

Op naar *Antwoord*[©] →

fase 4

Betere dienstverlening door sturen,
procesinnovatie en samenwerking

Antwoord[©]

Op naar *Antwoord*® fase 4

Betere dienstverlening door sturen, procesinnovatie en samenwerking

Opdrachtgever

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

Den Haag, maart 2010

Alle rechten voorbehouden. Het is derden toegestaan teksten uit deze uitgave te verveelvoudigen met als bronvermelding: e-Overheid voor Burgers, ICTU

Inhoud

Voorwoord	5
Leeswijzer	7
1 Fase 4 ‘Gemeente heeft <i>Antwoord</i>®’	8
2 Kern van fase 4	11
2.1 Meer regie	11
2.2 Meer externe samenwerking	12
2.3 Betere dienstverlening	13
2.4 Slimme inzet van kanalen en ICT	14
2.5 Lagere kosten	16
3 Randvoorwaarden	18
3.1 Een solide basis	18
3.2 Bouwstenen	18
3.3 Activiteiten en resultaten	20
4 Innovatie en samenwerking	23
4.1 Verschuiving visie	23
4.2 Dienstverlening schuift van project naar de lijn	24
4.3 Procesinnovatie faciliteren	25
4.4 <i>Antwoord</i> ® borgen in de ambtelijke top	26
4.5 Het kcc als stafafdeling	27
4.6 En nu... aan de slag!	28
Verantwoording	29
Beschikbare <i>Antwoord</i>® publicaties, DVD’s en hulpmiddelen	30

Voorwoord

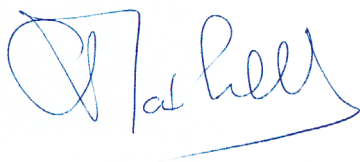
Volgens de ambitie van de door mij voorgezeten Commissie Gemeentelijke Dienstverlening in 2005 wordt het klantcontactcentrum (kcc) van de gemeente het portaal waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen voor alle producten en diensten van de overheid en daarmee samenhangende producten en diensten van de ketenpartners. Het Antwoord[®] Concept is de concretisering van deze ambitie. Logische gedachte, want de gemeente staat letterlijk en figuurlijk het dichtst bij burger en bedrijf. Vandaar dat het kabinet in 2005 deze visie onderschreef.

Het Antwoord[®] Concept staat voor het realiseren van een landelijk, herkenbaar netwerk van multichannel frontoffices. Met de gemeenten als het eerstelijns algemene loket voor de overheid, aangevuld met specialistische overheidsloketten. Dit vraagt om goede informatie-uitwisseling tussen overheidsinstellingen en herkenbare kanalen en portalen.

In de afgelopen periode zijn veel gemeenten ofwel gestart met de realisatie van Antwoord[®] ofwel zij gebruiken het Antwoord[®] Concept om lopende ontwikkelingen kracht bij te zetten. Antwoord[®] kent vijf ontwikkelfasen voor gemeenten. Deze publicatie schetst de opgave in ontwikkelfase 4 'Gemeente heeft Antwoord[®]'. Antwoord[®] Fase 4 is de fase waarin het klantcontactcentrum continue verbetering van de dienstverlening aan burgers als een vanzelfsprekendheid ziet en waarin de basis wordt gelegd voor goede ketensamenwerking. Antwoord[®] fase 4 staat voor een kcc dat dichterbij de burger komt, pro-actief handelt, en experimenteert met kanalen. Deze publicatie geeft gemeenten handvatten om deze opgave te realiseren. Doel is gemeenten die werken aan betere dienstverlening te stimuleren en inspireren met een aangescherpte visie, argumenten om de omgeving te overtuigen en handreikingen voor een aanpak.

Zoals u waarschijnlijk weet, heeft de Vereniging Nederlandse Gemeenten (VNG) de toekomstvisie 'Dienstverlening draait om mensen – De basis op orde, werken aan de toekomst' opgesteld. Hierin wordt voortgebouwd op de basis die is gelegd in de visie Jorritsma 2005 en de Antwoord[®] visie. Al lezend door deze publicatie stel ik tevreden vast dat deze een bijdrage levert aan de uitgangspunten en inzichten die we in onze nieuwe toekomstvisie hanteren. Deze publicatie zal gemeenten goede handvatten bieden om vanuit een stevige basis een merkbaar betere en meer proactieve dienstverlening aan burgers en bedrijven te bieden.

Ik wens u veel inspiratie toe om uw dienstverlening naar een nog hoger niveau te tillen. Op naar Antwoord[®] fase 4!



Annemarie Jorritsma
Burgemeester Almere

Leeswijzer

Het eerste hoofdstuk van deze publicatie beschrijft Antwoord® fase 4 'Gemeente heeft *Antwoord*®'. In hoofdstuk 2 gaan we in op de belangrijkste uitdagingen voor gemeenten. Hoofdstuk 3 schetst de randvoorwaarden voor het realiseren van fase 4 en hoe die op orde te brengen. Het vierde en laatste hoofdstuk helpt gemeenten op weg die nu ongeveer in fase 3 zitten en fase 4 willen realiseren.

In de verschillende kaders, die verspreid door de publicatie te vinden zijn, staan ervaringen van gemeenten die met één been in fase 4 staan. Deze voorbeelden dienen als bron van inspiratie en handreikingen voor hoofden Publiekszaken, programmamanagers Dienstverlening en hun projectleiders.

Aanvullende discussies, praktische documenten en inzichten van collega-gemeenten zijn te vinden en onderling te delen op www.antwoordcommunity.nl.

1 Fase 4 ‘Gemeente heeft *Antwoord*®’

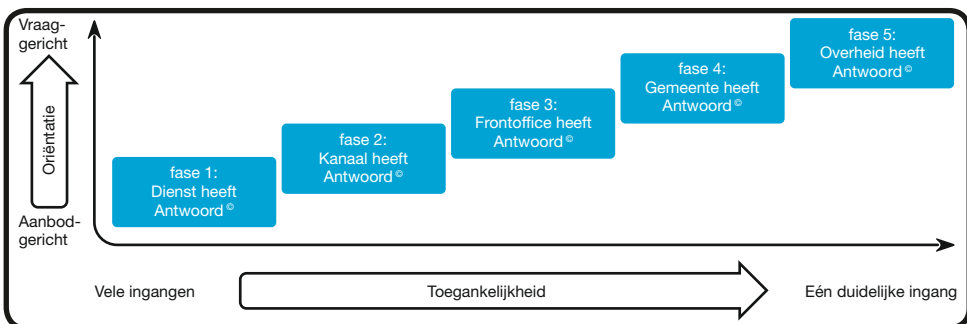
De invoering van het dienstverleningsconcept *Antwoord*® gebeurt in vijf fasen. De huidige stand van zaken is dat de meeste gemeenten zich bevinden tussen fase 1 en fase 2 in. Zij zijn bezig zijn met het opzetten van een klantcontactcentrum (kcc). Er zijn echter ook gemeenten die hier al vóór 2007 mee startten en inmiddels al een kcc operationeel hebben. Deze frontoffice biedt zo goed als alle producten en diensten van de gemeente en handelt de klantcontacten af, ongeacht of dit contact verloopt via balie, internet, e-mail, post of telefoon. Burgers en bedrijven ervaren bij deze gemeenten dus echt één overheidsingang. Het herkenbare 14+netnummer *Antwoord*® van het kcc draagt hieraan bij. De gemeenten met een ingericht kcc en 14+netnummer *Antwoord*® bevinden zich in fase 3 en bereiden zich voor op fase 4.

In fase 4 gaat het kcc de regie voeren over het proces van de klantcontacten. Dit betekent dat de achterliggende vakafdelingen deze taak moeten durven en willen loslaten. De publicatie ‘Gemeente heeft *Antwoord*® (2007)’ omschrijft deze fase als volgt: ‘Het kcc neemt de regie op de afhandeling van het contact met de burger. Het kcc zet bij meervoudige producten de individuele enkelvoudige aanvragen uit en bewaakt de afhandeling. De contacten die een burger heeft binnen een kanaal zijn inzichtelijk bij de frontoffice. De burger kan dus zonder problemen overstappen naar een ander kanaal. Het kcc verbetert de dienstverlening, ook in de achterliggende vakafdelingen en voegt daar proactieve elementen aan toe. Kenmerkend in deze fase is dat het kcc nog niet alle producten en diensten van de overheid kan afhandelen’.

Fase 4 kenmerkt zich door:

- meer zelfbediening door burgers (*self service*);
- de persoonlijke internetpagina als middelpunt van de dienstverlening;
- het loslaten van klantcontact door de vakafdelingen;
- overschakelen van zaakdenken naar klantdenken;
- systemen en administraties die echt op orde zijn.

Fase 4 gaat kortom uit van een frontoffice die de dienstverlening continu verbetert. Dit gebeurt onder andere door kanalen in te zetten die handiger zijn voor de burger of de ondernemer. De verbetering van processen en kanalen komt voort vanuit de kennis over klantcontacten, de redenen voor contact en de prestaties. Daarbij geldt dat procesinnovaties afdeling- en organisatieoverschrijdend zijn. De gemeente bedient de burger zowel in de rol van klant, kiezer, gebruiker, onderdaan als partner.



Figuur 1. De publicatie ‘Gemeente heeft *Antwoord*® (2007)’ werkt de weg naar betere dienstverlening uit in een groeimodel met bouwstenen.

Uit de ervaringen van gemeenten blijkt dat het in fase 4 vooral gaat om de interne samenhang tussen frontoffice en backoffice en de samenwerking met buurgemeenten en ketenpartners. Het is belangrijk deze samenwerking goed te organiseren en de dienstverlening gezamenlijk te verbeteren.

Antwoord® leeromgeving ziet kansen en uitdagingen

Vanaf de start van het dienstverleningsconcept Antwoord® implementeren elf gemeenten het concept als 'leeromgeving'. Zij ontwikkelden elk een organisatiebreed kcc en ervaren nu de reikwijdte van het Antwoord® Concept.

De leeromgeving-gemeenten zien gemeenten in fase 4 als de ingang voor de regio. In fase 5 wordt de gemeente één van de ingangen voor de overheid. De opgave in fase 4 zit volgens de leeromgeving in optimale samenwerking in de keten en in de regio. Samen met buurgemeenten organiseren de leeromgeving-gemeenten diensten en ingangen. Die zijn vaak gebundeld naar thema (zorg, werk en inkomen, belastingen). Met ketenpartners stellen zij intentieverklaringen op en delen zij ingangen. De tien gemeenten ervaren dat er in buurgemeenten voldoende draagvlak is voor de gemeente als ingang voor de overheid. Doorgaans is Antwoord® het leidende dienstverleningsconcept.

Tegelijkertijd blijkt dat niet vanzelfsprekend bij overheden op bijvoorbeeld het gebied van werk en inkomen, zorg, omgevingsvergunning en belastingen. Buiten de gemeenten spelen nu dezelfde discussies die eerder al binnen gemeenten zijn gevoerd bij de realisatie van het kcc. Bijvoorbeeld over hoe de ingang van werk en inkomen zich verhoudt tot het kcc van de gemeente. Of hoe het integrale loket voor omgevingsvergunningen past achter die ene ingang op internet van de gemeente. Over hoe je zorgt voor één ingang wanneer de belastingen in een regionaal belastingcentrum zijn ondergebracht. En of gemeenten moeten betalen voor de gegevens van de Kamer van Koophandel als zij zelf het loket zijn.

Tegelijkertijd blijven er onderdelen van de overheid die dienstverlening op kolomniveau organiseren. Het Nationaal Uitvoeringsprogramma Betere Dienstverlening en E-Overheid (NUP) voorziet bijvoorbeeld nog enkele ingangen. Daarbij spelen krachten die buiten de invloed van een individuele gemeente vallen, zoals autonomie, de invloed van ministeries en forse investeringen in fusies en ICT.

Kortom, de burger ervaart steeds vaker een gebundelde dienstverlening en een gezamenlijk loket. Maar echt één eenduidige ingang zoals Antwoord® beoogt, komt maar langzaam dichterbij.

Een belangrijke randvoorwaarde voor één gezamenlijke ingang is dat de ICT overheidsbreed gekoppeld is. De kennisbanken moeten overheidsbreed gevuld en beschikbaar zijn. Dit vraagt om een overheidsbrede architectuur en sturing van de gebruikers. ICT-leveranciers hebben moeite om deze ontwikkeling te volgen, met als risico dat er verschillende standaarden ontstaan die straks moeilijk te koppelen zijn. Een voorbeeld van een landelijk gerealiseerde voorziening is het 14+netnummer Antwoord®. Zonder landelijke regie zou iedere gemeente zelf een contract met een telecom-aanbieder moeten aangaan voor de implementatie van het 14+netnummer Antwoord®.

De echte uitdaging ligt dus buiten de reikwijdte van gemeenten. Er is behoefte aan landelijke sturing en regie, zodat andere overheden hun dienstverlening in dezelfde richting ontwikkelen. Er is ook behoefte aan een overheidsbrede ICT-architectuur. Die moet het mogelijk maken vragen af te handelen over de grenzen van organisaties heen, zonder de grip te verliezen op het proces. Gemeenten zijn erbij gebaat dat ICT-leveranciers vanuit dit perspectief producten ontwikkelen. Samenvattend is er dus behoefte aan een ketenvisie, ketenregie, ketenfinanciën en een ketenarchitectuur. Pas dan is fase 5 mogelijk en kan de gemeente als één van de ingangen voor de overheid fungeren.

Helmond denkt na over volgende fase

Gemeente Helmond (87.000 inwoners, 666 fte) verbetert de dienstverlening al vijf jaar planmatig en organisatiebreed. De dienstverlening is vooral in de lijn verbeterd, met beperkte investeringen. Daarbij hanteert Helmond twee sporen: enerzijds langs vier kanalen en anderzijds langs diverse klantgroepen. Het resultaat is dat Helmond nu tussen fase 2 en 3 zit en dat de klant de dienstverlening waardeert met een 7,9. Recent is het netnummer 14 0492 Antwoord[®] in gebruik genomen.

In fase 3 ziet Helmond zich voor de opgave gesteld de ICT-ondersteuning op orde te brengen, onder andere om zaken eenduidig te kunnen afhandelen. Ook gaat Helmond de komende jaren de ontwikkelopgave voor de toekomst uitwerken. Vragen hierbij zijn:

- Gaan we voor het consolideren van een 7,9 of is de ambitie door te ontwikkelen naar een nog hogere klantwaardering?
- Welke stappen zetten we voor fase 3 en fase 4, vooral als het gaat om ICT-ondersteuning? Wat kost dit, wat levert dit op en wat betekent dit voor de medewerkers? Hoe houden we hierbij rekening met verplichtingen die zijn aangegaan (o.a. Dimpact)?
- Is de dienstverlening kostenneutraal te verbeteren?
- Wat houdt in de nieuwe fase de rol van het kcc in als ontwikkelaar?

2 Kern van fase 4

Wat is fase 4? Wat merkt de burger ervan? En wat merkt mijn organisatie ervan? Klantcontactcentra (kcc's) in de internationale Champions League gebruiken het besturingsmodel Customer Operations Performance Center (COPC) om zichzelf te verbeteren. COPC laat zien dat het bij klantcontactoperaties gaat om meer service en meer kwaliteit tegen lagere kosten. Zo zijn ook de prestaties van een gemeente in fase 4 te typeren. Het besturingsmodel COPC is een van de pijlers onder Antwoord[®], zonder dat COPC een doel op zich is.

Een basis besturingsmodel voor gemeentelijke kcc's is beschreven in de publicatie 'Sturen op Antwoord'^{®1}. Een ander belangrijk initiatief op dit vlak is de in maart 2010 verschenen Europese norm 'Customer Contact Centres – Requirements for service provision'². Beide publicaties bieden gemeenten praktische uitgangspunten die helpen om een goede basis neer te zetten, en daarbij ook nog goed voor te sorteren op eventuele verdere ontwikkeling volgens de COPC principes.



2.1 Meer regie

Het kcc voert in fase 4 de regie op de processen. De ambities verschuiven van het perspectief van de organisatie (het realiseren van een kcc) naar het perspectief van de burger (betere dienstverlening). De ambities gaan over het halen van servicenormen en het gebruik van de gewenste vorm.

De regie op het klantcontact bestaat uit:

1. *regie op de afhandeling van klantcontact*: het kcc stuurt op het tijdig, volledig en goed afhandelen van klantcontacten;
2. *regie op de termijnen*: het kcc monitort het halen van service- en wettelijke termijnen bij de leveringen die deels in het kcc en deels op de vakafdelingen plaatsvinden; zo spreekt het kcc zichzelf en de vakafdeling aan wanneer de burger niet op tijd wordt teruggebeld, teruggeschreven of gemaïld. Of wanneer termijnen voor procedures worden overschreden;
3. *regie op het kennismanagement*: het kcc herinnert redacteurs op de vakafdelingen

¹ Deze publicatie is te downloaden op www.antwoord.nl / Publicaties & Factsheets of te bestellen via antwoord@ictu.nl

² In Nederland wordt deze norm uitgegeven door het Nederlands Normalisatie Instituut (NEN). De norm is te bestellen op www.nen.nl

er zonedig aan de kennisbankinformatie te controleren en aan te passen. Dit geldt ook voor het doorvoeren van wijzigingen op de landelijke content uit de Antwoord® Contentcollectie;

4. *regie op het kanaal*: het kcc weet welke kanalen burgers voor diverse doeleinden gebruiken en kent ook de kosten. Het kcc gebruikt het kanaal dat het meest optimaal is voor zowel de burger als de organisatie;
5. *regie op de telefonische bereikbaarheid van de vakafdelingen*: het kcc registreert de bereikbaarheid van de vakafdelingen en bespreekt de resultaten met deze afdelingen;
6. *regie op samengestelde producten en casebeheer*: het kcc heeft inzicht in de status van de afhandeling van samengestelde of complexe vragen en kan zowel burgers als gemeentemedewerkers hierover informeren;
7. *regie op innovatie*: het kcc definieert verbeteracties en realiseert deze alleen of samen met de vakafdelingen. Het kcc doet dit op basis van kennis van de klantcontacten.

De vakafdelingen accepteren deze interventies, want de prestaties zijn vastgelegd in dienstverleningsovereenkomsten. Op basis van deze overeenkomsten voeren het kcc en de vakafdelingen structureel overleg. Ambtenaren en lijnmanagers initiëren veranderingen, het kcc reikt verbeteropties aan.

Zutphen werkt met klantmanagers

Al enkele jaren staat ook in de gemeente Zutphen (47.000 inwoners) de klant centraal. Daarbij liep de organisatie tegen haar eigen grenzen aan. Daarom is de visie op dienstverlening, op basis van Antwoord®, aangescherpt. Een deel van de ambities realiseert Zutphen door de organisatie anders in te richten en het bestuur aan te passen. Er zijn nu vijf afdelingen, waaronder de nieuwe afdeling Klantcontact. Vanaf 1 oktober 2009 beantwoordt het kcc van Zutphen een kwart van de vragen van burgers en bedrijven in één keer goed. Bij de overige vragen houdt het kcc de regie op tijdige afhandeling.

Zutphen streeft ernaar bij elke zaak duidelijk te hebben wie zorg draagt voor een goede afhandeling binnen de afgesproken tijd en binnen het budget. Deze rol is toebedeeld aan zogenaamde klantmanagers. Elke zaak wordt ondergebracht bij een klantmanager, die vanaf dat moment het aanspreekpunt is voor de burger. Deze klantmanager fungeert ook binnen de gemeente als aanspreekpunt. Hij of zij splitst een complexe of meervoudige zaak uit en coördineert de beantwoording. De klantmanager zorgt ervoor dat de burger weet wanneer hij antwoord mag verwachten, dat hij één antwoord krijgt en dat het antwoord geen tegenstrijdigheden bevat. Wanneer de gemeente de ingang voor de overheid wordt, heeft de klantmanager ook de regie over verzoeken die buiten de reikwijdte van de gemeentelijke producten en diensten vallen en niet direct afgehandeld kunnen worden.

2.2 Meer externe samenwerking

De gemeente maakt in fase 4 actief verbinding met buurgemeenten, ketenorganisaties, andere overheden en instellingen. Zo bereiden zij zich voor op fase 5, de gemeente als ingang voor de overheid. Het doel is samen te werken bij de afhandeling van klantcontacten met als inzet het contact te laten afhandelen door de gemeenten.

Gemeenten zijn zich ervan bewust dat veel overheden behoefte hebben aan autonomie. Daarom spelen zij 'het spel van de verleiding' en maken ze gebruik van intenties om samen te werken door partijen aan te sluiten op het kcc van de gemeente. Het UWV en de gemeente Gouda hebben bijvoorbeeld een intentieverklaring afgesloten om de dienstver-

lening op prestatie en concept op elkaar af te stemmen. Gemeente Olst-Wijhe verkent met de Rabobank en woningbouwcorporaties de mogelijkheden om loketten te integreren in het kcc van de gemeente. Daartoe werkt de Rabobank een *businesscase* uit.

Drechtsteden werken aan regionale dienstverlening

De gemeenten Alblasterdam, Dordrecht, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht vormen samen de regio Drechtsteden. De Drechtsteden hebben de samenwerking in de regio al eerder verkend. Zij hebben uitgewerkt wat het betekent om samen klantcontacten af te handelen en uit te besteden en wat hiervan de kosten zijn.

Eind 2009 hebben de Drechtsteden een regionale visie op dienstverlening geformuleerd, inclusief de start van een regionaal programma om dit te realiseren. Bijzonder is dat naast de individuele gemeenten ook de regionale Sociale Dienst en Belastingen de bewuste visie onderschrijven. De Drechtsteden koersen hiermee aan op een regionaal contactcentrum overheid, in lijn met fase 5 van het Antwoord[®] groeimodel: Overheid heeft Antwoord[®].

Deventer stuurt op prestaties

De gemeente Deventer heeft een kcc dat alle kanalen afhandelt. Organisatie, taken, content en digitalisering staan goed op de rit. De volgende stap is het verbeteren van de prestaties. Het rijtje is bekend: heel vaak in één keer goed antwoorden, in een zo kort mogelijke tijdspanne, tegen minimale kosten en met tevreden klanten. Dit vraagt om een strakke aansturing, iets wat nog vrij nieuw was voor Deventer.

De balies stuurden al langer op prestaties. Sinds het telefonisch kanaal onderdeel is van het kcc meten prestatie-indicatoren ook op dit onderdeel de prestaties. Voorbeelden zijn inlogtijden (de tijden dat iemand bereikbaar is), het percentage zelfstandig afgehandelde contacten en de afhandelduur. Verschillen tussen medewerkers zijn geanalyseerd. Dit heeft goede resultaten opgeleverd:

- het aantal klantcontacten per medewerker is aanzienlijk gestegen;
- de kwaliteit van de registratie van klantcontacten is toegenomen. Dit geeft weer betere mogelijkheden voor analyses, bijvoorbeeld naar redenen van contact;
- medewerkers krijgen meer feedback over hun functioneren. Ze kunnen worden beloond voor of gestimuleerd tot het verbeteren van hun dienstverlening.

Al met al heeft het kcc in enkele maanden een enorme stap gezet zonder inzet van extra medewerkers. Ook de werksituatie is prettiger. Medewerkers ervaren meer rechtvaardigheid en vinden het rustiger dan voorheen doordat de wachttijden beter onder controle zijn. Deventer beseft dat dit pas het begin is, maar het smaakt naar meer!

2.3 Betere dienstverlening

Wat levert fase 4 de burger op? Bert Burger was ook in de publicatie 'Gemeente heeft Antwoord[®]' aan het woord. Fase 4 ervaart hij als volgt:

“Ik kan voor steeds meer producten en diensten bij de gemeente terecht. Zelfs voor organisaties en instellingen die ik eerst via een apart loket moest benaderen. Het serviceniveau is ook steeds hoger. Voor bepaalde producten hoef ik niet meer bij de gemeente langs.

Zo bestaat het uittreksel voor inschrijving aan een onderwijsinstelling niet meer. En als ik contact hebt met de gemeente word ik vaker in één keer geholpen en ook verder geholpen dan voorheen. Het maakt hierbij niet uit of ik bel, mail of langs ga. Wanneer ik niet in één keer geholpen word, belooft de gemeente mij terug te bellen. Dat maakt ze altijd waar, zelfs als ik een vraag stel die eigenlijk voor het energiebedrijf is of voor de voetbalvereniging. Best knap eigenlijk. Het is bijna 'overheidsgoogle' achter het 14+netnummer Antwoord®!

Het valt op dat de gemeente alle benodigde gegevens heeft. Zowel mijn persoonlijke gegevens als gegevens van zaken die ik bij de gemeente heb geregeld. En gegevens van mijn familie en bedrijf. Het is lang geleden dat ik voor de gemeente een formulier moest invullen!

Vooral mijn gemeente.nl vind ik handig. Daar zie ik al mijn gegevens terug en ook wat er in mijn buurt zoal speelt. Hierdoor voel ik mij meer betrokken. Leuk om via deze site in contact te zijn met burens over de aanleg van het winkelcentrum. De gemeente zit trouwens bovenop deze discussie. Ze laat zien dat ze onze argumenten toepassen in de bouwplannen. Ik kwam ze ook al tegen op Hyves en op een ander forum. Ook kan ik via de berichtenbox in mijn gemeente.nl communiceren met verschillende overheidspartijen en ik kan daar ook lopende zaken bij andere overheden inzien. Hartstikke handig!"

Terneuzen houdt grip

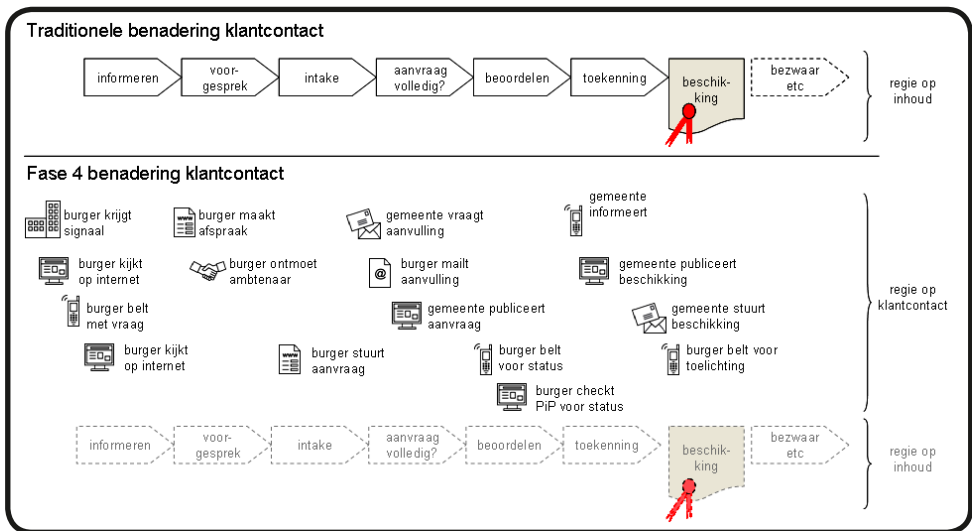
De gemeente Terneuzen handelt klantcontacten zoveel mogelijk direct af. Als dit niet mogelijk is, houdt het kcc in elk geval grip op de afhandeling. De klant wordt altijd geholpen of weet waar hij aan toe is. Dit betekent dat het kcc:

- direct vragen beantwoordt met behulp van de kennisbank (inclusief Antwoord® Contentcollectie), het zaakstelsel en het telefoonboek;
- direct vragen beantwoordt door ruggespraak te houden;
- een terugbelafpraak maakt, het antwoord op de vraag zoekt in de organisatie en terugbelt;
- een terugbelafpraak maakt voor de vakafdeling, toetst of de vakafdeling de vraag beantwoordt en zonodig aanstuurt op een tijdige afhandeling;
- aan de balie voor steeds meer instellingen klantcontacten afhandelt.

2.4 Slimme inzet van kanalen en ICT

Het kcc is de proceseigenaar van het klantcontact. Daar zijn de medewerkers goed in. Ze beantwoorden vragen over steeds meer onderwerpen en leveren maatwerk. En ze voeren steeds meer stappen van processen uit. Het traditionele 'product- of zaakdenken' is veranderd in 'klantdenken' (figuur 2, p.15), zonder dat de verantwoordelijkheid voor de inhoud (het goede antwoord) is verschoven of het proces wezenlijk is veranderd. Hierdoor ervaren de vakafdelingen meer rust en kunnen zij zich concentreren op de inhoud van het werk.

In fase 4 heeft het kcc de processen zodanig op orde dat het zowel de vragen aan de gemeente als aan andere overheidsorganisaties beter afhandelt. Gemeenten hebben een kennisbank waarmee zij antwoord kunnen geven op de vragen van burgers, ook als die buiten het domein van de gemeente vallen. De Antwoord® Contentcollectie bevat antwoorden op vragen aan de overheid, juist ook buiten het domein van de gemeente. De Antwoord® Contentcollectie is onderdeel van de kennisbank van de gemeente.

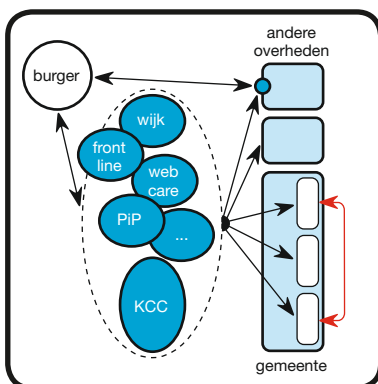


Figuur 2. Klantcontacten over meerdere kanalen kunnen afhandelen is net zo belangrijk als een kwalitatief goed antwoord geven.

Het kcc heeft een goed beeld van de klanten en de klantcontacten dankzij rapportages op klantvragen, zoektermen, contactvolumes per kanaal, de mate van doorverbinden en telefonische bereikbaarheid. Het kcc analyseert de aard en omvang van het klantcontact dan ook regelmatig. Waar het niet lukt klanten in één keer goed te helpen, stimuleert het kcc de vakafdelingen gerichte verbeteracties door te voeren. Eén voor één pakt de organisatie de belangrijkste oorzaken van matige service of kwaliteit aan. Bijvoorbeeld door de telefonische bereikbaarheid te verbeteren, regelgeving te vereenvoudigen, processen te automatiseren en andere dienstverleningskanalen en media in te zetten. Steeds vaker zijn bij deze verbeteringen diverse afdelingen en processen betrokken. Zo zorgt het kcc ervoor dat het de klant steeds beter kan helpen.

Proactief handelen

Door het inzicht in klanten en contacten is de gemeente ook in staat om de burger beter te bedienen in de rol van partner, inwoner, gebruiker, kiezer en onderdaan. De gemeente kan de burger in deze rollen betrekken wanneer dit van toepassing is. Denk aan de bouw



Figuur 3. In fase 4 komt de overheid dichterbij de burger, verleent het kcc meer diensten en is sprake van slimmere processen.

van een winkelcentrum, een aangekondigde verbouwing of een kind dat naar school gaat. Ook kan de gemeente proactief handelen, bijvoorbeeld bij het verlopen van het paspoort, het opbreken van de straat of een evenement in de buurt waarbij geluidsoverlast wordt voorzien.

De beschikbaarheid van gegevens maakt het bovendien mogelijk gericht nieuwe media en minder voor de hand liggende kanalen in te zetten om de burger beter te bedienen. Voorbeelden zijn werkteams en *frontline teams* (interdisciplinaire teams met professionals op het gebied van werk, inkomen, opvoeding, etc. die huisbezoeken afleggen). De gemeente Olst-Wijhe experimenteert met *video conferencing* in het gemeenschapshuis (zie kader p.17).

De publicatie '100% - Toekomstverkenning Gemeentelijke Dienstverlening 2020' van de Vereniging Directeuren Publieksdiensten³ verkent de mogelijkheden voor de dienstverlening. In de toekomst voorzien zij meer kanalen - mogelijk per thema - en slimmere processen, die meer aan de voorkant én samen met ketenpartners worden uitgevoerd.

Leiden vooruitstrevend met content en het internetkanaal

De gemeente Leiden is vooruitstrevend bij het verbeteren van de dienstverlening met behulp van de kennisbank en het internet. De kennisbank bestaat uit de producten- en dienstencatalogus, interne documentatie en scripts. Ook wordt er gewerkt aan de aansluiting op de Antwoord[®] Contentcollectie. Medewerkers in het kcc moeten altijd de kennisbank gebruiken bij het beantwoorden van een vraag. De kennisbank wordt bijgehouden door twee contentbeheerders en zevenig redacteurs op de vakafdelingen.

Al enkele jaren zet de gemeente Leiden in op het gebruik van internet. Bepaalde doelgroepen, zoals studenten en scholieren, worden gestimuleerd om het internet te gebruiken voor verhuizingen en uittreksels. Hiermee voorkomt de gemeente overbelasting van de balies. Zowel de burger als de organisatie heeft daar baat bij.

2.5 Lagere kosten

De inzet van kennis en ICT leidt tot lagere kosten voor het afhandelen van klantcontacten. De belangrijkste kostenpost is immers arbeid. Deze kosten zijn gekoppeld aan tijd. Wie tijd kan besparen, bespaart dus geld. De kosten nemen ook af als lager ingeschaalde medewerkers het klantcontact afhandelen of als dit zelfs geheel geautomatiseerd gebeurt. Tabel 1 (p. 17) geeft een overzicht van de besparingen die fase 4 kan opleveren.

3 De publicatie "100% - Toekomstverkenning Gemeentelijke Dienstverlening 2020" is te vinden op www.publieksdiensten.nl

Tabel 1. Grip op klantcontact en besturingsprocessen als kwaliteitsbeheer en rapportages maken lagere kosten mogelijk.

Besparing	Toelichting
1. Het klantcontact duurt korter.	Hoe korter de gemiddelde duur van een klantcontact, hoe lager de kosten. Wel zijn er situaties denkbaar waarin langer contact leidt tot een betere oplossing voor de burger én gemeente en maatschappij uiteindelijk minder geld kost. Denk hierbij aan het voorkomen van de aanvraag van een uitkering wanneer de burger met andere producten beter is geholpen.
2. Lager ingeschaalde medewerkers handelen het klantcontact af.	Het overdragen van de afhandeling van klantcontact uit de vakafdelingen naar het kcc leidt tot afhandeling door lager geschaalde medewerkers. Een extra voordeel is dat er in de lijn meer tijd (en rust) is voor complexere vragen en het inhoudelijke werk.
3. Er is minder klantcontact per vraag.	Door een vraag in één keer te beantwoorden, of in één keer goed door te verbinden, meer gebruik te maken van internet en fouten te voorkomen, voorkomt de gemeente dat een burger nog een keer contact opneemt met dezelfde vraag.
4. Klantcontacten worden gedeeltelijk geautomatiseerd afgehandeld of met minder handelingen.	Door slimmere processen, beschikbare gegevens opnieuw te gebruiken, self service toe te passen en te automatiseren wordt arbeidstijd bespaard. Wel gaan de kosten hier doorgaans voor de baat uit.
5. De wachttijd mag soms iets langer zijn.	Er is minder bezetting in het kcc nodig als de wachttijd iets langer mag zijn. Als de norm voor de wachttijd wordt bijgesteld van het aannemen van tachtig procent van de telefoontjes binnen twintig seconden naar dertig seconden, heeft dat nauwelijks effect op de klanttevredenheid.
6. Vaker goedkopere kanalen gebruiken.	De kosten van een klantcontact verschillen per kanaal. Daarom loont het om het gebruik van een goedkoper kanaal te stimuleren in de gevallen dat dit kan.

Olst-Wijhe houdt dienstenaanbod op peil

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

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

3 Randvoorwaarden

Sturen op klantcontact, samenwerking en klanttevredenheid veronderstelt een stevige basis. Deze basis wordt gelegd in fase 3 van het Antwoord® Concept. Dit hoofdstuk schetst het vertrekpunt vanuit fase 3 naar fase 4: wat is er al en wat nog niet? Deze opgave is samen te vatten als het op orde brengen van de randvoorwaarden, voordat de opgave voor fase 4 wordt uitgewerkt.

3.1 Een solide basis

Een ronde langs gemeenten die zo goed als in fase 3 zitten, leert dat de grootste uitdagingen zijn: daadwerkelijk sturen op klantcontact, een goede kennisbank en een goed klantcontactsysteem. Veel gemeenten maken zich vooraf zorgen over de inrichting van de processen, het aansluiten van vakafdelingen en de werving en opleiding van medewerkers. Maar in werkelijkheid hebben zij meer moeite met het vinden van een goede balans tussen service, kwaliteit en kosten van het klantcontact en wat hiervoor nodig is.

In fase 3 heeft de gemeente de ontwikkelopgave volbracht. Het klantcontactcentrum (kcc) staat en is de frontoffice van de gemeente. Voor vragen over zo goed als alle producten is er één ingang. In beginsel zijn ook transacties mogelijk. Ook is er statusinformatie beschikbaar over aanvragen en dat op alle kanalen. De processen en de organisatie zijn ingericht. Kennisbeheer, planning en roosters, kwaliteitsbeheer, besturing, rapportages en de analyse daarvan zijn als proces uitgewerkt en organisatorisch belegd. De kanalen telefoon, web, post, mail en balie zijn onder regie van het kcc gebracht, al kan een kanaal organisatorisch ook onder een andere eenheid vallen. Vakafdelingen zijn aangesloten op het kcc. Er is draagvlak voor dienstverlening en zaakgericht werken binnen de organisatie. In zaakgericht werken staat de 'zaak' – de lopende procedure – van de klant centraal. Medewerkers zijn geworven en opgeleid. ICT-middelen als kennisbank, klantvolgsysteem, website, midoffice en telefooncentrale zijn beschikbaar. De programma- en projectorganisatie rest de overdracht aan de lijnorganisatie.

Om in een metafoor te spreken: het bouwpakket is gevonden, geselecteerd en in elkaar gezet en de handleiding is gelezen. Nu nog ermee aan de slag! De prestaties zijn overigens al beter dan bij de start van het kcc. Zo'n zestig procent van de telefoontjes wordt in één keer goed beantwoord.

Belangrijk in fase 3 is dat alle gegevens van burgers, bedrijven, processen en klantcontacten beschikbaar en betrouwbaar zijn. Processen zijn intern aan 'elkaar geknoopt'. Voor het eerst heeft de gemeente de basis echt op orde. En niet alleen de gemeente, maar ook de ketens, de regio en andere overheidsdienstverleners hebben deze slagen zo goed als gemaakt. Bovendien stelt het rijk (NUP/ ICTU) steeds meer standaarden en voorzieningen beschikbaar om de burger, het bedrijf en de instelling als keten en één overheid te bedienen. Denk aan berichtenverkeer, gekoppelde basisadministraties, mijnoverheid.nl, contentstandaarden en de Thema-indeling Overheid waar iedereen gebruik van maakt.

3.2 Bouwstenen

Het realiseren van een kcc - en daaropvolgend fase 4 - bestaat uit tal van verschillende activiteiten. Met het bouwstenenmodel van Antwoord® kunnen gemeenten die activiteiten logisch ordenen. De samenhang tussen de bouwstenen is essentieel. De processen bepalen bijvoorbeeld hoe de organisatie er uitziet.

Omgekeerd bepaalt de organisatie deels hoe de processen worden ingericht. Het model geeft ook een volgorde aan. Voor het ontwerp van de kcc-organisatie is steeds een helder beeld nodig van de gewenste prestaties, de te leveren producten en diensten, de in te zetten kanalen en de processen die prestaties moeten opleveren. Pas als dat duidelijk is, kunnen we uitspraken doen over de gewenste organisatie, het leiderschap, de cultuur en de medewerkers. In onderstaand tekstvak is de opgave voor fase 4 uitgewerkt aan de hand van de bouwstenen.



Fase 4: de bouwstenen van Antwoord[®]

Leveren van prestaties

- servicenormen halen en aanscherpen.

Producten/ diensten en kanalen

- onnodig klantcontact voorkomen;
- streven naar een steeds hoger serviceniveau (meer processtappen aan de voorkant);
- kansen voor constructieve samenwerking met de ketenpartners en in de regio benutten, en aansluiting op landelijke voorzieningen die daarbij helpen, zoals de Antwoord[®] Content-collectie;
- sturen op gebruik van kanalen, en daarbij ook de mogelijkheden van het inzetten van nieuwe kanalen overwegen;
- nieuwe media toepassen;
- excelleren in gebruik mijnoverheid.nl en zelfbediening (*self service*);
- experimenteren met dienstverleningsconcepten (producten, diensten en kanalen);
- toepassen van klantvraaganalyse als methodiek om steeds vraaggericht te werken¹.

Processen, besturing en organisatie

- krachtige invulling van regie;
- rol van eigenaar van klantcontact is belegd en wordt geaccepteerd door de organisatie en haar vakafdelingen;
- vakafdelingen en organisatie spreken kcc aan op het invullen van deze rol;
- regie op meervoudige vragen (Wabo, Wmo);
- samenwerking op de kanalen, waarschijnlijk zelfs onder de aansturing van het kcc (alle kanalen in één organisatie-eenheid, en ook het beheer van de kennisbank en eigenschap op de midoffice);
- mogelijk intern doorbelasten van kosten voor afhandeling klantcontact.

Systemen en informatie

- de energie zit niet meer in het initieel inrichten en opzetten van de midoffice en de kennisbank etcetera, maar in het verkrijgen van nieuwe inzichten door gegevensbestanden te koppelen en de inhoud te analyseren;
- verdere automatisering van de processen (meer dienstverlening naar de voorkant brengen);

¹ Zie publicatie 'Van Klantvraag naar Antwoord[®] met Klantvraaganalyse', aan te vragen en te downloaden via www.antwoord.nl



Vervolg: Fase 4: de bouwstenen van Antwoord®

- verbinden in de regio en de keten: Antwoord® Contentcollectie, vragen aan andere gemeenten binnen het netnummer beantwoorden, vragen aan ketenspelers beantwoorden, beheer dossiers over de grenzen van ketenspelers heen;
- aansluiten op Antwoord® Contentcollectie.

Leiderschap en medewerkers

- van procesmatig naar bezieling: denken in voorkomen van onnodig klantcontact; denken in thema's waarbij jouw product/beleid een deelaspect is; denken vanuit de verschillende rollen die de burger ten opzichte van de gemeente heeft;
- sturen op houding en gedrag (verschuiven van zaakdenken naar klantdenken – binnen de besturingslijnen die in fase 3 zijn gerealiseerd);
- focus verleggen van de initiële kcc-inrichting (zaakdenken) naar het daadwerkelijk verbeteren van de dienstverlening (klantdenken), denk aan het invullen van de rol van Antwoord® manager, van Antwoord® team of Antwoord® accountmanagers binnen het kcc;
- verschuiven van de ontwikkelenergie van het project naar de lijn;
- voorsorteren op samenwerken met partners door relaties aan te gaan en deze te intensiveren.

3.3 Activiteiten en resultaten

In tabel 2 (p. 21) staat een voorzet op de activiteiten van een gemeente die fase 4 realiseert, geordend naar de bouwstenen van Antwoord®. Het is aan te bevelen om, net als in fase 3, de verschillende activiteiten te verdelen over de bouwstenen. Als er een bouwsteen ontbreekt, zal deze als beperkende factor gelden op de ontwikkeling van de dienstverlening.

Tabel 2. Fase 4 is praktisch en deels planmatig te realiseren.

Bouwsteen	Activiteit	Resultaat
1. leveren van prestaties		
1.1	Breid de servicenormen uit en scherp ze aan	Voor steeds meer producten, diensten en processen in het kader van de rollen kiezer, partner, gebruiker en onderdaan zijn in het kwaliteitshandvest servicenormen opgenomen. Bestaande servicenormen zijn aangescherpt en in het burgerjaarverslag legt de gemeente verantwoording af
1.2	Stel een visie en strategie op voor fase 5	Ambtenaren en bestuurders begrijpen wat het inhoudt voor het werk en de samenwerking met andere overheidsdienstverleners dat de gemeente de ingang wordt voor de overheid Ambtenaren en bestuurders hebben deze visie vertaald en uitgewerkt in hun dagelijkse houding en gedrag en in bijeenkomsten met andere overheidsdienstverleners en het rijk
2. producten/ diensten en kanalen		
2.1	Analyseer klantcontacten met behulp van de klantvraaganalyse, identificeer verbeterpotentieel en dwing verbeteringen af	<ul style="list-style-type: none"> • Onnodig klantcontact wordt voorkomen, er zijn meer processtappen aan de voorkant, klantcontact wordt zoveel mogelijk gereguleerd, er worden goedkopere of effectievere kanalen ingezet
2.2	Voer kwaliteitsbeheer uit door mee te luisteren met klantcontacten en daarop te reflecteren	<ul style="list-style-type: none"> • Kcc-medewerkers volgen de beoogde werkwijze en voorkomen daarmee fatale fouten
2.3	Experimenteer met kanalen en nieuwe media	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeenten leren hoe nieuwe media zijn in te zetten voor de dienstverlening. De planmatige toepassing volgt als vanzelf • Mogelijke toepassingen voor webcare beleid (de gemeente participeert actief op discussiefora, weblogs, etc.), de inzet van het 14+netnummer Antwoord[®] voor sms meldingen van en naar burgers.
2.4	Verleid ketenpartners en andere overheidsdienstverleners tot samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente levert steeds meer producten en diensten van andere overheidsdienstverleners • Gemeenten en ketenpartners trekken samen op om organisatie overstijgende werkafspraken en formats af te stemmen en af te dwingen (zoals de afstemming met de Kamer van Koophandel, de Belastingdienst en het UWV)
3. processen, besturing en organisatie		
3.1	Vul de rol van klantmanager in	<ul style="list-style-type: none"> • Voor burgers en collega's is het op elk moment duidelijk wie het aanspreekpunt is bij complexe en meervoudige vragen
3.2	Stuur op de afhandeling van klantcontact	<ul style="list-style-type: none"> • De servicenormen worden gehaald: er wordt vaker in één keer goed geantwoord, de telefonische bereikbaarheid is beter, terugbelverzoeken worden binnen de termijn afgehandeld • Processen worden in het kcc uitgevoerd zoals afgesproken en ontworpen
3.3	Werk een kostenverrekening uit	<ul style="list-style-type: none"> • De kosten voor het afhandelen van klantcontact worden naar rato doorbelast aan de proceseigenaar
3.4	Beleg ontwikkelenergie in de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie heeft een 'motorje' voor verbetering van de dienstverlening door de proceseigenaren en het kcc



Vervolg: Tabel 2. Fase 4 is praktisch en deels planmatig te realiseren.

Bouwsteen	Activiteit	Resultaat
4. systemen en informatie		
4.1	Automatiseer veelvoorkomende klantprocessen	<ul style="list-style-type: none"> • Steeds meer producten en diensten zijn via self service en multichannel te verkrijgen
4.2	Aansluiten op mijnoverheid.nl	<ul style="list-style-type: none"> • Decentrale ontsluiting van gegevens, informatie van en inzicht in lopende zaken bij andere overheden in het gemeentelijke mijsdomein
4.3	Haal alles uit de midoffice	<ul style="list-style-type: none"> • Steeds meer producten en diensten zijn afgebeeld als zaak in de midoffice waardoor in het kcc en op mijnoverheid.nl/mijngemeente.nl de status is te volgen
4.4	Sluit aan op landelijke architectuur en NUP-bouwstenen	<ul style="list-style-type: none"> • De gemeente is steeds meer in staat om beschikbare gegevens te hergebruiken en in interactie met andere overheidsdienstverleners een betere dienstverlening te bieden. Door het opzetten van een basisinfrastructuur worden processen en bestanden gekoppeld
4.5	Sluit aan op de Antwoord [®] Contentcollectie	<ul style="list-style-type: none"> • Het kcc beantwoordt steeds vaker vragen aan de overheid op basis van de Antwoord[®] Contentcollectie
5. leiderschap en medewerkers		
5.1	School kcc-medewerkers bij	<ul style="list-style-type: none"> • Kcc-medewerkers zijn toegerust om nieuwe producten, diensten, kanalen en processtappen in te zetten bij de dienstverlening aan burgers en bedrijven
5.2	Blijf sturen op gewenste houding en gedrag	<ul style="list-style-type: none"> • Ambtenaren blijven zich bewust van de dienstverleningsambities en de daarbij passende houding en gedrag

4 Innovatie en samenwerking

Wat zijn de praktische uitdagingen voor een gemeente die nu in of rond fase 3 zit en fase 4 wil gaan realiseren? Wat staat er in het jaarplan van zo'n gemeente en van de afdeling Publiekszaken in het bijzonder? Doel van dit hoofdstuk is om de trekkers binnen de gemeente praktisch op weg te helpen.

4.1 Verschuiving visie

De afgelopen jaren heeft de visie op dienstverlening voorzien in de realisatie van een klantcontactcentrum (kcc). Het perspectief van de gemeente als ingang voor de overheid is als vergezicht in deze visie opgenomen maar nog niet verder uitgewerkt. Dat moet op weg naar fase 4 (en 5) wel gebeuren.

Om diverse redenen is dit echter een stevige opgave. Allereerst ligt de nadruk op de uitvoering van betere dienstverlening bij de proceseigenaren (in de lijn). Zij worden aangesproken op de prestaties en verzocht om procesinnovaties. De mate waarin de visie de afgelopen jaren is gedragen, wordt nu zichtbaar. Dienstverlening was tot nu toe doorgaans vooral de opgave van de afdeling Publiekszaken, maar heeft voor verdere ontwikkeling een breder draagvlak nodig.

Ten tweede moet de gemeente open staan voor innovaties. Het gebruik van nieuwe kanalen, nieuwe media en het sturen op het voorkomen van onnodig klantcontact vraagt lef om buiten de bekende paden te acteren. De wereld verandert in fase 4 sneller dan de gemeente tot dan gewend was!

Ten derde vraagt de samenwerking met andere overheidsdienstverleners om een gemeentebrede oriëntatie op de omgeving van ketenpartners, instellingen en andere overheden. De gemeente moet de relaties met deze dienstverleners planmatig aanleggen en onderhouden: zowel om delen van de dienstverlening voor deze partners te verzorgen, als om de technische infrastructuur te realiseren. Alle investeringen in deze infrastructuur bij zowel de gemeente als de partners moeten nu al dit perspectief als uitgangspunt hebben.



Figuur 4. De opgave voor fase 5 werd al in 'Gemeente heeft Antwoord' (2007) geschetst.

Tot slot is het spannend of en in welke mate er voor de (verbetering van de) dienstverlening middelen beschikbaar zijn. Met de beperkte financiële ruimte in de komende periode moeten gemeenten gedwongen keuzes maken. Dienstverlening gaat de concurrentie aan met het resultaat op straat. Of daadwerkelijk wordt geïnvesteerd, hangt natuurlijk nog af

van politieke voorkeuren: waar willen wij de algemene middelen aan besteden: wat hebben wij ervoor over? Waarom niet een 6,5 voor klanttevredenheid in plaats van een 7,8 maar wel tegen lagere kosten?

Mogelijke keuzes zijn:

- investeren om betere service en kwaliteit te bereiken (van een 7,0 naar een 8,0): extra middelen nodig, bijvoorbeeld uit het budget van Publiekszaken, projecten of de lijn;
- kostenneutraal investeren om de service en kwaliteit te handhaven (we houden de 7,8 in stand): zoeken naar verbeterlagen waarbij de investeringen uit lopende budgetten komen, bijvoorbeeld binnen het budget van Publiekszaken, projecten of de lijn;
- kosten reduceren met behoud van service en kwaliteit (we houden de 7,8 in stand): organiseer een efficiëntere operatie;
- kosten reduceren met lagere service en kwaliteit (een 6,0 is ook goed en uitlegbaar): organiseer een efficiëntere operatie bij minder scherpe servicenormen.

De opgave is stevig omdat dit vraagt om wezenlijke keuzes van management en bestuur. Managers moeten openstaan voor procesinnovatie, bestuurders moeten kunnen kiezen en de gemeente moet willen samenwerken met partners. Ook moet de gemeente uitgangspunten en kaders in de randvoorwaardelijke sfeer willen afdwingen bij de Rijksoverheid en partners. Deze opgave heeft nog niet eerder op de agenda gestaan en vraagt lobbywerk, net zoals voor de opzet van het kcc nodig was. En dat over de grenzen van de gemeente heen. Het advies is om de visie op de doorontwikkeling van de dienstverlening te gaan formuleren, samen met de bestuurders. Maak de energie los in je organisatie. En bij je partners. Inspireer!

4.2 Dienstverlening schuift van project naar de lijn

Met de realisatie van het kcc in fase 3 is de opdracht voor de programma- of projectorganisatie zo goed als afgerond. Het beheren en verbeteren van de dienstverlening wordt overgedragen aan de lijn: in de eerste plaats het kcc en daarnaast aan de proceseigenaren op de vakafdelingen.

Doorgaans zullen de doelstellingen van een meer klantgerichte cultuur, houding en gedrag op dat moment beperkt zijn gerealiseerd. Dit vertraagt het verder ontwikkelen van de dienstverlening. De oriëntatie op de samenwerking met partners versterkt deze vertraging. Er blijft daarom behoefte aan een motor voor de ontwikkeling van de dienstverlening, zowel binnen als buiten de gemeente.

Het ligt voor de hand om deze rol in het kcc te beleggen. Het kcc voert immers al de regie op de operationele afhandeling van de dienstverlening en is vanuit die rol in gesprek met de vakafdelingen. Het nadeel van deze positionering is dat 'dienstverlening' blijft vallen onder Publiekszaken en dus niet van de organisatie is.

Een andere invulling is dat 'dienstverlening' actief wordt ondergebracht bij de directie of zelfs de gemeentesecretaris en in een bestuurlijke portefeuille wordt belegd. Vooruitstrevende gemeenten maakten en maken zo de meest effectieve verbeterlagen.

Dienstverlening in de lijn

De invulling van de gemeente Arnhem spreekt tot de verbeelding. Dienstverlening is als programma geborgd op concernniveau. Met het eigenaarschap van dienstverlening in de lijn als uitgangspunt verbetert Arnhem de dienstverlening met de beperkte capaciteit van één programmamanager en één projectleider. Het programma kiest voor de tactiek van het verleiden, verbinden en stimuleren van de proceseigenaren. Het programma laat zien

wat de mogelijkheden zijn en stimuleert vervolgens het enthousiasme en de vrijkomende energie. Waar nodig bestaat de procesbegeleidende rol uit praktische ondersteuning.

Arnhem ontwikkelt dienstverlening in de lijn

In de gemeente Arnhem is de organisatie van het kcc ingericht. Alle fysieke en telefonische ingangen zijn gebundeld. Wel zijn er verschillende fysieke locaties, waarvan één voor Werk en Inkomen. Op alle locaties is er sprake van hetzelfde dienstverleningsconcept. Klantvragen worden vanuit dezelfde kennisbank beantwoord. Deze wordt door een contentbeheerder onderhouden waarbij medewerkers van de vakafdelingen zelf de actualiteit van de content bewaken. Voor de dienstverleningskanalen telefonie, balie en email zijn rapportages beschikbaar over de bereikte resultaten. Bij afwijkingen van de norm volgen verbeteracties. Dienstverlening zit bij de medewerkers op de afdelingen tussen de oren.

Arnhem heeft voor de verdere ontwikkeling van de dienstverlening een meerjarenplan opgesteld. Dit plan is door de hele organisatie geadopteerd. Met het realiseren van het kcc zijn de energie en de wil bij de vakafdelingen de belangrijkste aanjagers om de dienstverlening te verbeteren. De budgetten voor het doorontwikkelen van de gemeentebrede dienstverlening zijn beperkt; de financiering hiervan komt grotendeels uit de lijnorganisatie. Het programmamanagement vervult een faciliterende rol door deze ontwikkelingen te sturen en te stimuleren. Bijvoorbeeld door teamleiders en medewerkers kritisch te laten kijken naar hun eigen en elkaars processen om de gezamenlijke dienstverlening te verbeteren. Een mooi voorbeeld hiervan is het snelloket, dat als doel heeft producten sneller en eenvoudiger te verstrekken.

Een praktische uitdaging in fase 3 is om het kanaal internet (inclusief het digitaal loket) te verbeteren en de midoffice als voertuig voor de dienstverlening verder te ontwikkelen. Arnhem ziet de ontwikkeling van mijnoverheid.nl als een goede stap in de ketensamenwerking met andere overheden.

4.3 Procesinnovatie faciliteren

Procesinnovatie is een belangrijk thema in fase 4. Hierbij gaat het erom onnodig klantcontact te voorkomen, processtappen te verschuiven naar het kcc, processen te automatiseren, nieuwe kanalen in te zetten en de burger op nieuwe manieren te betrekken bij de gemeente in zijn rol als kiezer, onderdaan, partner en gebruiker. En natuurlijk om het slim inzetten van ICT, het koppelen van bestanden en het hergebruiken van gegevens, en het samenwerken met partners. De gemeente moet zijn toegerust voor deze opgave.

De medewerkers die bij deze procesinnovaties betrokken zijn, maken zich de kennis en vaardigheden (competenties) eigen om processen doelmatig te herontwerpen en de herontwerptrajecten te begeleiden. Affiniteit met ICT, nieuwe media en overheidsprocessen is wenselijk.

De gemeente zal tijd en middelen moeten vrijmaken om de procesinnovaties te verkennen, te ontwerpen en uit te voeren. Daarnaast is het wenselijk dat de gemeente een klimaat schept dat ruimte biedt om te experimenteren. In fase 4 betreedt de gemeente nog niet eerder bewandelde paden. Ruimte om te leren, inclusief het maken van fouten of het doen van desinvesteringen, helpt hierbij. Het advies is om vooral te doen en te experimenteren. Dit helpt bij een steile leercurve en zal sneller leiden tot merkbaar resultaat voor de burger.

4.4 Antwoord[®] borgen in de ambtelijke top

De opgave om fase 5 voor te bereiden, is vooral een opgave voor de ambtelijke top en bestuurders. Zij zijn in contact met de partners in de keten, met andere overheden en met instellingen. Het is handig om op deze contactmomenten te spreken over de samenwerking op termijn. Lobbyen is op deze – al dan niet formele momenten – geen overbodige luxe. Op bijvoorbeeld regiobijeenkomsten, overleggen en feestelijkheden draagt de gemeente de ambities en plannen uit. Momenten en kansen worden geïnitieerd en gegrepen om de samenwerking in de kaart te spelen.

De ontwikkelingen op dit front gaan zeer snel. Het is aan te bevelen de betrokkenen binnen de gemeenten te informeren en te motiveren om de samenwerkingsdoelen tot gedeelde doelen te maken. Bij voorkeur komen het thema en de rolinvulling regelmatig terug. Denk aan workshops om het belang duidelijk te maken en houding en gedrag concreet te maken. Het Antwoord[®] Convenant⁴ helpt om de aandacht op de dienstverlening te vestigen. Het lijkt waarschijnlijk dat voor de planmatige benadering meer personele capaciteit en financiële middelen nodig zijn.

Leeromgeving-gemeente Terneuzen loopt voorop

Terneuzen is een van de tien leeromgeving-gemeenten. Veel hobbels zijn al genomen. De programmaorganisatie is begin 2009 overgedragen aan de lijn. De lijnmanagers zijn geworven op verandervaardigheden. Terneuzen heeft daarnaast alle vijfhonderd medewerkers getraind op houding en gedrag in een dienstverlenende organisatie. Terneuzen staat nu voor de uitdaging om de dienstverleningsambities duurzaam te verankeren in de lijn, zodat de gemeente ook in de toekomst aan betere dienstverlening werkt.

Bij de inrichting van de ICT ervaart Terneuzen de wet van de remmende voorsprong. Terneuzen vond (nog) geen passend antwoord op de behoefte aan integratie van de kcc *tooling* met de midoffice. Dit om te kunnen komen tot een geïntegreerde oplossing van vraag tot en met zaak. Losstaande kcc *tooling* is voldoende te vinden in de markt.

Buiten de organisatie ervaart Terneuzen als leeromgeving de uitdagingen zoals het kader over de leeromgeving-gemeenten schetst (ketenvisie, -regie, -financiën en -architectuur). Als reactie kiest Terneuzen voor één ingang die alle dienstverlening biedt en daarbij geeft de gemeente ruimte aan samenwerking met andere ingangen in de keten of in de regio. In Terneuzen beantwoordt 14 0115 Antwoord[®] steeds meer vragen die aan het UWV zijn gericht. Sinds de gemeentelijke publieksbalie samen met het lokale UWV WERKbedrijf één publiekshal vormt, wordt het gemeentelijke kcc steeds vaker gebeld met vragen die aan het UWV zijn gericht. Terneuzen mag pas de vragen van het UWV WERKbedrijf beantwoorden als zij aan een aantal COPC-principes voldoet. Bij de balies beantwoordt Terneuzen deze vragen al wel.

Terneuzen blijft kiezen voor de koploperspositie. Zo heeft Terneuzen invloed op de regionale en landelijke ontwikkelingen rondom verbetering van de gemeentelijke dienstverlening.

4 zie <http://www.antwoord.nl/producten,convenant.html>

4.5 Het kcc als stafafdeling

Organisaties die in de organisatiestructuur ondersteunende functies (stafafdelingen) onderscheiden van het primaire proces (lijnafdelingen) kunnen te maken krijgen met een gevoel van onderlinge afstand tussen staf en lijn. Ondersteunende functies als ICT, Personeel & Organisatie en Planning & Control hebben bijvoorbeeld vaak veel moeite om op tijd en met de juiste motivatie en behoefte bij de processen in de lijn betrokken te worden. Dit is een klassieke uitdaging voor organisaties met lijn- en stafafdelingen. Een typerend voorbeeld is dat een lijnmanager zijn rapportages laat opstellen door zijn ondersteuners. Niet om zelf deze rapportages te kunnen gebruiken om grip te houden op zijn processen, maar omdat de stafafdeling om deze rapportages vraagt. Het middel is dan een doel geworden en leidt vaak tot de nodige druk en stress in het kader van “Planning & Control”.

Bij een kcc in fase 3 kan zich een soortgelijke situatie voordoen. Het kcc en de dienstverlening zijn tot fase 4 vaak georganiseerd als project of programma. In fase 4 is de verantwoordelijkheid overgedragen aan de staande organisatie, zowel aan de vakafdelingen als aan het kcc. Wanneer het kcc alle klantcontacten van een vakafdeling kundig afhandelt en de regieprocessen soepel verlopen, kan er in de vakafdelingen afstand ontstaan tot de afhandeling van klantcontacten. Klantcontacten zijn een zekerheid geworden en krijgen minder aandacht van de integrale manager. Wanneer bijvoorbeeld de visie op dienstverlening herijkt moet worden, heeft dat niet het eigenaarschap van de lijnmanager. Dit uit zich in minder interesse en betrokkenheid. En wellicht heeft de lijnmanager er ook geen mening over (wel over de inhoud van het werk van zijn vakafdeling natuurlijk). Het is en blijft een uitdaging om de lijnmanagers betrokken en verbonden te houden en de verkokering te ontstijgen.

Amstelveen herijkt de visie

De gemeente Amstelveen zit zo goed als in fase 3. Alle frontoffices van de organisatie zijn ondergebracht in het kcc. Er is één telefonische ingang en doorkiesnummers worden alleen bij vervolgspraken verstrekt. De kennisbank bestaat uit het internet met de producten en dienstencatalogus, nieuwsberichten en interne informatie. De redactie ligt bij de afdeling Communicatie. Amstelveen streeft naar betere dienstverlening. Al jaren wordt meegedaan aan de Benchmarking Publiekszaken. Daarnaast is recent door het kwaliteitsteam van Publiekszaken een eerste kwaliteitsmeting gehouden binnen het callcenter. Het staat in de planning om dit vaker te doen, ook aan de balies. Sinds enkele jaren wordt ook binnen de organisatie de tevredenheid gemeten over de dienstverlening zoals door Publiekszaken geleverd. Een uitkomst was bijvoorbeeld dat er ‘warmer’ moest worden doorverbonden. Het kcc rapporteert over de telefonische bereikbaarheid van de gehele organisatie. In 2010 wordt hier een rapportage over de balies aan toegevoegd. Bij afwijkingen van de norm volgen in samenspraak tussen Publiekszaken en de betreffende afdeling verbeteracties. Voor 2010 staat verder de introductie van kwaliteitsnormen rond de dienstverlening op het programma. Ook hierover gaat Publiekszaken rapporteren.

De organisatie is zich bewust van het belang van dienstverlening. Veel (nieuwe) medewerkers lopen een dagdeel mee met de receptie en het callcenter. Dit draagt bij aan de bewustwording, waardoor de samenwerking tussen kcc en vakafdelingen is verbeterd en er begrip is ontstaan over en weer. Ook biedt de gemeente haar medewerkers intervisie en besteedt zij veel aandacht aan scholing en opleiding. De senior medewerkers van het kcc werken samen met de vakafdelingen aan verbeteringen in de processen. Dit gebeurt vaak naar aanleiding van recente ervaringen. Ook in de keten worden gezamenlijke oplossingen gevonden voor betere dienstverlening, onlangs



Vervolg: Amstelveen herijkt de visie

bijvoorbeeld in samenwerking met een universiteit. Ook zoekt Amstelveen actief naar samenwerking met woningbouwcorporaties en scholen.

De kanalen post, email en website zijn buiten het kcc georganiseerd, net als de ontwikkeling van de midoffice. Fase 4 uitdagingen voor Amstelveen zijn momenteel een goed *dashboard* voor monitoring en sturing, zoals bijvoorbeeld wordt voorgesteld in de publicatie 'Sturen op Antwoord[®]', en de opzet van een volgsysteem voor alle klantcontacten. Ook kan de werkwijze rond telefoonnotities en terugbelverzoeken beter. Hierover worden voor 2010 concernbrede afspraken gemaakt. Kwaliteitsmonitoring krijgt een impuls. Daarnaast doet de gemeente Amstelveen mee aan een pilot Klantvraaganalyse.

In eerste instantie heeft Amstelveen toegewerkt naar het onderbrengen van alle eerste klantcontacten binnen haar afdeling Publiekszaken. Dit is gerealiseerd door een goede samenwerking met de vakafdelingen, waarbij de ene afdeling minder moeite had met 'loslaten' dan de andere. Gezamenlijk is uiteindelijk het gewenste doel bereikt. Publiekszaken ervaart dat ook de weg naar een kcc gezamenlijk moet worden afgelegd. Om die reden worden er nieuwe samenwerkingsafspraken gemaakt. Publiekszaken houdt de regierol, maar vult deze wel anders in dan voorheen. Het uitgangspunt is dat Amstelveen op deze manier als organisatie een goed functionerend kcc gaat neerzetten.

4.6 En nu... aan de slag!

Voorgaande paragrafen en hoofdstukken hebben prikkelende voorbeelden gegeven van de uitdagingen waar gemeenten voor staan en hoe ze daar mee om kunnen gaan. Een blauwdruk is echter niet te geven; het is een ontdekkingsreis die alleen kan worden ondernomen door op weg te gaan. Die ontdekkingsreis ga je natuurlijk niet alleen aan: zoek elkaar op, leer van elkaars inzichten en deel je ervaringen. We wensen u veel succes met het realiseren en concretiseren van de volgende fase! Ter inspiratie willen we u graag de volgende Zen-wijsheid meegeven:

*"Before enlightenment, chopping wood and carrying water.
After enlightenment, chopping wood and carrying water."*

Tot slot: deze publicatie is geen eindpunt. U bent van harte uitgenodigd om op de Antwoord[®] Community op www.antwoordcommunity.nl uw praktijkervaringen op dit onderwerp in te brengen en te delen.

Verantwoording

Deze publicatie is verschenen in maart 2010. Het ICTU-programma e-Overheid voor Burgers is als opdrachtgever verantwoordelijk voor de inhoud van de publicatie.

Het script is in opdracht van e-Overheid voor Burgers gemaakt door het volgende redactieteam:

- Ewoud de Voogd, BRW Groep (auteur);
- Bas Hoondert, M&I Partners (auteur);
- Aty de Groot, e-Overheid voor Burgers (opdrachtbegeleider);
- Maarten Edelman, e-Overheid voor Burgers (opdrachtbegeleider);
- Zilla Kortleven, e-Overheid voor Burgers (opdrachtbegeleider);
- Jacqueline Eckhardt, Chapeau Communicatie (eindredactie).

De vormgeving is gedaan door vM-design.

Formele opdrachtgevers vanuit e-Overheid voor Burgers zijn Robert Jansen (programmadirecteur) en Wiepke Maljers (clustermanager Antwoord® en Accountmanagement).

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

Gemeente	Persoon
Amstelveen	Margreet Nugteren, projectmanager; Jeanette van Heijningen, afdelingshoofd
Arnhem	Erna Roosendaal, programmamanager Publieke Dienstverlening; Ellen Krabbenborg, projectmanager Publieke Dienstverlening
Deventer	Paulien Brinkman, projectleider team telefonie
Dordrecht	Jan Vroom, programmamanager kcc; Hilde Velthuis, adviseur Strategie en Beleid
Gouda	Frans Breedveld, voormalig programmamanager
Helmond	Kim Daelmans, projectleider Stadswinkel; Paul van der Wens, hoofd Stadswinkel; Chris Jacobs, Informatiemanagement
Leiden	Marijn van Ommen, projectleider Dienstverlening
Olst-Wijhe	Gerald Grashof, adjunct directeur
Terneuzen	Wendelmoet Rotmans, teamleider informatie- en servicecentrum

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)

Verwacht

- Antwoord[®] & Kleine gemeenten (april 2010)
- Thema-indeling Overheid (april 2010)



DVD's

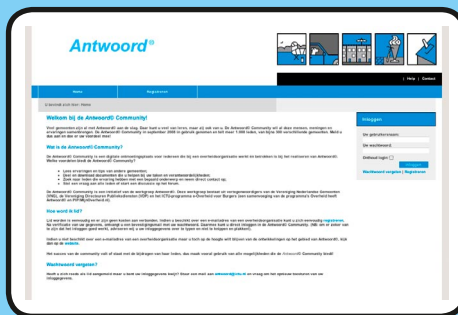
- DVD Antwoord[®] (2007)
- DVD UWV-films (2010)
 - Een klantcontactcentrum met Antwoord[®]
 - Werken volgens het besturingsmodel conform Antwoord[®]

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.

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.

www.antwoord.nl