkt dat de vorm van leiderschap van de leidinggevende geen grote rol speelt bij de veranderbereidheid van de medewerkers. De aspecten die wel een rol hierbij blijken te spelen zijn: betrokkenheid, emoties en timing. Een leidinggevende kan op deze aspecten inspelen. Door de medewerkers bij de verandering te betrekken, rekening te houden met emoties van medewerkers met betrekking tot de verandering en goed te kijken naar timing van bepaalde maatregelen of veranderingen, kan invloed worden uitgeoefend op de veranderbereidheid van de medewerkers. Voor een uitgebreide beschrijving van de aspecten die bij veranderbereidheid een rol spelen is het interessant het volledige onderzoek van Ron van der Kolk te lezen<sup>3</sup>.

## 6.2 Stappenplan: medewerkers en leiderschap

Voor twee Antwoord<sup>®</sup> activiteiten op het gebied van medewerkers en leiderschap volgen hieronder eenvoudige stappenplannen en enkele tips voor een succesvolle invoering.

---

3 Het onderzoek is te downloaden op [www.leiderschapbijverandering.nl](http://www.leiderschapbijverandering.nl).

Stappen	Tips
<p><b>18. Opstellen functieprofielen en mogelijk werven medewerkers</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>gebruik de functieprofielen van Antwoord<sup>®9</sup>;</li> <li>maak ze op maat voor jouw gemeente;</li> <li>stem ze af met het functiehuis van jouw gemeente;</li> <li>besluitvorming in samenspraak met managementteam en de ondernemingsraad;</li> <li>volg de werkwijze voor werving, selectie en plaatsing in jouw gemeente.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Betrek OR, MT, DT, P&amp;O tijdig;</li> <li>Dit zijn lange trajecten, manage de verwachtingen, vooral van de betrokken medewerkers;</li> <li>Maak gebruik van geschikte momenten om medewerkers aan te trekken met de juiste kwalificaties (zie case Olst-Wijhe, p. 19).</li> </ul>
<p><b>19. Opleiden en begeleiden medewerkers</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Stel de basis kernwaarden voor dienstverlening vast;</li> <li>bepaal de reikwijdte van je trainingen: alleen telefoonvaardigheden, de nieuwe werkwijze en het gebruik van nieuwe systemen of ook vakinhoudelijke trainingen of zelfs een mbo-opleiding;</li> <li>bepaal of je trainingen zelf wilt geven of wilt inkopen;</li> <li>maak een opleidingsplan; (doelgroep, leerdoelen per doelgroep, make or buy, planning);</li> <li>regel de logistiek van een training (wie, waar, welke middelen beschikbaar, welke trainer);</li> <li>maak de trainingen en het cursusmateriaal (testcases en demonstraties indien systemen worden getraind!);</li> <li>verzorg de trainingen;</li> <li>beleg follow up in de lijn bij de teamleider of senior.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Nationale Ombudsman heeft 5 B's voor (telefonische) dienstverlening benoemd, die kunnen dienen als basis kernwaarden: bekend met de burger, bereikbaar, beleefd, behulpzaam en betrouwbaar<sup>10</sup>;</li> <li>Vraag aan collega-gemeenten hun opleidingsplannen;</li> <li>Trainingsmaterialen zijn in het land en bij leveranciers beschikbaar; de KCA verzorgt bijvoorbeeld het Antwoord<sup>®</sup> Lesprogramma<sup>11</sup>;</li> <li>De logistiek is uit handen te geven;</li> <li>Zie de training ook als veranderinstrument;</li> <li>Gebruik diverse werkbijeenkomsten als trainingsmogelijkheid.</li> </ul>

9 De publicatie 'Functieprofielen voor het KCC Antwoord<sup>®</sup>' is te bestellen via antwoord@ictu.nl.

10 Het volledige rapport van de Ombudsman over telefonische dienstverlening is te vinden op [www.nationaleonbudsman.nl/nieuws/persberichten/2010/20100114\\_overheid\\_moet\\_telefonisch\\_goed\\_bereikbaar\\_zijn.asp](http://www.nationaleonbudsman.nl/nieuws/persberichten/2010/20100114_overheid_moet_telefonisch_goed_bereikbaar_zijn.asp)

11 Meer informatie over het Antwoord<sup>®</sup> Lesprogramma is te vinden op [www.antwoord.nl/Antwoord](http://www.antwoord.nl/Antwoord) Opleidingen of op [www.klantencontactacademie.nl](http://www.klantencontactacademie.nl)

# 7 Zoek samenwerking met anderen

## 7.1 Zelf kunnen... maar ook willen?

Antwoord<sup>®</sup> is er dus ook voor kleine gemeenten. Wat niet betekent dat elke kleine gemeente het kan (of wil) opbrengen om in haar eentje met het dienstverleningsconcept aan de slag te gaan. Een kleine gemeente is immers kwetsbaar: vaak is daar slechts een klein groepje mensen beschikbaar om veelomvattende trajecten als Antwoord<sup>®</sup> te trekken. Als in zo'n geval de programmamanager van het traject wegvalt, ontstaat er een leemte die niet altijd even makkelijk is op te vullen.

Andere redenen voor kleine gemeenten om Antwoord<sup>®</sup> niet geheel alleen te willen oppakken zijn de kosten van zo'n project en de kwaliteit van de mensen die nodig is om Antwoord<sup>®</sup> tot een goed einde te brengen. Kleine gemeenten hebben dergelijke competenties niet altijd in huis. Zoeken naar samenwerking kan dan verrassende mogelijkheden opleveren.

## 7.2 Het wiel uitvinden is niet nodig

Hoe je het wendt of keert, een traject als Antwoord<sup>®</sup> kost natuurlijk veel tijd, geld en kennis. Kleine gemeenten kunnen echter flink besparen door niet zelf het wiel uit te vinden als het gaat om het ontwikkelen van visie, van nieuwe werkprocessen of het inrichten van een klantcontactcentrum (kcc). Samenwerking met een of meer partners kan uitkomst bieden. Waarom zou een kleine gemeente, met het daarbij horende beperkte budget, immers precies dezelfde investeringen doen als de buurgemeente in termen van uren, euro's en menskracht? Voor zowel inrichting als uitvoering en beheer van het Antwoord<sup>®</sup> Concept geldt dat gemeenten op vele onderdelen met elkaar kunnen samenwerken.

Voor gemeenten kan het onderwerp 'Samenwerking' gevoelig liggen. Soms is er de angst van kleine gemeenten dat ze binnen de samenwerking met een grote buurgemeente ondergesneeuwd raken of gedwongen worden investeringen te doen die vergelijkbaar zijn met de investeringen die de grote buurgemeente ook doet, terwijl de kleinere gemeente dit niet op kan brengen. Een andere angst rondom samenwerking, is de vrees van de kleinere gemeente dat de samenwerking kan leiden tot annexatie van de kleinere gemeente. Ook kan de politieke kleur van bijvoorbeeld de burgemeesters van twee buurgemeenten soms de reden zijn waarom samenwerking tussen beide gemeenten gevoelig ligt. Het is in deze gevallen van belang de meerwaarde van de samenwerking voor de organisatie en bestuurders zichtbaar te maken. Voorbeelden van gemeenten waarbij een goede samenwerking tot stand is gekomen, zijn te lezen in onderstaand kader.

Als een van de eerste kleinere gemeenten in Nederland heeft Olst-Wijhe een 14+netnummer Antwoord® in gebruikgenomen. Zij heeft hiervoor actief aansluiting gezocht bij de (grote) gemeente Deventer (98.000 inwoners). Olst-Wijhe ziet de samenwerking als een groot succes: “Deventer zorgt voor het beheer van het 14+netnummer Antwoord® en de burgers en ondernemers hebben één handig toegangsnummer voor hun vragen.”

Het nieuwe nummer, 14 0575, heeft zijn succes bewezen. Het zorgt er inmiddels zelfs voor dat ook de Wabo-afdeling aansluiting zoekt bij het kcc van Olst-Wijhe.

De drie BOCE-gemeenten (Borger-Odoorn, Coevorden en Emmen) hebben sinds november 2009 de 14+netnummers 14 0524 en 14 0591 Antwoord® officieel in gebruik voor het publiek. Coevorden is bereikbaar onder 14 0524 Antwoord® en Borger-Odoorn en Emmen via 14 0591 Antwoord®. Een burger die niet weet waar hij moet zijn en 14 0524 Antwoord® belt en toch Emmen insprekt, komt ook in Emmen uit. Zo zijn alle drie gemeenten goed bereikbaar voor hun klanten. Hier hebben ze onderling goede afspraken over gemaakt. Alle drie de gemeenten ondertekenden ook het Antwoord® Convenant om de samenwerking hiermee te bezegelen. Er is zelfs één projectleider Antwoord® aangesteld in dienst van de drie gemeenten, die samen met haar collega's het streven heeft fase 4 van Antwoord® al eind 2011 te bereiken. Er is dan ook één realisatieplan en een gezamenlijk BOCE-informatiebeleid. Opvallend bij de BOCE gemeenten is dat er vanuit de klant naar de eigen organisatie wordt gekeken en men zodoende tot mooie gezamenlijke projecten en resultaten komt. Intergemeentelijke samenwerking is hier de grote kracht en daarbij hebben alle drie de gemeenten evenveel te zeggen. Dat kleine(re) en grote gemeenten prima kunnen samenwerken bewijzen Emmen (109.150 inwoners), Borger-Odoorn (26.201 inwoners) en Coevorden (35.894 inwoners) in dit BOCE verband.

### **7.3 Vier scenario's voor samenwerking**

Er zijn diverse mogelijkheden voor intergemeentelijke samenwerking binnen het dienstverleningsconcept Antwoord®. Sommige vormen hebben meer voeten in de aarde dan andere, maar er zijn er ook die heel laagdrempelig zijn. Onderstaand beschrijven we vier samenwerkingsscenario's die zich onderscheiden op proces en reikwijdte.

#### *1. Samen ontwikkelen*

In de lichtste vorm van samenwerking delen gemeenten kennis, ervaring en inspanningen in de voorbereidende fase van het klantcontactcentrum (kcc). Gemeenten kunnen in die beginfase laagdrempelig en gezamenlijk zaken opstarten als het opleiden van frontoffice (en backoffice) medewerkers, het delen van procesbeschrijvingen en het delen van scripts en informatie uit kennisbanken.

In dit scenario is er geen directe noodzaak tot uniformering. Het delen van de kennis, informatie en inspanningen heeft daarmee een vrijblijvend karakter waarin gemeenten de mogelijkheid tot autonome keuzes volledig behouden.

#### *2. Samen beheren*

In het tweede scenario zal naast de samenwerking in de voorbereidende fase van het kcc ook in de operationele fase worden samengewerkt. Op het moment dat de gemeenten ieder een kcc hebben, plegen zij gezamenlijk beheer op de onderliggende informatievoorziening. Dit betekent dat de vraag-antwoordcombinaties (VAC's) uit de kennisbank –

waar mogelijk – gezamenlijk worden beheerd, evenals de belscripts voor het telefonische kanaal.

Voorwaarde is wel dat samenwerkende gemeenten hun dienstverleningsprocessen en protocollen op elkaar moeten afstemmen. Denk bijvoorbeeld aan het proces ‘afhandelen klantvraag’ en het protocol ‘doorsturen naar de tweede lijn’. Net als bij het eerste scenario beslaat de samenwerking echter geen dienstverleningsaspecten zoals het gezamenlijk afhandelen van elkaars telefonische klantvragen. Iedere gemeente beschikt dus over haar eigen kcc met eigen frontoffice medewerkers.

Om de kwaliteit van de gezamenlijke informatievoorziening te monitoren en verbeteren dienen de gemeenten hierover gezamenlijke stuurinformatie te ontwikkelen. Naast het delen van een informatievoorziening in de kennisbank, kan ook de (applicatie van de) kennisbank zelf worden gedeeld, evenals het beheer hierop. De gedeelde kennisbank kan dan zowel voor het telefonische kanaal als voor het internetkanaal worden ingezet.

Om de vruchten van dit scenario te plukken, denk aan uniform beheer en schaalvoordeel, moeten gemeenten zorgen voor afstemming en standaardisatie van systemen en procesinrichting. Gemeenten die kiezen voor samenwerking op het beheer van de informatievoorziening vullen de randvoorwaarden voor het kcc gezamenlijk in, terwijl de visie, invulling en uitvoering van de dienstverlening bij de individuele gemeente blijft liggen.

### *Rivierenland deelt vooral kennis*

De gemeenten Culemborg, Geldermalsen, Lingewaal, Maasdriel, Neder-Betuwe, Neerijnen, Tiel en Zaltbommel hebben – op initiatief van de Kring Gemeentesecretarissen van Rivierenland – sinds 2007 de handen ineengeslagen op het terrein van vraaggerichte dienstverlening. Samenwerken om daarmee de kwaliteit van dienstverlening door de individuele gemeenten te vergroten en de kwetsbaarheid te verkleinen. Het gezamenlijk inrichten en vullen van een kennisbank is daarbij betiteld als het Quick Win project, dat moet leiden tot meer regionale samenwerking. Bovengenoemde gemeenten willen met het gezamenlijk inrichten en vullen van een kennisbank eenduidige (regionale) informatie kunnen verstrekken aan de burger.

Om de gewenste gezamenlijke kennisbank te laten slagen, moet alle relevante informatie zo worden gebundeld dat deze vraaggericht is en eenduidig beschikbaar voor de kanalen telefonie, internet en balie. Binnenkort zal ook sms-functionaliteit worden toegevoegd zodat bijvoorbeeld gemaakte agenda afspraken met de gemeente via sms bevestigd kunnen worden.

Ook de vakafdelingen kunnen gebruikmaken van de kennisbank, waarvan de basis is gevormd door de producten- en dienstencatalogus (PDC) van de gemeente Tiel. Deze PDC is verrijkt met onder andere beschrijvingen van de producten en diensten van de collega-gemeenten, vraag-antwoordcombinaties (VAC's), leges, doorlooptijden, contactmogelijkheden, versiebeheer, verwijzingen naar relevante informatie, koppelingen met wetten en lokale regelgeving, formulieren, werkinstructies en workflow ten behoeve van het beheer van de content. De Antwoord® Contentcollectie en Samenwerkende Catalogi maken het mogelijk ook vragen buiten het gemeentelijk domein te beantwoorden.

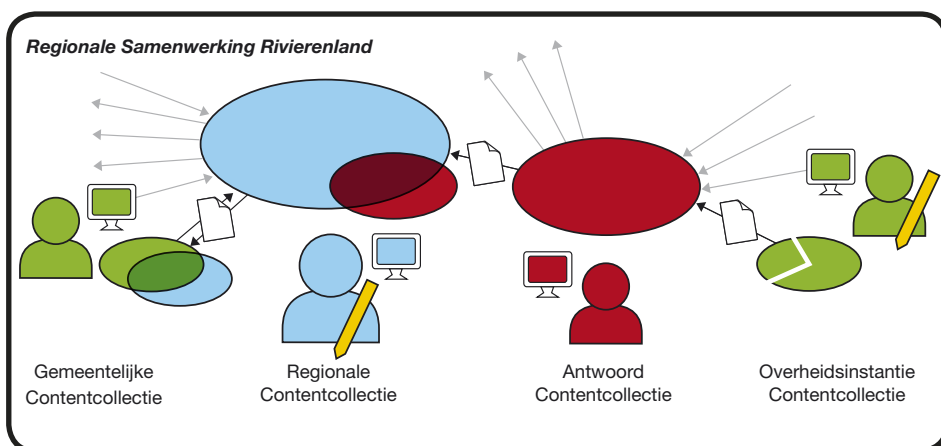
Rivierenland heeft een Coördinatorengroep Regionale Kennisbank samengesteld, die bestaat uit een voorzitter (gemeentesecretaris Neder-Betuwe), een regionale coördinator, een lokale coördinator per gemeente en de leverancier van de kennisbank, die als ketenpartner meedoet in het project.



## Vervolg: Rivierenland deelt vooral kennis

Gezamenlijk bespreekt de Coördinatoren groep de inhoud en functionaliteit van de kennisbank om het geheel vervolgens vast te stellen. Ook besteedt de Coördinatoren groep veel aandacht aan het creëren van draagvlak en de lokale invoering. Deze vorm van samenwerking vereist dat snel wordt geschakeld en gehandeld. In de gemeente Tiel is de kennisbank al operationeel. Neerijnen en Culemborg ronden de invoering in april 2010 af. Direct daarna volgt Maasdriel en de overige gemeenten zullen de kennisbank ontsluiten als zij daar klaar voor zijn.

Lokale redacteuren leveren onder andere wijzigingen en nieuwe producten aan voor verwerking in de regionale kennisbank. Een speciale regionale redactie beoordeelt deze wijzigingsvoorstellen, verwerkt ze en biedt ze aan iedere gemeente aan voor gebruik in de eigen lokale kennisbank. Daarmee wordt het concept van de Antwoord © Contentcollectie op regionale schaal toegepast.



Figuur 2. Regionale Samenwerking Rivierenland

### 3. Samen afhandelen

In het derde scenario draait het niet alleen om samenwerking op beheer maar ook op de telefonische dienstverlening. Gemeenten die kiezen voor dit scenario verzorgen gezamenlijk de beantwoording van telefonische klantvragen. De frontoffice medewerkers voor het telefonische kanaal zitten bij elkaar en hebben een uniforme training of opleiding gevolgd. Om gezamenlijk telefonische dienstverlening te kunnen verzorgen, dienen de deelnemende gemeenten wel een aantal randvoorwaarden in te vullen. Zo hanteren zij op elkaar afgestemde en bij voorkeur eenduidige servicenormen, zijn er gezamenlijke processen vastgesteld en verloopt de aansturing eveneens gezamenlijk. In dit scenario is er één telefonische frontoffice die middels eenduidige processen, systemen en informatie is verbonden met de backoffices van de betreffende gemeenten. Een gezamenlijk callcentersysteem en andere eventuele infrastructurele voorzieningen ondersteunen de gezamenlijk telefonische dienstverlening.

Wie kiest voor dit samenwerkingsscenario dient ook de aspecten van de voorgaande scenario's gezamenlijk op te pakken, zoals afstemming en standaardisatie van informatie, systemen en processen die zich richten op realisatie en beheer van het kcc. De noodzaak tot afstemming en standaardisatie is in dit scenario zelfs groter en beslaat meer aspecten dan bij 'slechts' gezamenlijk beheer. Hier dient ook de wijze van de dienstverlening zelf

–het beantwoorden van vragen, de servicenormen, de doelstellingen en visie op dienstverlening etc.– goed afgestemd te zijn en waar mogelijk eenduidig.

#### 4. *Samen afhandelen multichannel*

In het vierde scenario werken gemeenten ook samen op het internet- en baliekanaal. Dit brengt met zich mee dat zij naast eerder genoemde aspecten ook dienstverlenings- en organisatieaspecten voor balie en internet onderling moeten afstemmen. Zo zullen zij bijvoorbeeld een gezamenlijke multichannelstrategie moeten formuleren, dat wil zeggen bepalen welk kanaal het best geschikt is voor het aanbieden van bepaalde producten/diensten aan bepaalde klantgroepen. Daarnaast delen deze gemeenten waar mogelijk de dienstverleningsinfrastructuur. Deze gezamenlijke infrastructuur kan het kennisbanksysteem, het callcentersysteem of het e-loket beslaan.

Dit scenario vereist een hoge mate van overeenstemming over de visie en ambities ten aanzien van dienstverlening. De dienstverlening van het gehele kcc is hier immers gezamenlijk ingericht, evenals het beheer op de onderliggende informatievoorziening en de infrastructuur.

Naast samenwerking met andere gemeenten op basis van één van de vier scenario's voor samenwerking, kan ook worden gekeken naar samenwerking met andere partijen. De ketengerichte benadering van het Antwoord<sup>®</sup> Concept biedt namelijk meer mogelijkheden tot samenwerken dan alleen de meer voor de handliggende gemeenten, waterschappen en provincies. Niet dat daar iets mis mee is – integendeel, zo zijn de Drechtsteden bijvoorbeeld op weg naar een heel mooi regionaal klantcontactcentrum – maar soms kan samenwerken met buitengemeentelijke partners ook aantrekkelijk zijn. De gemeente Olst-Wijhe verkent met de woningbouwcorporaties de mogelijkheid om hun loketten te integreren in het loket van de gemeente. De gewenste opbrengst is kostenbesparing aan de ene kant en een verbeterde dienstverlening aan de andere kant, aangezien Olst-Wijhe nu meerdere vragen tegelijkertijd kan beantwoorden. En Olst-Wijhe hoeft het ook niet meer alleen te doen: zo werken verschillende betrokken partijen momenteel de businesscase uit.

Door breed op zoek te gaan naar best practices kunnen kleine gemeenten veel leren, besparen en effectiever opereren. Ook een bezoekje aan een commercieel call center kan al leiden tot verrassende nieuwe inzichten ondanks – of zelfs dankzij – het feit dat het hierbij om een private organisatie met winstogmerk gaat.

## 7.4 Succesvol samenwerken

Ruim meer dan de helft van de Nederlandse gemeenten werkt op een of meer gebieden al met elkaar samen. Gek genoeg komen niet alle samenwerkingsverbanden ook tot zichtbare resultaten. Er kan sprake zijn van onvoldoende *commitment*, gebrek aan een gemeenschappelijke visie, verschillen in ambitie of onvoldoende sturing op de samenwerking. Dat is echter geen reden om dan maar niet met elkaar samen te werken.

Samenwerken is namelijk echt niet zo moeilijk als het soms lijkt. Bestuurlijke betrokkenheid, focus op gedeelde belangen en het realiseren van snelle resultaten kunnen bijvoorbeeld belangrijke succesfactoren zijn. Het strategisch afwegingskader van EGEM en de VNG biedt uitstekende handvatten om een succesvolle samenwerking op te zetten, zowel voor kleine als voor meer complexe projecten. Het bijbehorende (elf-)stappenplan geeft een overzicht van wat er allemaal bij komt kijken<sup>4</sup>. Wie de stappen netjes doorloopt vergroot de kans op succesvolle samenwerking aanzienlijk.

## 7.5 Samenwerken in haalbare stappen

De eerste drie stappen uit het elf-stappenplan uit het strategisch afwegingskader van EGEM en de VNG zijn misschien niet de meest spannende, maar zij zijn wel belangrijk voor het uiteindelijke resultaat. Ter lering en inspiratie gaan wij daarom ter afsluiting kort op deze drie stappen in.

In de eerste stap, *verkenning en oriëntatie*, gaat het er onder andere om een goed beeld te vormen van een samenwerkingsverband en de mogelijke gevolgen ervan. Zeker de meer intensieve samenwerkingsverbanden vragen in eerste instantie veel van een gemeentelijke organisatie, hoewel de uiteindelijke beloning waarschijnlijk extra groot zal zijn.

De tweede stap behelst het precies *vaststellen van de behoeften*. Het kader op p. 44 bevat een overzicht van de vragen die een gemeente zichzelf kan stellen in deze fase en de bijbehorende actiepunten.

Zelf doen en samenwerken

Elders in deze publicatie geeft iemand het advies: doe de dingen vooral zelf. Dat lijkt haaks te staan op het advies om samen te werken. Toch is dat niet zo. Wie de dingen zelf heeft gedaan en ervaren, is een betere samenwerker. Hij weet wat gezamenlijk kan en wat apart moet. Hij kan zich richten op 'delen', wat leidt tot meer in plaats van minder.

De wendbaarheid van een kleine gemeenten maakt het vaak makkelijker om dingen zelf te doen. Het gebrek aan schaalgrootte kan de winst van samenwerking vergroten.

De derde stap is het opstellen van een partnerstrategie. Het is pas raadzaam om aan een partnerstrategie te gaan denken als bovenstaande zaken op orde zijn. Voor het daadwerkelijk selecteren van samenwerkingspartners moet volstrekt helder zijn welke wensen een gemeente heeft ten aanzien van mogelijke samenwerkingspartner(s) en welke eisen het stelt aan de samenwerking zelf. Pas later komt de ontwerpfase met bijvoorbeeld het nadenken over de juridische organisatievorm aan bod, een punt waar samenwerkingspartners in het begin juist vaak de nadruk op leggen, hoewel dit in dat stadium veelal nog niet is in te vullen.

## Vaststellen van de behoeften in de samenwerking

Gemeenten die onderlinge samenwerking beogen, doen er goed aan eerst elkaars behoeften goed in kaart te brengen. Dat kan door beantwoording van deze vragen:

**Hebben we een visie ontwikkeld op de invoering van Antwoord<sup>®</sup> in onze gemeente?**

**Actiepunten:**

- a. Stel vast wat de visie is op de invoering van Antwoord<sup>®</sup> in jouw gemeente;
- b. Formulier ambities en doelstellingen van de invoering van Antwoord<sup>®</sup> in jouw gemeente.

**Hebben we in kaart gebracht of en op welke vlakken samenwerking de beste oplossing biedt voor de invoering van Antwoord<sup>®</sup> in onze gemeente?**

**Actiepunten:**

- c. Stel vast wat de daadwerkelijke behoefte is op het gebied van het kcc die mogelijk met samenwerking ingevuld kan worden;
- d. Indien anderen jou benaderen voor samenwerking: stel het belang hiervan vast ten opzichte van de eigen behoefte;
- e. Geef aan hoe de samenwerking bijdraagt aan de doelen en visie van de gemeente;
- f. Bepaal op welk vlak en op welke onderdelen de samenwerking gewenst is (en op welke niet)

**Hebben we de risico's geanalyseerd die samenhangen met de invoering van Antwoord<sup>®</sup> in onze gemeente?**

**Actiepunten:**

- g. Bepaal welke risico's een succesvolle invoering van Antwoord<sup>®</sup> mogelijk belemmeren;
- h. Bepaal tegenmaatregelen om de risico's te verminderen;
- i. Bewaak de risico's actief.

**Zijn de stakeholders die van belang zijn bij de invoering van Antwoord<sup>®</sup> in kaart gebracht?**

**Actiepunten:**

- j. Bepaal wie de stakeholders zijn, wat hun invloed is en hoe ze betrokken moeten worden bij het programma.

## 8 Ter afsluiting

Deze publicatie bevat stappenplannen, praktijkvoorbeelden en tips voor kleine gemeenten om met Antwoord<sup>®</sup> aan de slag te gaan. Er is echter niet één juiste manier te beschrijven hoe dit kan worden aangepakt. Het is vooral belangrijk van elkaar te blijven leren. Deze publicatie is dan ook zeker geen eindpunt. U bent van harte uitgenodigd om op de Antwoord<sup>®</sup> Community uw praktijkervaringen op dit onderwerp in te brengen en te delen, maar natuurlijk ook om daar uw vragen aan anderen te stellen.

# Verantwoording

## Verschijningsdatum

juni 2010

## Inhoud

Het ICTU-programma e-Overheid voor Burgers is verantwoordelijk voor de inhoud van de publicatie. Zij heeft deze publicatie vervaardigd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

## Basistekst

M&I/Partners in samenwerking met Zenc en BRW

## Opmaak

vM-Design

## Tekstredactie

Chapeau

## Drukwerk

Koninklijke De Swart

## Bijdragende gemeenten

Specialisten van verschillende gemeenten hebben een bijdrage geleverd, door hun deelname aan interviews, door de publicatie tussentijds mee te lezen en van commentaar te voorzien. Zonder de bijdrage van de volgende personen was deze publicatie niet mogelijk geweest:

Gemeente	Persoon
Olst-Wijhe	Gerard Grashof, adjunct directeur Sanneke Halfwerk, coördinator burgerzaken en klantcontactcentrum
Texel	Ron Houben, manager publiekszaken Gézieta van den Belt, programmamanager EGEM
Drechterland	Margo Boersen, projectleider KCC
Heiloo	Anneke Stam, hoofd Publiekszaken
Steenbergen	Marco van Leeuwen, afdelingshoofd Publiekszaken
Rivierenland	Beppie Schoot, regio-coördinator kennisbank
Aa en Hunze	Gerda Kamps, organisatieadviseur
Dantumadiel	Mariëtte van Eekelen, projectmedewerker
Landsmeer	Anita van Dort, projectleider kcc
Losser	Willem Pouwels, hoofd afdeling Dienstverlening
Meppel	Wendy Donker, senior medewerker kcc
Noordenveld	Louise Pilon, adviseur informatievoorziening
Skarsterlân	Martha à Nijeholt, senior medewerker cluster Informatie
Zaltbommel	Henk van Kooij, coördinator Publiekszaken



# Beschikbare Antwoord<sup>®</sup> publicaties, DVD's en hulpmiddelen

## Publicaties

- Gemeente heeft Antwoord<sup>®</sup> (januari 2007)
- Antwoord<sup>®</sup> 2 (september 2008)
- Het realiseren van het 14+netnummer Antwoord<sup>®</sup> in de regio; Samenwerken in de regio Drechtsteden op het telefoniekanaal (oktober 2008)
- Functieprofielen voor het kcc Antwoord<sup>®</sup> (november 2008)
- Merkboek Antwoord<sup>®</sup> (november 2008)
- Sturen op Antwoord<sup>®</sup> (september 2009)
- Van Klantvraag naar Antwoord<sup>®</sup> met Klantvraaganalyse (november 2009)
- Op naar Antwoord<sup>®</sup> fase 4 (maart 2010)
- Thema-indeling Overheid (juni 2010)



## DVD's

- DVD Antwoord<sup>®</sup> (2007)
- DVD UWV-films (2010)
  - Een klantcontactcentrum met Antwoord<sup>®</sup>
  - Werken volgens het besturingsmodel conform Antwoord<sup>®</sup>

## Hulpmiddelen

- Format Plan van Aanpak Antwoord<sup>®</sup>
- Standaard presentatie 'Op weg naar Antwoord<sup>®</sup>'  
Kijk op [www.antwoord.nl/praktijk,Plan-van-Aanpak.html](http://www.antwoord.nl/praktijk,Plan-van-Aanpak.html)
- Sturen op Antwoord<sup>®</sup> hulpmiddelen
  - Rapportage hulpmiddel en handleiding
  - Formulieren Antwoord<sup>®</sup> kwaliteitsmonitoringKijk op [www.antwoord.nl/producten,Kwaliteit.html](http://www.antwoord.nl/producten,Kwaliteit.html)

Houd [www.antwoord.nl](http://www.antwoord.nl) in de gaten voor nieuwsberichten, factsheets, achtergrondinformatie over de Antwoord<sup>®</sup> producten en nog veel meer.

Op [www.antwoordcommunity.nl](http://www.antwoordcommunity.nl) delen gemeenten documenten, worden discussies gevoerd en kun je in contact komen met collega's die ook met Antwoord<sup>®</sup> aan de slag zijn. Dus word lid van de Antwoord<sup>®</sup> Community!



## Bestellen

Publicaties en DVD's kunt u bestellen via [antwoord@ictu.nl](mailto:antwoord@ictu.nl).