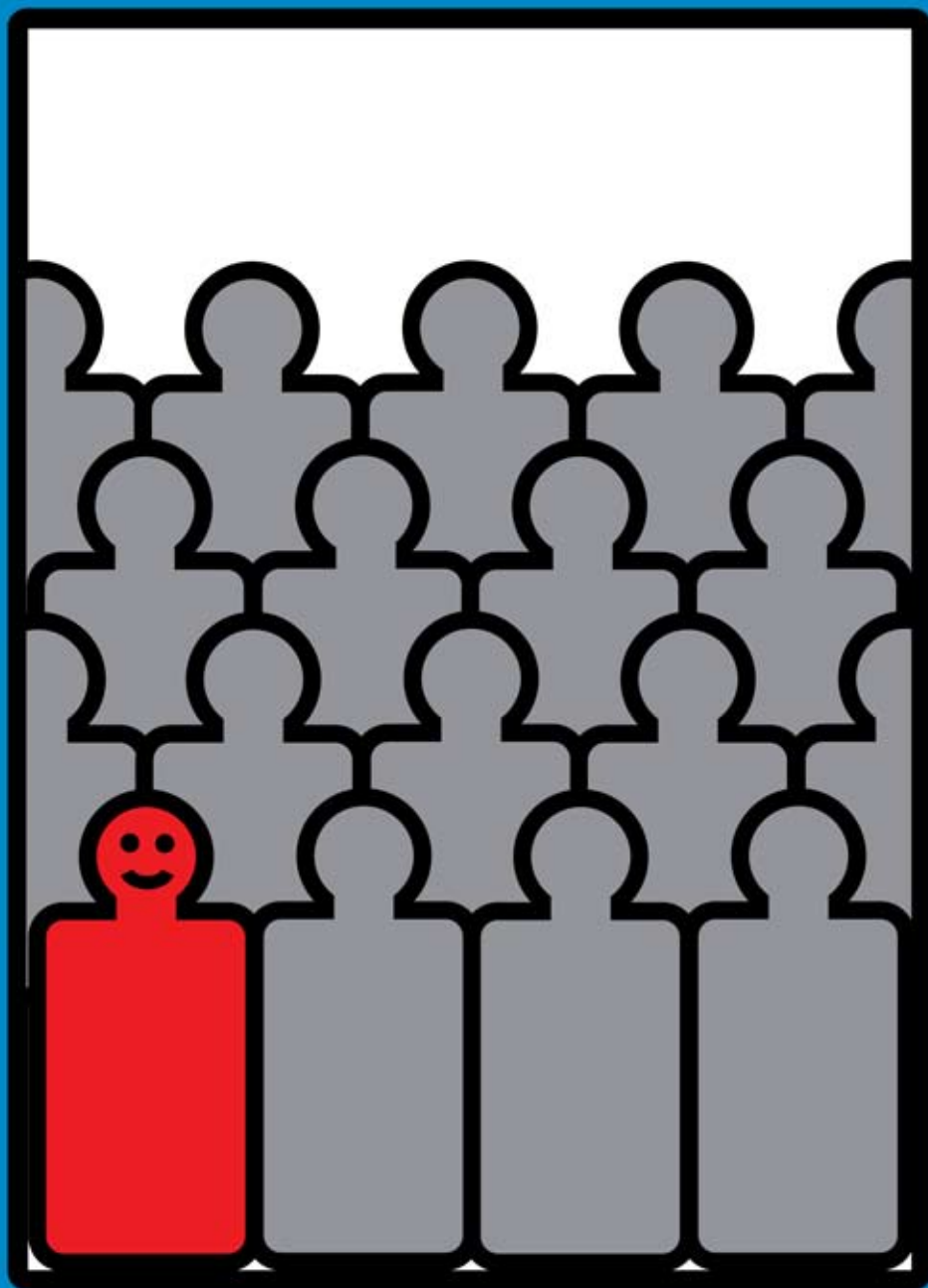


Functieprofielen voor het KCC *Antwoord*®



Functieprofielen voor het KCC *Antwoord*®

- Uitgangspunten
 - Organisatie
 - Personeel
- Functiegebouw

Inhoud

1	Aanleiding voor deze publicatie	5
2	Totstandkoming van deze publicatie	7
3	KCC Uitgangspunten	9
3.1	De gemeente als centraal overheidsloket voor de burger	9
3.2	KCC: een professioneel en uniform overheidsloket met meerdere kanalen	9
3.3	KCC: dienstverlening aan de burger staat centraal	10
3.4	KCC: inrichting van de organisatie	10
3.5	Communicatiekanalen tussen burger en overheid: ontwikkeling op hoofdlijnen per kanaal	11
4	KCC Organisatie, personeel	13
5	Functieprofielen	15
5.1	Funcienaam: Klantadviseur 3	15
5.2	Funcienaam: Klantadviseur 2	19
5.3	Funcienaam: Klantadviseur 1	23
5.4	Funcienaam: Teamleider KCC	27
5.5	Funcienaam: Manager KCC	31
5.6	Funcienaam: Projectmanager KCC	36

1

Aanleiding voor deze publicatie

Antwoord® is de beweging naar een transparante overheid die de burger centraal stelt. Doelstelling is dat gemeenten in 2015 een Klant Contact Centrum (KCC) hebben ingericht waar burgers en bedrijven terecht kunnen met al hun vragen aan de overheid. Dit KCC heeft per kanaal een herkenbare ingang. Herkenbaar door een 14+netnummer, één fysieke informatiebalie en één website en webloket. Welk kanaal de burger ook kiest, hij krijgt steeds hetzelfde betrouwbare antwoord en hij kan de overheid houden aan overheidsbrede kwaliteitsnormen.

Deze ambitie betekent ook een andere manier van werken voor de medewerkers van het huidige contactcenter, callcenter of de publieksdienst. Voor het ICTU-programma Overheid heeft Antwoord® was dat in september 2007 aanleiding om een document te ontwikkelen met functieprofielen voor medewerkers van het toekomstige gemeentelijke KCC. Daarin zou moeten worden meegenomen aan welke competenties een dergelijke medewerker moet voldoen, welk opleidingsniveau wordt gevraagd en welke vaardigheden worden verwacht. Dit document geeft antwoord op deze vragen.

Met functieprofielen als basis is het bovendien mogelijk om te bepalen 'waar een medewerker nu staat (IST)' en waar hij 'idealiter zou moeten staan als Antwoord® KCC-medewerker (SOLL)'. Dit document voorziet in die basis.

Keuze voor Tempo-Team

Begin 2007 zocht Tempo-Team contact met Overheid heeft Antwoord[®] om de functieprofielen te ontwikkelen. Na enkele gesprekken is een team van specialisten aan de slag gegaan. De werkgroep van Tempo-Team bestond uit:

- accountmanager telebranche met kennis van en specifieke ervaring in de callcenterwereld;
- branchemanager overheid, met diepgaande kennis van de overheidssector en de ontwikkelingen die daar plaatsvinden;
- HR managers, met specialistische kennis van het werving- en selectieproces en tevens inhoudelijk adviseur op het terrein van functieprofielen.

Overheid heeft Antwoord[®] wilde graag met Tempo-Team aan de slag vanwege de kwaliteit, deskundigheid en enthousiasme van de werkgroep, de ervaring met het ontwikkelen van functieprofielen voor het project BAG én vanwege de kennis, ervaring en positie die Tempo-Team heeft in overheid- en de callcenterbranche.

Werkwijze

Overheid heeft Antwoord[®] verzamelde begin 2007 een uitgebreide set aan al bestaande functieprofielen, functiebeschrijvingen en competentieoverzichten van klantcontactcentra van verschillende gemeenten (Amsterdam, Apeldoorn, Enschede, Son en Breugel, Terneuzen, Zaanstad) en het UWV, Postbus 51 en de brancheorganisatie OOCB. Met deze set is Tempo-Team in maart 2007 aan de slag gegaan om de overeenkomsten en verschillen vast te stellen. Het doel was om eerst te benoemen welke beschrijvingen nodig waren (welke functies) en om vervolgens die elementen mee te nemen die in de set van beschrijvingen vaak voorkwamen. Daarna zijn de beschrijvingen in enkele gesprekken verfijnd en besproken met een aantal gemeenten uit de Leeromgeving gemeenten¹ van Antwoord[®].

¹ Amsterdam, Apeldoorn, Dordrecht, Enschede, Gouda, Rotterdam, Son en Breugel, Terneuzen, Zaanstad, Zoetermeer en Zwolle vormen de Leeromgeving gemeenten van Antwoord[®].

Overheid heeft Antwoord® heeft nadrukkelijk gevraagd om bij de functiebeschrijvingen rekening te houden met het volgende:

1. de functiebeschrijvingen moeten herkenbaar zijn voor en toepasbaar zijn binnen kleine en grote gemeenten;
2. het gaat om niet-commerciële overheidsfuncties;
3. de functiebeschrijvingen moeten in een praktisch document worden beschreven en op www.antwoord.nl kunnen worden gezet, zodat gemeenten naar eigen inzicht van de beschrijvingen gebruik kunnen maken.

De functieprofielen zijn zó geschreven dat alle 443 gemeenten er gebruik van kunnen maken. Kleinere gemeenten zullen profielen samenvoegen terwijl grote gemeenten juist een aantal functionarissen op hetzelfde profiel zullen inzetten.

Ook medewerkers die in de huidige situatie een deeltaak verrichten en niet alle kanalen beheersen, kunnen in de nieuwe organisatie een positie krijgen. Een telefonist(e) kan bijvoorbeeld in het KCC als klantadviseur 3 worden geplaatst, mits hij/zij akkoord gaat met flexibele werktijden (tijdens de piek inzetten) en met de content kan werken.

Voor de inschaling van de salarissen van de nieuwe functies is het de bedoeling dat u de competenties als basis neemt. Door de competenties te vergelijken met de competenties van functies in uw huidige organisaties kunt u de nieuwe inschaling voor uw medewerkers maken.

Het document dat nu voor u ligt, kwam in november 2007 tot stand en is een uitwerking van bovenstaande punten. Overheid heeft Antwoord® en Tempo-Team hopen hiermee een bijdrage te leveren aan het verder professionaliseren van uw gemeentelijke KCC.

3

Klant Contact Centrum; uitgangspunten

De functiebeschrijvingen zijn gebaseerd op de wijze waarop het Klant Contact Centrum (KCC) is ingericht, wat er van een KCC wordt verwacht en via welke kanalen een burger vanuit een gemeentelijk KCC antwoord krijgt. In dit hoofdstuk wordt het KCC geschetst op basis waarvan de functieprofielen (zie hoofdstuk 5) zijn opgesteld.

3.1 De gemeente als centraal overheidsloket voor de burger

De gemeenten worden het centrale loket voor vragen van burgers, bedrijven en organisaties aan de overheid. Het kabinet heeft dit in 2005 besloten. Dit gemeentelijke KCC wordt op termijn dé ingang voor vragen aan nagenoeg de gehele overheid. Dus voor vragen aan gemeenten, provincies, rijksoverheid en waterschappen.

Gemeenten kunnen deze ambitie realiseren via een groeipad, dat loopt tot en met 2015. Op korte termijn wordt de nadruk gelegd op het verbeteren van de telefonische dienstverlening. De komende jaren wordt daartoe de huidige telefonische ingang bij gemeenten uitgebouwd tot een dienstverleningsconcept, waarbij contact met de overheid mogelijk is via verschillende kanalen. Naast de huidige balie en telefoon zijn dit ook de digitale media zoals internet, e-mail en chat. Bij iedere gemeente zal dezelfde informatie voor de burger beschikbaar zijn.

3.2 KCC: een professioneel en uniform overheidsloket met meerdere kanalen

Gemeenten geven het centrale loket vorm door een Klant Contact Centrum (KCC) te bouwen. Gemeenten geven vanuit de huidige praktijk aan dat:

- telefoontjes van burgers, bedrijven en instellingen momenteel te veel worden doorverbonden of niet bij de juiste functionaris terechtkomen;
- de dienstverlening ad hoc, veelkleurig en vaak persoonsafhankelijk is opgezet;
- dure specialisten eenvoudige vragen beantwoorden;
- de elektronische dienstverlening via bijvoorbeeld internet en e-mail niet op het gewenste niveau is (techniek, proces en inhoudelijk).

De vorming van een KCC door gemeenten is een belangrijke stap binnen het generieke streven van de overheid om een professionele, uniforme en transparante informatievoorziening en dienstverlening te bieden. Bij deze dienstverlening staat de vraag van de burger centraal. De burger, maar ook bedrijven en instellingen kunnen in de toekomst bij het KCC (balie, telefoon, post, internet, e-mail, etc.) terecht voor de brede diversiteit aan overheidsproducten en -diensten.

3.3 KCC: dienstverlening aan de burger staat centraal

Een belangrijk uitgangspunt voor het KCC is het klantgericht denken. De dienstverleningsbehoefte van burgers, bedrijven en instellingen staat centraal en het is de ambitie om zo goed mogelijk aan deze behoefte te voldoen. Onder zo goed mogelijk wordt verstaan:

- het juiste antwoord (in één keer goed, de vraag deskundig afhandelen, dienstverlening van goede kwaliteit);
- klantvriendelijke behandeling (multichannel en eenmalig verstrekken gegevens);
- efficiëntie (snelheid, de vraag wordt zo spoedig mogelijk afgehandeld en de klant krijgt een goed inzicht in de behandelduur; een toegankelijke overheid).

3.4 KCC: inrichting van de organisatie

Het KCC wordt onderdeel van de Publieksdienst van de gemeente (uiteraard afhankelijk van hoe de gemeente is georganiseerd). Het hart van de organisatie bestaat uit een afdeling (de frontoffice) die bestaat uit klantadviseurs die burgers helpen met vragen en problemen via verschillende kanalen: balie, post, telefoon, chat, email (webforms). Belangrijk is dat burgers altijd hetzelfde antwoord krijgen op dezelfde vraag ongeacht het kanaal dat ze daarvoor kiezen. Vragen of diensten die maatwerk of productietijd vragen, worden doorgespeeld naar de backoffice van de gemeente (niet meer onderdeel van KCC) of naar een andere overheidsorganisatie bij niet-gemeentelijke vragen. Het maakt hierbij niet uit hoe groot het KCC is.

De balie ontvangt bezoekers, verwijst bezoekers door en verstrekt informatie of producten. Het callcenter is een telefonisch knooppunt. De medewerkers in de frontoffice handelen de binnenkomende telefoongesprekken zoveel mogelijk direct af (streefnorm is 80%) volgens uniforme standaarden en informatieprotocollen. Met de huidige technologische ontwikkelingen zal het aantal communicatiekanalen steeds verder ontwikkelen en de functionaliteiten hierbinnen verbreden.

Het spreekt vanzelf dat de klantadviseurs in die beschreven KCC's alle kanalen 'in de vingers hebben'. De functiebeschrijvingen elders in dit document houden daar uiteraard rekening mee.

3.5 Communicatiekanalen tussen burger en overheid: ontwikkeling op hoofdlijnen per kanaal

De fysieke balie. Een gemeente kent meerdere balies, ook wel loketten genoemd. Het programma OL2000 heeft tussen 1996 en 2002 hard gewerkt om overheidsloketten te laten samenwerken en om de overheid vraaggerichter haar diensten te laten aanbieden. Veel gemeenten hebben meerdere loketten gebundeld in een publiekshal; bijvoorbeeld loket Bouwen en Wonen en loket Burgerzaken. Andere loketten zijn bijvoorbeeld de Sociale Diensten, Wijkkantoor en het nieuwe loket WMO (Wet Maatschappelijke Ondersteuning). De functionele inrichting van de loketten en de fysieke locatie verschillen per gemeente. In het toekomstige KCC is voorzien in een bundeling van diverse loketten, gemeenschappelijke coördinatie van de verschillende loketten en informatie-uitwisseling tussen de loketten.

De telefoon. Bij telefonie is het de uitdaging om de burger, het bedrijf of de instelling zoveel mogelijk direct te helpen of direct naar de juiste persoon door te verbinden. Het KCC Antwoord[®] van de gemeente is straks bereikbaar via 14+ netnummer van de betreffende gemeente. De klant krijgt via de frontoffice direct een medewerker aan de lijn en een antwoord op de vraag. Complexe vragen worden doorgezet naar een specialist in de backoffice. Uitgangspunt is dat 80% van de klantvragen direct via de frontoffice wordt beantwoord.

Het internet. Het gebruik van internet is in onze maatschappij niet meer weg te denken. Nagenoeg iedere burger heeft direct of indirect toegang tot internet en met de dichtheid van breedbandinternet behoort Nederland tot de koplopers in de wereld. Dit biedt ongekende mogelijkheden in informatie-uitwisseling en het aanbieden van diensten. Vrijwel iedere burger weet zijn weg te vinden naar de gemeentelijke website en gebruikt deze om zich te laten informeren over de gemeentelijke dienstverlening. Bij een aantal gemeenten kunnen burgers (vaak eenvoudige) aanvragen digitaal indienen en formulieren downloaden.

In het KCC worden de belangrijkste klantgerelateerde processen digitaal uitgevoerd, waardoor burger, bedrijf of instelling via internet voor een groot deel van hun dienstenbehoefte terecht kunnen bij de gemeenten. In eerste instantie betreft dit eenvoudige producten en diensten met een hoog volume. De burger kan in een later stadium met zijn digitale identificatie (DigiD) via een persoonlijke webpagina meer complexe of privacygevoelige aanvragen doen en de voortgang van de behandeling volgen.

De fysieke post. Post blijft een belangrijk communicatiekanaal, ondanks de toename in gebruik van e-mail en internet. Gemeenten ontvangen dagelijks veel brieven en andere poststukken. De post wordt fysiek intern verspreid en daarnaast in toenemende mate gedigitaliseerd. De gemeente registreert en scant de inkomende documentenstroom waardoor het mogelijk is deze digitaal te ontsluiten voor medewerkers. Documenten zijn tevens locatie-onafhankelijk op te roepen en gemakkelijk te verspreiden. In het KCC zijn de poststromen volledig gedigitaliseerd en is het mogelijk om volledig digitale dossiers op te bouwen.

E-mail. E-mail is samen met internet een veelgebruikt communicatiemiddel geworden. Naast de simpele functie van brief geeft het de mogelijkheid tot het verzenden van een veelheid aan informatie op bijvoorbeeld schrift, maar ook beeld en geluid.

E-mail heeft een eigen dynamiek in omvang (hoeveelheid mailtjes die worden gestuurd of ontvangen), de vorm, de inhoud, de kwaliteit en met name ook de afhandeling. E-mail laat zich niet beperken door plaats of tijd. De inhoudelijke beantwoording of opvolging is hier wel aan gebonden. Gemeenten worstelen net als andere instellingen of bedrijven met deze dynamiek. Dit leidt ertoe dat dit medium in wisselende mate door gemeenten wordt ingezet.

In het KCC wordt het e-mailkanaal alleen gebruikt als kanaal voor intern-, dossiergebonden- of zakelijk gebruik. Daarnaast verloopt het e-mailverkeer met de klant gestructureerd via webforms. Webforms bieden de mogelijkheid om eerst de meest gestelde vragen automatisch van de klant te beantwoorden binnen de afgesproken responstijden. Eventuele resterende vragen worden op maat afgehandeld. Met name vanwege de ongestructureerdheid van e-mails, zal dit kanaal in toenemende mate vervangen worden door gestandaardiseerde en gestructureerde webforms.

SMS en chat. SMS en chat zijn relatief nieuw en worden momenteel vooral door de jeugd en jong-volwassenen zeer intensief gebruikt. De verwachting is dat deze kanalen over een aantal jaren ook in het KCC een belangrijke plaats innemen bij de interactie tussen burgers, bedrijven en instellingen met de overheid. SMS kan bijvoorbeeld worden gebruikt om een burger of een groep burgers een kort bericht te sturen over een afspraak of een melding van een verlopen document. Met name als een gemeente op een dag veel telefoontjes verwacht over hetzelfde onderwerp en het gaat om een kort, maar helder antwoord, voorziet een breed verstuurd SMS zeker in een behoefte. Chat biedt de mogelijkheid om via internet direct contact te hebben met de burger.

Het KCC is ten eerste een gestandaardiseerd gemeentebreed dienstverleningsproces. Ten tweede is het ook een organisatieonderdeel met medewerkers. Om vanuit de huidige situatie tot een volwaardig KCC te komen is een organisatiewijziging noodzakelijk.

Het KCC is een frontoffice die bereikbaar is via balie, telefoon, post, internet en e-mail. De backoffice of vakafdelingen maken geen deel uit van het KCC. De afdelingen zijn elk voor een deel verantwoordelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening en zullen wel heldere afspraken moeten maken over wie waarvoor verantwoordelijk is.

De frontoffice:

- ontvangt alle binnenkomende klantcontacten;
- handelt alle informatieaanvragen af;
- handelt volledige standaardproductie af;
- handelt gedeelte niet-standaardproductie af (eerste stappen doorlopen, registratie, etc.).

Vervolgens overdracht naar tweedelijns frontoffice, dan wel de backoffice/vakafdeling voor specialistische- of tijdsintensieve afhandeling.

Het KCC wordt beoordeeld op de bijdrage die het levert aan een efficiëntere dienstverlening aan de burgers en dus een efficiëntere gemeentelijke organisatie als geheel. Belangrijke prestatie-indicatoren zijn:

- doorlooptijden;
- kwaliteit;
- klanttevredenheid;
- kosten;
- gebruik van juiste communicatiekanalen door burger;
- standaardisatie van werkprocessen;
- workload frontoffice en backoffice;
- bereikbaarheid versus personele bezettingsgraad.

Personeel

Het werken in een KCC is wezenlijk anders dan werken aan huidige balies binnen een gemeente. Dit betreft niet alleen de taakhoud, maar ook houding en gedrag (competenties).

KCC-medewerkers moeten inhoudelijk bijvoorbeeld kunnen omgaan met:

- diversiteit en complexiteit van vragen;
- het aanbieden en opleveren van verschillende producten;
- nieuwe technieken (digitale media, contentinformatiesystemen, klantinformatiesystemen, nieuwe productapplicaties).

Daarnaast zal de verhouding klant-leverancier tussen burger en overheid verder worden uitgebouwd. Dit vereist specifieke gedragskenmerken en competenties van de medewerker.

5

5 Functieprofielen

5.1 Functienaam: Klantadviseur 3

5.1.1 Context van de functie

De gemeenten worden het centrale loket voor alle vragen van burgers aan de overheid. Het kabinet heeft dit in 2005 besloten. Dit gemeentelijke Klant Contact Centrum wordt op termijn dé ingang voor vragen aan nagenoeg de gehele overheid. Dus voor vragen over gemeente, provincie, Rijk en waterschappen.

De ambitie op de lange termijn is groot. Deze taakstelling moet worden gerealiseerd via een groeipad, dat loopt van 2006 tot en met 2015. Op korte termijn wordt de nadruk gelegd op het verbeteren van de telefonische dienstverlening. De komende jaren wordt daartoe de huidige telefonische ingang bij gemeenten uitgebouwd tot een dienstverleningsconcept, waarbij contact met de overheid mogelijk is via verschillende kanalen. Naast de huidige balie en telefoon zijn dit bijvoorbeeld nieuwe digitale media zoals internet, e-mail en chat. Bij iedere gemeente zal dezelfde informatie voor de burger beschikbaar zijn.

KCC: dienstverlening aan de burger staat centraal

Een belangrijk uitgangspunt voor het KCC is het klantgericht denken. De dienstverleningsbehoefte van burgers, bedrijven en instellingen staat centraal en het is de ambitie om zo goed mogelijk aan deze behoefte te voldoen. Onder zo goed mogelijk wordt verstaan:

- kwaliteit: de vraag deskundig afhandelen, dienstverlening van goede kwaliteit;
- service: een hoog serviceniveau en een toegankelijke overheid;
- snelheid: de vraag wordt zo spoedig mogelijk afgehandeld en de klant krijgt een goed inzicht in de behandelduur.

KCC: inrichting van de organisatie

Het KCC wordt onderdeel van de Publieksdienst van de gemeente. Het hart van de organisatie bestaat uit een balie en een callcenter. De balie ontvangt bezoekers, verwijst bezoekers door en verstrekt informatie of producten. Het callcenter is een telefonisch knooppunt met een frontoffice en een backoffice. De medewerkers in de frontoffice handelen de binnenkomende telefoongesprekken zoveel mogelijk direct af (streefnorm is 80%) volgens uniforme standaarden en informatieprotocollen. Vragen of diensten die maatwerk of productietijd vragen, worden doorgespeeld naar de backoffice.

5.1.2 Doelstelling functie

De Klantadviseur 3 verricht frontoffice taken en de daaruit voortvloeiende uitvoerende werkzaamheden. Het betreft voornamelijk het ontvangen, registreren, uitzetten of afhandelen via de telefoon of ander kanaal van contacten met burgers en belanghebbenden van de gemeente en overheidsorganisaties. De werkzaamheden hebben een grotendeels standaard karakter. De Klantadviseur 3 is primair verantwoordelijk voor één deel van de aanwezige communicatiekanalen of portaal, te beginnen met bijvoorbeeld de telefoon of één informatieportaal.

5.1.3 Plaats in de organisatie

De Klantadviseur 3 rapporteert rechtstreeks aan de Teamleider KCC.

5.1.4 Kerntaken en belangrijkste activiteiten

Beheersing van het instrumentarium

- bedient een uitgebreid en geavanceerd telefoonsysteem;
- benut de hieraan gekoppelde digitale faciliteiten; de content van de gemeente en overheid;
- realiseert korte wachttijden;
- meldt storingen in het instrumentarium.

Verstrekt informatie

- staat bellers te woord en bevordert een duidelijke vraagstelling;
- handelt waar mogelijk zelf vragen af en voorkomt zoveel als mogelijk doorverbindingen;
- zoekt informatie via de contentsystemen;
- verstrekt informatie aan de beller over de gemeente en overheidsorganisaties en haar producten en diensten.

Overige resultaten

- heeft een signalerende rol in het actueel houden en aanvullen van de content. Vult de gegevens niet zelfstandig aan maar geeft dit door aan de desbetreffende verantwoordelijke persoon;
- verricht voorkomende administratieve werkzaamheden;
- verzendt formulieren en folders.

5.1.5 Opleiding, kennis, ervaring en competenties

Algemene Vooropleiding:

MBO werk- en denkniveau, bij voorkeur aangevuld met een branchediploma contactcenters.

Vakkennis:

Heeft inzicht in de organisatie, de producten en de diensten van de gemeente en de overheid.

Ervaring:

Heeft ervaring met verschillende communicatiemiddelen als telefoon, computer, sms en chat.

Vaardigheden:

Basiskennis PC	<ul style="list-style-type: none">• vertrouwd met MS Windows XP, MS Word, Excel en Outlook;• vertrouwd met toetsenbord en muis;• kan werken met meerdere applicaties tegelijk;• kan op applicaties in- en uitloggen en switchen tussen schermen.
Typevaardigheid	<ul style="list-style-type: none">• 120 aanslagen per minuut.
Mondelinge communicatie	<ul style="list-style-type: none">• spreekt Algemeen Beschaafd Nederlands (ABN).
Schriftelijke communicatie	<ul style="list-style-type: none">• schrijft helder en begrijpelijk Nederlands• schrijft beknopt en 'to-the-point'.
Overige vaardigheden	<ul style="list-style-type: none">• goede oog, oor en handcoördinatie, kan gelijktijdig een gesprek voeren, informatie opzoeken en gegevens invoeren.

Competenties:

Ondernemen	
Klantgerichtheid	<ul style="list-style-type: none">• onderzoekt wensen en behoeften van de klant en vertaalt deze in acties.
Ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none">• anticipeert;• behoudt het initiatief ondanks obstakels.
Analyse en besluitvorming	
Probleemanalyse	<ul style="list-style-type: none">• signaleert tijdens het klantcontact het probleem (doorvragen);• herkent belangrijke informatie.
Communicatie	
Luisteren	<ul style="list-style-type: none">• luistert en filtert informatie;• gaat in op uitlatingen en gedragingen en vraagt door.
Mondelinge communicatie	<ul style="list-style-type: none">• beantwoordt inhoudelijke vragen afdoende en toetst dit;• drukt zich helder uit zodat het antwoord goed wordt begrepen;• spreekt 'to-the point' en wijdt niet onnodig uit.
Motivatie	
Resultaatgericht	<ul style="list-style-type: none">• werkt doelgericht en efficiënt, laat zich niet afleiden, heeft focus op kwaliteit;• maakt taken, waaraan hij begint, ook af;• heeft inzicht in eigen functioneren en de samenhangende verbeteracties;• kan nauwkeurig onder hoge werkdruk werken;• krijgt en geeft feedback;• is betrokken bij de organisatie;• is ambitieus om meerdere deelgebieden eigen te maken.
Discipline	<ul style="list-style-type: none">• houdt zich aan de afspraken.
Persoonlijk gedrag	
Aanpassingsvermogen	<ul style="list-style-type: none">• kan omgaan met diverse klanttypes, heeft multicultureel besef.

5.1.6 Inleertraject

De klantadviseur 3 kan opgeleid worden binnen het KCC van de gemeente. Het inleertraject kan zowel per portaal of per kanaal geschieden. De keuze zal per gemeente verschillend zijn.

Per portaal betekent dat alle communicatiekanalen in dit portaal en de inhoudelijke kennis van dit portaal geleerd worden.

Wordt de keuze gemaakt voor het kanaal dan zullen alle inhoudelijke vragen via dit kanaal over alle verschillende portalen door de klantadviseur beantwoord kunnen worden. De keuze maakt uiteindelijk niet zoveel uit, het uiteindelijke resultaat zal hetzelfde zijn.

5.2 Functienaam: Klantadviseur 2

5.2.1 Context van de functie

De gemeenten worden het centrale loket voor alle vragen van burgers aan de overheid. Het kabinet heeft dit in 2005 besloten. Dit gemeentelijke Klant Contact Centrum wordt op termijn dé ingang voor vragen aan nagenoeg de gehele overheid. Dus voor vragen over gemeente, provincie, Rijk en waterschappen.

De ambitie op de lange termijn is groot. Deze taakstelling moet worden gerealiseerd via een groeipad, dat loopt van 2006 tot en met 2015. Op korte termijn wordt de nadruk gelegd op het verbeteren van de telefonische dienstverlening. De komende jaren wordt daartoe de huidige telefonische ingang bij gemeenten uitgebouwd tot een dienstverleningsconcept, waarbij contact met de overheid mogelijk is via verschillende kanalen. Naast de huidige balie en telefoon zijn dit bijvoorbeeld nieuwe digitale media zoals internet, e-mail en chat. Bij iedere gemeente zal dezelfde informatie voor de burger beschikbaar zijn.

KCC: dienstverlening aan de burger staat centraal

Een belangrijk uitgangspunt voor het KCC is het klantgericht denken. De dienstverleningsbehoefte van burgers, bedrijven en instellingen staat centraal en het is de ambitie om zo goed mogelijk aan deze behoefte te voldoen. Onder zo goed mogelijk wordt verstaan:

- kwaliteit: de vraag deskundig afhandelen, dienstverlening van goede kwaliteit;
- service: een hoog serviceniveau en een toegankelijke overheid;
- snelheid: de vraag wordt zo spoedig mogelijk afgehandeld en de klant krijgt een goed inzicht in de behandelduur.

KCC: inrichting van de organisatie

Het KCC wordt onderdeel van de Publieksdienst van de gemeente. Het hart van de organisatie bestaat uit een balie en een callcenter. De balie ontvangt bezoekers, verwijst bezoekers door en verstrekt informatie of producten. Het callcenter is een telefonisch knooppunt met een frontoffice en een backoffice. De medewerkers in de frontoffice handelen de binnenkomende telefoongesprekken zoveel mogelijk direct af (streefnorm is 80%) volgens uniforme standaarden en informatieprotocollen. Vragen of diensten die maatwerk of productietijd vragen, worden doorgespeeld naar de backoffice.

5.2.2 Doelstelling functie

De Klantadviseur 2 verricht frontoffice taken en de daaruit voortvloeiende uitvoerende werkzaamheden. Het betreft het ontvangen, registreren, uitzetten of afhandelen via de telefoon, balie, e-mail en chat van contacten met burgers en belanghebbenden van de gemeente en overheidsorganisaties. De klantadviseur 2 is op alle werkgebieden van het frontoffice inzetbaar en werkt via alle informatiekanalen.

5.2.3 Plaats in de organisatie

De Klantadviseur 2 rapporteert rechtstreeks aan de Teamleider KCC.

5.2.4 Kerntaken en belangrijkste activiteiten

Beheersing van het instrumentarium

- bedient een uitgebreid en geavanceerd telefoonsysteem;
- benut de hieraan gekoppelde digitale faciliteiten; de content van de gemeente en overige overheidsorganisaties;
- realiseert korte wachttijden;
- meldt storingen in het instrumentarium.

Verstrekt informatie

- staat bellers te woord en bevordert een duidelijke vraagstelling;
- handelt waar mogelijk zelf vragen af en voorkomt zoveel als mogelijk doorverbindingen;
- voert (i.v.m. de status van de behandeling) klantgegevens in;
- zoekt informatie op in de content;
- verstrekt eerste-lijns-informatie die voorziet in de vraagstelling aan de balie, via de telefoon, e-mail en chat;
- verstrekt informatie aan de beller over de gemeente en overheidsorganisaties en haar producten en diensten.

Doorgeven berichten

- geeft meldingen en verzoeken door aan de backoffice van de gemeente en de betreffende overheidsorganisatie;
- stelt terugbelnotities op ten behoeve van het backoffice van de gemeente en overheidsorganisatie.

Overige resultaten

- noteert vragen en verzoeken die niet door de content worden gedekt;
- heeft een signalerende rol in het actueel houden en aanvullen van de content;
- verzendt formulieren en folders;
- verricht overige taken, nodig voor het optimaal functioneren van het Klant Contact Centrum.

5.2.5 Opleiding, kennis, ervaring, vaardigheden en competenties

Algemene Vooropleiding:

MBO werk- en denkniveau, bij voorkeur aangevuld met een branchediploma contactcenters.

Vakkennis:

Heeft inzicht in de organisatie, de producten en de diensten van de gemeente en de overheid.

Ervaring:

Heeft ervaring met verschillende communicatiemiddelen als telefoon, computer en chat.

Vaardigheden:

Basiskennis PC	<ul style="list-style-type: none">• vertrouwd met MS Windows XP, MS Word, Excel en Outlook• vertrouwd met toetsenbord en muis• kan werken met meerdere applicaties tegelijk• kan op applicaties in- en uitloggen en switchen tussen schermen
Typevaardigheid	<ul style="list-style-type: none">• 120 aanslagen per minuut
Mondelinge communicatie	<ul style="list-style-type: none">• spreekt Algemeen Beschaafd Nederlands (ABN)
Schriftelijke communicatie	<ul style="list-style-type: none">• schrijft helder en begrijpelijk Nederlands• schrijft beknopt en 'to-the-point'
Overige vaardigheden	<ul style="list-style-type: none">• goede oog, oor en handcoördinatie, kan gelijktijdig een gesprek, informatie opzoeken en gegevens invoeren

Competenties:

Ondernemen	
Klantgerichtheid	<ul style="list-style-type: none">• onderzoekt wensen en behoeften van de klant en vertaalt deze in acties.
Ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none">• anticipeert;• behoudt het initiatief ondanks obstakels.
Analyse en besluitvorming	
Probleemanalyse	<ul style="list-style-type: none">• signaleert tijdens het klantcontact het probleem (doorvragen);• herkent belangrijke informatie.
Communicatie	
Luisteren	<ul style="list-style-type: none">• luistert en filtert informatie.
	<ul style="list-style-type: none">• gaat in op uitspraken en gedragingen en vraagt door.
Mondelinge communicatie	<ul style="list-style-type: none">• beantwoordt inhoudelijke vragen afdoende en toetst dit;• drukt zich helder uit zodat het antwoord goed wordt begrepen;• spreekt 'to-the point' en wijdt niet onnodig uit.
Motivatie	
Resultaatgericht	<ul style="list-style-type: none">• werkt doelgericht en efficiënt, laat zich niet afleiden, heeft focus op kwaliteit;• maakt taken, waaraan hij begint, ook af;• heeft inzicht in eigen functioneren en de samenhangende verbeteracties;• kan nauwkeurig onder hoge werkdruk werken;• krijgt en geeft feedback;• is betrokken bij de organisatie.
Discipline	<ul style="list-style-type: none">• houdt zich aan de afspraken.
Persoonlijk gedrag	
Aanpassingsvermogen	<ul style="list-style-type: none">• kan omgaan met diverse klanttypes, heeft multicultureel besef.

5.3 Functienaam: Klantadviseur 1

5.3.1 Context van de functie

De gemeenten worden het centrale loket voor alle vragen van burgers aan de overheid. Het kabinet heeft dit in 2005 besloten. Dit gemeentelijke Klant Contact Centrum wordt op termijn dé ingang voor vragen aan nagenoeg de gehele overheid. Dus voor vragen over Gemeente, Provincie, Rijk en Waterschappen.

De ambitie op de lange termijn is groot. Deze taakstelling moet worden gerealiseerd via een groeipad, dat loopt van 2006 tot en met 2015. Op korte termijn wordt de nadruk gelegd op het verbeteren van de telefonische dienstverlening. De komende jaren wordt daartoe de huidige telefonische ingang bij gemeenten uitgebouwd tot een dienstverleningsconcept, waarbij contact met de overheid mogelijk is via verschillende kanalen. Naast de huidige balie en telefoon zijn dit bijvoorbeeld nieuwe digitale media zoals internet, e-mail en chat. Bij iedere gemeente zal dezelfde informatie voor de burger beschikbaar zijn.

KCC: dienstverlening aan de burger staat centraal

Een belangrijk uitgangspunt voor het KCC is het klantgericht denken. De dienstverleningsbehoefte van burgers, bedrijven en instellingen staat centraal en het is de ambitie om zo goed mogelijk aan deze behoefte te voldoen. Onder zo goed mogelijk wordt verstaan:

- kwaliteit: de vraag deskundig afhandelen, dienstverlening van goede kwaliteit;
- service: een hoog serviceniveau en een toegankelijke overheid;
- snelheid: de vraag wordt zo spoedig mogelijk afgehandeld en de klant krijgt een goed inzicht in de behandelduur.

KCC: inrichting van de organisatie

Het KCC wordt onderdeel van de Publieksdienst van de gemeente. Het hart van de organisatie bestaat uit een balie en een callcenter. De balie ontvangt bezoekers, verwijst bezoekers door en verstrekt informatie of producten. Het callcenter is een telefonisch knooppunt met een frontoffice en een backoffice. De medewerkers in de frontoffice handelen de binnenkomende telefoongesprekken zoveel mogelijk direct af (streefnorm is 80%) volgens uniforme standaarden en informatieprotocollen. Vragen of diensten die maatwerk of productietijd vragen, worden doorgespeeld naar de backoffice.

5.3.2 Doelstelling functie

De Klantadviseur 1 verricht frontoffice taken en de daaruit voortvloeiende uitvoerende werkzaamheden. Het betreft voornamelijk het ontvangen, registreren, uitzetten of afhandelen via de telefoon van contacten met burgers en belanghebbenden van de gemeente en overheidsorganisaties. Daarnaast ondersteunt de Klantadviseur 1 bij het oplossen van complexe of politiek gevoelige vraagstukken of situaties. De Klantadviseur 1 heeft overzicht over het totale werkgebied van de afdeling en verricht zelfstandig werkzaamheden en stuurt waar nodig collega's aan. De Klantadviseur 1 draagt hiervoor specifieke verantwoordelijkheid.

5.3.3 Plaats in de organisatie

De Klantadviseur 1 rapporteert rechtstreeks aan de Teamleider KCC.

5.3.4 Kerntaken en belangrijkste activiteiten

Beheersing van het instrumentarium:

- bedient een uitgebreid en geavanceerd telefoonsysteem;
- benut de hieraan gekoppelde digitale faciliteiten; de content van de gemeente en overige overheidsorganisaties;
- realiseert korte wachttijden;
- meldt storingen in het instrumentarium.

Verstrekt informatie

- staat bellers te woord en bevordert een duidelijke vraagstelling;
- handelt waar mogelijk zelf vragen af en voorkomt zo veel als mogelijk doorverbindingen;
- voert (i.v.m. de status van de behandeling) klantgegevens in;
- zoekt informatie op in de content;
- verstrekt informatie die voorziet in de vraagstelling aan de balie, via de telefoon, e-mail en chat;
- verstrekt informatie aan de beller over de gemeente en overheidsorganisaties en haar producten en diensten;
- legt waar nodig verbeter suggesties aan de leidinggevende voor met betrekking tot het dienstverleningsproces, de content en de organisatie.

Doorgeven berichten

- geeft meldingen en verzoeken door aan de backoffice van de gemeente en de betreffende overheidsorganisatie;
- stelt terugbelnotities op voor de backoffice van de gemeente en overheidsorganisaties.

Overige resultaten

- werkt nieuwe medewerkers in;
- noteert vragen en verzoeken die niet door de content worden gedekt;
- verzendt formulieren en folders;
- onderneemt taken die het optimaal functioneren van het KCC bevorderen.

5.3.5 Opleiding, kennis, ervaring, vaardigheden en competenties

Algemene Vooropleiding:

MBO werk- en denkniveau, aangevuld met een branchediploma contactcenters.

Vakkennis:

Heeft ruim inzicht in de organisatie, de producten en de diensten van de gemeente en de overheid en (grondige) kennis van het KCC.

Ervaring:

Heeft ruime ervaring met verschillende communicatiemiddelen als telefoon, computer en chat.

Vaardigheden:

Basiskennis PC	<ul style="list-style-type: none">• vertrouwd met MS Windows XP, MS Word, Excel en Outlook;• vertrouwd met toetsenbord en muis;• kan werken met meerdere applicaties tegelijk;• kan op applicaties in- en uitloggen en switchen tussen schermen.
Typevaardigheid	<ul style="list-style-type: none">• 120 aanslagen per minuut.
Mondelinge communicatie	<ul style="list-style-type: none">• spreekt Algemeen Beschaafd Nederlands (ABN).
Schriftelijke communicatie	<ul style="list-style-type: none">• schrijft helder en begrijpelijk Nederlands.• schrijft beknopt en 'to-the-point'.
Overige vaardigheden	<ul style="list-style-type: none">• goede oog, oor en handcoördinatie, kan gelijktijdig een gesprek, informatie opzoeken en gegevens invoeren.

Competenties:

Ondernemen	
Klantgerichtheid	<ul style="list-style-type: none">• onderzoekt wensen en behoeften van de klant en vertaalt deze in acties.
Ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none">• anticipeert.• behoudt het initiatief ondanks obstakels.• vormt eigen oordeel en handelt naar eigen inzicht om tot oplossingen te komen.
Analyse en besluitvorming	
Probleemanalyse	<ul style="list-style-type: none">• signaleert tijdens het klantcontact en bij vragen van medewerkers het probleem (doorvragen)• herkent belangrijke informatie
Communicatie	
Luisteren	<ul style="list-style-type: none">• luistert en filtert informatie• gaat in op uitlatingen en gedragingen en vraagt door
Mondelinge communicatie	<ul style="list-style-type: none">• beantwoordt inhoudelijke vragen afdoende en toetst dit• drukt zich helder uit zodat het antwoord goed wordt begrepen• spreekt 'to-the point' en wijdt niet onnodig uit
Motivatie	
Resultaatgericht	<ul style="list-style-type: none">• werkt doelgericht en efficiënt, laat zich niet afleiden, heeft focus op kwaliteit• maakt taken, waaraan hij begint, ook af• heeft inzicht in eigen functioneren en de samenhangende verbeteracties• kan nauwkeurig onder hoge werkdruk werken• krijgt en geeft feedback• is betrokken bij de organisatie
Discipline	<ul style="list-style-type: none">• houdt zich aan de afspraken
Persoonlijk gedrag	
Aanpassingsvermogen	<ul style="list-style-type: none">• kan omgaan met diverse klanttypen en medewerkers, heeft multicultureel besef

5.4 Functienaam: Teamleider KCC

5.4.1 Context van de functie

De gemeenten worden het centrale loket voor alle vragen van burgers aan de overheid. Het kabinet heeft dit in 2005 besloten. Dit gemeentelijke Klant Contact Centrum wordt op termijn dé ingang voor vragen aan nagenoeg de gehele overheid. Dus voor vragen over Gemeente, Provincie, Rijk en Waterschappen.

De ambitie op de lange termijn is groot. Deze taakstelling moet worden gerealiseerd via een groeipad, dat loopt van 2006 tot en met 2015. Op korte termijn wordt de nadruk gelegd op het verbeteren van de telefonische dienstverlening. De komende jaren wordt daartoe de huidige telefonische ingang bij gemeenten uitgebouwd tot een dienstverleningsconcept, waarbij contact met de overheid mogelijk is via verschillende kanalen. Naast de huidige balie en telefoon zijn dit bijvoorbeeld nieuwe digitale media zoals internet, e-mail en chat. Bij iedere gemeente zal dezelfde informatie voor de burger beschikbaar zijn.

KCC: dienstverlening aan de burger staat centraal

Een belangrijk uitgangspunt voor het KCC is het klantgericht denken. De dienstverleningsbehoefte van burgers, bedrijven en instellingen staat centraal en het is de ambitie om zo goed mogelijk aan deze behoefte te voldoen. Onder zo goed mogelijk wordt verstaan:

- kwaliteit: de vraag deskundig afhandelen, dienstverlening van goede kwaliteit;
- service: een hoog serviceniveau en een toegankelijke overheid;
- snelheid: de vraag wordt zo spoedig mogelijk afgehandeld en de klant krijgt een goed inzicht in de behandelduur.

KCC: inrichting van de organisatie

Het KCC wordt onderdeel van de Publieksdienst van de gemeente. Het hart van de organisatie bestaat uit een balie en een callcenter. De balie ontvangt bezoekers, verwijst bezoekers door en verstrekt informatie of producten. Het callcenter is een telefonisch knooppunt met een frontoffice en een backoffice. De medewerkers in de frontoffice handelen de binnenkomende telefoongesprekken zoveel mogelijk direct af (streefnorm is 80%) volgens uniforme standaarden en informatieprotocollen. Vragen of diensten die maatwerk of productietijd vragen, worden doorgespeeld naar de backoffice.

5.4.2 Doelstelling functie

De Teamleider zorgt voor de operationele aansturing en het optimaal functioneren van een groep van maximaal 20 Klantadviseurs. De Teamleider realiseert met zijn team de voor het KCC vastgelegde doelstellingen over de dienstverlening in het algemeen, snelheid en kwaliteit van de antwoorden, inzet diverse communicatiekanalen, etc.

5.4.3 Plaats in de organisatie

De Teamleider KCC rapporteert aan de Manager KCC.

5.4.4 Kerntaken en belangrijkste activiteiten

Kerntaken

- is verantwoordelijk voor de realisatie van kwalitatieve en kwantitatieve output;
- voert een actief personeelsbeleid (instroom, doorstroom, ontwikkeling, beoordelen, arbeidsvoorwaarden, Arbo-, verzuim- en veiligheidsbeleid, uitstroom, etc.);
- draagt mede zorg voor de adequate en effectieve bezetting binnen de organisatorische kaders;
- maakt werkplanning, bewaakt voortgang en neemt maatregelen om de productie te borgen;
- coacht, stimuleert en faciliteert medewerkers;
- levert de benodigde sturingsinformatie via vastgestelde rapportage-formats;
- onderkent wijzigingen in de aard van het proces, anticipeert hierop en draagt zorg voor informatie en instructie aan de agents en overige betrokkenen;
- geeft richting aan de afhandeling van bijzondere kwesties/situaties;
- verricht groep- en afdelingoverstijgende activiteiten.

5.4.5 Opleiding, kennis, ervaring, vaardigheden en competenties

Algemene Vooropleiding:

HBO werk- en denkniveau, bij voorkeur aangevuld met branchediploma contactcenters.

Vakkennis:

- heeft ruime ervaring in vakinhoudelijke functie;
- bezit coachings- en adviesvaardigheden;
- heeft inzicht in de organisatie, de producten en de diensten van de gemeente en de overheid;
- heeft een (grondige) kennis van het KCC;
- is bij voorkeur bekend met verandermanagement.

Ervaring:

- heeft ervaring met verschillende communicatiemiddelen als telefoon, computer en chat;
- heeft leidinggevende ervaring.

Vaardigheden:

Basiskennis PC	<ul style="list-style-type: none">• vertrouwd met MS Windows XP, MS Word, Excel en Outlook;• vertrouwd met toetsenbord en muis;• kan werken met meerdere applicaties tegelijk;• kan op applicaties in- en uitloggen en switchen tussen schermen.
Mondelinge communicatie	<ul style="list-style-type: none">• spreekt Algemeen Beschaafd Nederlands;• goede mondelinge uitdrukkingsvaardigheid.
Schriftelijke communicatie	<ul style="list-style-type: none">• schrijft helder en begrijpelijk Nederlands;• schrijft beknopt en 'to-the-point'.
Overig	<ul style="list-style-type: none">• heeft technische en professionele kennis van gemeente en overheidsorganisaties;• beschikt over logistiek inzicht (procesgang).

Competenties:

Management	
Leidinggeven	<ul style="list-style-type: none">• motiveert, enthousiasmeert en inspireert;• is in staat aan grote groepen leiding te geven;• kan omgaan met emoties en conflictsituaties;• waardeert teamprestaties in positieve en negatieve zin;• bewaakt de effectiviteit van het team;• betreft medewerkers bij het gezamenlijk oplossen van knelpunten;• stuurt aantoonbaar op gemiddelde gesprekstijd;• stuurt aantoonbaar op kwaliteit;• is sterk in plannen en organiseren.
Coachen	<ul style="list-style-type: none">• onderzoekt wensen en behoeften van de medewerkers en kan deze vertalen in acties;• heeft inzicht in sterke en zwakke eigenschappen van medewerkers, analyseert trends en komt met verbetervoorstellen;• denkt actief mee met de medewerker en komt op; eigen initiatief met passende voorstellen.
Analyse en besluitvorming	<ul style="list-style-type: none">• heeft analyserend en probleemoplossend vermogen;• maakt optimaal gebruik van kennis en expertise van anderen;• is besluitvaardig.
Communicatie	<ul style="list-style-type: none">• maakt duidelijk wat van het KCC, het team en individueel wordt verwacht.
	<ul style="list-style-type: none">• geeft informatie die voor anderen van belang kan zijn tijdig door.
	<ul style="list-style-type: none">• geeft en ontvangt feedback.
Motivatie	<ul style="list-style-type: none">• zet zich in om samen met anderen doelen te bereiken;• houdt zich aan de afspraken;• werkt doelgericht en efficiënt;• kan nauwkeurig onder hoge werkdruk werken;• kan omgaan met veranderingen.

5.5 Functienaam: Manager KCC

5.5.1 Context van de functie

De gemeenten worden het centrale loket voor alle vragen van burgers aan de overheid. Het kabinet heeft dit in 2005 besloten. Dit gemeentelijke Klant Contact Centrum wordt op termijn dé ingang voor vragen aan nagenoeg de gehele overheid. Dus voor vragen over gemeente, provincie, Rijk en waterschappen.

De ambitie op de lange termijn is groot. Deze taakstelling moet worden gerealiseerd via een groeipad, dat loopt van 2006 tot en met 2015. Op korte termijn wordt de nadruk gelegd op het verbeteren van de telefonische dienstverlening. De komende jaren wordt daartoe de huidige telefonische ingang bij gemeenten uitgebouwd tot een dienstverleningsconcept, waarbij contact met de overheid mogelijk is via verschillende kanalen. Naast de huidige balie en telefoon zijn dit bijvoorbeeld nieuwe digitale media zoals internet, e-mail en chat. Bij iedere gemeente zal dezelfde informatie voor de burger beschikbaar zijn.

KCC: dienstverlening aan de burger staat centraal

Een belangrijk uitgangspunt voor het KCC is het klantgericht denken. De dienstverleningsbehoefte van burgers, bedrijven en instellingen staat centraal en het is de ambitie om zo goed mogelijk aan deze behoefte te voldoen. Onder zo goed mogelijk wordt verstaan:

- kwaliteit: de vraag deskundig afhandelen, dienstverlening van goede kwaliteit;
- service: een hoog serviceniveau en een toegankelijke overheid;
- snelheid: de vraag wordt zo spoedig mogelijk afgehandeld en de klant krijgt een goed inzicht in de behandelduur.

KCC: inrichting van de organisatie

Het KCC wordt onderdeel van de Publieksdienst van de gemeente. Het hart van de organisatie bestaat uit een balie en een callcenter. De balie ontvangt bezoekers, verwijst bezoekers door en verstrekt informatie of producten. Het callcenter is een telefonisch knooppunt met een frontoffice en een backoffice. De medewerkers in de frontoffice handelen de binnenkomende telefoongesprekken zoveel mogelijk direct af (streefnorm is 80%) volgens uniforme standaarden en informatieprotocollen. Vragen of diensten die maatwerk of productietijd vragen, worden doorgespeeld naar de backoffice.

5.5.2 Doelstelling functie

De manager KCC is operationeel en beleidsmatig eindverantwoordelijk voor het KCC. Vanuit de visie en strategie van de gemeente stelt de manager KCC jaarlijks een operationeel plan op met betrekking tot de dienstverlening (inhoud, vorm en uitvoering) van het KCC. De manager KCC adviseert hoger management en bestuur binnen de gemeente met betrekking tot de integrale bedrijfsvoering en de toekomst van de KCC dienstverlening. De manager KCC bouwt en onderhoudt een extern netwerk met private en publieke partijen die van invloed zijn op het functioneren van het KCC.

5.5.3 Plaats in de organisatie

De Manager KCC rapporteert aan de Gemeentesecretaris of Directeur Publiekszaken.

5.5.4 Kerntaken en belangrijkste activiteiten

Leidinggevende taken

- geeft hiërarchisch leiding aan de medewerkers van het KCC;
- is eindverantwoordelijk voor het integrale personeelsbeleid binnen KCC (recruitment, beloning, beoordeling, ontwikkeling, Arbo en veiligheid, etc.);
- coacht medewerkers en faciliteert hun persoonlijke ontwikkeling;
- bewaakt de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden;
- adviseert hoger management en bestuur van gemeente met betrekking tot visie, strategie en beleid KCC.

Beleidsmatige werkzaamheden en ontwikkeling

- vertaalt strategie en ontwikkelingen naar operationele plannen en beleid;
- verwerft draagvlak voor veranderingen en vernieuwingen.

Bedrijfsvoering

- is verantwoordelijk voor kwaliteit, productiviteit en continuïteit van de uit te voeren werkzaamheden binnen KCC;
- stelt het budget KCC op en bewaakt deze;
- zorgt voor adequate communicatiestructuur binnen KCC, met andere relevante onderdelen binnen gemeente en met externe partijen binnen (semi)overheid en bedrijfsleven;
- initieert waar nodig projecten, definieert projectplan, richt projectorganisatie in, stelt budgetten op en bewaakt deze, etc.

5.5.5 Opleiding, kennis, ervaring en competenties

Algemene Vooropleiding:

HBO werk- en denkniveau, aangevuld met een branchediploma contactcenters.

Vakkennis:

- heeft inzicht in de organisatie, de producten en de diensten van de gemeente en de (semi)overheid;
- heeft kennis en opleiding op het gebied van management.

Ervaring:

- ervaring met operationeel aansturen van een afdeling met uitvoerende medewerkers, bij voorkeur binnen (semi) overheid of zelfstandige bestuursorganen;
- ervaring met direct dienstverlenende onderdelen binnen de overheid;
- ervaring op gebied van coaching en management;
- ervaren netwerker zowel intern als extern.

Competenties manager KCC:

Competentie-cluster: Denken	Conceptueel denken	<ul style="list-style-type: none">• begrijpt de relaties tussen verschillende informatie en ziet de bredere context;• maakt gebruik van bestaande theorieën en concepten om praktische situaties te begrijpen.
	Analyserend en probleem-oplossend vermogen	<ul style="list-style-type: none">• deelt problemen op in deelgebieden;• analyseert informatie op effectieve wijze;• herkent de oorzaken van problemen en stelt realistische en praktische oplossingen voor om ze aan te pakken.
Competentie-cluster: Interactie	Communiceren	<ul style="list-style-type: none">• communiceert relevante informatie op heldere en beknopte wijze;• past de boodschap aan de ontvanger en luistert naar de zienswijze van anderen.
	Mondeling communiceren	<ul style="list-style-type: none">• communiceert informatie mondeling op een duidelijke en zelfverzekerde manier;• past taalgebruik aan de toehoorder en controleert of zij de boodschap begrijpen.
	Interpersoonlijke sensitiviteit / invoelend vermogen	<ul style="list-style-type: none">• hanteert een bedachtzame en tactvolle aanpak;• onderkent de gevoelens van de ander.
	Luisteren	<ul style="list-style-type: none">• is in staat om oprecht en zonder interruptie naar anderen te luisteren;• verwerkt op inhoudelijk en feitelijk niveau de informatie van de ander en betreft deze in de eigen overwegingen.

	Omgevingsbewustzijn	<ul style="list-style-type: none"> • toont besef en begrip van de invloed die een organisatie en de externe omgeving kan hebben op situaties en probleemvelden, in termen van structuur, politieke verhoudingen en doelstellingen.
	Samenwerken	<ul style="list-style-type: none"> • stelt zich samenwerkingsgezind op binnen het team, deelt kennis en informatie; • streeft harmonie na binnen het team en levert inspanningen ten bate van het team.
Competentie-cluster: Leiderschap	Groepsgericht leiderschap	<ul style="list-style-type: none"> • stimuleert de samenwerking door individuen en groepen bijeen te brengen teneinde doelen en doelstellingen te verwezenlijken.
	Coachend vermogen	<ul style="list-style-type: none"> • herkent en ontwikkelt talent bij anderen; • steunt de ander op positieve wijze zodat die het beste uit zichzelf kan halen.
	Conflicthantering	<ul style="list-style-type: none"> • identificeert verschillen van mening tussen anderen en gaat hier op effectieve wijze mee om; • lost conflicten op door een open discussie en een diplomatieke aanpak.
	Omgaan met veranderingen	<ul style="list-style-type: none"> • implementeert en volgt veranderingen op de werkplek; • onderbouwt initiatieven tot verandering met duidelijke beweegredenen; • is bereid in te gaan op kritiek ten aanzien van deze initiatieven zodat er draagvlak bij medewerkers ontstaat.
Competentie-cluster: Persoonlijke effectiviteit	Stressbestendigheid	<ul style="list-style-type: none"> • behoudt een kalme, gecontroleerde houding onder druk; • blijft gefocust op de taak.
	Flexibiliteit	<ul style="list-style-type: none"> • past zich makkelijk aan nieuwe situaties en manieren van werken aan. Staat open voor veranderingen en is bereid zich hieraan effectief aan te passen.
	Organisatiebetrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> • toont besef en begrip van de invloed die een organisatie kan hebben op situaties en probleemvelden; • is zich bewust van structuren, politieke verhoudingen en doelstellingen binnen en van een organisatie.
	Aanpassingsvermogen	<ul style="list-style-type: none"> • past zich makkelijk aan aan nieuwe situaties en manieren van werken; • staat open voor veranderingen en is bereid zich hier effectief aan te passen; • herkent doelstellingen van diverse partijen; • onderhandelt over wederzijdse acceptabele oplossingen door het sluiten van compromissen en het creëren van win-win-situaties.

Competentie-cluster: Presteren	Resultaatgerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> • is erop gericht om resultaten en doelen te bereiken; • streeft er constant naar om aan verwachtingen te voldoen en deze te overtreffen.
	Productiviteitsgerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> • streeft naar optimale afstemming tussen enerzijds inzet mensen en middelen en anderzijds de output in de vorm van producten, dienstverlening, etc; • heeft gevoel voor verhoudingen en redelijkheid bij allocatie van financiële middelen en budgetten.
	Kwaliteitsgerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> • handhaaft een hoge kwaliteitsnorm in het werk; • moedigt anderen aan om aan deze norm te voldoen.
	Klantgerichtheid	<ul style="list-style-type: none"> • brengt behoeften van klanten aan het licht en toont hiervoor begrip; • is erop gericht om aan deze behoeften te voldoen en streeft klanttevredenheid na.
	Professionele en vakkennis	<ul style="list-style-type: none"> • heeft kennis van gemeenten en overheidsorganisaties; • vertoont een mate van technische en professionele kennis en bekwaamheid die overeenstemt met de rol; • vertrouwt op deze kennis en bekwaamheid en deelt haar met anderen.
	Besluitvaardigheid	<ul style="list-style-type: none"> • hakt op tijd en met de nodige overtuiging knopen door, ook wanneer er onzekerheid is of de informatie beperkt; • is bereid om impopulaire beslissingen te nemen en deze uit te voeren.
	Plannen	<ul style="list-style-type: none"> • plant het werk zo dat gestelde doelen bereikt worden; • brengt vooraf de wijze van werken en benodigde stappen in kaart; • houdt rekening met onvoorziene gebeurtenissen en past plannen aan indien nodig.
	Organiseren	<ul style="list-style-type: none"> • ordent informatie en hulpmiddelen effectief; • geeft prioriteit aan taken op basis van hun noodzaak en / of belangrijkheid.

5.6 Functienaam: Projectmanager KCC

5.6.1 Context van de functie

De gemeenten worden het centrale loket voor alle vragen van burgers aan de overheid. Het kabinet heeft dit in 2005 besloten. Dit gemeentelijke Klant Contact Centrum wordt op termijn dé ingang voor vragen aan nagenoeg de gehele overheid. Dus voor vragen over Gemeente, Provincie, Rijk en Waterschappen.

De ambitie op de lange termijn is groot. Deze taakstelling moet worden gerealiseerd via een groeipad, dat loopt van 2006 tot en met 2015. Op korte termijn wordt de nadruk gelegd op het verbeteren van de telefonische dienstverlening. De komende jaren wordt daartoe de huidige telefonische ingang bij gemeenten uitgebouwd tot een dienstverleningsconcept, waarbij contact met de overheid mogelijk is via verschillende kanalen. Naast de huidige balie en telefoon zijn dit bijvoorbeeld nieuwe digitale media zoals internet, e-mail en chat. Bij iedere gemeente zal dezelfde informatie voor de burger beschikbaar zijn.

KCC: dienstverlening aan de burger staat centraal

Een belangrijk uitgangspunt voor het KCC is het klantgericht denken. De dienstverleningsbehoefte van burgers, bedrijven en instellingen staat centraal en het is de ambitie om zo goed mogelijk aan deze behoefte te voldoen. Onder zo goed mogelijk wordt verstaan:

- kwaliteit: de vraag deskundig afhandelen, dienstverlening van goede kwaliteit;
- service: een hoog serviceniveau en een toegankelijke overheid;
- snelheid: de vraag wordt zo spoedig mogelijk afgehandeld en de klant krijgt een goed inzicht in de behandelduur.

KCC: inrichting van de organisatie

Het KCC wordt onderdeel van de Publieksdienst van de gemeente. Het hart van de organisatie bestaat uit een balie en een callcenter. De balie ontvangt bezoekers, verwijst bezoekers door en verstrekt informatie of producten. Het callcenter is een telefonisch knooppunt met een frontoffice en een backoffice. De medewerkers in de frontoffice handelen de binnenkomende telefoongesprekken zoveel mogelijk direct af (streefnorm is 80%) volgens uniforme standaarden en informatieprotocollen. Vragen of diensten die maatwerk of productietijd vragen, worden doorgespeeld naar de backoffice.

5.6.2 Doelstelling functie

De Projectmanager KCC creëert vanuit visie en strategie draagvlak voor het KCC binnen het hoger management en het bestuur van de gemeente.

1. creëert urgentiebesef in organisatie;
2. stelt leidende coalitie samen waarin de diverse beslissers en beleidsmakers binnen en buiten de Gemeente verenigd zijn;
3. werkt vanuit een duidelijke visie en strategie;
4. Zorgt voor voortdurende communicatie over de organisatieverandering naar alle betrokkenen;
5. betreft actief alle medewerkers op alle niveaus en rust hen adequaat toe op de veranderingen;
6. verankert nieuwe werkwijze in organisatiecultuur.

Vanuit dit draagvlak stelt projectmanager een projectplan op en vertaalt dit plan naar operationele uitvoering. De projectmanager heeft een grote mate van ondernemend gedrag. Hij heeft ervaring met grootschalig verandermanagement en kennis van de (gemeentelijke) overheid. Vanuit deze kennis en ervaring heeft hij een visie op E-overheid, éénloketgedachte en KCC. De projectmanager vormt de motor voor ontwikkelingen en innovaties binnen de taakstelling van KCC. Hij genereert ideeën, draagt bij aan- en werkt vanuit de strategie. De Projectmanager acteert met name op strategisch en tactisch niveau en is sparringpartner & adviseur voor hoger management en Bestuur binnen de Gemeente in het bijzonder en externe betrokkenen in het algemeen. Daarnaast speelt de projectmanager adequaat in op externe en interne ontwikkelingen (politiek, wetgeving, maatschappij, economie, etc.).

De projectmanager is vakinhoudelijk en beleidsmatig eindverantwoordelijk voor de ontwikkeling van een KCC. Vanuit visie, strategie en beleid worden de KCC organisatie ontwikkeld en geïmplementeerd.

5.6.3 Plaats in de organisatie

De Projectmanager rapporteert rechtstreeks aan Gemeentesecretaris of Directeur Publiekszaken

5.6.4 Kerntaken en belangrijkste activiteiten

Hieronder worden algemene taken beschreven. De leidinggevende van de projectmanager kan binnen dit kader een gedetailleerde taakomschrijving opstellen die op de projectmanager van de betreffende gemeente van toepassing is.

Leidinggevende werkzaamheden:

- vertalen van visie, strategie en beleid naar operationele organisatie;
- zorgen voor afstemming van de inzet van personeel van de verschillende diensten;
- aansturen van verschillende deelprojecten binnen KCC;
- verantwoording dragen voor de implementatie van KCC.

(Financieel) Administratieve werkzaamheden:

- bewaken van de voortgang van het project;
- plannen van de werkzaamheden;
- beheren van budgetten.

Beleidsmatige werkzaamheden:

- ontwikkelen projectplan;
- inrichten van het project;
- creëren van draagvlak binnen de gemeentelijke organisatie.

Communicatieve werkzaamheden:

- onderhouden van interne en externe contacten;
- communiceren voortgang en mijlpalen.

5.6.5 Opleiding, kennis, ervaring en competenties

Algemene vooropleiding:

WO-opleiding, bij voorkeur in een economische of bedrijfskundige richting. Beschikt over analytisch denkniveau, acteert op strategisch en tactisch niveau en weet theorie om te zetten in actiegericht en pragmatisch handelen

Vakkennis:

Heeft bewezen (up to date) vakkennis van- en ervaring binnen (semi) overheden. Combineert dit met aantoonbare ervaring met grootschalig verandermanagement en organisatie-inrichting binnen een complexe omgeving.

Ervaring:

Minimaal vijf jaar managementervaring bij voorkeur binnen (semi) overheid. Heeft ervaring met beleidsmatige eindverantwoordelijkheid en advisering op beslissingsniveau. Heeft aantoonbare ervaring met projectmanagement en het aansturen en coachen van hoger opgeleide professionals.

Competenties Projectmanager KCC:

Competentie -cluster: organisatie	1. Inzicht in organisatiebehoeften	
	Heeft de persoon inzicht in de organisatiebehoeften en de vereisten voor een goede bedrijfsvoering en wordt dat inzicht op een pro-actieve manier vertaald in concrete initiatieven en maatregelen?	<ul style="list-style-type: none">• is geïnteresseerd en heeft inzicht in de steeds veranderende interne en externe omgeving, in de gevolgen voor de organisatie en voor zijn / haar eigen rol in het bijzonder;• is zich duidelijk bewust van de manier waarop zijn / haar eigen rol een meerwaarde voor interne en externe belanghebbenden kan creëren;• ontwikkelt passende instrumenten en systemen en geeft praktische steun en adviezen die passen bij de organisatiebehoeften.
	2. Servicegerichtheid	
	Voldoet de persoon aan de verwachtingen en vereisten van interne en externe belanghebbenden?	<ul style="list-style-type: none">• is pro-actief in het leggen van contacten met interne en externe belanghebbenden en streeft er naar te voldoen aan hun behoeften op basis van de geldende normen (standaarden) en procedures binnen de organisatie;• is pro-actief bij het waarborgen van de klanttevredenheid, is een betrouwbare business partner en beschouwt klanttevredenheid als een van de essentiële impulsen voor de eigen activiteiten;• heeft altijd een coöperatieve en positieve instelling, zelfs in problemen / of conflictsituaties.

Competentie-cluster: medewerkers	3. Ontwikkelen en coachen medewerkers	
	Richt de persoon zich op een continue ontwikkeling van zijn / haar medewerkers om de prestaties te verbeteren?	<ul style="list-style-type: none"> • neemt verantwoordelijkheid voor het aantrekken van nieuwe medewerkers en vervult een actieve rol tijdens hun inwerkperiode; • heeft een 'scherp oog' voor talent en coacht zijn / haar directe ondergeschikten op effectieve wijze zodat hun capaciteiten maximaal tot ontplooiing kunnen komen. Hanteert een objectieve benadering voor het ontwikkelingstraject van getalenteerde medewerkers waarbij ook de belangen van het bedrijf op langere termijn een rol spelen en niet alleen zijn / haar eigen organisatie centraal staat. Weet dat het zijn/haar verantwoordelijkheid is om een eigen opvolger te vinden en deze als zodanig te ontwikkelen; • neemt verantwoordelijkheid voor het uitvoeren van jaarlijkse beoordelings-gesprekken en zorgt voor continue feedback aan zijn /haar team.
	4. Volwassenheid / weloverwogen	
	Is de persoon in staat om situaties objectief te evalueren en om weloverwogen besluiten / maatregelen te nemen, zelfs in stressvolle omstandigheden?	<ul style="list-style-type: none"> • luistert naar anderen en kan begrip en waardering opbrengen voor afwijkende en tegengestelde opvattingen. • bewaart afstand en neemt alle relevante factoren in overweging alvorens een weloverwogen standpunt in te nemen. Kan zijn / haar visie bijstellen wanneer nieuwe relevante gegevens of een wijziging in omstandigheden daar aanleiding toe geven. Behandelt vertrouwelijke informatie op gepaste wijze. Laat zich in controversiële situaties niet gemakkelijk provoceren en blijft zelfs onder (grote) druk kalm en constructief. • kent de eigen sterke en zwakte punten en is in staat om deze ook bij anderen vast te stellen.

5. Probleemoplossend vermogen		
	Zorgt de persoon voor praktische oplossingen die aansluiten bij de organisatiebehoeften?	<ul style="list-style-type: none"> • houdt al ruim van tevoren rekening met mogelijke problemen en weegt een breed scala aan financiële, inhoudelijke en technische factoren af bij het inschatten van situaties. Plaats gebeurtenissen in hun context en identificeert de mogelijke oorzaken en gevolgen; • staat altijd open voor een nieuwe en andere aanpak. Is innovatief en creatief bij het implementeren van oplossingen en zorgt ervoor dat deze aansluiten op de eisen die een effectieve bedrijfsvoering stelt; • geeft blijk van een goed inzicht en probeert de hoofdoorzaak van een probleem vast te stellen bij het zoeken naar een oplossing.
Competentie-cluster: werkprocessen & uitvoerings-discipline	6. Resultaatgerichtheid	
	Is de persoon uitermate gemotiveerd en geïnteresseerd om uitstekende resultaten te behalen?	<ul style="list-style-type: none"> • neemt verantwoordelijkheid voor resultaten; • creëert een werkomgeving van concrete en tijdgebonden actieplannen in plaats van oeverloze discussies; • legt een sterke motivatie aan de dag om doelstellingen te halen en / of te overtreffen en accepteert geen middelmatigheid. Doet meer dan wordt verwacht om resultaten te bereiken.

	7. Beïnvloedingsvermogen (overtuigingskracht)	
	Is de persoon in staat om anderen op een directe of indirecte manier van zijn/haar standpunten te overtuigen waarbij de sfeer van onderling vertrouwen en commitment wordt behouden?	<ul style="list-style-type: none"> • gebruikt verschillende technieken, een goede timing en onderbouwing om de committent en steun van anderen te krijgen; • overtuigt anderen (d.w.z. superieuren, collega's, team) van andere of alternatieve denkwijzen. Presenteert nieuwe ideeën met overtuiging en passie op een constructieve manier. Legt de voor- en nadelen uit en 'verkoopt' het nut en de voordelen van zijn / haar aanpak op effectieve wijze; • kan steun mobiliseren en groepen mensen motiveren om een idee of concept te ondersteunen, waardoor een wijdverspreid gevoel van verantwoordelijkheid ontstaat.
	8. Vakkennis / professionaliteit	
	Levert de persoon hoge kwaliteit en expertise binnen zijn/haar specialisme?	<ul style="list-style-type: none"> • brengt een hoog niveau van professionele expertise in. Zorgt voor effectieve instrumenten, procedures en adviezen voor betrokkenen; • toetst prestaties regelmatig aan professionele standaarden. Is een betrouwbare business partner voor zowel het bestuur, (hoger)management als voor collega-deskundigen; • draagt de verantwoordelijkheid voor het naleven van regels, voorschriften en het beleid van de organisatie.
Competentie-cluster: waarden & cultuur	9. Uitdragen visie en strategie	
	Draagt de persoon de missie en kernwaarden van Gemeente en overheid op actieve wijze uit?	<ul style="list-style-type: none"> • draagt de visie op één-loketgedachte, E-overheid en KCC intern en extern uit. Handelt voortdurend in overeenstemming met deze visie en strategie. Zorgt ervoor dat anderen dit ook doen en accepteert geen inbreuk op de centrale uitgangspunten; • zegt niet alleen wat hij doet, maar doet ook wat hij zegt.

	10. Integriteit / eerlijkheid	
	Handelt de persoon altijd open en eerlijk in woord en daad?	<ul style="list-style-type: none"> • is altijd open en eerlijk. Is oprecht, meelevend en weet het vertrouwen van anderen te winnen; • uit zijn eigen visie en standpunten tegenover het team, collega's en superieuren. Is bereid om controversiële ideeën op een constructieve wijze naar voren te brengen, zelfs als deze in strijd zouden zijn met de algemene heersende opvattingen; • is een effectief rolmodel en is pro-actief in het begeleiden van anderen die niet voldoen aan organisatie normen.
	11. Netwerken / relaties ontwikkelen	
	Ontwikkelt en onderhoudt de persoon contacten met relevante netwerken?	<ul style="list-style-type: none"> • Extern: Zoekt pro-actief naar mogelijkheden om netwerken te onderhouden en te vergroten met belangrijke beslissers, beïnvloeders en relevante andere partijen. Bouwt langdurige relaties op. Kent de overheidsomgeving; • Intern: Heeft uitgebreide kennis van de organisatiestructuur en de rolverdeling binnen gemeente en brede overheid. Kent de interne netwerken en informele structuren in de organisatie goed en weet hoe deze te benutten.

Deze publicatie kwam tot stand door ICTU-programma **Overheid heeft *Antwoord***[®] in samenwerking met uitzendorganisatie **Tempo-Team**.

Meer weten over *Antwoord*[®] of over de functieprofielen?

Kijk dan op www.antwoord.nl of stuur een e-mail naar: antwoord@ictu.nl.

Eerste uitgave: november 2007

Herziene uitgave: november 2008