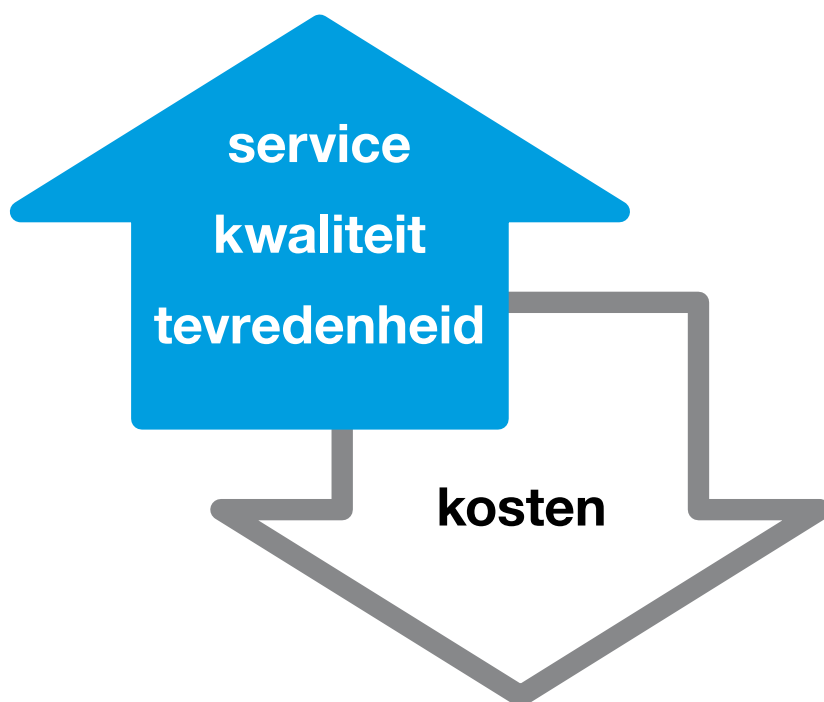


Besparen met *Antwoord*®



Dienstverlening: efficiënter en effectiever

Antwoord®

Besparen met *Antwoord*®

Dienstverlening: efficiënter en effectiever

Een co-productie van de Vereniging Directeuren Publieksdiensten, BRW Groep en programma e-Overheid voor Burgers (ICTU).



e•Overheid voor **Burgers**

oktober 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 (Besparen met Antwoord[®], oktober 2010) op prijs gesteld.

Voorwoord

Beste gemeente,

Een kort berichtje vanuit de file. Ik lees allemaal berichten over bezuinigingen bij de overheid. Ga er maar aan staan! Ik heb een bedrijf en kan mij wel inleven wat dit voor gemeenten betekent. Ik heb dan ook een grote behoefte om mijn gemeente een hart onder de riem te steken:

- Ik hoef minder vaak naar de gemeente!
- Als ik de gemeente nodig heb regel ik het vanuit huis!
- Ik word sneller en beter geholpen!

Ik vind het begrijpelijk dat ik iets langer moet wachten als ik bel of op bezoek kom. Zolang ik maar goed geholpen wordt! Ook kan ik mij voorstellen dat er kansen zijn om meer samen te werken met andere gemeenten. Lijkt me een stuk efficiënter!

Met een vriendelijke groet, de burger

Beste manager,

Een kort berichtje voor het weekend begint. Sturen op dienstverlening is leuk! De cijfers over afhandeltermijnen van brieven en terugbelnotities zijn enorm prikkelend voor ons team en ik merk ook voor de medewerkers in het KCC. De termijnen worden steeds korter en er wordt vaker teruggebeld. Dus ook de vakafdelingen raken steeds beter aangesloten. Mooi om aan je collega's mee te geven.

Nog een slimme tip van onze buurgemeente gekregen voor onze telefooncentrale. Met enkele eenvoudige aanpassingen in het bestaande systeem werkte het ook om het aantal doorverbindingen goed te kunnen rubriceren. Uitgaande van de offerte van de leverancier die het ook kon regelen hebben we duizenden euro's bespaard! Samenwerking verloopt constructief. Dit scheelt zóvéél schrijf- en praattijd binnen onze organisatie. En het is nog goedkoper ook. Nog even en we kunnen samen een KCC opzetten! Overigens, die meldingen openbare ruimte die via die smartphones binnenkomen kunnen we nu goed verwerken binnen de midoffice.

Met een vriendelijke groet, projectleider Antwoord®

Beste directeur,

Een kort berichtje aan het eind van zondagavond. Wat een dynamiek! De rekensommen over de kosten van de dislocaties zijn klaar. Het is niet leuk maar ook niet te voorkomen in deze tijd. We gaan samen met de burens ook de telefooncentrale aanbesteden. Scheelt kosten voor het aanbestedingstraject en beheer straks. Kunnen we mooi binnen ons regionale KCC oppakken. Heb je de rapportage over de klanttevredenheid van het KCC gezien? Goed voor de wethouder zodat zij het resultaat van haar inspanningen kan delen. Zij heeft toch haar nek uitgestoken en het initiatief genomen!

Ik ervaar de samenwerking vanuit de andere afdelingen: we maken de organisatiebrede processen nu echt eenvoudiger. We kunnen zelfs klantcontacten voorkomen door het schrappen van producten en eenvoudiger beleid. En doordat we de burger nu echt in één keer goed helpen en de kans op fouten steeds kleiner wordt. Geef ze maar een compliment in het DT morgenochtend.

Met een vriendelijke groet, manager dienstverlening

Beste bestuurder,

Ik wil u feliciteren met het realiseren van de structurele besparingen. Door samen te werken in de regio, door het herontwerp van onze processen, door verregaand te digitaliseren en door stevig te sturen op de klantcontacten, halen wij vanuit dienstverlening onze besparingsdoelen.

En ja, investeren is nodig maar het betaalt zich binnen deze collegeperiode structureel terug. En de burger wordt er nog beter van ook want hij hoeft minder vaak naar de gemeente. Hij kan meer vanuit huis regelen en als hij toch bij ons moet zijn, dan wordt hij vaker in één keer goed en op afspraak geholpen. Uit het klanttevredenheidsonderzoek blijkt dat die tien minuten extra fietsen naar de stad geen gevolgen heeft voor zijn tevredenheid.

Moedig van u om de samenwerking in de regio te initiëren. Dit is erg belangrijk gebleken voor het opschalen van ons proces en het delen van de ontwikkelkosten. We hebben u genomineerd voor de Antwoord[®]-Award!

Met een vriendelijke groet, directeur publieke dienstverlening

Inhoud

1	Betere dienstverlening én bezuinigen?	7
1.1	Ambities met dienstverlening blijven	7
1.2	Maar geven wel organisatiebrede dilemma's	8
1.3	Vier oproepen om écht besparen mogelijk te maken	8
2	Beste bestuurder, kies en verbind	10
2.1	Dienstverlening is niet politiek	10
2.2	Betere dienstverlening vraagt om investeren	10
2.3	Betere dienstverlening is een keuze	12
2.4	Schep randvoorwaarden voor ambtelijke samenwerking	14
3	Beste directeur, bepaal koers en zet in op samenwerken	16
3.1	Dienstverlening is van de hele organisatie	16
3.2	Zet in op écht herontwerp van proces	18
3.3	Is er nog ruimte voor heilige huisjes?	19
3.4	Investeer, maar wel slim en samen	21
3.5	Stuur op samenwerking met andere gemeenten	23
4	Beste manager, ontwikkel samen en stuur	25
4.1	Sturen op klantcontact is essentieel	25
4.2	Goedkoper dan de vakafdeling én klaar voor nieuwe taken	27
4.3	Hergebruik van systemen	28
4.4	Maar echte besparingen realiseren we door samenwerking	30
5	Beste projectleider, meet en optimaliseer	31
5.1	Binnen het afhandelen van klantcontact is veel te winnen	32
5.2	Slimme keuzes in de procesinrichting helpen	36
	Nawoord	38
	Verantwoording	39
	Bijlage 1. Begrippen	41
	Bijlage 2. Kengetallen en voorbeeld berekeningen van besparingen	44
	Over de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP)	48
	Over BRW Groep	49
	Over Programma e-Overheid voor Burgers	50
	Beschikbare Antwoord® publicaties, DVD's en hulpmiddelen	51

1 Betere dienstverlening én bezuinigen?

1.1 Ambities met dienstverlening blijven

Gemeenten werken hard aan het verbeteren van de dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen. Steeds meer gemeenten formuleren hun visie op dienstverlening en richten een klantcontact centrum (KCC) in, verbeteren de website en zijn telefonisch beter bereikbaar, bijvoorbeeld met een 14+netnummer Antwoord®. En ook de organisatie en de medewerkers zijn zich meer bewust van het belang van betere dienstverlening. De burgers ervaren kortere wachttijden, kortere doorlooptijden voor aanvragen, krijgen steeds vaker in één keer een goed en eenduidig antwoord en hebben keuzevrijheid in het dienstverleningskanaal.

Ambities en budget blijven overeind

De ambities met dienstverlening zijn in driekwart van de gemeentelijke coalitieprogramma's voor de periode 2010 – 2014 opgenomen. In de helft van de coalitieprogramma's is Antwoord® daarbij de visie. Opvallend is dat kleinere gemeenten minder vaak een passage over dienstverlening in het coalitieprogramma hebben.

De mate van urgentie komt tot uiting in de begrotingen. 85 procent van de gemeenten handhaaft in 2011 de budgetten voor de verbetering van de dienstverlening. Wanneer budgetten onder druk staan, dan is het budget tussen de 0 en 25 procent kleiner.

(bron telengy.nl)

Voor de komende jaren zijn de ambities onverminderd groot. Driekwart van de coalitieprogramma's 2010 – 2014 bevat ambities met de dienstverlening. De publicatie *Op weg naar Antwoord® fase 4* schetst de koers en de opgave. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) komt in de visie op de dienstverlening in 2020 *Dienstverlening draait om mensen* tot vergelijkbare inzichten; de afhandeling van het klantcontact kan sneller en beter, de dienstverlening op internet kan worden uitgebreid en de achterliggende processen kunnen klantgericht (minder stappen, minder regels, meer geautomatiseerd, burger doet meer zelf). Er moet steviger worden gestuurd op de prestaties en de dienstverlening voor organisaties in de keten moet steeds meer achter één ingang komen. Vanuit de 'basis op orde' maken gemeenten de processen eenvoudiger en proactiever.

Verbetering dienstverlening immer actueel

Het ministerie van BZK en de VNG hebben in 2010 een 'Checklist Dienstverlening' opgesteld. De checklist is opgebouwd uit vijf herkenbare doelstellingen, geformuleerd als '5 beloften aan de burger':

1. Onze dienstverlening is mensgericht
2. Burgers kunnen hun zaken snel en zeker regelen
3. Altijd de juiste deur: optimale ketensamenwerking
4. We vragen gegevens slechts eenmaal op
5. We zijn transparant en aanspreekbaar

1.2 Maar geven wel organisatiebrede dilemma's

Antwoord[®] geeft sinds 2006 een impuls aan bovengenoemde verbetering van de dienstverlening. Anno 2010 is de context waarbinnen gemeenten ontwikkelen veranderd. De middelen staan onder druk en dat wordt in 2011 en 2012 toenemend voelbaar. Daarbij is de informatie over prestaties en kosten vaker beschikbaar en worden deze gegevens met de stuurinformatie van andere organisaties vergeleken. De roep om verantwoording (aan bestuurders) neemt verder toe. 'Graag betere dienstverlening, maar dan wel tegen lagere kosten!'

Een dilemma op zich. Effectiever (beter) is vaak duurder. Maar dan ook nog efficiënter? Deze spanning komt tot uiting in de keuzes die gemeenten moeten maken tussen effectievere dienstverlening en de mogelijkheden om te besparen. Gemeenten staan voor de volgende dilemma's:

- 1 echt kiezen voor minder producten en minder klantcontact door deregulering en sturen op meer selfservice of hogere kosten per klantcontact handhaven;
- 2 echt taken naar de voorkant brengen of minder ver doorgevoerde procesoptimalisaties;
- 3 sluiten dislocaties of een ingang om de hoek (hoge kosten of betere dienstverlening door een loket dichtbij);
- 4 kostendekkende leges maar wel duurdere producten;
- 5 minder open (kortere openingstijden) of hogere kosten voor personeel om de winkel open te houden;
- 6 klantcontacten afhandelen met een goedkopere formatie of de krachten van de bestaande formatie juist slimmer inzetten;
- 7 uniforme processen binnen en tussen gemeenten of dezelfde unieke processen in iedere gemeente;
- 8 investeren in dienstverlening of kostenneutraal ontwikkelen waardoor de dienstverlening minder snel verbetert;
- 9 belang organisatie of het belang van de individuele manager of medewerker die taken ziet verschuiven of zelfs verdwijnen;
- 10 echt één ingang of ook een ingang voor de burger voor andere ketenpartners.

Deze dilemma's reiken verder dan het KCC of Publiekszaken alleen. Het contact en de interactie met burgers, bedrijven en instellingen (hierna samengevat als burger) zitten immers in alle processen. Het zijn organisatiebrede keuzes die organisatiebreed impact hebben.

1.3 Vier oproepen om écht besparen mogelijk te maken

In deze publicatie maken wij zichtbaar dat een gemeente binnen de organisatie van de dienstverlening kan besparen. Om welke besparingen gaat het dan? Wat zijn de reken-sommen en met welke kengetallen kan een gemeente rekenen als bruikbare managementinformatie over deze onderwerpen ontbreekt? En als al deze informatie beschikbaar is, kan een gemeente dan nog investeren in betere dienstverlening?

Maar belangrijker is om de betrokkenen in de organisatie de dilemma's voor te leggen. Welke keuzes maakt de gemeente en wat vraagt dit van de bestuurders, de directie, het afdelingshoofd en de staf?

Deze publicatie helpt zowel een kleine gemeente die nog moet starten met het verbeteren van de dienstverlening als een gemeente die al jaren onderweg is bij het kiezen tussen investeren in effectievere dienstverlening en het efficiënter afhandelen van klantcontact. De oproep aan de bestuurders (hoofdstuk 2) is om vooral te kiezen 'tussen de wikip in de wijk of een 8 voor klanttevredenheid'. En om samenwerking tussen gemeenten mogelijk te maken. De oproep in hoofdstuk 3 aan de directeur is om stevig koers te varen, scherp aan de wind te zeilen en de samenwerking vorm te geven. In hoofdstuk 4 roepen we het afdelingshoofd op te sturen op efficiëntere afhandeling van klantcontact en te ontwikkelen samen met de buurgemeenten. De stafmedewerkers en projectleiders roepen wij in hoofdstuk 5 op vooral de afhandeling van klantcontact te optimaliseren en processen slimmer te maken.

Elke oproep bevat praktische voorbeelden van reële besparingsmogelijkheden. Wij gaan uit van basale kennis van Antwoord® bij de lezer.

2 Beste bestuurder, kies en verbind

Beste bestuurder, u moet kiezen. Budgetten staan onder druk. Waar gaat u uw middelen aan besteden? En welke argumenten gebruikt u daarbij? Zijn de afspraken uit de fusiebesprekingen met uw buurgemeenten nog houdbaar in deze tijd? En als u dienstverlening belangrijk vindt, geeft u de organisatie genoeg ruimte om daar zelf invulling aan te geven? Wilt u vooral de verbinding zoeken met de gemeenten in de buurt? De medewerkers kunnen niet wachten om verregaand samen te werken. En dat levert bovendien heel veel op. Dat laten wij u in deze publicatie zien. Een boeiende periode!

2.1 Dienstverlening is niet politiek

Bestuurders hebben vaak een mening over dienstverlening. Bij het in gebruik nemen van één telefoonnummer, of het al dan niet openhouden van een locatie met balies, dan wel het beperken of verruimen van de openingstijden, blijken de onderliggende keuzes aan het college te moeten worden voorgelegd. Let wel, het gaat om pure bedrijfsvoeringvraagstukken. Bestuurders lijken soms de identiteit van de gemeente te ontlenen aan een fysieke locatie. Economisch zijn deze locaties vaak niet uitlegbaar (kostprijs per product is schrikbarend hoog). De burger hoeft maar één keer per jaar naar het gemeentehuis en vindt dan vooral de kwaliteit van het product belangrijk. Het bestaansrecht is vaak de uitkomst van fusiebesprekingen en historie.

Er zit dus spanning in de rol van de bestuurder. Enerzijds lijkt de bestuurder afstand te moeten bewaren tot bedrijfsvoeringvraagstukken zoals het inrichten van een dienstverleningskanaal. Anderzijds is de bestuurder ook nodig voor het vrijmaken van middelen om in dienstverlening te investeren. Ook in de samenwerking met gemeenten is bestuurlijke smeerolie belangrijk. En dan is er minder ruimte voor de eigen identiteit aan de telefoon, de balie en in de processen. Wel binnen het beleid overigens.

2.2 Betere dienstverlening vraagt om investeren

Zowel de gemeenten die al jaren de dienstverlening verbeteren, als gemeenten die hier recent plannen voor maakten, concluderen dat in de dienstverlening moet worden geïnvesteerd. De kostenposten zijn vooral ICT-middelen, enkele nieuwe taken in het KCC en het programmamanagement. Na enkele jaren zal de investering zich terugverdienen. Verschillende voorbeelden in deze publicatie onderschrijven dit. En ook de winst in service en kwaliteit en de bedrijfsvoering die klaar is voor de toekomst, moeten onderdeel zijn van de vergelijking. Het voorbeeld van de gemeente Breda geeft een gedetailleerde uitwerking van de financiële kant van de business case.

Gemeente Breda bespaart structureel € 800.000

De gemeente Breda (173.445 inwoners) heeft de ambitie om Antwoord[®] fase 3 (Frontoffice heeft Antwoord[®]) in 2012 te realiseren. De organisatie ziet in dat deze ambitie de gehele organisatie raakt. Het inrichten van het KCC en de aansluiting van de vakafdelingen op het KCC vragen om uniforme processen zoals voor het kennismanagement, de inzet van kanalen en de onderlinge samenwerking tussen het KCC en de vakafdelingen. Tevens zijn investeringen nodig in de invulling van rollen in het KCC en digitale voorzieningen om de voorkant met de achterkant van de organisatie te verbinden.

Breda stelde daartoe een gemeentebrede businesscase voor multichannel dienstverlening op. Deze businesscase bestaat uit alle ontwikkel- en beheerskosten en alle aspecten die binnen de bouwstenen van Antwoord[®] gerealiseerd moeten worden (processen, organisatie, systemen, mensen, houding & gedrag). De businesscase gaat uit van inrichtingskeuzes. Voorbeelden van deze inrichtingskeuzes zijn één KCC voor klantcontact en het beheer van de afhandeling daarvan, sturen op het gebruik van goedkopere kanalen, de vakafdeling handelt complexe vragen af en levert continu actuele informatie (kennismanagement) en het callcenter wordt niet uitbesteed.

De kosten voor dienstverlening zijn in 2011 naar verwachting € 5,8 miljoen en in 2015 € 5 miljoen. De belangrijkste kostenposten zijn:

- het huidige Servicepunt dat zich verder ontwikkelt met het samenvoegen van het loket voor de afvalservice en het loket Wegwijs (€ 2,2 miljoen);
- alle geïntegreerde balies waaronder de loketten Burgerzaken en Wegwijs (€ 2,3 miljoen);
- specifieke KCC functies als contentmanager, kwaliteitsmedewerker, beheer relatie met de vakafdelingen, functioneel beheer kennismanagement en applicaties (€ 0,6 miljoen);
- en voor specifieke verbeter- en vernieuwingsprojecten (gemiddeld € 0,5 miljoen).

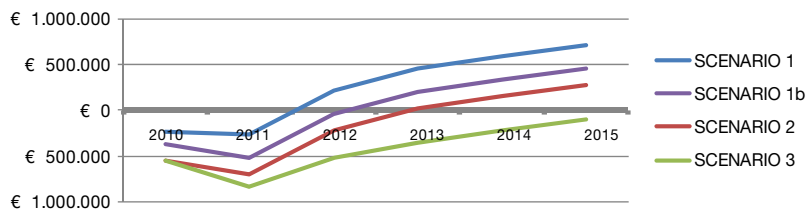
Voor de berekening zijn reële inschattingen gemaakt van de omvang van de taken in fte's.

De dekking volgt vooral uit de huidige begrotingen van de onderdelen van de organisatie die in het KCC worden ondergebracht. Wanneer taken aan het KCC vanuit andere directies worden overgedragen, volgt het budget. Deze kosten worden doorbelast met een verdeelsleutel, zoals het aantal of de duur van klantcontacten. De inschattingen zijn conservatief omdat de werkelijke omvang van de taken die moeten worden overgeheveld lastig is in te schatten (zie case Enschede elders in deze publicatie). Breda gaat uit van een ontwikkelscenario waarbij de natuurlijke vervangingsmomenten van systemen in de vakafdelingen worden aangewend om de gewenste koppelingen te maken. Het gebruik van de standaarden van GEMMA en het uitgangspunt dat de gemeenschappelijke digitale voorzieningen de primaire processen ondersteunen, maken dit mogelijk.



→ Gemeente Breda bespaart structureel € 800.000

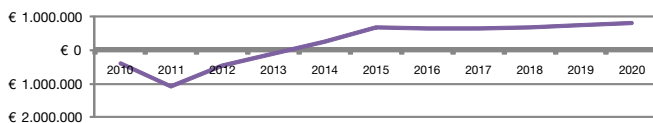
Breda heeft de businesscase voor verschillende scenario's in de dekking doorgerekend. Variabel zijn de mate van structurele dekking (wel, niet en het deel voor de balies) en de vergoeding vanuit de vakafdelingen.



Figuur A Gemeenten moeten bij bezuinigen nagaan wat zij over hebben voor de dienstverlening.

- Scenario 1 - structurele dekking en vergoeding vanuit de backoffice
- Scenario 1b - structurele dekking (uitgezonderd deel balie) en vergoeding vanuit de backoffice
- Scenario 2 - geen structurele dekking maar wel vergoeding vanuit de backoffice
- Scenario 3 - geen structurele dekking en geen vergoeding vanuit de backoffice

Op basis van de inzichten uit de businesscase, concludeert Breda dat het investeren in de dienstverlening vanaf 2014 tot een structurele bezuiniging zal leiden. Daarmee verwacht Breda op weg naar 2020 structureel € 0,8 miljoen te besparen. En natuurlijk meer service en kwaliteit te bieden!

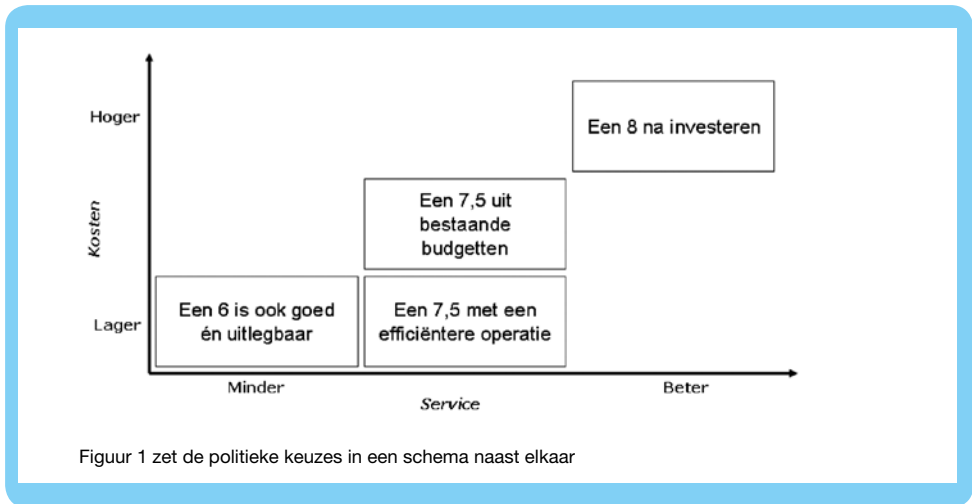


Figuur B zet de politieke keuzes in een schema naast elkaar.

De businesscase wordt nu uitgewerkt in plannen van aanpak waar eind dit jaar mee gestart gaat worden. Regelmatig zal de businesscase worden geactualiseerd.

2.3 Betere dienstverlening is een keuze

Of de gemeente daadwerkelijk investeert in betere dienstverlening, hangt af van politieke voorkeuren. Waar wil de gemeenschap de algemene middelen aan besteden? Wat heeft de gemeente er voor over? Waarom niet een 7,0 voor klanttevredenheid in plaats van een 7,8, maar dan wel tegen lagere kosten? De optie van dezelfde kwaliteit tegen lagere investeringen lijkt niet reëel, zie het voorbeeld van de gemeente Breda. Kostenneutraal investeren in betere dienstverlening moet in ieder geval mogelijk zijn. Waarschijnlijk wel met een terugverdientijd.



Rekenvoorbeeld

Wat houdt dat in 'een zes is ook goed uitlegbaar'? Neem bijvoorbeeld de keuze om langer te wachten. Er is een relatie tussen de wachttijd en de klanttevredenheid. Even wachten is over het algemeen geen probleem. De burger accepteert iets langer wachten best, als de gemeente hem goed helpt. Daarnaast is de aard van de zaak van invloed of de wachttijd voor de burger acceptabel is. Voor het doorgeven van een grofvuilmelding is 30 seconden wachten acceptabel maar 2 minuten wel lang. Terwijl de burger voor een goed advies over een bouwvergunning best een kwartier wil wachten.

Te lang wachten leidt tot het vertrek of het ophangen van de telefoon door de klant. Dit heeft een dramatisch effect op de klanttevredenheid. De afgelopen jaren is het 'service level' van het opnemen van 80 procent van de aangeboden telefoongesprekken binnen 20 seconden vaak genoemd, ook in de publicaties van Antwoord®. De praktijk wijst echter uit dat variaties zoals 80 procent binnen 30 seconden opnemen, of 70 procent binnen 30 seconden opnemen, nauwelijks gevolgen hebben voor de klanttevredenheid. Echter, wel voor de bezetting: we kunnen met een lagere bezetting hetzelfde aantal klantcontacten afhandelen terwijl de waardering door de klanten gelijk blijft. Onderstaande tabel laat de omslagpunten in wachttijden en bezetting bij de verschillende servicelevels zien. We tonen een rekenvoorbeeld uitgaande van 20 baliebezoekers per uur en een gemiddelde behandelduur van 7 minuten.

% geholpen klanten binnen de norm/ norm wachttijd (minuten)	bezetting (medewerkers)
90 procent binnen 5 minuten	9
90 procent binnen 10 minuten	8
90 procent binnen 15 minuten	7

2.4 Schep randvoorwaarden voor ambtelijke samenwerking

Door de bezuinigingen en de invoering van het 14+netnummer Antwoord® zoeken de leidinggevenden en ontwikkelaars van de dienstverlening van verschillende gemeenten elkaar steeds vaker op. Er ontstaan structurele overleggen, waarin betrokkenen over verregaande samenwerking nadenken. De medewerkers willen wel! En bewijzen dit ook, zo blijkt uit de verschillende voorbeelden in deze publicatie. De ambtenaren zien in de samenwerking 'met de burens' kansen om sneller te ontwikkelen door kennis te delen en goedkoper te ontwikkelen door kosten te delen en in aanbestedingstrajecten samen op te trekken. Ook zijn er kansen voor goedkopere bedrijfsvoering door het samen afhandelen van klantcontacten waardoor de beheersfuncties zijn te delen en er minder formatie nodig is (door een hoger te realiseren bezettingsgraad).

Samenwerking is noodzakelijk om ver te komen. Antwoord® bestaat al een aantal jaren en toch lijkt het lang te duren voordat resultaten zichtbaar zijn. Het is complex om oude gemeenteorganisaties -gefinancierd vanuit de bestaande begrotingen- om te vormen naar procesgerichte organisaties met nieuw elan. Het is dan ook niet voor niks dat dit soort grote ontwikkeltrajecten lang duren. En dat consensus moeilijk te bewerkstelligen is vanwege de complexe, langdurende besluitvorming. Het vraagt om daadkracht, besluiten nemen en koers bepalen voor een betere overheid. Succesvolle samenwerkingsprojecten ontstaan bovendien wanneer bestuurders de organisatie ruimte geven om samen te werken. Of zelfs een voortrekkersrol nemen om de collega bestuurders in de regio te overtuigen.

Projectleiders Enschede, Emmen en Zwolle rouleren in de regio

De gemeenten Emmen (ruim 109.000 inwoners), Enschede (circa 157.000 inwoners) en Zwolle (circa 114.000 inwoners) werken al langer samen in DIMPACT verband. Dit samenwerkingsverband bestaat momenteel uit 21 gemeenten. Samen werken ze aan het sneller en goedkoper ontwikkelen van ICT-oplossingen voor de (digitale) dienstverlening. Techniek en processen worden in toenemende mate gestandaardiseerd.

Dankzij de samenwerking is er een prima basis ontstaan om steeds meer zaken samen op te pakken. Een functioneel beheerder van Emmen hielp de gemeente Enschede. Door een periode mee te lopen in Enschede ging de implementatie in deze gemeente sneller. Het viel niet opnieuw te worden uitgevonden. Bovendien leverde het Enschede extra capaciteit op in een drukke periode. Inzicht in de werkwijze van de burens biedt bovendien een frisse blik op de eigen processen. Na Enschede gaat de gemeente Emmen nu ook buurten bij een andere 'DIMPACT gemeente': sinds 1 september is een projectleider van Emmen twee dagen per week werkzaam in de gemeente Zwolle. Het doel van de gemeente Emmen is om met de uitwisseling de onderlinge relaties te versterken, waardoor de gemeenten elkaar in de toekomst ook sneller om hulp kunnen vragen.

De effectiviteit van de samenwerking blijkt in de praktijk afhankelijk van de betrokken personen. De 'klik' blijkt belangrijk. De ontwikkelagenda's in de individuele gemeenten, eigen inhoudelijke visies en verschillende ambities in de samenwerking zijn ook hier van invloed op de kracht van de samenwerking.

West-Brabantse gemeenten werken aan een gezamenlijk, multichannel KCC

De regio West-Brabant bestaat uit 19 gemeenten die bestuurlijk samenwerken in de West-Brabantse Vergadering. De gemeenten Bergen op Zoom (65.876 inwoners), Etten-Leur (41.550 inwoners) en Roosendaal (77.571 inwoners) hebben van de eigen besturen de opdracht gekregen om de samenwerking op dienstverlening te verkennen. De drie gemeenten kiezen voor een 'koploperstrategie': eerst samen een visie op de uitwerking van de dienstverleningsambities ontwikkelen en dan de andere gemeenten uit de regio daarbij betrekken. Door het nu klein te houden, werken de drie gemeenten met meer slagkracht de businesscase uit voor een gezamenlijk multichannel KCC. 'Samenwerken is mensenwerk' en hoe meer partijen betrokken zijn, des te complexer het samenwerkingsproces. De gemeenten uit de regio worden geïnformeerd over de vorderingen.

De businesscase gaat uit van een aparte organisatorische entiteit bestaande uit:

1. één website met aparte voorkanten voor de verschillende gemeenten;
2. een (virtueel) callcenter – mogelijk op één plek en met zoveel als mogelijk werkplekken thuis;
3. één balie-organisatie met balies op de huidige locaties maar met de voordelen van een bezetting van één team;
4. één ingang voor de ontvangst en registratie van de post.

De concrete uitwerking is nog afhankelijk van bestuurlijke keuzes die hierin gemaakt worden.

De burger zal door een regionaal KCC een beter bereikbare gemeente ervaren doordat er ruimere openingstijden zijn te realiseren, elke dag van de week er een avondopening in de regio zal zijn, en ook bij pieken de gemeente bereikbaar is door slimmere inzet van medewerkers. Deze samenwerking zal ook voor ketenpartijen als UWV en het waterschap handig blijken. Er is met één partij af te stemmen in plaats met drie. Omgekeerd ontstaat door de samenwerking van gemeenten een sterkere partner voor de ketenpartijen, bijvoorbeeld in de behartiging van belangen.

De businesscase wijst uit dat de kwaliteitsnormen vanuit Antwoord[®] en de VNG-branchenormen financieel alleen zijn te realiseren door samenwerking. De gemeenten verwachten door samen te werken te besparen op de aanbesteding, de implementatie en het beheer van ICT. Ook de inzet van projectleiders, het hergebruik van kennis en een betere bezettingsgraad bij het afhandelen van klantcontact dragen bij aan de besparingen. De afstemming tussen het KCC en de diverse back-offices vraagt bijzondere aandacht. Door de organisatie op afstand zal meer overleg nodig zijn.

De definitieve businesscase wordt opgeleverd in het najaar van 2010. De eerste berekeningen tonen aan dat de investeringen voor een individueel KCC groter zullen zijn dan de besparingen. De investeringen in een gezamenlijk KCC zijn te financieren uit besparingen. In de businesscase staat een overzicht van de gezamenlijke exploitatielasten.

Beste bestuurder, samenvattend:

- *dienstverlening is zeer actueel en de ambities met het verbeteren van de dienstverlening blijven overeind, ook bij andere gemeenten;*
- *u helpt uw organisatie door keuzes te maken, keuzes die nu om meer rationele (bedrijfseconomische) argumenten vragen dan politieke;*
- *door samen te werken in de regio is veel te winnen; dit is spannend, zowel voor u, als voor de organisatie en de beoogde samenwerkingspartij. Het is aan u om de samenwerking mogelijk te maken door bruggen te bouwen en de samenwerking voor te trekken;*
- *investeer; direct besparen zonder investeren zou mooier zijn geweest, maar u transformeert uw hele organisatie naar een digitale, klantgerichte en procesgerichte dienstverlener. Hier gaat de kost echt voor de baat.*

3 Beste directeur, bepaal koers en zet in op samenwerken

Beste directeur, het is duidelijk, de dienstverlening moet effectiever en efficiënter. Dat vraagt een stevige verandering van de organisatie van u en uw collega-directeuren. Beseffen uw collega-directeuren dat wel? Doorleeft u al de impact van de interventies die nodig zijn om de dienstverlening écht te verbeteren? Weet u dat dit van u koersvastheid, een lange adem en soms pijnlijke keuzes vraagt? Uw speelveld krijgt bovendien een extra dimensie, namelijk uw collega-directeuren van andere gemeenten. Ook buiten uw organisatie heeft u –met uw bestuur- processen te managen en resultaten te behalen. Het levert uw organisatie en vooral de burgers veel op. Een boeiende periode!

3.1 Dienstverlening is van de hele organisatie

De inrichting en verbetering van de dienstverlening worden vaak gezien als het 'feestje van Publiekszaken'. Of er wordt gedacht dat dienstverlening hetzelfde is als het KCC. Soms associeert de organisatie dienstverlening alleen maar met de inrichting van de website of de midoffice en heeft het een ICT-smaak. Het zijn begrijpelijke reacties omdat de ontwikkelenergie (afhankelijk van het vertrekpunt van een gemeente) vaak daar is geconcentreerd. En de budgetten daar zijn belegd. Maar de dienstverlening is een opgave van de gehele organisatie.

Zowel de voorkant (het KCC) als de achterkant (de vakafdelingen) zijn samen verantwoordelijk voor het afhandelen van klantcontacten:

- processen starten aan de voorkant en lopen vaak door naar de vakafdeling;
- door het KCC beheerde gebundelde dienstverleningskanalen zijn aan de voorkant georganiseerd voor alle vakafdelingen;
- de kennis en het beleid in de vakafdelingen moeten aan de voorkant worden ontsloten om daar klantvragen te kunnen beantwoorden;
- bereikbaarheid van de organisatie hangt zowel af van de organisatie aan de voorkant als van individuele medewerkers en vakafdelingen;
- halen van termijnen van aanvragen, bezwaren, terugbelnotities en brieven zijn organisatiebrede verantwoordelijkheden;
- ontsluiten van procesinformatie vanuit de vakafdelingen is nodig om aan de voorkant statusvragen via de website of aan de telefoon te kunnen beantwoorden;
- de voorkant geeft signalen door aan de beleidsmakers.

Het gaat zelfs verder. Op weg naar fase 4 van Antwoord[®] leert het KCC vanuit de klantcontacten wat goed gaat en beter kan in de organisatie (waar gaan klantcontacten over en zijn ze te voorkomen?). Het KCC signaleert dan bijvoorbeeld achterstanden in de vakafdeling of minder klantvriendelijke processen. Het KCC initieert daarop innovaties in de processen van de vakafdelingen.

De cultuur in de organisatie is zeer van invloed op de ontwikkelmogelijkheden. De oude overheidscultuur, denken in sectoren, werkt belemmerend in de samenwerking, zowel binnen de organisatie als daarbuiten. De activiteitgerichte gemeente moet veranderen in een klantgerichte overheid. Dit vraagt om openheid en een andere houding. De nieuwe cultuur vereist een nieuwe manier van werken. Het helpt niet wanneer collega's blijven uitgaan van het eigen domein en eigen verantwoordelijkheden.

Dit vraagt om organisatiebrede visie, uitgangspunten en principes. Zoals een dienstverleningsconcept, een programma om de doelen te realiseren en proces- en ICT-architectuur zodat de voorkant kan worden gekoppeld aan de achterkant. Ook houding en gedrag en het sturen op de prestaties zijn organisatiebrede opgaven.

De organisatie heeft in deze fase stevig leiderschap nodig:

- aanspreken op procesverantwoordelijkheden;
- vasthouden aan een koers als maximaal digitaliseren, de inzet van het goedkoopste kanaal, klantcontacten naar de voorkant, de midoffice als voertuig voor de dienstverlening, uniforme processen;
- echt (goed en structureel) doorvoeren van procesherontwerp;
- niet te veel vasthouden aan eigenheid van processen wanneer met de burens wordt samengewerkt.

Dit moet de directie bovendien langdurig volhouden. Het is vooral een ontwikkelproces, daarna het blijven sturen op klantgericht en procesgericht denken en handelen. Het is logisch om de middelen voor de inrichting van de dienstverlening, een organisatiebrede opgave, dan ook uit de gehele organisatie te betrekken.

De melkkoe van Midden Drenthe: één systeem voor de hele organisatie

De gemeente Midden Drenthe (33.586 inwoners) maakt een fundamentele keuze met de invoering van een generieke midoffice suite. Zij kiezen voor de invoering van een zogenaamde 'dikke midoffice'. Verschillende front-, mid- en backofficeprocessen zoals de intake en verstrekking van de omgevingsvergunning worden door de midoffice suite volledig ondersteund. Dit maakt vervolgens een apart systeem voor -in dit voorbeeld- vergunningverlening overbodig. Midden Drenthe wil veel meer processen vanuit de midoffice suite ondersteunen en daarmee andere systemen overbodig maken. Zo zet Midden-Drenthe de midoffice suite ook in als één KCC portaal voor brede publieke dienstverlening en informatiseert zij hiermee ook de interne processen.

Midden Drenthe draagt de voordelen van deze manier van invoeren van de midoffice uit onder de slogan 'De melkkoe van Midden Drenthe'. De resultaten maken dit waar. Het jaarlijkse beheer en de doorontwikkeling van de midoffice kost ongeveer € 75.000. Het gaat om € 45.000 voor de generieke suite en € 30.000 voor bijvoorbeeld de koppelingen met de scanstraat voor het digitaal maken van brieven en een sjabloonomgeving. Deze kosten zijn structureel.

Midden Drenthe configureert de midoffice voor de verschillende processen zelf, zonder externe ondersteuning, zo ook voor de omgevingsvergunning. Midden Drenthe heeft daardoor de investering met de inrichting van het Wabo-proces al terugverdiend. Dit zou namelijk (gebaseerd op 2 offertes) € 105.000 structureel betekenen, deels bestaand uit kapitaallasten (investeringen) en onderhoud wanneer er een backoffice-applicatie was aangeschaft. Door de omgevingsvergunning geheel binnen de midoffice af te handelen, hoeven deze kosten niet te worden gemaakt.

Maar de opbrengsten zijn steviger. Door de invoering van een midoffice-suite worden ook andere systemen overbodig. Daar denkt Midden Drenthe alleen aan licenties, vervanging en investering van zeven systemen € 50.000 structureel te kunnen besparen. Door het digitaal werken vallen bovendien in verschillende afdelingen handelingen, en daarmee formatie weg. Bijvoorbeeld door het eenmalig registreren van gegevens, het wegvallen van het archief, het gebruik van één managementrapportage, het voorkomen van dubbele archivering en het voorkomen van het



→ De melkkoe van Midden Drenthe: één systeem voor de hele organisatie

verstrekken van kopieën. Processen worden zelf ook eenvoudiger gemaakt. De verwachting is dat de ondersteunende taken hierdoor op termijn minimaal 3 fte in omvang afnemen. En dat is een voorzichtige schatting. Uitgaande van € 60.000 per fte bespaart Midden Drenthe op termijn structureel ruim € 180.000 op formatie.

3.2 Zet in op écht herontwerp van proces

Momenteel zijn er bij de gemeenten verschillende redenen om processen te herontwerpen. Bijvoorbeeld het afhandelen van klantcontact aan de voorkant, het verschuiven van processtappen naar de voorkant, de digitalisering van de post- en documentenstroom, de invoering van de midoffice en de deregulering. Daarnaast gaat het KCC de organisatie in voor het opstellen en doorontwikkelen van het kwaliteitshandvest, de verbetering van de telefonische bereikbaarheid en het halen van de servicenormen. Vaak loopt er ook nog een cultuurtraject naast om de organisatie procesgericht, klantgericht of '2.0' te maken. Het doel voor herontwerp is doorgaans een effectiever en efficiënter proces.

Het herontwerpen van processen levert het meeste op wanneer er echt vrijheid is om los van de huidige situatie van buiten naar binnen te kijken. Wat is het beoogde effect van het proces en in welke mate is de huidige werkwijze daar de meest efficiënte en effectieve voor? Zijn er ook andere methoden te bedenken? Wat is de toegevoegde waarde voor de burger en de organisatie van elke stap?

Het helpt als een stevige herontwerpmethode wordt toegepast. De gemeente Emmen kiest bijvoorbeeld voor Lean management. Vreemde ogen zijn georganiseerd om het team dat het proces dagelijks uitvoert, kritisch te bevragen vanuit deze optimalisatiemethodiek. Dat kan een collega zijn vanuit de eigen organisatie, maar ook van een buurgemeente of een externe begeleider.

De organisatie moet de processen echt verbeteren en daarvoor is duwende kracht vanuit de ambtelijke top nodig. Verbind de aanleidingen in het herontwerpen van processen. Maak er een 'wasstraat' van. De implementatie van een midoffice is bijvoorbeeld een goede aanleiding om de processen door 'de wasstraat te halen'. Zie de 'trein van Emmen' in het voorbeeld. Het voorkomt dat een afdeling zich meerdere keren moet aanpassen.

Emmen maakt processen Lean en bespaart daarmee aanzienlijk

De gemeente Emmen (ruim 109.000 inwoners) maakt de werkprocessen 'lean'. Lean Production Thinking is een managementfilosofie die erop gericht is om overbodige zaken (zaken die geen toegevoegde waarde leveren) uit werkprocessen te verwijderen. Oorspronkelijk is het een filosofie uit de autobranche, maar het is ook prima toe te passen bij een overheidsinstantie.

Klant centraal

Met de 'lean' gedachte wil de gemeente Emmen processen goedkoper en efficiënter maken. De processen worden ingericht vanuit de vraag van de klant. Volgens de lean filosofie gaat het de klant





Emmen maakt processen Lean en bespaart daarmee aanzienlijk

alleen om de handelingen die van toegevoegde waarde zijn voor het eindproduct. Aan onnodige handelingen (heen en weer tussen afdelingen, fouten, dubbele handelingen, etc.) die de levering van het eindproduct in de weg staan of vertragen heeft de klant geen boodschap. In termen van Lean Production Thinking zijn deze activiteiten daarom verspilling.

Waardestroom

De werkprocessen in Emmen worden doorgelicht met de Value Stream Mapping Methode. Daarmee worden de doorloop- en bewerkingstijd berekend en verbetermogelijkheden vastgelegd. De eerste successen zijn al zichtbaar. De aanvraag van huishoudelijke hulp is een proces van het KCC dat al 'lean' is gemaakt en ook al is opgenomen in het zakensysteem. De medewerkers van het Zorgloket werken met het medewerkersportaal, waardoor aanvragen voor hulp sneller en overzichtelijker zijn geworden.

Trein

De gemeente Emmen heeft voor de praktische invulling van de 'lean' gedachte een stappenplan opgezet, zodat dit sneltreinvaart ingevoerd kan worden. De eerste stap is om met behulp van de Value Stream Mapping Methode de processen te vereenvoudigen (locomotief), daarna wordt bepaald welke activiteiten het KCC kan uitvoeren (wagon 1) en welke de backoffice (wagon 2). De processen worden daarna in het zakensysteem ingericht (wagon 3). Tot slot schoolt en traint Emmen de medewerkers (wagon 4) en wordt het optimale werkproces geïntroduceerd (laatste wagon).

Resultaten

Invoeren van het gedachtegoed van 'lean' vergt tijd en energie. Naast besparen, is het belangrijkste doel van de gemeente Emmen dat de klant (inwoners en bedrijven) optimaal wordt bediend. Toch verwacht de gemeente Emmen ook circa 30 procent op bewerkingstijd, wachttijd en doorlooptijd te besparen. De winst zit vooral in verschuiving van contacten met klanten van de backoffice naar de frontoffice (dankzij deregulering en kanaalsturing), hergebruik en delen van klantgegevens en vereenvoudigen van processtappen.

3.3 Is er nog ruimte voor heilige huisjes?

De dilemma's uit het eerste hoofdstuk raken enkele heilige huisjes. Bijvoorbeeld het sluiten van dislocaties of het laten afhandelen van de klantcontacten van een gemeente door een andere organisatie. Wanneer de druk op de middelen toeneemt, zijn dit wel opties die stevig bijdragen aan een efficiëntere organisatie. De politieke keuzes voor een dislocatie in de kern van de gefuseerde gemeente, de inzet van kanalen met warm klantcontact en het niet willen samenwerken vanuit motieven van autonomie, kunnen om bedrijfseconomische redenen nu anders zijn. Wellicht dat deze heilige huisjes ruimte bieden om de dienstverlening efficiënter te maken of ander beleid van de gemeente te ontzien.

Minder locaties

De op één na belangrijkste kostenpost is de huisvesting. Grotere en gefuseerde gemeenten hebben vaak meerdere locaties. De reden was doorgaans om de dienstverlening echt dicht bij de burger te brengen (om de hoek). De noodzaak van een extra locatie is met het oog op de kosten van deze locaties, maar ook het gemak voor de burger te heroverwegen. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de burger best iets verder wil fietsen voor de dienstverlening van de gemeente, mits hij vervolgens wel goed wordt geholpen. En er is toenemend digitale dienstverlening mogelijk. Een andere belangrijke besparingspost is de dienstverlening op minder verschillende locaties aanbieden.

Sluiten van dislocaties ligt gevoelig maar levert veel op

Veel gemeenten hebben door hun omvang, door de reikwijdte van het grondgebied en als resultaat van fusietrajecten, verschillende locaties waar zij burgers bedienen. Het sluiten van (enkele van) deze locaties ligt erg gevoelig. Het raakt de herkenbaarheid van de gemeente in de buurt. 'We raken onze ingang om de hoek kwijt'. Dienstverlening wordt vaak bestuurlijk gezien als contactmoment tussen burgers en gemeenten. Of dit terecht is, valt buiten de reikwijdte van deze publicatie.

Verschillende gemeenten werken het sluiten van dislocaties uit. De recent uitgevoerde analyses bevinden zich momenteel in besluitvormingsprocedures en zijn daarom (nog) niet te delen. Daarom vallen we terug op kengetallen van experts die eerder het besparingspotentieel doorrekenden. Zij geven aan dat met de sluiting van een dislocatie jaarlijks gemiddeld € 200.000 is te besparen.

Optimale bezetting door samen afhandelen: binnen de organisatie, binnen de kanalen en in de regio

In de praktijk is een KCC-medewerker maar een deel van zijn tijd echt met klanten bezig. De rest van zijn tijd wordt besteed aan wachten op klanten, trainingen, overleggen, etc. In jargon heet dit de bezettingsgraad. Bij kleinere KCC's is er –naast de dienstverleningstaken- ruimte om bijvoorbeeld administratieve taken te verrichten. Maar bij grotere volumes aan klantcontacten is de bezetting effectiever in te zetten en de bezettingsgraad te verbeteren. De medewerker zit minder vaak en korter op de volgende klant te wachten. Ter vergelijking, een bakker heeft aan één bediende voldoende om klanten te helpen en hij kan deze bediende op rustige momenten ook op andere taken inzetten. Bij een supermarkt zijn meerdere caissières continu klanten aan het helpen. Echter één van de caissières kan af en toe andere taken uitvoeren terwijl de rest blijft achter de kassa's blijft om te voorkomen dat klanten te lang moeten wachten.

Het besparingspotentieel van de bezettingsgraad komt bij toenemende schaalgrootte vrij. Overigens, de bezettingsgraad kan slechts theoretisch naar 100 procent groeien. In de praktijk is de bezettingsgraad doorgaans veel lager dan men verwacht: ongeveer 70 procent bij grotere klantvolumes en 60 procent bij kleinere. Boven de 70 à 75 procent zou overigens een sterke toename van ziekteverzuim en verloop ontstaan.

Bij een accurate voorspelling van het aanbod van klantcontacten, is een passende bezetting voor de afhandeling daarvan te berekenen. Hier zijn onderbezetting bij piektijden en overbezetting in de daluren beter te benutten. Een lagere minimum bezetting vermindert overbezetting op de daluren en met de inzet van (een vaste pool) van flexibel inzetbare krachten zijn de piektijden op te vangen. De totale kosten voor de formatie zullen lager zijn door een kleinere formatie en de goedkopere inleen terwijl de prestaties verbeteren (kortere wachters en meer kwaliteit door minder stress bij de medewerkers).

Betere bezetting in de Drechtsteden bespaart potentieel 37 procent

In bijlage D van de publicatie *Het realiseren van het 14+netnummer Antwoord® in de regio* staat het voorbeeld van de besparing door een betere bezetting. De gemeenten afzonderlijk hebben ongeveer 40 fte nodig waarbij 9 fte voor administratieve taken en 12 fte voor het wachten op de volgende klant is geraamd. Indien de gemeenten samen in één KCC de klantcontacten zouden afhandelen, dan zouden zij ongeveer 25 fte nodig hebben, inclusief 6 fte voor het wachten op de volgende klant.

3.4 Investeer, maar wel slim en samen

Om de dienstverlening te verbeteren moet de gemeente investeren. Hetzij in ICT en projectkosten, dan wel door het inrichten van processen als kwaliteitsmonitoring, besturing en kennismanagement. Op de investering is te besparen door een slimme aanpak en door met de buurgemeenten (die dezelfde opgave hebben) op te trekken.

Besparen met het minimum scenario

Het verbeteren van de dienstverlening is een omvangrijke opgave (zie publicatie *Antwoord*[®] 2). Indien middelen beperkt beschikbaar zijn, dan zijn door samen optrekken met de bureaus, samen ontwikkelen en het hergebruik van systemen al praktische mogelijkheden om toch stappen te zetten. Het temperen van de ambities is een andere mogelijkheid. Dat kan politiek (nog maar niet samenwerken) maar ook om vanuit het perspectief van groei te ontwikkelen (klein beginnen en dan doorontwikkelen). Wat moeten we nu minimaal doen en wat zijn dan vervolgstappen? Het minimum scenario is een reële optie om met minder middelen toch de dienstverlening te verbeteren.

De publicatie *Antwoord*[®] en *kleine gemeenten* biedt praktische handvatten voor minimale scenario's. Een voorbeeld is de gemeente die de telefooncentrale moest aanpassen aan de eisen vanuit de dienstverlening. De leveranciers boden volledig nieuwe centrales aan met veel functionaliteiten die de gemeente niet direct nodig had. Door een expert op telefoontechniek in te huren blijkt dat de huidige telefooncentrale met enkele aanpassingen zelfs beter aansluit bij de gestelde functionele eisen. De aanpassingen waren 70 procent voordeliger dan de totale vervanging van de telefooncentrale.

De afweging of de resultaten opwegen tegen de investering helpt ook om te relativeren. Voor veel producten zijn -vooral in kleinere gemeenten- de volumes laag. Weegt de investering in een systeem op tegen de voordelen van geautomatiseerde verwerking van slechts 60 aanvragen per jaar? Is daar een volledig geautomatiseerd proces met een webformulier voor nodig? Gemeenten onderbouwen de besluitvorming rondom investeringen steeds meer met sluitende businesscases.

Besparen door ontwikkelkosten uit de lijn te betrekken

De eerste slag in de verbetering van de dienstverlening is te maken door de afhandeling van klantcontacten aan de voorkant van de organisatie op orde te brengen. Wanneer de basis steeds verder op orde is, zijn de vakafdelingen aan zet om hun processen en de werkwijze klantgericht te maken. Veel KCC's zijn ontstaan vanuit een projectorganisatie (en -budget), waarbij gaandeweg steeds meer vakgebieden werden 'aangesloten'. Dat past in de ontwikkelingsfase. Echter bij het klantgericht maken van de processen van de vakafdelingen zijn de proceseigenaren zelf aan zet. Vanuit het budget van de proceseigenaar moet het proces klantgericht worden gemaakt.

Het is de kunst om continu processen te optimaliseren om zo de verbetering van de dienstverlening tot in de haarvaten van de organisatie door te voeren. In procesoptimalisatie-/ herontwerptrajecten moeten de eisen die de dienstverlening stelt aan processen zijn geborgd. En dat zonder dat bijvoorbeeld de programmamanager dienstverlening zelf trekker is. De rol van de dienstverlening is die van het echt van buiten naar binnen denken en het versnellen, verbinden en stimuleren. Hiervoor is eigenaarschap van de organisatie op het thema dienstverlening nodig om als logische partij te worden uitgenodigd. Dit geldt ook voor de uitrol van de midoffice.

Besparen door samen te ontwikkelen

Gemeenten staan voor dezelfde opgave. De projecten en beoogde resultaten zijn hetzelfde. Vele programmaplannen moeten bijvoorbeeld een kennisbank, een KCC, een midoffice, een website, een dienstverleningsconcept, een besturingsmodel en een telefooncentrale opleveren. Het gebruiken van de oplossingen van de buurgemeente is als besparing (delen van kosten voor beheer en afschrijvingen) eerder genoemd. Ook in de ontwikkeling van de oplossingen en concepten is samen op te trekken. Zo is bijvoorbeeld te besparen in het opstellen van programma's van functionele eisen, aanbestedingstrajecten en projectmanagement. De kosten voor de ontwikkeling zelf (uren en inhuur) zullen lager zijn dan wanneer de organisaties de ontwikkeling afzonderlijk zouden doorlopen. Dit bespaart niet alleen tijd en middelen, maar zo is bij het slim verdelen van taken ook doorlooptijd te winnen.

Mogelijk spelen er schaalvoordelen, bijvoorbeeld bij de onderhandeling over licenties. Samen ontwikkelen met een leverancier geeft de ruimte voor meer maatwerk en lagere kosten vanwege het belang van de leverancier.

Kennis en mankracht zijn vaak beperkende factoren voor het ontwikkelen. De kennis kan bij de buurgemeenten al in huis zijn doordat die gemeenten op deelgebieden bijvoorbeeld al verder zijn dan de eigen organisatie. Omgekeerd heeft de eigen organisatie de burens veel te bieden. Door projectleiders tussen gemeenten uit te wisselen worden kennis en mankracht over en weer gebracht. Niet alleen de kennis komt mee, maar ook best practices en de praktijkervaring. De oplossingen van de ene gemeente raken zo op een natuurlijke wijze bij de andere gemeente geïntroduceerd. Betrokken medewerkers ervaren deze uitwisseling in de vorm van een stage of interim-constructie als zeer verfrissend.

Samen ontwikkelen vraagt wel om meer afstemming. Het samenwerkingsproces zelf moet ook actief worden beheerd (gemanaged). Zowel de inhoud (ambities en inrichting proces en organisatie) als het proces (tempo en weerstanden) moeten de samenwerkende organisaties op elkaar afstemmen.

BOCE-gemeenten: beter 1 X 3 dan 3 X 1!

De gemeenten Borger-Odoorn, Coevorden en Emmen (afgekort: BOCE) werken nauw samen op het gebied van informatievoorziening en dienstverlening. Zo stelden de BOCE-gemeenten in 2009 een gezamenlijk informatiebeleidsplan vast, waarin alle onderdelen van het NUP (en daarmee Antwoord[®]) opgenomen zijn met een planning tot en met 2015. Er wordt zoveel mogelijk samen opgetrokken onder het motto 'beter 1 x 3 dan 3 x 1'.

Voorbeeld van deze samenwerking is de invoering van het 14+nummer Antwoord[®]. Dit is gezamenlijk opgepakt met één projectleider en één projectplan voor alle drie gemeenten. De automatisering wordt door de gemeente Emmen voor de drie gemeenten verzorgd (gastheermodel). De software wordt momenteel geïntegreerd. Applicatiebeheer, technisch beheer en functioneel beheer worden gezamenlijk ter hand genomen. Op dit moment werken de drie gemeenten ook aan één klantgeleidingsstelsel.

3.5 Stuur op samenwerking met andere gemeenten

Over samenwerken zijn al vele boeken vol geschreven. Vaak vertellen deze boeken ons dat we eerst zelf de eigen ambities helder voor ogen moeten hebben. Pas dan kunnen we benoemen wat we uit de samenwerking willen halen. Vervolgens is het nodig dat de ambities van de partner bekend zijn. Alleen met zuivere motivaties en doelen heeft de prille samenwerking een vruchtbare voedingsbodem. Vervolgens is het een proces van groeien, meebewegen, stappen naar voren en stappen terug, sleuren en vechten. Samenwerkingstrajecten kennen doorgaans lange doorlooptijden. De ambtelijk-bestuurlijke afstemming beïnvloedt de doorlooptijd. Autonoom gedrag van de partijen kan samenwerking in de weg zitten. Wellicht dat de druk om te besparen deze processen versnelt.

Gemeenten lijken meer open te staan voor samenwerking. En spreken dit naar elkaar uit. Ze ontmoeten elkaar (flirten). Kennisdelen is doorgaans geen probleem, samen ontwikkelen is steeds meer zichtbaar. Door het 14+netnummer Antwoord® komen buurgemeenten met elkaar in gesprek. Men tast elkaar af en zet samen stappen (verliefd worden). Dit vormt de basis voor vervolgstappen. Er zijn enkele verkennende onderzoeken gaande op het thema: 'samen klantcontact afhandelen'. Er zijn zelfs enkele gemeenten die samen één KCC opzetten (verlovingen).

Samenwerken is een proces op zich. Er zijn vele hobbels, zowel in de eigen organisatie als bij de partners met wie de gemeente samenwerkt. Het samenwerkingsproces heeft een regisseur nodig. Het helpt als een directeur of bestuurder met status in de regio de voortrekkersrol neemt. Daarnaast is een goed secretariaat een belangrijke randvoorwaarde: het inplannen van een afspraak met de ambtelijke top in de eigen organisatie is lastig, laat staan op korte termijn en ook nog tussen meerdere organisaties. Maak hier capaciteit voor vrij.

Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel ontwikkelen een gezamenlijk KCC

De gemeenten Achtkarspelen (28.091 inwoners) en Tytsjerksteradiel (32.260 inwoners) starten 1 januari 2011 een gezamenlijk KCC. Dienstverlening is één van de samenwerkingsthema's en heeft hoge prioriteit binnen de 'preferente samenwerking' van beide gemeenten. Het KCC ontwikkelt zich organisch, beide gemeenten integreren gaandeweg de dienstverlening en daarmee hun samenwerking op vrijwel alle publieke taakvelden. Samen bouwen de gemeenten aan de gedroomde nieuwe werkelijkheid. Het gaat niet over Achtkarspelen of Tytsjerksteradiel, maar over Achtkarspelen èn Tytsjerksteradiel: wij!

De gemeenten hebben samen een programmamanager dienstverlening KCC aangesteld. Zij zorgt voor verbinding van beide gemeenten op het gebied van dienstverlening. Zij ontwikkelt en geeft leiding aan het programma Dienstverlening en het operationaliseren van het gezamenlijke KCC. Per deelproject is er een projectleider, waarbij de projectteams bestaan uit mensen van beide gemeenten.

Er zijn al veel kwalitatieve voordelen behaald uit de wederzijdse waardedoelvoeging en het gezamenlijk optrekken. Onder andere als trigger voor organisatie-ontwikkelingen die aansluiten bij het KCC-concept en in de herkenning bij burgers/ondernemers en medewerkers: het wordt niet alleen beter, maar ook leuker.



→ Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel ontwikkelen een gezamenlijk KCC

Ook besparen de gemeenten door:

- het samen aanschaffen en/of ontwikkelen van een kennisbank, een gezamenlijke structuur van de websites en een zaakstelsel (steeds één), als ook de inkoop van één onderzoek dienstverlening. Dit bespaart tot nu toe enkele tienduizenden euro's eenmalig inkoopvoordeel (dit bedrag kan fors oplopen bij de gezamenlijke vervangingsvraag);
- het samen beheren van kennis (minimaal 1 fte);
- dat er 0,5 fte minder programma- en projectmanagement nodig is;
- onderlinge uitwisseling heeft de inhuur van een telefoniste voor drie maanden tot nu toe voorkomen.

De schaalgrootte kan ervoor zorgen dat de grens van een Europese aanbesteding eerder wordt gehaald en daardoor kostbare procedures nodig zijn. Bijvoorbeeld bij de aanschaf van een midoffice, klantcontactstelsel of telefooncentrale.

Beste directeur, het is aan u om:

- *de opgave om de dienstverlening te verbeteren er een van de gehele organisatie te maken. Alleen dan wordt de dienstverlening echt effectiever. Bovendien helpt het uw ontwikkelteam om de verkoking te doorbreken;*
- *stevig in te zetten op het herontwerp van processen. Gelukkig kunt u vele ontwikkelingen tegelijk oppakken. Het 'treintje van Emmen' is een mooi voorbeeld, Lean management een sterke methode;*
- *kritisch, creatief en met lef te ontwikkelen: stel heilige huisjes ter discussie, stimuleer het zoeken naar 'out of the box'- oplossingen en stimuleer het delen en halen bij de bureaus;*
- *te sturen op het loslaten van de eigenheid van de processen; dit maakt het hergebruik van processen en ICT binnen de gemeente mogelijk en is randvoorwaardelijk om met andere gemeenten te kunnen samenwerken;*
- *een voortrekkersrol te nemen in de samenwerking met andere gemeenten, zowel door initiatief te tonen, dit ambtelijk te stimuleren en door bestuurlijke samenwerking in de week te leggen.*

4 Beste manager, ontwikkel samen en stuur

Beste manager, aan u de schone taak om de besparingsmogelijkheden die u met de directie en het bestuur heeft bedacht te realiseren! Als u deze nog moet inventariseren, dan vindt u in de voorgaande hoofdstukken goede tips om tot echte besparingen te komen. Binnen uw eigen processen is ook nog veel te winnen. Sturen is daarbij essentieel. En binnen de realisatie van de verbetering van de dienstverlening zijn pittige keuzes te maken. Creativiteit en lef helpen om tot efficiënte en effectieve oplossingen te komen. Bijvoorbeeld door kennis en kunde in huis slim in te zetten en door in de samenwerking met de burens de stappen te zetten waar de directie en het bestuur van dromen. Een boeiende periode!

4.1 Sturen op klantcontact is essentieel

Korter en minder klantcontact, de inzet van goedkopere kanalen, effectievere inzet van de bezetting en de beïnvloeding van de wachttijden vragen om inzicht in de prestaties en het actief sturen op deze prestaties. Voor het inzicht is het nodig dat elk klantcontact wordt geregistreerd. Zo kunnen de aantallen, de redenen en de geboden oplossingen worden gevolgd. Daar zijn rapportages voor nodig. Door te normeren, te registreren, te meten, te rapporteren en te vergelijken worden de verbetermogelijkheden zichtbaar. Vervolgens moeten acties worden bedacht en uitgevoerd om de verbeteringen daadwerkelijk door te voeren. Hiervoor is een overlegstructuur nodig: welke vergadering is verantwoordelijk voor het besturen van de betreffende prestatie-indicator?

Steeds meer leveranciers bieden klantcontactsystemen aan, vaak als uitbreiding op de systemen die al in huis zijn. Met deze systemen is het klantproces te borgen (welk antwoord past op deze vraag). Deze klantcontactsystemen verzorgen vaak ook de benodigde rapportages.

“In één keer goed” vraagt om het monitoren van de kwaliteit. Hoe handelt de medewerker van het KCC het klantcontact af? Vraagt hij door, luistert hij goed, vindt hij het juiste antwoord en geeft hij het juiste antwoord, maakt hij optimaal gebruik van de systemen en registreert hij het klantcontact juist? Door dit te volgen en te bespreken met de medewerker verbeteren de prestaties sterk. Coachen is randvoorwaardelijk.

In de publicatie *Sturen op Antwoord*[®] staan de meetpunten (kritische prestatie indicatoren, kpi's) waarop is te sturen. De publicatie geeft ook praktische tips over hoe het sturen te organiseren.

Het op orde krijgen van de stuur- en rapportage-instrumenten en het inslijten van de efficiëntere werkwijze kost tijd. Het verbeteren van de prestaties binnen de klantcontactoperatie leidt na twee jaar tot registreerbare besparingen.

Methoden om operatie op orde te brengen: klantvraaganalyse, COPC en ECCS

Klantvraaganalyse maakt inzichtelijk welke prestatie-indicatoren burgers en bedrijven als klant verwachten én waarderen. De publicatie *Van Klantvraag naar Antwoord® met klantvraaganalyse* helpt gemeenten en andere overheidsorganisaties met een standaard methode voor klantvraaganalyse.

Deze methodiek sluit goed aan bij die van COPC (Customer Operations Performance Center). Het internationaal gebruikte besturingsmodel COPC leert ons dat het bij klantcontactoperaties gaat om meer service en meer kwaliteit tegen lagere kosten. De zoektocht naar besparingen in de dienstverlening of de ontwikkeling daarvan begint dan ook bij de 'drivers' service, kwaliteit en kosten. Wanneer een investering leidt tot meer service en meer kwaliteit of wanneer deze leidt tot lagere kosten, dan is de 'businesscase rond'. Beoogde effecten zoals sociale doelen van klantcontact en dienstverlening -bijvoorbeeld de buurtfunctie van een extra gemeentewinkel- laten we hier buiten beschouwing.



Het besturingsmodel voor contact centers in de 'Champions League' (COPC) ziet service, kwaliteit en kosten als de 'drivers' voor de verbetering van de dienstverlening

De Europese Contact Center Standaard (ECCS) is een geschikte methode om kritisch naar de organisatie van het afhandelen van klantcontact te kijken. Lange wachttijden, eindeloos doorverbinden, foutieve antwoorden en klantvriendelijke agenten waren voor de Europese Commissie aanleiding om een Europese kwaliteitsstandaard voor contactcenters te introduceren. Deskundigen uit 14 landen stelden daartoe de Europese Contact Centre Standaard (ECCS) op. De ECCS is een brede, veelomvattende standaard met praktische kwaliteitsnormen die voor de meeste contactcenters uitdagend, maar met inspanning ook haalbaar zijn. Kenmerken van ECCS zijn:

- ontwikkeld vanuit een consumentenperspectief;
- sluit aan op INK-model (kwaliteitsmodel dat veel gemeenten toepassen);
- 19 meetpunten (waarvan er twaalf verplicht zijn);
- duidelijk onderscheid tussen 'harde' en 'zachte' kwaliteit van het contact;
- focus op efficiency.

Een organisatie kan zich voor de ECCS laten certificeren door een onafhankelijk instituut (KIWA). Voor een gemeente is ECCS interessant omdat zij daarmee de afhandeling van klantcontacten op orde kan brengen. Wil een gemeente voldoen aan de ECCS, dan moeten verschillende processen rond de afhandeling op orde zijn. Het geeft een handvat en doel om fase 3 van Antwoord® (Frontoffice heeft Antwoord®) te bereiken. De kosten voor certificering zijn gering, toch is het een stevige opgave om de basis op orde te brengen.

Zonder COPC of ECCS in zijn geheel in te voeren, bieden ze wel bruikbare handvatten om de grip op de afhandeling van klantcontacten te vergroten en om verbetermogelijkheden te vinden. Steeds meer leidinggevend en stafmedewerkers van het KCC volgen daarom momenteel opleidingen en workshops COPC en ECCS.

4.2 Goedkoper dan de vakafdeling én klaar voor nieuwe taken

Doorgaans zijn de medewerkers op vakafdelingen hoger ingeschaald in de salarisschalen dan medewerkers van een klantcontactcentrum (KCC). De kosten van een manuur of van een fte zijn hoger op de vakafdelingen. Dit verschil in salarisschaal is als besparing te realiseren wanneer het KCC handelingen van de vakafdeling verricht. Bijvoorbeeld het afhandelen van eenvoudige informatievragen, aanvragen, statusvragen en het maken van afspraken. Daardoor ontstaat in vakafdelingen meer tijd voor de complexere vragen en het vakinhoudelijke werk.

De omvang van de aan het KCC over te dragen werkzaamheden is sterk afhankelijk van het type vakafdeling en de omvang van de gemeente. In de praktijk gaat het vaak om delen van een fte aan taken. Het daadwerkelijk vrijspelen van de fte blijkt een uitdagende managementopgave. Vaak wendt de vakafdeling de vrijgespeelde formatie al dan niet bewust aan voor het uitvoeren van andere taken op de doorgaans volle agenda. Ervaren gemeenten adviseren om de besparing direct in te boeken zodat het besparingseffect direct optreedt. Wanneer meer taken (stappen uit een proces) naar het KCC worden overgedragen, is de besparing natuurlijk groter.

Tip: met het turven van de klantcontacten op een vakafdeling is snel de omvang en de aard van de klantcontacten in beeld te brengen. Registreer per klantcontact ook het onderwerp en de wijze waarop het gesprek is afgehandeld (zelfstandig, doorverbonden/doorverwezen, terugbelafpraak).

Gemeente Assen berekent besparing van ruim € 1 miljoen

De gemeente Assen (66.874 inwoners) brengt de klantcontacten vanuit de vakafdeling naar het KCC. In 2009 handelde het KCC 55 procent van de klantcontacten af; in 2012 moet dit 80 procent zijn. Assen gaat daarbij uit van 260.000 klantcontacten voor de gehele organisatie in 2012. Door stevig sturen op afhandeltijden en het leveren van in één keer het goede antwoord, verwacht Assen de afhandeltijd van een telefoongesprek terug te brengen van 15 minuten in de vakafdeling naar 5 minuten in het KCC. Assen rekent met € 49.300 per fte voor een medewerker van de vakafdeling en € 43.200 per fte in het KCC (en € 50.000 voor een fte coaching op kwaliteit).

Middels de formules van Erlang (zie bijlage 2) berekent Assen een besparing van € 1,0 miljoen structureel door het overhevelen van de klantcontacten vanuit de vakafdelingen naar het KCC.

	2009	2010	2011	2012
extra fte KCC (+ coach)	6,6 + (0,5)	10,7 (+ 1,0)	11,6 (+ 1,0)	12,4 (+ 1,0)
minder fte vakafdeling	0,0	7,0	16,2	21,3
extra kosten KCC	€ 308.392	€ 510.512	€ 551.120	€ 585.680
minder kosten vakafdeling	€ 0	€ 401.760	€ 797.920	€ 1.049.600

Het afhandelen van klantcontacten door lagere schalen kan worden ervaren als 'te kort door de bocht'. De taken aan de voorkant vragen toenemend om andere gedrags- en personeuseigenschappen. Nu is het de slag naar professioneel afhandelen van klantcontact, maar straks wordt door herontworpen processen een groter deel van meer processen aan de voorkant afgehandeld. Op termijn komen daar taken van ketenpartners of voor gemeenten uit de regio bij. Wat vraagt dat van de medewerkers van het KCC? Gaan we het dan redden met lager geschaalde medewerkers dan die van de vakafdelingen? Welke

persoonskenmerken passen bij de medewerkers die straks in het KCC zitten? Gemeente Emmen zoekt dit nu uit en stelt een plan op om de huidige medewerkers voor te bereiden op de taken van morgen.

Gemeente Emmen investeert in medewerkers

De gemeente Emmen (109.510 inwoners) beseft dat er stevig in processen en systemen geïnvesteerd moet worden. Zie het voorbeeld over Lean management. Maar Emmen beseft ook dat het vooral mensenwerk betreft. Daarom onderzoekt Emmen welke persoonskenmerken passen bij de medewerkers van het KCC die met de ontwikkeling mee moeten groeien. Emmen denkt daarbij vooruit: wat vragen wij van onze medewerkers als wij straks steeds meer vragen gaan beantwoorden voor de andere afdelingen van de gemeente en vervolgens voor andere overheden? Dit gaat verder dan het functieprofiel alleen. Elke medewerker van het KCC krijgt een eigen ontwikkelplan, zodat iedereen zich thuisvoelt in de nieuwe organisatie.

4.3 Hergebruik van systemen

Voor de inrichting van de dienstverlening zijn systemen nodig. Het gaat om een klantcontactstelsel voor het registreren van klantcontacten, een kennisbank om antwoorden op te zoeken, een content managementsysteem (CMS) om de inhoud van de website te beheren, een zaakstelsel met webformulieren om transacties te starten en te volgen, een klantgeleidingstelsel voor bezoekers en telefoon (telefooncentrale) en verschillende rapportagemogelijkheden. Voor elk systeem biedt de markt vele oplossingen. Deze hebben een prijs en implementatietijd. Deze oplossingen dekken niet altijd de gewenste functionaliteit volledig af.

Gemeenten hebben vaak al een groot deel van de benodigde functionaliteit in huis. Deze is dan verpakt in oplossingen voor webformulieren, de website, het registreren van meldingen (bijvoorbeeld voor openbare ruimte, de -ICT- helpdesk) en de postregistratie. Deze oplossingen zijn met enige creativiteit en kleine aanpassingen al goed in te zetten voor het beginnend KCC. In het meldingssysteem zijn ook terugbelnotities te maken of klantcontacten te registreren. Zo benutten we de workflow functionaliteit en de mogelijkheid om te registreren en te rapporteren over de klantcontacten.

De kennisbank voor de website (productdienstencatalogus en het CMS) is, aangevuld met interne gegevens voor de KCC medewerker, zeer goed inzetbaar als kennisbank voor het KCC. De implementatietijd is bij het hergebruik van systemen doorgaans ook nog eens korter. Kennis van het systeem is al in huis, de mogelijkheid om het systeem aan te passen vaak ook. Er hoeft geen inkooptraject te worden doorlopen. Voor de planning en roostering van de medewerkers van het KCC biedt de markt zeer goede systemen aan. Op internet en ook op de Antwoord[®] Community (www.antwoordcommunity.nl) zijn reken-schema's beschikbaar waarmee de benodigde berekeningen voor de formatie zelf in Excel zijn te maken.

De Antwoord® Contentcollectie geïntegreerd in bestaande systemen

De Antwoord® Contentcollectie bevat landelijke overheidsinformatie in de vorm van vraag-antwoordcombinaties (VAC's). Deze informatie is generiek van aard en daarom bruikbaar voor alle gemeenten. Met de Antwoord® Contentcollectie wordt gemeentelijke informatie verrijkt met generieke, landelijke informatie. Dit stelt gemeenten in staat om niet alleen informatie te geven over de eigen dienstverlening, maar ook voorlichting te geven over de dienstverlening van andere overheden.

De Antwoord® Contentcollectie heeft voor gemeenten verschillende voordelen:

- gemeenten kunnen hun eigen systeem behouden en daarin de Antwoord® Contentcollectie integreren;
- gemeenten hoeven geen beheer te doen over deze content, de verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de contentaanbieders. Maar gemeenten hebben wel de mogelijkheid om aanpassingen en uitbreidingsvoorstellen te doen;
- gemeenten bepalen zelf voor welk kanaal ze de Antwoord® Contentcollectie inzetten.

Als er al een midoffice en een KCC zijn, dan zijn de concepten en techniek één op één inzetbaar voor interne klantcontacten, bijvoorbeeld voor de helpdesk van ICT en de servicepunten (reserveren van vergaderruimten en bedrijfsfietsen). Daar zijn vervolgens ook de overige interne diensten als zaak en klantcontact met grip af te handelen achter één ingang.

Het op alle producten waar mogelijk volledig invoeren van de midoffice voor zowel burgers als medewerkers maakt de investering alleen maar meer rendabel. Bovendien levert dat veel gemak op voor burgers en medewerkers door de ontsluiting via internet en intranet. Daarbij betekent het dat er meer grip ontstaat op de processen die de midoffice ondersteunt. Er zijn al gemeenten die de midoffice leidend maken en afwegen of de separate applicaties van de vakafdelingen nog wel nodig zijn. Wanneer een product weinig wordt aangevraagd, dan wordt de midoffice ingezet om het proces te ondersteunen. Ook al zijn er specifieke applicaties die veel meer functionaliteit op maat bieden.

Zutphen hergebruikt systeem van helpdesk voor KCC

Zutphen (47.000 inwoners) wilde haar klantcontacten registreren om te leren van de afhandeling van klantvragen. Bovendien zocht Zutphen naar een oplossing om terugbelnotities te kunnen maken en de tijdige opvolging daarvan te kunnen bewaken. Zutphen heeft een veranderingstraject doorlopen op structuur én op sturing waarmee het ook op de korte termijn een snelle klap wilde maken in het verbeteren van de dienstverlening. Daarom is Zutphen op zoek gegaan naar een werkende oplossing, voor overbrugging van de periode totdat de midoffice verder ontwikkeld en uitgerold is.

De ICT helpdesk registreerde haar meldingen in een systeem. Dit systeem is met lichte aanpassingen beschikbaar gemaakt voor het registreren van de klantcontacten en de rapportages daarover in het KCC. Medewerkers zoeken in een kennisbank (het intranet) naar antwoorden en oplossingen. Een koppeling tussen de kennisbank en het helpdesksysteem zorgt ervoor dat



→ Zutphen hergebruikt systeem van helpdesk voor KCC

gespreksonderwerpen met één extra handeling worden geregistreerd. Dus: zoeken in de kennisbank – een knop ‘loggen’ – en het aanvullen met hoe het klantcontact afgehandeld is (zelfstandig en direct, doorgezet, terugbel, etc).

De aanpassingen kostten Zutphen ongeveer € 15.000. De aanschaf van een volledige oplossing voor het KCC zou een veelvoud kosten. Door het registreren van klantcontacten bespaart Zutphen 5 procent in de bedrijfsvoering. De registratie leert waar het vaker in één keer goed kan, waar het korter kan, waar hulp aan individuele medewerkers nodig is, waar klantcontacten naar goedkopere kanalen zijn te leiden of zelfs te voorkomen zijn en waar herhaalverkeer te voorkomen is. Zutphen bespaart op deze manier 5 procent op 7,8 fte à € 50.000 = € 19.500 structureel per jaar.

4.4 Maar echte besparingen realiseren we door samenwerking

De voordelen van het samen optrekken met andere gemeenten staan in de voorgaande hoofdstukken beschreven. Veel gemeenten zoeken naar een manier om de dienstverleningsambities met beperkte middelen te kunnen realiseren. Vaak heeft een buurgemeente al stappen gezet. De voorlopende gemeente kan handig gebruikmaken door de systemen en investeringen ook door de andere gemeente te laten gebruiken. Wanneer de investeringen in een kennisbank, een klantcontactstelsel, een midoffice, werkplekken en projectleiders zijn te delen, dan levert dit een directe besparing op de afschrijvings- en beheerskosten op.

Eén voordeel van samenwerken is nog onbenoemd. Samenwerken helpt om de bereikbaarheid van de organisatie te vergroten. Door samen te werken op de afhandeling van klantcontacten wordt de eigen organisatie robuuster. Bijvoorbeeld door elkaar te helpen bij de opvang van pieken in klantvragen of bij uitval van medewerkers. En ook doordat samen ruimere bereikbaarheidstijden zijn te bieden. Overcapaciteit in tijden van minder klantcontact is zo effectiever in te zetten.

Het doet wel een beroep op het vermogen om aan te passen en mee te bewegen. Dit vraagt van beide een flexibele houding, vooral van de meeliftende gemeente, bij de inrichting van de werkprocessen. Deze wordt deels gedictieerd door de voorgaande gemeente. Het helpt om in de basis uit te gaan van de overeenkomsten in de werkwijzen. En door waar mogelijk op de standaarden aan te sluiten in plaats van maatwerk te kiezen, maakt het hergebruik van de investeringen van de bureaus ook beter mogelijk.

14 023-gemeenten verkennen samenwerking en zien veel mogelijkheden

Door de introductie van het 14+netnummer Antwoord[®] raken veel gemeenten in hun regio in gesprek met de buurgemeenten. Steeds vaker zien gemeenten in deze gesprekken over de invoering van het 14+netnummer Antwoord[®] aanleiding om elkaars activiteiten rond de verbetering van de dienstverlening te bespreken.

In de regio '023' startten de gemeenten Haarlem (149.516 inwoners), Haarlemmermeer (142.882 inwoners), Zandvoort (16.639 inwoners), Bloemendaal (22.045 inwoners), Velsen (67.371 inwoners), Heemstede (26.060 inwoners) en Haarlemmerliede en Spaarnwoude (5.401 inwoners) recent gesprekken over de invoering van 14 023 Antwoord[®]. Gegeven de bezuinigingsdoelstellingen verkennen de gemeenten in deze gesprekken ook verdergaande vormen van samenwerking op de ontwikkeling en uitvoering van de dienstverlening.

Opvallend aan deze gesprekken is dat de gemeenten zeer open zijn over waar ze staan en wat de individuele opgave rond de verbetering van de dienstverlening is. Het blijkt natuurlijk dat er koplopers zijn en ook dat sommige gemeenten nog flinke stappen moeten zetten. De ambities in samenwerken gaan van samen kennisdelen, samen ontwikkelen tot het onderzoeken van of samen afhandelen mogelijk is. Er is bereidheid om te delen, te brengen en te halen.

Ontmoet elkaar op de Antwoord[®] Community

De Antwoord[®] Community is een digitale ontmoetingsplaats voor iedereen die bij een overheidsorganisatie werkt én betrokken is bij het realiseren van Antwoord[®]. De Antwoord[®] Community brengt mensen, meningen en ervaringen samen om kennis te delen op het gebied van dienstverlening.

Welke voordelen biedt de Antwoord[®] Community?

- Lees ervaringen en tips van andere gemeenten;
- Deel en download documenten die u helpen bij uw taken en verantwoordelijkheden;
- Zoek naar leden die ervaring hebben met een bepaald onderwerp en neem direct contact op;
- Stel een vraag aan alle leden of start een discussie op het forum.

Beste manager, uw directeur moet creatief zijn en lef tonen, maar u ook:

- *zowel in het vinden van oplossingen binnen huidige budgetten, processen, ICT en organisatie, als in de samenwerking met andere gemeenten;*
- *door stevig te sturen maakt u de prestaties inzichtelijk en zijn de verbetermogelijkheden te duiden: meet en stuur bij;*
- *door te investeren in medewerkers; dit is het team waar heel veel op afkomt; bied zorg, respect en ontwikkelperspectief; coachen in de lijn maakt de individuele bijdrage en de uitdagingen zichtbaar, een mooi instrument; een ontwikkelplan voor het gehele team, inclusief nulmeting is een randvoorwaarde!*

5 Beste projectleider, meet en optimaliseer

Beste projectleider, kwaliteits- en/of stafmedewerker, de burger wordt echt beter van jullie werk! Binnen het afhandelen van klantcontact zelf en de inrichting van de processen en kanalen is veel te winnen. En daar zijn jullie aan zet om vanuit de ervaring met de klant (wat wil hij echt, waar neemt hij contact voor op en kan dat slimmer) de processen te verbeteren. Meet en weet, leer en optimaliseer, de tijd is rijp voor 'out of the box' oplossingen!

5.1 Binnen het afhandelen van klantcontact is veel te winnen

Besparen door voorkomen van herhaalverkeer

Elk klantcontact kost tijd. Het voorkomen van een –ongewenst en onnodig- klantcontact levert een directe besparing op. Herhaalverkeer is een voorbeeld van ongewenst klantcontact (bij een eerder klantcontact ging er blijkbaar iets niet goed waardoor de klant nogmaals contact op moet nemen). In sommige klantcontacten wordt een klant niet of niet volledig geholpen. Bijvoorbeeld door het verstrekken van onjuiste informatie of door niet de “vraag achter de vraag” te beantwoorden. Wanneer dit gebeurt noemen we dat een kritieke fout. Een klant zal zich nog een keer tot de gemeente moeten wenden om de vraag echt beantwoord te krijgen. Het voorkomen van kritieke fouten voorkomt herhaalverkeer (en leidt dus tot minder klantcontact). Daarnaast draagt het bij aan een hogere klanttevredenheid. Burgers die goed zijn geholpen zijn immers tevreden. Voorkomen van herhaalverkeer betekent in de praktijk het sturen op ‘in één keer goed’.

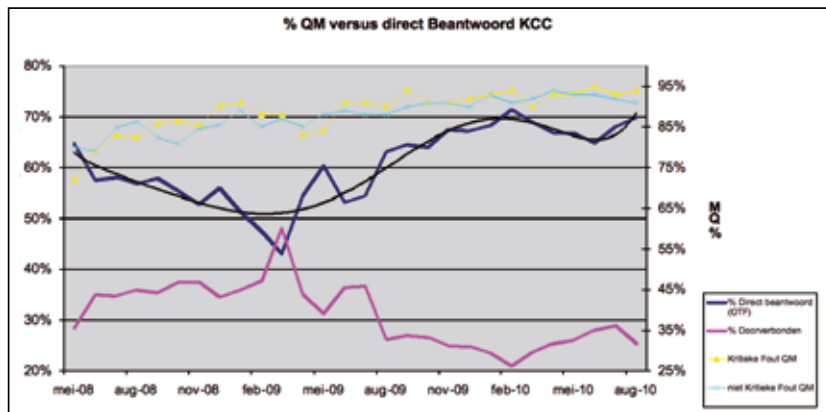
Het realiseren van minder klantcontacten kan ook door het voorkomen van klantcontact, bijvoorbeeld door proactieve dienstverlening. Bij het verlopen van de geldigheidsduur van een rijbewijs of een paspoort is de burger vooraf te informeren. De burger hoeft niet zelf te bellen of te zoeken naar de procedure en de kosten. Bovendien is zo het gebruik van het efficiëntste kanaal (internet) of een bezoek op rustigere tijdstippen aan de balie te stimuleren.

Het organiseren van de bereikbaarheid en het vaker en sneller terugbellen door de vakafdelingen, blijkt ook veel herhaalverkeer te voorkomen. Een landelijke overheidsorganisatie verstuurt terugbelverzoeken aan de vakafdelingen als taak. Hierdoor halveerde de duur tot het moment dat de medewerker terugbelde. Daardoor waren er 5 procent minder gesprekken (van de mensen die voorheen belden met de tekst ‘Ik zou teruggebeld worden, maar...’). Dit is een mooi voorbeeld van gestegen kwaliteit (hogere klanttevredenheid) en 5 procent lager belvolume, dus lagere kosten.

Rotterdam voorkomt 20 procent onnodige gesprekken door sturen op herhaalverkeer

De gemeente Rotterdam (603.425 inwoners) heeft veel ervaring met het meten van de prestaties op dienstverlening. Daarmee maakt Rotterdam de effecten van het professioneel afhandelen en het sturen op klantcontact inzichtelijk.

Rotterdam stuurt op het voorkomen van herhaalverkeer. Herhaalverkeer is gedefinieerd als 'hoeveel burgers bellen over eenzelfde product nog een keer binnen 15 dagen?'. Het percentage direct afgehandeld steeg door de inzet van kwaliteitsmonitoring van 53 procent naar 73 procent. Dat betekent dat er 20% minder herhaalverkeer is. Onderstaande grafiek laat zien dat wanneer er minder fouten worden gemaakt, er meer zelfstandig wordt afgehandeld. Beide effecten volgen uit de inzet van kwaliteitsmonitoring (QM)



Om inzicht te krijgen in het herhaalverkeer registreert Rotterdam elk klantcontact zo veel mogelijk op BSN, postcode, huisnummer, datum, tijd en voor welke deelgemeente de vraag is bestemd. Zo wordt per product/dienst het herhaalverkeer inzichtelijk. Oorzaken van herhaalverkeer zijn niet bereikbare collega's en dat de content niet op orde is waardoor 'in één keer goed' zowel op internet als aan de telefoon niet mogelijk is.

Overigens, sturen op herhaalverkeer zorgt bovendien voor een hoge klanttevredenheid, want minder doorverbinden en vaker 'in één keer goed' (zie ook het voorbeeld over Rotterdam enkele pagina's verder).

Inzet van goedkopere kanalen

Burgers zullen de gemeente altijd blijven bellen en langs blijven komen, omdat:

- producten vaak nog complex zijn (en blijven dat) terwijl een individuele burger dit soort producten zelden afneemt. Er is geen routine in kennis en de werkwijze van een aanvraag; de burger zoekt bevestiging of hij de juiste stappen zet;
- voor de burger de belangen vervolgens vaak groot zijn (uitkering, bouwplannen, trouwen etc.) en hij zoekt dus zekerheid;
- ook de wetgeving blijft eisen dat burgers zich fysiek melden, bijvoorbeeld voor een identiteitsbewijs.

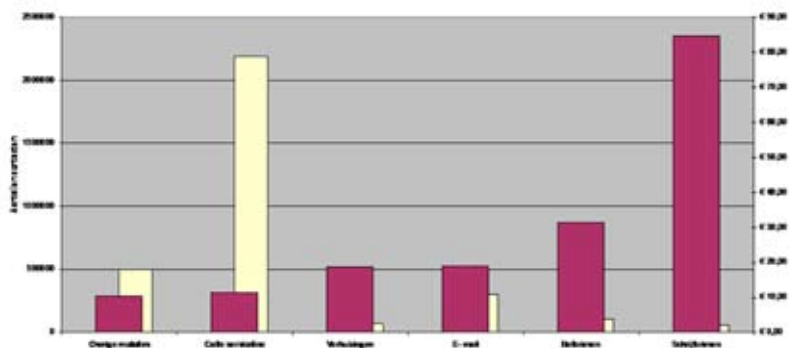
Het volledig voorkomen van klantcontact in de duurdere kanalen balie en telefoon is dus niet mogelijk en voor wat de andere rollen van de burger betreft, zoals onderdaan, gebruiker en partner, vaak zelfs niet wenselijk.

Wel is er te sturen op het gebruik van kanalen die lagere kosten met zich meebrengen. Zelfbediening via internet is nu eenmaal goedkoper dan de afhandeling van een telefoongesprek. Dat vervolgens weer goedkoper is dan het helpen van een bezoeker aan de balie of het beantwoorden van een brief. Het optimaliseren van de dienstverlening via internet (meer dienstverlening en zelfbediening mogelijk maken) is een belangrijke randvoorwaarde. De promotie van de website en de ene telefonische ingang leiden burgers naar de goedkopere kanalen. Met het proactief informeren van burgers, bijvoorbeeld via de kanalen sms of mail voorkom je vragen van de burger, wat nóg goedkoper is.

Promotie via Antwoord® Communicatiecampagne

Gemeenten die met Antwoord® aan de slag zijn, kunnen de Antwoord® Stijlgids en bijbehorende campagnemiddelen gebruiken om over hun vernieuwde dienstverlening en voorkeurskanalen te communiceren (bijvoorbeeld over het 14+netnummer Antwoord® of het vernieuwde digitale loket). De stijl laat zich gemakkelijk inpassen in de huisstijl van iedere gemeente en bespaart kosten en manuren doordat de werkbestanden van de bijbehorende middelen beschikbaar worden gesteld voor hergebruik. Ook biedt de Antwoord® Stijlgids een heleboel tips en trucs en voorbeelden van Antwoord® campagnes van gemeenten die u al zijn voorgegaan. U kunt zich volop laten inspireren om uw eigen campagne samen te stellen die past bij uw gemeente.

Het leren van de klantcontacten levert een bron aan mogelijkheden op voor kanaalsturing. De meest gestelde vragen en besproken onderwerpen op de duurdere kanalen moeten sneller vindbaar zijn op de website. Bijvoorbeeld, een burger belt vaak om de status van een dossier op te vragen. De statussen kunnen op internet zichtbaar worden gemaakt op de persoonlijke internetpagina. De burger hoeft dan niet meer te bellen. Of er zou een actie moeten volgen om bepaalde vragen te voorkomen, bijvoorbeeld met een campagne. Ook kunnen vragen die gesteld worden een indicatie zijn van minder soepel lopende processen in de vakafdelingen. Dit moet leiden tot de interventie die het probleem oplost en waarmee klantcontacten worden voorkomen. De burger is hier dubbel mee geholpen!



Figuur 2 Het beantwoorden van een brief is duurder dan het voeren van een telefoongesprek

Rotterdam maakt besparingen inzichtelijk

Nog drie voorbeelden:

1. De klanttevredenheid aan de voorkant is hoger dan wanneer het klantcontact wordt doorgeleid naar de vakafdelingen. (KTO augustus 2010 obv 1.000 respondenten)

Rotterdam voorkomt 20 procent onnodige gesprekken door sturen op herhaalverkeer

Gemiddeld rapportcijfer per wijze van afhandeling	direct	bij doorverbinden	bij terugbellen	totaal
Dienstverlening	7,6	6,3	5,4	7,1
Bereikbaarheid	7,3	6,2	5,2	6,8
Vriendelijkheid	8,9	8,1	8,2	8,6
Begrijpelijkheid	8,3	7,2	7,1	7,9
Bieden van een oplossing	7,4	6,1		7,0

2. Door het maken van de afspraken voor het ophalen van grofvuil te beleggen bij het KCC in plaats van bij de vakafdeling, kan de gemeente Rotterdam met vijf medewerkers in de vakafdeling minder toe, terwijl de directe beantwoording van klantvragen tot een veel hogere klanttevredenheid leidt.

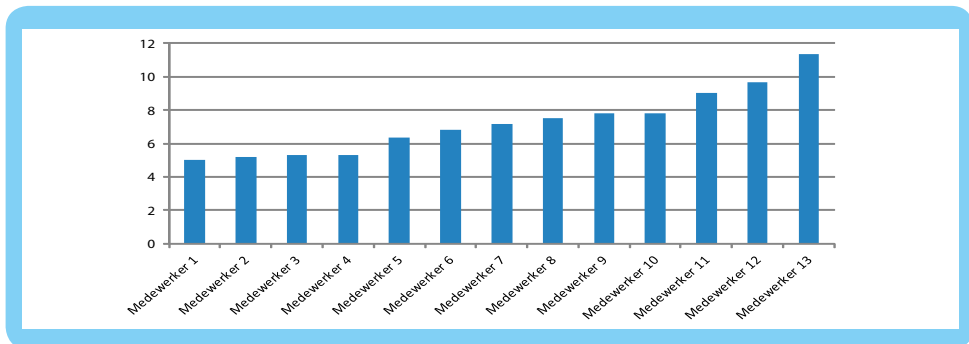
	Aantallen telefoontjes	
	mei-10	mei-09
Door KCC		
Zelfstandig Afgehandeld	10.939	2.674
Doorverbonden	1.864	10.945
Terugbelnotitie	87	129
Totaal KCC	12.890	13.748

3. Minder meldingen openbare ruimten maar relatief meer via goedkoper internet

	2010	%	2009	%
internet	23.439	26%	22.011	21%
telefoon	65.427	74%	85.096	79%
totaal	88.866		107.107	
	geëxtrapoleerd			

Procescontrole: waar is ruimte voor verbetering?

Variatie binnen het afhandelen van klantcontacten duidt er op dat medewerkers niet op uniforme wijze klanten bedienen. Het terugdringen van variatie leidt tot meer kwaliteit zoals vaker in één keer goed en afname van de behandelduur. Procescontrole zorgt voor minder variatie. Medewerkers hebben – bij een helder proces- bijvoorbeeld een vergelijkbare behandelduur, dezelfde oplossing en dus hetzelfde percentage directe afhandeling. Als er op een klantproces sprake is van teveel variatie, dan is meeluisteren bij de balie en de telefoon en meelesen bij e-mail en post, direct gevolgd door coaching een krachtig instrument. Onderstaande grafiek toont de gemiddelde afhandelduur voor inkomende telefoongesprekken.



Een eenvoudige rekenmethode voor het bepalen van een acceptabele spreiding is de Bondfactor:

$$\frac{\text{hoogste -/ - laagste}}{\text{gemiddelde}} = \text{dient kleiner te zijn dan } 0,7$$

Voor de afhandelduur van bovenstaand voorbeeld (aanname van een melding) geldt een Bondfactor van:

$$\frac{11:20 \text{ -/ - } 5:00 \text{ min}}{7:15 \text{ min}} = 0,9 \text{ (is meer dan de Bond factor van } 0,7, \text{ dus actie is benodigd)}$$

Aandacht voor de medewerkers buiten het gemiddelde (dus zowel links als rechts in de grafiek) leidt snel tot hogere klanttevredenheid, vermijden van ongewenst herhaalverkeer en een daling van de gemiddelde afhandelduur.

5.2 Slimme keuzes in de procesinrichting helpen

Bij het voorkomen van onnodige handelingen vallen de kosten voor deze handelingen direct weg. Handelingen, processtappen en activiteiten zijn te voorkomen en te vereenvoudigen door:

- *hergebruik* van gegevens waardoor deze niet meer hoeven te worden uitgevraagd of waardoor zelfs producten overbodig worden;
- *dereguleren* waardoor het uitvragen van bepaalde gegevens, het uitvoeren van controles en zelfs sommige soorten aanvragen overbodig worden;
- het toepassen van *zelfbediening* waardoor de burger via internet zelf gegevens invoert en processtappen doorloopt (in plaats van dat de ambtenaar dat doet);
- *slimmere processen* door het koppelen van bestanden met gegevens of bijvoorbeeld het beschikbaar stellen van gegevens aan derden (GBA verstrekt gegevens aan scholen waarmee het opvragen van een uittreksel overbodig wordt).

Naast de bedrijfsvoering, is de burger de grote winnaar. De burger hoeft minder vaak bij de gemeente te zijn, hoeft minder gegevens aan te leveren en als dat wel moet, dan kan dat steeds meer thuis op het moment dat het hem uitkomt.

Enschede overtreft in realisatie in 2008 berekende besparingen

De gemeente Enschede (157.321 inwoners) rekende in 2008 de formatie voor het afhandelen van klantcontacten voor Werk & Bijstand door het KCC door. Op basis van een klantcontactanalyse inventariseerde Enschede 90.000 klantcontacten. De telefooncentrale bevestigde dit volume. Voor de afhandeling van dit volume aan klantcontacten werd tijdens het telefonisch spreekuur door 120 tot 150 medewerkers 1,5 uur per dag gebeld.

Om dit volume aan klantcontacten voor Werk & Bijstand af te handelen in een KCC was 14,3 fte nodig, zo rekende een specialist in klantcontact met behulp van de formules van Erlang en beschikbare gegevens uit. Daarbij werd uitgegaan van een betere bezettingsgraad, kortere gesprekken en een hoger oplossend vermogen (vaker in één keer goed). Dit kon ook omdat Enschede stevig wilde investeren in de besturing (meten is weten), de kennisbank (in één keer het goede antwoord) en de kwaliteit van afhandelen van het klantcontact (kwaliteitsmonitoring).

Anno de zomer van 2010 blijkt het volume 115.000 te zijn. Er zijn taken bijgekomen en ook komen er meer vragen op het domein zelf binnen. Daarnaast is het KCC voor Werk & Bijstand meer taken gaan verrichten. De formatie is echter niet uitgebreid. De werkwijze blijkt effectiever dan voorspeld en levert een stijging van de arbeidsproductiviteit op. De gerealiseerde tijdswinst (door de uitbreiding van taken in het KCC) in de backoffice wordt door het KCC gedeeltelijk meegenomen in de taakstelling.

In de praktijk blijkt het een uitdaging om een besparing in te boeken. In de periode 2009-2010 had de opbouw en inrichting van het KCC prioriteit. Vanaf 2012 is er een structurele taakstelling opgelegd van € 400.000. Deze taakstelling wordt zowel in front- als backoffice gerealiseerd. Vanwege de uitdaging en de opgedane ervaring werkt de gemeente de spelregels voor de realisatie van de taakstelling uit.

Beste projectleider, waarschijnlijk geeft dit hoofdstuk vooral bevestiging van uw rol en de ontwikkelopgave. We denken dat het belang van uw rol door de voorgaande hoofdstukken is onderschreven. Wellicht zelfs belangrijker geworden. Dat vinden wij wel in ieder geval. Toch ook voor u een paar aanmoedigingen:

- *duik in die cijfers, leer, identificeer verbetermogelijkheden en onderbouw ze;*
- *zoek vooral oplossingen in de lijn, in de organisatie en bij de buurgemeenten; middelen zijn immers beperkt beschikbaar;*
- *regel stages en projectrollen bij de buurgemeenten zodat het samenwerken makkelijker wordt; dat vinden je leidinggevenden leuk, het is nuttig, dat vinden de burens ook, en het is bovendien heel erg inspirerend en leerzaam;*
- *laat je inspireren door methoden voor het herontwerp van processen en besturing van klantcontact;*
- *voed je manager met successen, hoe klein ook, en voorbeelden van slimme optimalisatieslagen en samenwerking; dat is nodig om de directie bevestiging te geven en het bestuur aan te moedigen.*

Nawoord

Wat leren al deze voorbeelden ons? Wordt de dienstverlening effectiever en ook nog efficiënter?

De ambities blijven onverminderd groot. We willen het de burger makkelijker maken. En dat verwacht hij ook. Deze tijd van besparingen dwingt gemeenten om anders naar de wijze van ontwikkeling en de eigen bedrijfsvoering te kijken. Bezuinigingen bieden daarmee kansen. Bestuurlijke druk op bezuinigen werkt als katalysator om gemeenten te laten samenwerken. En om de processen écht klantgerichter te maken. Momenteel worden in het land dan ook vernieuwende en spannende businesscases uitgewerkt. En echt vernieuwende stappen gezet!

Mogelijkheden genoeg. De opgave is er niet minder stevig om. Dit stelt eisen aan de betrokkenen. In het KCC en bij de ICT-projecten is en blijft het vooral een kwestie van doen. Eerst de basis op orde brengen en dan de gecreëerde middelen echt inzetten en benutten. Met minder middelen toch ontwikkelen vraagt om *creativiteit*. Creativiteit voor het verbinden van processen, werkwijzen en beschikbare systemen, verbinden van initiatieven en het laten doorleven bij de betrokkenen van nut en noodzaak. Verdergaande samenwerking dan alleen kennisdelen vraagt bovendien *lef* van betrokkenen. Zowel van bestuurders als ambtenaren. Lef om over de eigen schaduw heen te stappen. Om een deel van de eigen werkwijzen, autonomie en investeringen in te wisselen voor die van een ander. De tijd is er rijp voor. De partijen staan er open voor. Een bestuurlijk duwtje in de rug gaat helpen.

Belangrijk is het besef dat de kost voor de baat gaat. Er zal geïnvesteerd moeten worden. Niet alleen om de dienstverlening zelf te verbeteren, maar ook om op termijn juist meer te kunnen besparen. Daar is pas lef voor nodig. En vertrouwen.

Met deze publicatie willen we aangeven dat in de praktijk al op alle mogelijke creatieve manieren wordt geëxperimenteerd met de kansen die de bezuinigingen met zich meebrengen. Dat er bezuinigd moet worden, is niemand ontgaan en we willen bereiken dat we meer van elkaar leren en slim gebruikmaken van wat collega's hebben bedacht.

Succes en veel plezier in deze boeiende tijd!

Annelice Kluin, directeur Vereniging Directeuren Publieksdiensten

Verantwoording

Verschijningsdatum

oktober 2010

Inhoud

De Vereniging Directeuren Publieksdiensten, de BRW Groep en programma e-Overheid voor Burgers (ICTU) zijn verantwoordelijk voor de inhoud van de publicatie.

Redactie

- Jurgen Bomas (gemeente Haarlemmermeer)
- Jan-Willem Bos (gemeente Emmen)
- Martin Rommers (gemeente Zutphen)
- Annelice Kluin (Vereniging Directeuren Publieksdiensten)
- Dianne van Essen (e-Overheid voor Burgers)
- Wiepke Maljers (e-Overheid voor Burgers)
- John Oldenhuizing (e-Overheid voor Burgers)
- Maarten Edelman (e-Overheid voor Burgers)
- Jeannette van Beek (BRW Groep)

Basistekst

- Frank Bruijninx (BRW Groep)
- Ewoud de Voogd (BRW Groep)
- Eric Welvaart (BRW Groep)

Opmaak

vM-Design

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. Deze gemeenten verdienen veel waardering voor het delen van waardevolle informatie. Zonder de bijdrage van de volgende personen was deze publicatie niet mogelijk geweest:

gemeente	persoon
<i>Achtkarspelen, Tytsjerksteradiel</i>	<i>Willy Roelsma, programmamanager dienstverlening, kwartiermaker KCC</i>
<i>Assen</i>	<i>Jan-Roelof Steenbergen, clustermanager KCC</i>
<i>Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal</i>	<i>Theeuw Ambagts, programma-manager dienstverlening, Bergen op Zoom Simon Rijdsijk, concernadviseur Kwaliteitszorg en Dienstverlening, Etten-Leur Harry Smits, programmamanager dienstverlening, Roosendaal</i>
<i>Breda</i>	<i>Marc Langenhuijsen, directeur Publiekszaken Henk de Graaf, coördinator Bedrijfsvoering en Kwaliteitszorg</i>
<i>Haarlem, Haarlemmermeer</i>	<i>Heleen Agterhuis, hoofd van de afdeling Dienstverlening Haarlem Jurgen Bomas, clusterhoofd KCC Haarlemmermeer</i>
<i>Emmen</i>	<i>Jan Willem Bos, afdelingshoofd KCC Erik Faber, programmamanager Nicolien Nuis, communicatieadviseur</i>
<i>Enschede</i>	<i>Dick Laan, projectleider dienstverlening Menno Opendijk, projectcontroller GCC</i>
<i>Midden-Drenthe</i>	<i>Jan Schrotenboer, informatiemanager</i>
<i>Rotterdam</i>	<i>Joost Groenestein, projectmanager KCC Ontwikkeling Dienstverlening Martine van der Plas, communicatieadviseur Ontwikkeling Dienstverlening</i>
<i>Zutphen</i>	<i>Phillip Woertman, team Antwoord®</i>

Bijlage 1. Begrippen

In deze publicatie veronderstellen wij basiskennis van Antwoord® en de afhandeling van klantcontacten. Wij beseffen dat daarbij snel jargon wordt gebruikt. De onderstaande tabel bevat daarvoor een toelichting.

Begrip	Definitie	Prestatie-indicator(en)
<i>1^e lijns afhandeling</i>	<p><i>het klantcontact wordt direct afgehandeld door de eerste medewerker die de klant te woord staat:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>de vraag is beantwoord of</i> • <i>het verzoek is in behandeling genomen</i> <p><i>Voor de business case is dit een belangrijke indicator; een doorverbinding leidt immers tot een extra klantcontact. Vaker dan één keer doorverbinden laat bovendien de klanttevredenheid dalen</i></p>	<i>% in 1^e lijn afgehandeld</i>
<i>afhandeling tijdens eerste contact</i>	<i>het klantcontact wordt afgehandeld in één contact, waarbij mogelijk wordt doorverbonden of doorverwezen</i>	<i>% tijdens één klantcontact afgehandeld</i>
<i>bezettingsgraad</i>	<p><i>% van de betaalde uren (zie FTE) die aan klantcontact worden besteed: (aantal klantcontacten * gemiddelde afhandelduur) delen door betaalde uren (= aantal FTE * 1.800 uur)</i></p> <p><i>een versnipperde klantafhandeling laat de bezettingsgraad dalen, terwijl mogelijkheden om de afhandelduur te laten afnemen beperkt zijn</i></p>	<i>% bezettingsgraad</i>
<i>dienstverlening</i>	<i>een proces waarbij een organisatie producten, diensten en informatie levert aan haar omgeving met wie zij relaties onderhoudt</i>	
<i>formatie</i>	<i>de bruto hoeveelheid mankracht die nodig is voor de uitvoering van het werk; vaak zijn er meer medewerkers dan formatieplaatsen</i>	

Begrip	Definitie	Prestatie-indicator(en)
<i>Fte</i>	<i>full time equivalent; één voltijds functie gemeenten rekenen doorgaans met 1.350 netto beschikbare uren per fte per jaar waarin de uren voor vakantie, verzuim, persoonlijke verzorging, opleiden en werkoverleg al zijn verminderd</i>	
<i>klantcontactstelsysteem</i>	<i>systeem dat medewerkers van gemeenten ondersteunt in de afhandeling van klantvragen. In dergelijke systemen is een aantal functies ondergebracht: toegang tot een kennisbank, toegang tot klantgegevens (bijv. GBA), inzage in eerdere klantcontacten, de mogelijkheid om nieuwe verzoeken te registreren en het vastleggen van het betreffende klantcontact (post, balie, e-mail, telefoon).</i>	
<i>klanttevredenheid</i>	<i>meting van klanttevredenheid na een klantcontact, waarbij de verschillende aspecten worden onderzocht.</i> <ul style="list-style-type: none"> • wachttijd • deskundigheid, klant-vriendelijkheid, • %-in één keer correct afgehandeld, • hulpvaardigheid 	
<i>kwaliteit</i>	<i>% klantcontacten dat in één keer goed wordt afgehandeld:</i> <ul style="list-style-type: none"> • volgens een procesbeschrijving • volgens een set aan criteria qua toon, vorm en gespreksstructuur (= monitoringformulier) 	<ul style="list-style-type: none"> • % foutloos klantcontact (geteld tijdens meeluisteren en/of meelesen) • klanttevredenheid • herhaalverkeer
<i>leegloop</i>	<i>leegloop = 100% van de ingeroosterde uren -/- bezettingsgraad</i>	
<i>midoffice</i>	<i>de midoffice leidt berichten van de frontoffice (het KCC) naar de backoffice (de vakafdelingen) en vice versa. Een midoffice is doorgaans niet een organisatorische eenheid, maar een systeem dat de berichten door de organisatie heen leidt en borging van tijdige afhandeling mogelijk maakt.</i>	

Begrip	Definitie	Prestatie-indicator(en)
<p><i>opvolging terugbelafspraken</i></p>	<p><i>in de richtlijnen van een gemeente voor de afhandeling van klantcontact past ook een norm voor het tijdig terugbellen (het doorverbinden is niet gelukt). Het belang van tijdig terugbellen is groot: ontevreden klanten en onnodig dubbel werk</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>% niet tijdig teruggebelde klanten</i> • <i>meldingen van teleurgestelde klanten dienen als contacthistorie te worden vastgelegd en geteld:</i> • <i>aantal klanten dat reclameert delen door het aantal gemaakte terugbelafspraken, liefst per afdeling of per medewerker te rapporteren</i>
<p><i>service</i></p>	<p><i>afhandelduur van het klantcontact</i></p>	<p><i>gemiddelde afhandelduur (= spreektijd + tijd voor ruggespraak + nawerktijd)</i></p>
<p><i>transactieniveau e-dienstverlening</i></p>	<p><i>de e-dienstverlening kan op verschillende transactieniveaus worden aangeboden / ontsloten. Met name de niveaus 4 & 5 zorgen voor een effectievere & efficiëntere dienstverlening</i></p> <p><i>Niveau 4: Reeds ingevuld digitaal formulier Lees- en schrijffunctionaliteit met de achterliggende systemen. De aanvraag wordt door KCC medewerkers vrijgegeven en in procedure genomen (zaakgericht werken);</i></p> <p><i>Niveau 5: Transactie wordt door de burger zelf in procedure gebracht (self service). De transacties zijn maatwerk. Er worden geen overbodige vragen gesteld.</i></p>	

Bijlage 2. Kengetallen en voorbeeld berekeningen van besparingen

Deze bijlage schetst de potentie van elke besparing. De globale omvang van de besparing in een willekeurige gemeente is uit te rekenen aan de hand van kengetallen en eenvoudige berekeningen. Met de berekeningen en kengetallen uit dit hoofdstuk is een indicatie van de mogelijkheden te geven. De uiteindelijke besparingen zijn afhankelijk van waar de gemeente staat met de ontwikkelingen, welke resultaten al zijn behaald en de mogelijkheden die er in de omgeving van de gemeente zijn.

Korte inleiding op kengetallen en wijze van berekenen

De afhandeling van klantcontact kun je doorrekenen met de formules van Erlang. Deze methode stelt ons in staat om het benodigde aantal medewerkers uit te rekenen. Deze berekening maken we op basis van een verkeersvoorspelling (aantal, bijvoorbeeld per uur), inschatting van de tijdsduur en de beoogde wachttijd (bijvoorbeeld voor de balie 90 procent binnen 10 minuten). Omgekeerd is ook het service level te berekenen bij een vaste bezetting, volumes en behandelduur. Erlang is op alle kanalen in te zetten om de bezetting die men verwacht te berekenen. Voor het berekenen van de besparingen is dit interessant want de formatie is de belangrijkste kostenpost, terwijl we wel acceptabele wachttijden willen behalen.

De exacte uitleg van de formules van Erlang gaat voor nu te ver. Op internet staan verschillende sites waarop u deze berekeningen kunt maken. Ook op www.antwoordcommunity.nl staan voorbeelden. Voor het begrip van deze berekeningen is het nuttig om de variabelen te kennen. Deze variabelen staan in de volgende tabel. Per variabele is een kengetal gegeven zodat zelf desgewenst de berekeningen zijn uit te voeren. Deze kengetallen helpen wanneer gedetailleerde managementinformatie op dit gebied ontbreekt. Het verdient de voorkeur om met de waarden van de eigen organisatie te rekenen, dat maakt de berekeningen nauwkeuriger. De kengetallen zijn gebaseerd op 30 klantcontactanalyses (turven van klantcontact) bij ongeveer 25 gemeenten en de prestaties van KCC's bij verschillende gemeenten.

variabele binnen Erlang	toelichting	kengetal voor een gemeente
<i>aantal klantcontacten voor dat kanaal voor die week of die dag afhankelijk van de mate van detail:</i>	<i>hoeveel klantvragen komen binnen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 1,5 dienstverlenings-gesprekken per inwoner per jaar • 2,0 doorverbindgesprekken per inwoner per jaar • 1,0 baliebezoek per inwoner per jaar
<i>spreiding van klantcontacten over de dagen van de week en indien beschikbaar over de dag:</i>	<i>wanneer komen de klantvragen binnen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • de spreiding van klantvragen over de dagen van de week is doorgaans 24% op maandag, 21% op dinsdag, 20% op woensdag, 20% op donderdag en 15% op vrijdag • op een dag is de spreiding doorgaans 60% in de ochtend en 40% in de middag
<i>duur van de behandeling, inclusief nawerkijd:</i>	<i>hoe lang duurt de afhandeling van een klantvraag</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 240 seconden voor een dienstverleningsgesprek • 30 seconden voor een doorverbindgesprek • 180 seconden voor een gemiddeld telefoongesprek • 600 seconden voor een klant aan de balie
<i>bezettingsgraad; de tijd dat de medewerker beschikbaar is om klantcontacten af te handelen:</i>	<i>hoeveel van zijn tijd besteedt een medewerker aan het afhandelen van klantcontact</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 67% van de tijd dat iemand werkt is hij beschikbaar voor het afhandelen van klantcontact (de overige tijd is voor opleiding, administratie, overleg, etc)
<i>service level:</i>	<i>hoe lang mag de klant gemiddeld wachten voor hij wordt geholpen en hoe vaak mag deze wachttijd niet worden overschreden</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 50% van de klanten te woord staan binnen 20 seconden voor beginnende KCC's • 80% binnen 30 seconden is acceptabel voor de ideaalsituatie (nog korter wachten is onnodig duur)

De berekening van Erlang ziet er in Excel dan als volgt uit:

<i>Service level</i>	80%	<i>Afhandelduur 1e lijn</i>	180	<i>1350 uur netto inroosterbaar</i>
<i>Sec</i>	30	<i>Afhandelduur 2e lijn</i>	420	
<i>Door naar 2e lijn</i>	60%	<i>Aantal klantcontacten per dag</i>	200	<i>250 werkdagen</i>
	<i>% van de klant- contacten in dit uur</i>	<i>Gemiddeld aantal klantcontacten per dag</i>	<i>Aantal mede- werkers ingeroosterd op telefoon, 1e lijn</i>	<i>Aantal medewerkers in 2e lijn</i>
8:30u	5%	9	3	3
9u	15%	29	3	4
10u	14%	28	3	4
11u	13%	27	3	4
12u	10%	19	3	3
13u	13%	25	3	4
14u	12%	25	3	4
15u	11%	21	3	4
16u	7%	15	2	3
17 tot 17:30	1%	2	1	2
		200	25	32,5
			25	32,5
<i>Aantal in te roosteren FTE</i>			4,8	6,3

De potentie per besparing

Nu we de bezetting met de verschillende variabelen kunnen berekenen, is het verschil in bezetting voor de verschillende besparingsmogelijkheden te bepalen. Vervolgens zijn per formatieplaats van een bepaalde schaal de kosten van de huidige en de toekomstige situatie te berekenen. Het verschil is de besparing.

De besparingen op de ontwikkelkosten zijn minder eenvoudig te vatten in kengetallen. De daadwerkelijke omvang is volledig afhankelijk van de huidige en de gewenste situatie bij de organisatie. Dat betekent dat de besparingsmogelijkheden voor de organisatie concreet moeten worden gemaakt, door ze uit te drukken in consequenties voor de huidige en de toekomstige situatie en met gemiddelde en waarschijnlijke waarden voor aantallen transacties, de duur van een gemiddelde transactie, kosten, schaal van de medewerkers etc. Deze gehele publicatie bevat voorbeelden hiervan.

Het advies is om vooral zelf verschillende Erlang berekeningen te maken. Verzamel de kengetallen voor de organisatie, bepaal de gewenste besparingsmogelijkheden en de te verwachten omvang, reken de huidige situatie (IST) door en reken de te verwachte situatie (SOLL) door. Voor zestien mogelijke scenario's is de formatie alvast doorgerekend in de volgende tabel.

Aantal inwoners	Aantal balie bezoeken per inwoner per jaar	Aantal telefoon-gesprekken	Wachttijd	Gemiddelde afhandelduur 1e lijn	Jaarlijks aantal klant-contacten	Dagelijks aantal klant-contacten	Bezettingsgraad 1e lijn	Benodigd aantal FTE voor 1e lijn	Benodigd aantal FTE voor 2e lijn ¹
25.000	1	1	80% is binnen 30 sec. aan de beurt	3 min.	50.000	200	42%	4,8	6,3
	1,25	1,25			62.500	250	45%	5,6	7,1
	1,5	1,5			75.000	300	49%	6,3	8,1
	1	1		4 min.	50.000	200	45%	6,1	6,3
	1,25	1,25			62.500	250	49%	6,9	7,1
	1,5	1,5			75.000	300	54%	7,5	8,1
50.000	1	1		3 min.	100.000	400	54%	7,5	9,7
	1,25	1,25			125.000	500	59%	8,7	11,4
	1,5	1,5			150.000	600	61%	9,9	13,0
	1	1		4 min.	100.000	400	59%	9,1	9,7
	1,25	1,25			125.000	500	62%	10,9	11,4
	1,5	1,5			150.000	600	67%	12,1	13,0
100.000	1	1		3 min.	200.000	800	67%	12,1	16,1
	1,25	1,25			250.000	1.000	71%	14,3	19,2
	1,5	1,5			300.000	1.200	76%	16,1	22,2
	1	1		4 min.	200.000	800	71%	15,3	16,1
	1,25	1,25			250.000	1.000	76%	17,9	19,2
	1,5	1,5			300.000	1.200	79%	20,7	22,2

¹ bij 60% doorverbinden en gemiddelde behandelduur van 7 minuten

Over de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP)

De VDP, professionals in dienstverlening



De VDP is een beroepsvereniging voor directeuren publieksdiensten van Nederlandse gemeenten. De VDP is jong maar ambitieus in het streven de kwaliteit van dienstverlening van de overheid aan burgers en bedrijven te verbeteren. Dat doet de vereniging door kennisuitwisseling tussen leden en het ondersteunen en verbinden van kansrijke initiatieven en activiteiten maar ook door bijdragen te leveren aan beleidsvorming en het beïnvloeden van het landelijk beleid.

De VDP, opgericht in 2003, wil de motor zijn voor vernieuwing en verbetering van publieksdiensten. Samen met onze partners binnen en buiten de overheid. Er wordt veel van de overheid verwacht op dit gebied: de overheid moet klantgericht worden. Dit is een politieke prioriteit en ambitie, zowel op nationaal als Europees niveau. De VDP wil die ambitie helpen waarmaken.

De context waarin de VDP werkt is de afgelopen twee jaar ingrijpend veranderd. Het gedachtegoed van Antwoord[®] staat voor de VDP echter nog steeds als een huis, en moet blijvend een plek krijgen in de nieuwe context van beperkte financiële middelen. Om noodzakelijke bezuinigingen te realiseren, staan gemeenten voor de grote opgave om kosten drastisch te verlagen. Dit zal de komende jaren ook gevolgen hebben voor de publieke dienstverlening van gemeenten. Anderzijds biedt dit de mogelijkheid om de originele beloftes van Antwoord[®] -betere dienstverlening én bezuiniging door minder formatie in vakafdelingen en afnemende kosten in de frontoffice- opnieuw onder de aandacht te brengen van topmanagers en bestuurders.

De VDP wint aan landelijke erkenning en betekenis. Haar activiteiten, zoals die van haar werkgroepen, blijven niet onopgemerkt. Aan vele actuele onderwerpen wordt gewerkt, zoals het beeld van de Poort in 2015, de thema's HRM & Dienstverlening, het nieuwe werken en het vervolg op 100 procent, de toekomstverkenning van de dienstverlening in 2020. Het organiseren van ontmoeting tussen vakgenoten blijft daarnaast een belangrijke en rol van de VDP. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan het van elkaar leren en uitwisselen van kennis en ervaring op het immer boeiende terrein van overheidsdienstverlening.

Voor meer informatie zie de website: www.publieksdiensten.nl of neem contact op met Annelice Kluin, Directeur VDP tel. 06 81613699

Over BRW Groep



- Advies
- Interim
- Projecten
- Training & Coaching

Het in de grip krijgen van de dienstverlening is een stevige en kostbare opgave. Dit geldt voor individuele gemeenten, en ook voor andere overheden. *Samen ontwikkelen en kennis delen* is hierbij ook ons devies, zowel tussen gemeenten en overheden als tussen marktpartijen. Vanaf het begin is BRW Groep betrokken bij Antwoord[®]. De verschillende Antwoord[®]-publicaties waren sinds 2006 voor ons een prima middel om onze kennis te delen en gemeenten te verbinden.

BRW Groep beantwoordt de signalen vanuit gemeenten met de aanzet tot deze publicatie. Met een basistekst onder de arm, heeft BRW Groep aan e-Overheid voor Burgers en VDP gevraagd of het een gezamenlijke publicatie zou kunnen worden. Het eindproduct is ontstaan door goede samenwerking:

- de voorbeelden van gemeenten zijn door de verschillende deelnemers ingebracht;
- de vorm is in diverse sessies tot stand gekomen (in het bijzonder het aanspreken van de verschillende rollen bestuurder, directeur, manager en projectleider);
- de tekstrevisie, de opmaak en het drukken is door de geoliede machine van ICTU verzorgd.

BRW Groep bestaat sinds 1999 en is uitgegroeid tot dé specialist op het gebied van klantcontact. Het ontwikkelen van dienstverlening en besturen van contact centers (KCC's) is de passie van ca. 40 medewerkers. Wij helpen 50 gemeenten met de ontwikkeling van de dienstverlening en het opzetten en aansturen van het KCC. Onze rollen zijn adviseur, procesbegeleider (ook in de regio), projectbegeleider en kwartiermaker. Interim-rollen vervullen wij vooral binnen een KCC als afdelingshoofd, teamleider, senior of coach. BRW Groep is gevestigd te Zoetermeer en is een onafhankelijk advies- en managementbureau.

Wilt u in gesprek over de inhoud van deze publicatie, dan bevelen wij de volgende workshops aan:

- Besparen met Antwoord[®];
- Werken aan een volwaardig KCC;
- Sturen op Antwoord[®].

Wilt u meer leren over methoden om uw klantcontactprocessen op orde te brengen, dan adviseren wij u de volgende workshops:

- Inspelen op de Europese Contactcenter Standaard;
- COPC in vogelvlucht.

Beter klantcontactafhandelen leert u in onze gespreksvaardigheidstrainingen.

Meer informatie vindt u op www.brw.nl.

Over Programma e-Overheid voor Burgers

Onderdeel van stichting ICTU

e•Overheid voor Burgers

Samenwerken aan één toegankelijke overheid

Eén overheid die makkelijk benaderbaar is. Dat is de uitdaging waar het programma e-Overheid voor Burgers voor staat. Voor burgers, ondernemers en instellingen moet de overheid via meer kanalen makkelijk benaderbaar zijn. En dat kan, juist met de mogelijkheden die internet en andere communicatiemiddelen bieden.

Onderdeel van Stichting ICTU

e-Overheid voor Burgers maakt onderdeel uit van ICTU. Stichting ICTU (ICT Uitvoeringsorganisatie) helpt overheden beter te presteren met behulp van informatie- en communicatietechnologie (ICT). Opdrachtgevers komen uit alle overheidslagen. De programma's, projecten en producten van ICTU zijn bestemd voor alle overheden. Dus ván overheden, vóór overheden.

Verbinden van overheden en burgers

e-Overheid voor Burgers verbindt bestaande initiatieven en verbetert en versnelt deze waar mogelijk. Of anders gezegd: het verbindt overheden en burgers met elkaar. Daarmee levert e-Overheid voor Burgers een bijdrage aan een betere dienstverlening door de overheid en een makkelijk toegankelijke overheid voor burgers en ondernemers.

Bouwen aan een betere dienstverlening

We richten we ons tot de professionals: overheden en uitvoeringsorganisaties aan de ene kant en hun leveranciers en ketenpartners aan de andere kant. Dat doen we vanuit het besef dat een verbetering van de dienstverlening van de overheid alleen gezamenlijk haalbaar is.

Een belangrijke leidraad voor alle overheden vormt het Nationaal Uitvoeringsprogramma betere dienstverlening en e-overheid (NUP), waarin prioriteiten voor een aantal van onze producten worden benoemd. Maar ook wetgeving op dit gebied, zoals de Wet elektronische bekendmaking, heeft veel invloed op hoe overheden hun digitale dienstverlening inrichten.

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties en de Voorlichtingsraad onder voorzitterschap van het Ministerie van Algemene Zaken spelen ook een grote rol. Dit onder meer door als opdrachtgever de randvoorwaarden te formuleren waaraan dienstverlening van overheden moet voldoen.

Ons doel

e-Overheid voor Burgers is erop gericht standaarden en voorzieningen te ontwikkelen om overheidsinformatie en -diensten te kunnen ontsluiten en vindbaar te maken. Daarmee kunnen burgers, ondernemers en instellingen zo eenvoudig mogelijk kennis nemen van wat de overheid doet voor de kwaliteit van hun leefomgeving of hun activiteiten. Andersom zijn overheden met deze informatie in staat vragen van burgers, ondernemers en instellingen beter te beantwoorden. De producten van e-Overheid voor Burgers staan niet op zichzelf, maar staan in verbinding met producten van andere ICTU-programma's.

Antwoord®

In het kader van Antwoord® ondersteunt e-Overheid voor Burgers gemeenten bij de invoering van het 14+netnummer Antwoord® en de bijbehorende communicatie richting burgers en ondernemers in de Antwoord® Stijl. Ook ontwikkelt het programma in samenwerking met gemeenten en andere overheden een uitgebreide verzameling generieke, landelijke overheidsinformatie (Antwoord® Contentcollectie) voor multichannel vraagafhandeling. Voor publicaties, concrete tips en trucs kunt u terecht op www.antwoord.nl en de Antwoord® Community (www.antwoordcommunity.nl).

Meer weten?

Telefoon secretariaat: (070) 888 78 50, E-mail: e-overheidvoorburgers@ictu.nl
Internet: www.e-overheidvoorburgers.nl, www.overheid.nl, mijn.overheid.nl,
www.webrichtlijnen.nl, www.antwoord.nl, www.webrichtlijnen.nl

Beschikbare Antwoord[®] publicaties, DVD's en hulpmiddelen

Publicaties

- Gemeente heeft Antwoord[®] (januari 2007)
- Antwoord[®] 2 (september 2008)
- Het realiseren van het 14+netnummer Antwoord[®] in de regio; Samenwerken in de regio Drechtsteden op het telefoniekanaal (oktober 2008)
- Functieprofielen voor het kcc Antwoord[®] (november 2008)
- Merkboek Antwoord[®] (november 2008)
- Sturen op Antwoord[®] (september 2009)
- Van Klantvraag naar Antwoord[®] met Klantvraaganalyse (november 2009)
- Op naar Antwoord[®] fase 4 (maart 2010)
- Thema-indeling Overheid (juni 2010)
- Antwoord[®] & kleine gemeenten (juni 2010)
- Stijlgids Antwoord[®] (herziene versie augustus 2010)
- Besparen met Antwoord[®] (oktober 2010)



DVD's

- DVD Antwoord[®] (2007)
- DVD UWV-films (2010)
 - Een klantcontactcentrum met Antwoord[®]
 - Werken volgens het besturingsmodel conform Antwoord[®]

Hulpmiddelen

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

Houd www.antwoord.nl in de gaten voor nieuwsberichten, factsheets, achtergrondinformatie over de Antwoord[®] producten en nog veel meer.

Antwoord[®] Community

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



Bestellen

Publicaties en DVD's kunt u bestellen via antwoord@ictu.nl.



e•Overheid voor **Burgers**