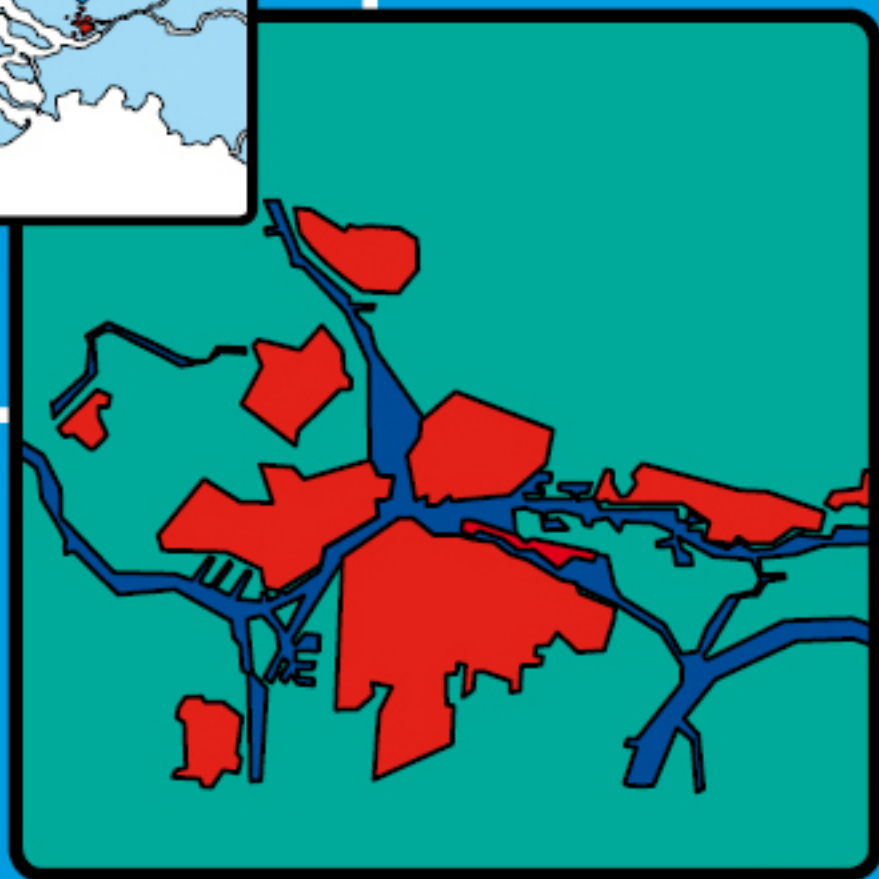


# Het realiseren van het 14+netnummer- Antwoord<sup>®</sup> in de regio

*Samenwerken in de regio Drechtsteden  
op het telefoniekanaal*



## **Het realiseren van het 14+netnummer-Antwoord® in de regio**

Samenwerken in de regio Drechtsteden op het telefoniekanaal

**Het realiseren van het 14+netnummer-Antwoord® in de regio**  
Samenwerken in de regio Drechtsteden op het telefoniekanaal

#### **Opdrachtgevers**

De gemeenten van de Drechtsteden  
ICTU-programma Overheid heeft *Antwoord®*

#### **Auteurs**

Hiemstra & De Vries

*Dianne van Slooten*  
*Jeannette Vader*  
*Ewoud de Voogd*

Utrecht, juli 2008

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

## **Inhoud**

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>Inleiding</b>	<b>10</b>
<b>1 Aanleiding en vorm van samenwerken variëren</b>	<b>13</b>
Aanleidingen tot samenwerking zijn divers	13
Ook de samenwerkingspartners verschillen	14
Inrichtingskeuzes zijn bepalend voor samenwerkingsvorm	15
Waar kun je als gemeenten nú beginnen?	17
<b>2 Antwoord® in de Drechtsteden</b>	<b>19</b>
Wie zijn de Drechtsteden?	19
Het concept Antwoord® en samenwerking op het telefoniekanaal	20
14078-Antwoord® is in de Drechtsteden aanleiding voor verdere samenwerking met regiogemeenten	21
<b>3 Samenwerken in de Drechtsteden</b>	<b>23</b>
Doelstelling en werkwijze bij het onderzoek	23
Uitgangspunten voor best passende samenwerkingsvorm in de Drechtsteden	24
Vijf inzichten bepalen welke samenwerkingsvormen passend zijn in de Drechtsteden	25
<b>4 Vijf samenwerkingsvormen</b>	<b>29</b>
Samen Beheren (1.)	30
Samen Ontwikkelen (2.)	31
Samen Afhandelen (3.)	33
Samen Afhandelen over meerdere kanalen (4.)	35
Samen Afhandelen, ook voor andere organisaties (5.)	37
<b>5 Analyse van de voor- en nadelen leidt tot een keuze voor de juiste vorm</b>	<b>39</b>
Uitgangspunten bij de vergelijking van de samenwerkingsvormen	39
Vergelijking laat zien dat samenwerkingsvorm 3 Samen Afhandelen in de Drechtsteden het goedkoopste en beste is	40

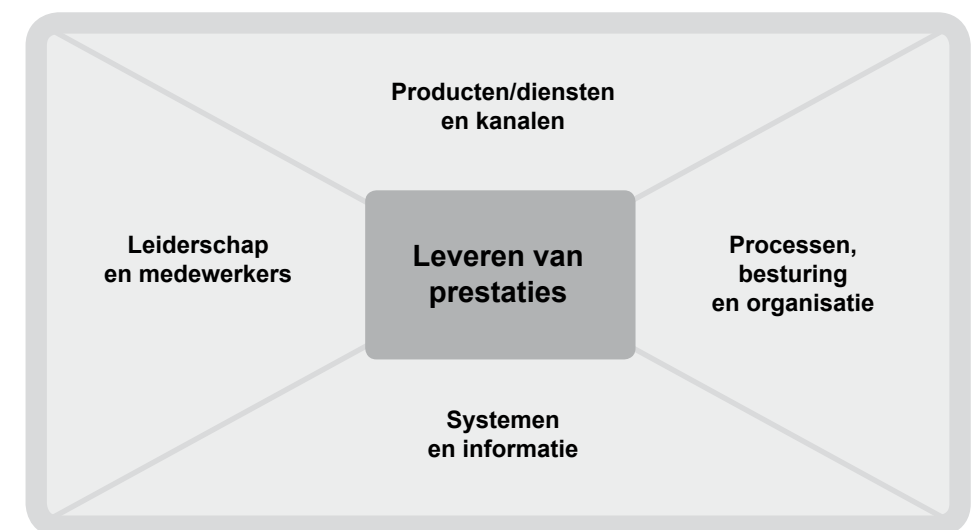
Kwalitatieve vergelijking van de samenwerkingsvormen	40		
Vergelijking op kosten: wat zijn de investeringen en wat is de prijs van een telefoongesprek?	44		
<b>6 Gezien de ambities en situatie is Samen Zelf Afhandelen voor de Drechtsteden het beste</b>	<b>51</b>		
Samen Zelf Afhandelen is beter dan Afhandelen Uitbesteden	52		
Implementatiestrategie	52		
Besluitvorming bepaalt tempo: ook rekening houden met bestuurlijk traject	53		
Opgave op drie niveaus: regionale, lokale en een procesopgave	55		
<b>7 Het proces tot samenwerking is een ontwikkelpad</b>	<b>59</b>		
Houd rekening met gevoeligheden	59		
Samenwerking in de Drechtsteden leert ons 8 lessen over het proces	59		
En dan nu aan de slag!	63		
<b>A Verantwoording</b>	<b>64</b>		
<b>B Inrichtingskeuzes en opties</b>	<b>65</b>		
<b>C Ambities en samenwerkingsmogelijkheden per gemeente en regio-organisatie van de Drechtsteden</b>	<b>67</b>		
Alblasserdam	67		
Dordrecht	67		
Hendrik Ido Ambacht	67		
Papendrecht	68		
Sliedrecht	68		
Zwijndrecht	69		
Regionale belastingdienst	69		
Regionale milieudienst	70		
Sociale dienst	70		
		<b>D Berekening prijs per telefoongesprek per samenwerkingsvorm</b>	<b>72</b>
		Bezettingsgraad	72
		Rekenmodel	73
		<b>E Overzicht van de activiteiten om een gezamenlijke organisatie op te zetten</b>	<b>78</b>

## Samenvatting

Vanaf 2015 zijn gemeenten de ingang van de overheid voor burgers, bedrijven en instellingen. Een logische eerste stap om de Antwoord<sup>®</sup>-ambitie van één herkenbare ingang te bereiken kan het invoeren van het 14+netnummer-Antwoord<sup>®</sup> zijn. Omdat vaak meerdere gemeenten in een regio hetzelfde netnummer hebben, vormt dit een logische aanleiding tot samenwerking op dienstverlening in een regio. In deze publicatie wordt een aantal samenwerkingsvormen beschreven om tot de invoering van het 14+netnummer te komen.

Deze publicatie is bedoeld als praktische handreiking voor regiogemeenten in het land om het 14+-netnummer gezamenlijk te implementeren. Daarnaast geeft het inzichten om ook op andere kanalen samen te werken aan de Antwoord<sup>®</sup>-ambities. De regio Drechtsteden (Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik Ido Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht) wordt als voorbeeld uit de praktijk beschreven. Voor deze regio wordt onderzocht wat op dit moment de beste samenwerkingsvorm is. Deze samenwerkingsvorm moet ambitieus zijn en tegelijk aansluiten bij de lokale mogelijkheden en behoeften van de afzonderlijke gemeenten.

In het algemeen geldt dat samenwerking tussen gemeenten op dienstverlening verschilt, al naar gelang de keuzes die (individueel of in regioverband) zijn gemaakt ten aanzien van de bouwstenen die de publicatie Gemeente heeft Antwoord<sup>®</sup> geeft (zie de figuur hieronder).



Om te onderzoeken wat een passende samenwerkingsvorm is voor de gemeenten in de Drechtsteden zijn gesprekken gevoerd om de ambities en mogelijkheden op het gebied van dienstverlening van deze gemeenten helder te krijgen. Daarnaast is in alle gemeenten een workshop Antwoord<sup>®</sup> (positiebepaling) uitgevoerd. Het goed kennen van de uitgangssituatie op het gebied van dienstverlening, gekoppeld aan de ambities in alle regiogemeenten is namelijk een belangrijke voorwaarde om de juiste samenwerkingsvorm te kiezen.

Er zijn vijf samenwerkingsvormen opgesteld. Dit zijn:

- Samen Beheren (1.)  
één telefonische ingang (web-based) voor de regio en de afzonderlijke gemeentelijke organisaties handelen zelf hun klantcontacten af, met eigen Antwoord<sup>®</sup>-kennisbank;
- Samen Ontwikkelen (2.)  
één telefonische ingang, klant komt binnen bij de afzonderlijke gemeentelijke organisatie die hun klantcontacten afhandelt binnen de gehele regio vanuit één gemeenschappelijke (te ontwikkelen) Antwoord<sup>®</sup>-kennisbank;
- Samen Afhandelen (3.)  
de telefoongesprekken worden door één gezamenlijke organisatie voor de telefonie afgehandeld;
- Samen Afhandelen over meerdere kanalen (4.)  
naast de afhandeling van de telefoongesprekken worden ook de klantcontacten over de kanalen post en internet gezamenlijk afgehandeld en wordt de fysieke dienstverlening uniform uitgevoerd;
- Samen Afhandelen, ook voor andere organisaties (5.)  
ook de klantcontacten voor andere overheidsorganisaties zoals de Manifestpartijen en de waterschappen en provincies worden gezamenlijk afgehandeld. Overigens kan de overheidsbrede kennisbank ook in de andere samenwerkingsvormen worden gebruikt.

Samenwerkingvormen 1, 2 en 3 zijn kwalitatief en financieel met elkaar vergeleken. Samenwerkingsvormen 4 en 5 zijn vanwege de uitgangssituatie in de Drechtsteden voor deze vergelijking buiten beschouwing gelaten. De kwalitatieve vergelijking is gedaan aan de hand van drie aspecten:

- wat merkt de klant ervan;
- de organisatie: leidt een samenwerkingsvorm tot een werkbare oplossing;
- de implementatie: wat zijn de organisatorische gevolgen.

De financiële vergelijking (kosten/investeringen versus opbrengsten) leidt tot de conclusie dat samenwerkingsvorm 3 tot de grootste besparing leidt: van ongeveer € 9 per dienstverleningsgesprek nu naar € 6 bij Samen Afhandelen. Om zowel de kwalitatieve als kwanti-

tatieve voordelen te behalen, is stevige sturing nodig om de voorziene prestatieverbeteringen te realiseren.

De Drechtsteden wordt geadviseerd de derde samenwerkingsvorm Samen Afhandelen te implementeren, gezien de te behalen voordelen in combinatie met de uitgangssituatie in de verschillende gemeenten (ambities en positiebepaling). Bovendien biedt deze vorm de ruimte voor elke gemeente om de eigen identiteit te behouden. Daarbij verdient Samen Zelf Afhandelen, eventueel met behulp van een externe partner, de voorkeur boven uitbesteden van de afhandeling van de klantcontacten.

Het is van belang een gemeenschappelijke ambitie en gezamenlijke doelen te definiëren. Voor de realisatie moet er ruimte zijn voor de individuele groeipaden. Dit betekent dat iedere gemeente in eigen tempo naar de gedefinieerde ambitie toe kan werken. Zij kan aansluiten wanneer zij daar klaar voor is, dat wil zeggen, wanneer zij haar interne organisatie op orde heeft.

Implementatie van deze samenwerkingsvorm vergt veel van de gemeenten, omdat er een aparte regionale organisatie moet worden opgezet. De opgaven moeten op drie niveaus worden gerealiseerd: op lokaal, regionaal en procesniveau. De lokale opgaven kunnen worden gebaseerd op de uitkomsten van de workshops Antwoord<sup>®</sup>. De regionale opgaven moeten gerealiseerd worden onder regie van een regionaal orgaan. In de Drechtsteden is dat het platform dienstverlening waarin alle hoofden dienstverlening van de regiogemeenten zitten, als opdrachtnemer van de Netwerkdirectie Drechtsteden (NDD).

Om de Antwoord<sup>®</sup>-ambities waar te maken, is uiteindelijk samenwerkingsvorm 5 het meest wenselijk. De Drechtsteden ambiëren in ieder geval op korte termijn samenwerkingsvorm 4. Op dit moment is deze doelstelling echter niet realistisch, gezien de uitgangssituatie. Samenwerkingsvorm 3 vormt een goede basis om verder samen te gaan werken op de andere kanalen en ook met andere overheden.

Aan het einde van deze publicatie worden de lessen genoemd die geleerd kunnen worden van het samenwerkingsproces in de Drechtsteden. Daarmee kunnen gemeenten in andere regio's hun voordeel doen, zodat zij ook geïnspireerd aan de slag kunnen met Antwoord<sup>®</sup>!

## Inleiding

Vanaf 2015 zijn gemeenten de ingang van de overheid voor burgers, bedrijven en instellingen. Voor nagenoeg alle vragen en transacties kunnen zij in de toekomst terecht aan de balie in een gemeentehuis, op internet of door te bellen met het Antwoord<sup>®</sup> klantcontactcentrum in hun gemeente. Dit vergt een belangrijke verandering in de organisatie van de dienstverlening in veel gemeenten. Gemeenten zoeken elkaar dan ook op om van gedachte te wisselen over hoe deze verandering vorm gegeven kan worden.

Een van de aanleidingen tot samenwerking is de introductie van het 14+netnummer. De gemeente, en op termijn de gehele overheid, wordt bereikbaar met het 14+netnummer. Het dekkinggebied van een 14+netnummer overschrijdt vaak gemeentegrenzen waardoor gemeenten moeten afstemmen over het gebruik van het nummer. Deze afstemming kan ook verdergaande ambities op het gebied van klantafhandeling omvatten. Overheid heeft Antwoord<sup>®</sup> adviseert regio's om tot samenwerking te komen bij de bediening van de burgers en in het bijzonder bij het introduceren van het 14+netnummer.

In deze publicatie wordt beschreven wat verschillende mogelijkheden zijn om samenwerking bij de implementatie van Antwoord<sup>®</sup> vorm te geven en hoe het proces tot samenwerking eruit kan zien. Daarbij ligt de nadruk op samenwerking op het telefoniekanaal. Beschreven wordt wat de mogelijkheden zijn voor de gezamenlijke invoering van het 14+-netnummer in de regio. De basis daarvoor vormt de samenwerking in de regio Drechtsteden.

De regio Drechtsteden (Alblasserdam, Dordrecht, Hendrik Ido Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht) wil 14078-Antwoord<sup>®</sup> implementeren. Deze situatie is een praktische aanleiding geweest voor het onderzoek naar het realiseren van het 14+netnummer-Antwoord<sup>®</sup> in de regio en wordt daarom in deze publicatie gebruikt als praktijkvoorbeeld. De Drechtsteden zijn zich er van bewust dat de uitgangssituatie per gemeente verschilt en dat dat gevolgen heeft voor de aanpak. De ene gemeente heeft de dienstverlening verregaand ontwikkeld, terwijl andere gemeenten voor de opgave staan een visie op dienstverlening te formuleren en/of die visie meer gedragen te krijgen. De regio zoekt naar een samenwerkingsvorm die past bij de ambities en mogelijkheden van de Drechtsteden en elk van de individuele gemeenten. De Drechtsteden willen een passende samenwerkingsvorm concreet maken en de implementatie in de vorm van een ontwikkelpad voorbereiden.

Hoofdstuk 1 geeft een overzicht van aanleidingen voor samenwerking en een beknopt kader voor de betekenis van samenwerking en Antwoord<sup>®</sup>. In hoofdstuk 2 wordt een situa-

tieschets gegeven van de Drechtsteden, waarna in hoofdstuk 3 de uitgangspunten worden toegelicht waarop een passende samenwerkingsvorm voor de Drechtsteden gebaseerd is. In hoofdstuk 4 worden vijf samenwerkingsvormen uitgewerkt. Hoofdstuk 5 geeft inzicht in de voor- en nadelen voor deze samenwerkingsvormen, waarna in hoofdstuk 6 de best passende samenwerkingsvorm toegelicht wordt. Hoofdstuk 7 laat ten slotte een aantal lessen zien die voortkomen uit dit proces.

# 1

## Aanleiding en vorm van samenwerken variëren

Samenwerking is een strategische vorm van organiseren en kan naast de bestaande vormen van organiseren, zoals zelf produceren (make) en uitbesteden (buy) worden gebruikt. Deze publicatie verkent de samenwerkingsvormen die regiogemeenten kunnen toepassen bij het afhandelen van telefonische klantcontacten. In dit hoofdstuk wordt de vraag beantwoord waarom gemeenten samenwerken of dat zouden moeten willen. Waarop kunnen zij dan samenwerken en met wie?



### Aanleidingen tot samenwerking zijn divers

Uit verkennende gesprekken met diverse gemeenten blijkt dat er verschillende aanleidingen zijn waarom partijen gaan samenwerken. De belangrijkste reden in dit onderzoek is de invoering van de Antwoord<sup>®</sup>-principes (in één keer, juist en volledig, ongeacht welk kanaal, ook informatie van andere overheden beschikbaar, via één herkenbare ingang (één (14+) telefoonnummer, webloket, enzovoorts). Gemeenten in Nederland passen hun dienstverlenings-processen aan zodat zij dé ingang voor de gehele overheid worden en via meerdere kanalen bereikbaar zijn. Wanneer gemeenten samenwerken om Antwoord<sup>®</sup> in te voeren, kunnen zij elkaars kennis gebruiken. Daarnaast kunnen de volgende aanleidingen spelen:

- door wettelijke bepalingen, zoals bij de SUWI-keten, Wmo en Wabo moeten overheden en gemeenten samenwerken;
- gemeenten hebben onvoldoende capaciteit en middelen om zelf de dienstverleningsprestaties te verbeteren en alle ontwikkelingen te volgen en kunnen door samenwerking 'overnemen wat er al ligt';
- samenwerking reduceert kwetsbaarheid, omdat samenwerken schaalvoordelen, zowel in de ontwikkeling als het uitvoeringsproces, biedt;
- de invoering van het 14+netnummer-Antwoord<sup>®</sup> overschrijdt gemeentelijke grenzen waardoor gemeenten met elkaar in gesprek moeten als zij gebruik willen maken van dit telefoonnummer;
- alhoewel partijen het gevoel kunnen hebben dat ze bij een samenwerking een stapje terug moeten doen, verbetert uiteindelijk de kwaliteit, doordat processen transparanter worden, er consistent en eenduidig wordt geantwoord in een bredere context, maar ook door bijvoorbeeld ruimere openingstijden;
- kosten zullen dalen door efficiënter gebruik van middelen en kennis;
- bestaande samenwerkingsverbanden maken verdergaande samenwerking vanzelfsprekend, omdat ook op het gebied van dienstverlening efficiency- en kwaliteitsvoordelen bereikt kunnen worden.

Ook voorbeelden in het land laten een divers beeld van aanleidingen zien.

voorbeeld in het land	directe aanleiding
Drechtsteden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14+netnummer-Antwoord® en een al bestaand samenwerkingsverband</li> <li>• organisatorische vervlechtingen tussen lokaal en regionaal georganiseerde gemeentelijke taken</li> </ul>
Haaglanden (Delft, Den Haag, Lansingerland, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland en Zoetermeer)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• onderzoek naar aspecten van dienstverlening waarop gemeenten kunnen samenwerken in regioverband</li> </ul>
gemeente Apeldoorn en SUWI-keten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wettelijke bepaling</li> <li>• pilot op het gebied van ketensamenwerking</li> </ul>
gemeente Zwolle en provincie Overijssel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 14+netnummer-Antwoord© en laten zien dat samenwerking tussen verschillende overheden mogelijk is</li> <li>• pilot op het gebied van ketensamenwerking</li> </ul>
gemeente Ten Boer en gemeente Groningen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gemeentelijke herindeling en reduceren van kwetsbaarheid door omvang en financiële situatie van gemeente Ten Boer</li> </ul>

Tabel 1.1 overzicht aanleidingen tot samenwerking in de praktijk

## Ook de samenwerkingspartners verschillen

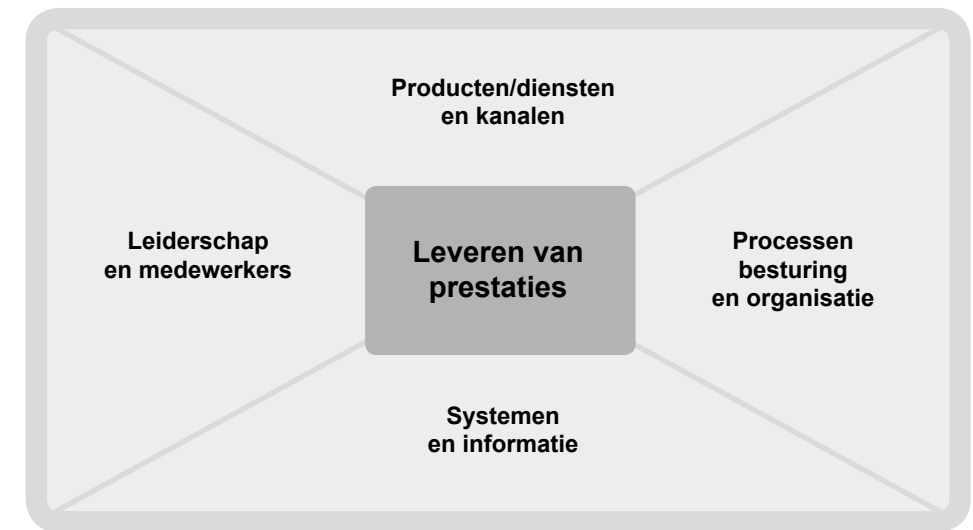
In het land zijn er momenteel verschillende vormen van samenwerking op het gebied van dienstverlening:

- intergemeentelijke samenwerking: gemeenten die in de regio samenwerken, bijvoorbeeld binnen een regioverband of door de netnummer-indeling, zoals binnen de Haaglanden (zie inzet aan het eind van dit hoofdstuk);
- ketensamenwerking: samenwerking in een life-event-keten, bijvoorbeeld op het terrein van werk-en-inkomen of de vreemdelingenketen;
- samenwerking tussen overheidsorganisaties: waterschappen, provincies en gemeenten die samenwerken om bijvoorbeeld een duidelijke ingang voor deze overheden te creëren; een voorbeeld is Zwolle met Overijssel;
- publiek-private samenwerking: overheidsorganisaties werken samen met verzeke-

raars, banken of bijvoorbeeld het postkantoor om eveneens een toegankelijke ingang te creëren.

## Inrichtingskeuzes zijn bepalend voor samenwerkingsvorm

Niet alleen de aanleiding kan verschillen, ook de vorm van samenwerking kan door samenwerkingspartners anders ingevuld worden. Er zijn uiteraard verschillen in de intensiteit van de samenwerking.



Verder verschilt de vorm van samenwerking in de keuzes die zijn gemaakt ten aanzien van de bouwstenen die de publicatie Gemeente heeft Antwoord® geeft. Een moderne gemeentelijke dienstverleningsorganisatie werkt vanuit vijf bouwstenen zoals weergegeven in de figuur hierboven. Deze bouwstenen hangen nauw samen. Het opstellen van het dienstverleningsconcept start bij het definiëren van prestaties en het vaststellen van de producten en diensten in relatie tot de mogelijke kanalen. De manier waarop de gemeente haar dienstverlening via de beschikbare kanalen op effectieve en efficiënte wijze wil leveren, bepaalt het dienstverleningsconcept. Dit heeft vervolgens consequenties voor de processen, de besturing, de organisatie, de systemen en informatie, de medewerkers, de cultuur en het leiderschap. De keuze die ten aanzien van al deze bouwstenen gemaakt kunnen worden door de individuele gemeente, hebben ook gevolgen voor de samenwerking met andere overheden. In tabel 1.2 staan de inrichtingskeuzes voor de bouwstenen.

bouwstenen	inrichtingskeuzes
producten, diensten en kanalen	<ul style="list-style-type: none"> <li>welke producten en diensten worden geleverd op het punt van het eerste klantcontact</li> <li>voor welke gemeenten en organisaties levert het 14+netnummer-Antwoord® deze producten en diensten</li> <li>en voor welke doelgroep</li> </ul>
leiderschap en medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>hoe diep gaat de dienstverlening</li> <li>zijn de producten en diensten dezelfde voor de samenwerkende partijen</li> <li>welke kanalen zet ik in naast het 14+netnummer-Antwoord®</li> <li>hoe gaan we om met verschillende leveringsprocessen voor hetzelfde product</li> <li>welk besturingsmodel gebruiken we voor sturen op prestaties</li> <li>wie handelt het contact met de burger af: doet de organisatie dat zelf of kan dat ook elders</li> <li>hoe organiseren en beleggen we de aansturing: doet een organisatie dit zelf of doen organisaties dit gezamenlijk</li> </ul>
systemen en informatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>gaan organisaties één kennismanagementproces inrichten over de gemeenten heen</li> <li>gaan gemeenten naar één gezamenlijke informatiebron</li> <li>komt er één ICT-architectuur voor de afhandeling van klantcontacten (zakensysteem, kennisbank, workflow, managementinformatie) zoals -bij voorkeur- de frontoffice architectuur</li> </ul>
processen, besturing en organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>zijn kennis, capaciteit en middelen beschikbaar voor de organisatieontwikkeling</li> <li>kenmerkt de cultuur zich door procesdenken en klantgerichtheid</li> </ul>

Tabel 1.2 de inrichtingskeuzes die bepalend zijn voor de samenwerkingsvorm

Antwoord® gaat over multichannel dienstverlening. De samenwerking is op verschillende kanalen te realiseren. Er is overigens geen vaste volgorde om Antwoord® op de verschillende kanalen in te voeren. Het telefoniekanaal blijkt vaak een logische eerste stap te zijn

om een samenwerkingsverband op te zetten. Het implementeren van Antwoord® is een groeipad dat aan moet sluiten bij de situatie en ambitie van de verschillende regiogemeenten. Het concept Antwoord® wordt verder uitgewerkt in het volgende hoofdstuk.

In deze publicatie wordt het kanaal telefonie uitgewerkt. De inzichten die in deze publicatie naar voren komen, zijn bruikbaar voor de samenwerking op de andere kanalen. Het gaat hierbij om de web-based-telefonie, waarbij de antwoorden aan de burgers kunnen worden ge-genereerd uit een Antwoord©-kennisbank en waarbij de afwikkeling kan worden gevolgd met een workflow managementsysteem.



### Waar kun je als gemeenten nú beginnen?

Waar je als gemeenten nú kan beginnen, hangt sterk af van de ambities en motieven die er zijn. Deze ambities en motieven kunnen in kaart gebracht worden door de Antwoord®-workshop. Een laagdrempelige start is het delen van kennis zoals procesmodellen, visies, scripts en kennisbanken. Wanneer samen ontwikkelen de ambitie is, kunnen gemeenten het beste beginnen met een gezamenlijke kennisbank, het e-loket of andere applicaties. Het gezamenlijk formuleren van een visie op dienstverlening en het uitwerken van bijvoorbeeld functieprofielen is ook een mogelijkheid. Zo heeft de gemeente Rotterdam een winkelconcept voor de loketfuncties in de afzonderlijke deelgemeenten ontwikkeld. Voorbeelden van verdergaande samenwerking zijn samen de contentcollectie beheren, samen de telefonie afhandelen in een gemeenschappelijke organisatie van telefoonverkeer, bijvoorbeeld achter het 14+netnummer, of vanuit een gezamenlijke backoffice bijvoorbeeld post en webintakes afhandelen. Vanzelfsprekend eisen verdergaande ambities een zwaarder samenwerkingsproces met meer (bestuurlijke) hobbels.

In veel regio's is de uitgangssituatie dat de verschillen tussen gemeenten groot zijn en samenwerking kan daardoor gevoelig liggen. Het is goed om ambitieus te zijn in de samenwerking, maar neem de ruimte om naar dit beeld toe te groeien (think big, act small). De vergelijking met de fasen in het INK-model gaat hier op. Het groeien naar een volgende fase, bijvoorbeeld van een activiteitgerichte organisatie naar procesgerichte organisatie, is een ontwikkelpad. Samenwerken is een ontwikkelproces dat begint met kleine stappen en successen. Het is daarbij belangrijk om dit vanuit vastgestelde uitgangspunten te doen. Het kan handig zijn om eerst concrete stappen te zetten zoals samen ontwikkelen (van een kennisbank of een visie). Daaruit spreekt de intentie tot samenwerken en wordt de samenwerking al vormgegeven. Vanuit deze positie is vervolgens de piketpaal te slaan om met ambtelijk en bestuurlijk draagvlak verdergaande ambities als een gezamenlijk KCC uit te spreken. Dit moet zelfs om een 'camel-nose-effect' te voorkomen: we beginnen hier, maar waar eindigt het? Een samenwerking kan ook beginnen bij een gezamenlijke start,

een zogenaamde big bang. Alle gemeenten geven dan aan wat het gezamenlijk einddoel is en wanneer ze dat willen bereiken. Ook in deze vorm is er ruimte voor het zetten van eigen stappen.

### Case Haaglanden

De gemeenten van de regio Haaglanden (Delft, Den Haag, Lansingerland, Leidschendam-Voorburg, Midden-Delfland, Pijnacker-Nootdorp, Rijswijk, Wassenaar, Westland en Zoetermeer) (991.911 inwoners) werken ieder afzonderlijk aan de verbetering van de dienstverlening. De afdelingshoofden van de gemeenten zoeken de samenwerking bij het realiseren van de e-overheid. De gemeenten uit deze regio kunnen daarvoor EGEM-i adviseurs inzetten. Vanuit deze gezamenlijke ambitie is besloten om onder begeleiding van EGEM-i de samenwerking op het realiseren van Antwoord© te verkennen.

Met behulp van de workshop Antwoord© heeft iedere gemeente –individueel- de eigen positie en ambities in dienstverlening verkend. Er is in kaart gebracht wat de overlap was in deze posities en wat de ambities waren om samenwerking te starten. Samenwerking op het gebied van dienstverlening werd tot dan toe steeds belemmerd op verschillende punten. Gemeenten hebben eigen ambities op het gebied van dienstverlening: de ene gemeente koos een snelle doorlooptijd, de andere vond kostenverlaging belangrijk. Daarnaast sluiten informatiesystemen van de gemeenten niet op elkaar aan. Er bleek veel afstemming voor nodig om de informatisering afgestemd te krijgen. Ook verschillen de gemeenten sterk in formaat. Een grote gemeente wil liever niet de problemen van een kleinere gemeente oplossen en een kleine gemeente is bang dat zij niet voldoende keuzevrijheid houdt wanneer ze gaan samenwerken.

Bij de bespreking van de uitkomsten van de nulmeting constateerden de gemeenten dat Antwoord voor hen allen een verbindende functie had. Het zicht op voordelen zoals kennisdeling, kostenbesparing en schaalgroottes creëerde draagvlak om verschillen te willen overbruggen. De ambtelijke leidinggevenden selecteerden drie mogelijke punten van samenwerking waarvoor het de moeite waard leek een verkennend onderzoek te starten. Men wilde een gezamenlijk callcenter opzetten, de dienstverlening voor bedrijven gezamenlijk organiseren en het mogelijk maken elkaars producten aan de 'eigen' burger te verstrekken. De besturen van de gemeenten is gevraagd om met deze verkenning akkoord te gaan. Na afzonderlijke goedkeuring door het college van elke gemeente is momenteel het onderzoek gestart.

De Haaglanden kiezen voor een geleidelijke weg om de samenwerking te laten kiemen. Het verkennen van de mogelijkheden is niet direct bedreigend voor afzonderlijke gemeenten. De mogelijke inzet van de EGEM i-adviseurs kan een nuttig katalyserend effect hebben: alleen al bij het overbruggen van de verschillen in informatievoorziening zullen de gemeenten de ruim twintig in te zetten adviesdagen per gemeente heel goed kunnen gebruiken.

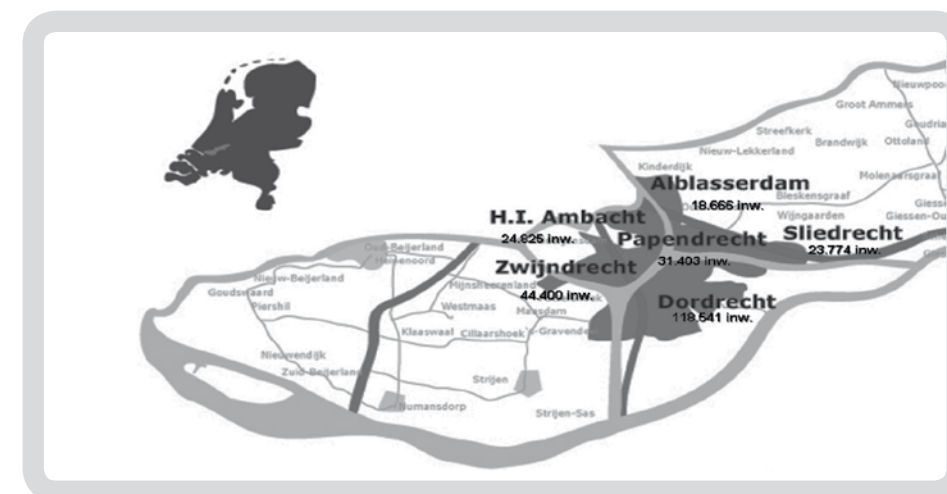
## 2

## Antwoord© in de Drechtsteden

In deze publicatie wordt de situatie in de Drechtsteden als uitgangspunt genomen voor het invoeren van een samenwerking op het concept Antwoord©. Na een situatieschets van de Drechtsteden, wordt het concept Antwoord© toegelicht en hoe het 14+netnummer daar onderdeel van uitmaakt. Ten slotte wordt beschreven hoe dit onderzoek is opgezet.

### Wie zijn de Drechtsteden?

In de regio Drechtsteden werken de gemeenten Alblasterdam, Dordrecht, Hendrik Ido Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht (samen 270.000 inwoners) op verschillende terreinen samen. Zo is er een gezamenlijke sociale dienst, is er recent een shared service center opgezet en per 1 juli 2008 is de regionale belastingdienst gestart. Ook het Ingenieursbureau (verantwoordelijk voor o.a. realisatie van infrastructurele en bouwkundige projecten) en Bureau Leerplicht en voortijdig schoolverlaten zijn regionaal georganiseerd binnen de Drechtsteden. Daarnaast zijn de afzonderlijke Drechtsteden onderdeel van de regio Zuid-Holland-Zuid. In de regio is bijvoorbeeld de vergunningverlening en handhaving gezamenlijk georganiseerd in de milieudienst. Ook wordt er samengewerkt op het gebied van veiligheid en politie.



Figuur 2.1 ligging van de Drechtsteden met totaal aantal inwoners per gemeente<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Bron: CBS, Bevolking en huishoudens, januari 2007

stad	totaal aantal inwoners	totaal aantal huishoudens
Alblasserdam	18.666	7.466
Dordrecht	118.541	53.359
Hendrik Ido Ambacht	24.825	9.460
Papendrecht	31.403	13.060
Sliedrecht	23.774	9.678
Zwijndrecht	44.400	19.370
totaal	261.609	112.393

Tabel 2.1 totaal aantal inwoners per gemeente

## Het concept Antwoord<sup>®</sup> en samenwerking op het telefoniekanaal

De aanleiding voor dit onderzoek is dat de Drechtsteden 14078-Antwoord<sup>®</sup> als eenduidige telefonische ingang voor de burgers willen. Maar wat is dat, 14078-Antwoord<sup>®</sup>? Antwoord<sup>®</sup> wordt gedefinieerd als het concept dat gemeenten helpt de contacten met burgers professioneler af te handelen door een Klant Contact Centrum (KCC) vorm te geven dat op termijn dé ingang wordt voor nagenoeg de hele overheid. Het concept streeft betere dienstverlening na: de burger wordt sneller en vaker in één keer, en goed geholpen, via één herkenbare ingang. Het streven is dat elke gemeente of regio op termijn een KCC heeft dat via een speciaal telefoonnummer bereikbaar is, het 14+netnummer-Antwoord<sup>®</sup>, dus in de Drechtsteden 14078-Antwoord<sup>®</sup>. Overigens naast bereikbaarheid via het web, de post en fysieke balie. Het KCC kan in 2015 gemeentelijke en op termijn algemene overheidsvragen beantwoorden. Samen met KCC's van uitvoeringsorganisaties, als de Belastingdienst, het UWV en de IB-Groep, ontstaat er een landelijk netwerk dat vanuit een gemeenschappelijke kennisbank antwoord geeft op vragen van burgers en ondernemers. Zo zijn

veel diensten van de gemeente Amsterdam al bereikbaar via 14020-Antwoord<sup>®</sup> en is het KCC van de gemeente Den Haag te bereiken via 14070-Antwoord<sup>®</sup>. Inmiddels zijn ook Leidschendam-Voorburg en Wassenaar aangesloten op 14070-Antwoord<sup>®</sup>. Het verbeteren van de dienstverlening verloopt stapsgewijs via alle dienstverleningskanalen. Overheid heeft *Antwoord<sup>®</sup>* is het rijksprogramma dat gemeenten en regio's ondersteunt bij het realiseren van Antwoord<sup>®</sup> met de publicatie Gemeente heeft *Antwoord<sup>®</sup>*. Nu de visie van Gemeente heeft *Antwoord<sup>®</sup>* breed bekend is, ontstaan er nieuwe vragen. Deze vragen worden beantwoord in de



publicatie Antwoord<sup>®</sup>2 die naast antwoord op deze nieuwe vragen een handreiking biedt voor de aanpak en in 2008 gepubliceerd wordt. De website [www.antwoord.nl](http://www.antwoord.nl) biedt daarnaast veel informatie en een Antwoord<sup>®</sup>-community. Op dit moment werkt Overheid heeft *Antwoord<sup>®</sup>* samen met de VNG aan het definiëren van de Antwoord<sup>®</sup> kwaliteit. Het doel hiervan is om Antwoord<sup>®</sup> meetbaar te maken.

## 14078-Antwoord<sup>®</sup> is in de Drechtsteden aanleiding voor verdere samenwerking met regiogemeenten

De Drechtsteden verwachten dat met 14078-Antwoord<sup>®</sup> de kwaliteit van de dienstverlening verbetert (meer tevreden burgers) en dat dit bovendien een efficiëntere operatie en ontwikkeling van de dienstverlening mogelijk maakt (lagere kosten). Hiermee is er een aanleiding tot samenwerking en zijn ook de beoogde partners benoemd. De noodzaak tot samenwerking wordt ook ingegeven door de organisatorische vervlechtingen in de regio. Veel gemeentelijke taken zijn inmiddels regionaal georganiseerd. De samenwerking betreft die tussen gemeenten en andere overheidsorganisaties, zoals regionale gemeentelijke organisaties, het waterschap, de provincie en de Manifestpartijen. Hierbij ligt het perspectief op 2015 waarbij de gemeente de ingang is voor de overheid. Dit onderzoek wijst uit op welke manier de Drechtsteden met 14078-Antwoord<sup>®</sup> gaan samenwerken (van kennisdelen tot mogelijk samen uitvoeren).

De samenwerking in de Drechtsteden is afhankelijk van de ambities en de mogelijkheden van de individuele gemeenten. Daarnaast zijn de eisen die de VNG stelt aan het gebruik van het 14+netnummer-Antwoord® het uitgangspunt.

De VNG stelt met Overheid heeft Antwoord eisen aan het gebruik van het 14+netnummer:

- het 14+netnummer is het algemene toegangsnummer voor de gemeente;
- het 14+netnummer is er voor het eerste contact en de bereikbaarheid voor burgers, bedrijven en instellingen;
- 80% van de gesprekken worden binnen 20 seconden opgenomen;
- het 14+netnummer is minimaal tussen 08.30 en 17.00 uur bereikbaar;
- maximaal drie doorschakelingen (waar mogelijk minder);
- in geval van een terugbelnotitie wordt uiterlijk de volgende werkdag teruggebeld;
- er zijn een nummerplan en scripts beschikbaar;
- het 14+netnummer wordt als ingang uitgedragen;
- gemeenten passen de stijlgids toe en gebruiken 'Antwoord' als concept voor de dienstverlening;
- gemeenten participeren in de verbetering van de landelijke kennisbank, scripts enzo voorts;
- gemeenten zorgen voor kwaliteitsborging, kwaliteitsmeting en rapportages (en het uitdragen daarvan);
- de burger belt voor lokaal tarief en Overheid heeft Antwoord draagt de doorschakelkosten;
- gemeenten werken aan de doorontwikkeling van de criteria die Antwoord stelt.

Vervolgens zijn er diverse uitwerkingsvragen te beantwoorden als wie het nummer gaat beheren, hoe de kosten verdeeld worden, of er wordt doorverbonden of doorverwezen en of er achtervang nodig is bij calamiteiten en/of noodnummers die 24 uur per dag bereikbaar moeten zijn. Het document Aansluitvoorwaarden voor een 14+netnummer is te downloaden op [www.antwoord.nl](http://www.antwoord.nl) en/of [www.vng.nl](http://www.vng.nl)

3

## Samenwerken in Drechtsteden

Dit hoofdstuk geeft de opzet van het onderzoek weer en de uitkomsten van de verschillende gesprekken die gevoerd zijn. De inzichten die uit deze gesprekken volgden, zijn bepalend geweest voor het opstellen van passende samenwerkingsvormen voor de Drechtsteden, die als generiek voor andere gemeenten gelden.



### Doelstelling en werkwijze bij het onderzoek

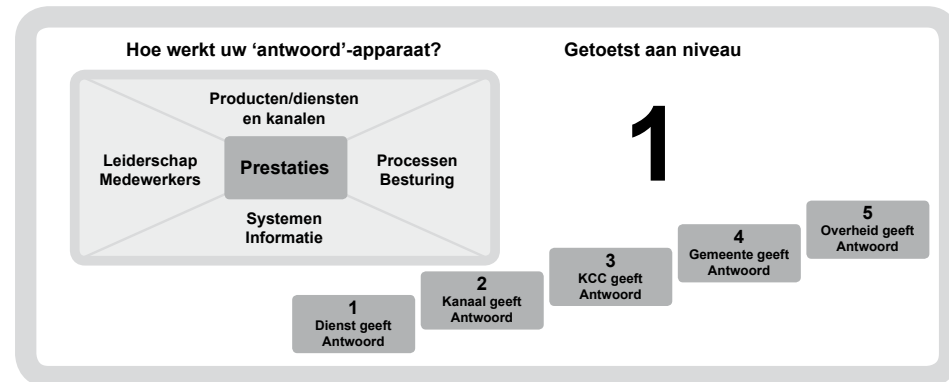
De gemeenten in de regio Drechtsteden willen 14078-Antwoord® invoeren om de kwaliteit te verbeteren (meer tevreden burgers) en om efficiënter te werken (lagere kosten). Om samen te werken op 14078-Antwoord® zijn de ambities en motieven van de afzonderlijke gemeenten als uitgangspunt genomen voor een passende samenwerkingsvorm. De Netwerkdirectie Drechtsteden (NDD), waarin de gemeentesecretarissen van de regiogemeenten zitten, heeft de opdracht gegeven om onderzoek te doen naar de best passende samenwerkingsvorm. Het platform dienstverlening bestaat uit de hoofden dienstverlening van de regionale gemeenten en voert het onderzoek uit. Het onderzoek moet een samenwerkingsvorm opleveren die ambitieus is en tegelijk aansluit bij de lokale mogelijkheden en behoeften van de afzonderlijke gemeenten.

Om te inventariseren welke mogelijkheden en onmogelijkheden de gemeenten zien bij een samenwerking, zijn in dit onderzoek de mogelijkheden per gemeente op drie niveaus verkend. Hiermee is de huidige situatie in kaart gebracht.

- de bestuurlijke mogelijkheden zijn in een gesprek met de gemeentesecretarissen verkend: wat betekent de samenwerking in de bestuurlijke context en welke beelden heeft het bestuur bij die samenwerking;
- uit het gesprek met de hoofden dienstverlening en andere direct betrokken medewerkers volgt vanuit ambtelijk perspectief het beeld van de samenwerkingsambities op het terrein van dienstverlening en in het bijzonder de telefonie;
- uit de workshop Antwoord® volgt het beeld waar de gemeente nu precies staat met de invoering van Antwoord® en wat de ambities zijn (positiebepaling). De workshop Antwoord® werkt dit aan de hand van de bouwstenen en fasen van Antwoord® op een beknopte manier die dicht bij de praktijk van de gemeente staat uit.

Bij een start van een samenwerkingsproces is het van belang de huidige situatie en de ambities van de verschillende partijen in kaart te brengen. Dit geldt voor zowel de inhoud als de samenwerking zelf. De workshop Antwoord® blijkt daarvoor een goed middel te zijn.

Overheid heeft Antwoord<sup>®</sup> heeft een workshop ontwikkeld waarmee de opgave voor een gemeente inzichtelijk wordt. Het managementteam van de gemeente neemt deel aan de workshop. In een middag krijgt de gemeente zicht op de Antwoord<sup>®</sup>-ambities, de prestaties en ontwikkelingen op de bouwstenen van Antwoord<sup>®</sup> en de opgave om vanuit de huidige situatie in de gewenste situatie te komen. Er wordt een dienstverlenings-verbeterplan opgesteld, waarbij voor alle fasen van Antwoord<sup>®</sup> aangegeven is wat de status is, hoe ver de ambitie reikt en welke acties dan moeten worden ondernomen.



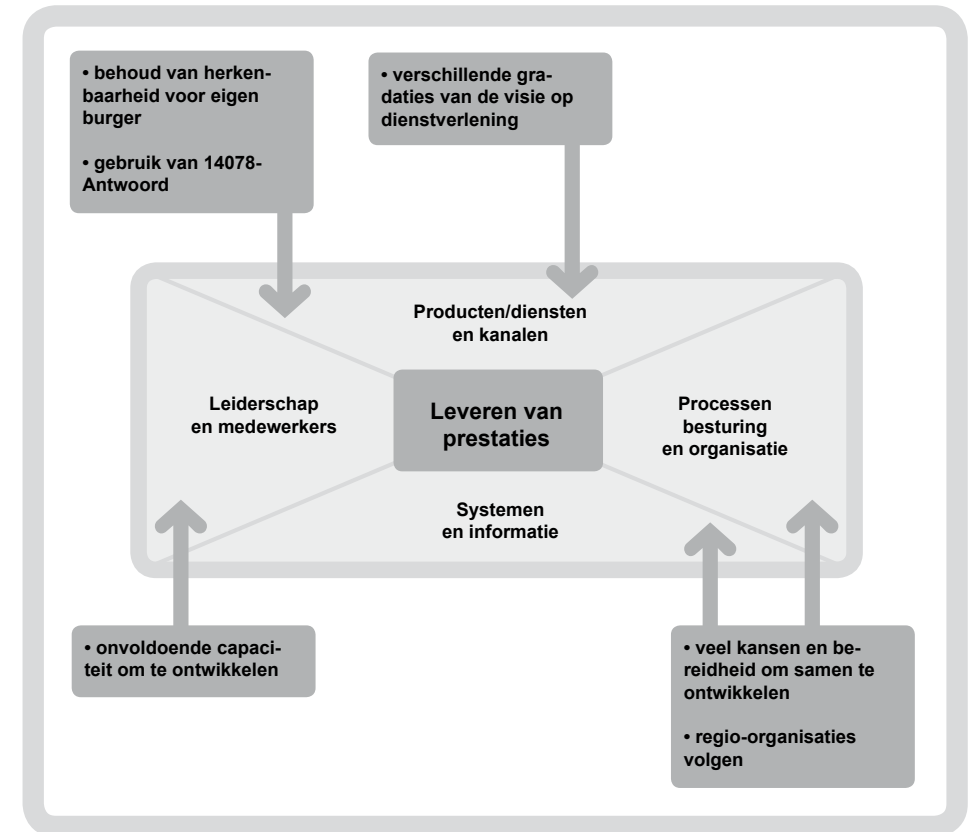
Figuur 3.1 huidige Antwoord<sup>®</sup> positie van een gemeente

Nadat de bestuurlijke en ambtelijke beelden over mogelijke samenwerking zijn verkend en de Antwoord<sup>®</sup>-positie per gemeente is bepaald, zijn samenwerkingsvormen verkend. In bijeenkomsten met de hoofden dienstverlening van de regiogemeenten zijn deze vormen besproken en hebben zij de meest gewenste vorm voor dit moment bepaald als doelstelling. Deze doelstelling is vervolgens besproken met de NDD die opdracht heeft gegeven de voorgestelde samenwerkingsvorm verder uit te werken ten behoeve van implementatie.



### Uitgangspunten voor best passende samenwerkingsvorm in de Drechtsteden

De samenwerkingsvorm die het beste past bij de Drechtsteden, hangt af van hun positie en ambities. Bijlage C geeft per gemeente en enkele regio-organisaties in de Drechtsteden een beknopt overzicht van de uitkomsten van de gesprekken. In het vorige hoofdstuk is verteld hoe dit onderzoek is opgesteld. De inzichten uit de gesprekken die gevoerd zijn, zijn samen met de workshops Antwoord<sup>®</sup> van invloed op de best passende samenwerkingsvorm voor de Drechtsteden. De inzichten zijn geordend naar de bouwstenen van Antwoord<sup>®</sup>. In de volgende figuur is in de donker grijze blokken aangegeven welke thema's per bouwsteen van invloed zijn op mogelijke samenwerkingsvormen.



Figuur 3.2 inzichten die volgden uit de verkennende gesprekken over samenwerking zijn geordend naar de bouwstenen van Antwoord<sup>®</sup>



### Vijf inzichten bepalen welke samenwerkingsvormen passend zijn in de Drechtsteden

Vijf inzichten zijn bepalend voor de samenwerkingsvormen die passend zijn voor de Drechtsteden. Deze inzichten worden in de volgende paragrafen beschreven:

#### 1 Verschillende gradaties van een visie op dienstverlening in de regio; een regionale visie op dienstverlening ontbreekt

We zien verschillende gradaties in het hebben van een visie op dienstverlening in de regio, dan wel in de mate waarin die visie gedragen wordt. De gemeente Dordrecht heeft een visie op dienstverlening opgesteld die zowel ambtelijk als bestuurlijk gedragen is. Deze visie zorgt voor een duidelijk startpunt; de gemeente weet waar zij heen wil en hoe zij dat wil bereiken. Alblasterdam heeft een bestuurlijk gedragen visie op hoofdlijnen en

moet deze verder uitwerken. Bij de andere gemeenten is Antwoord<sup>®</sup> deels bekend en leeft het gedachtegoed bij de direct betrokkenen. Andere gemeenten in de regio Drechtsteden hebben de gesprekken die in het kader van dit onderzoek zijn gevoerd als inspirerend ervaren, ze hebben van de gesprekken geleerd. Geen enkele visie bevat een uitgewerkte regiocomponent.

## **2 Behoud van eigen gezicht naar de burger**

Voor de kleinere gemeenten hechten veel waarde aan herkenbaarheid voor de eigen burger. Hiervoor zijn zij bij samenwerking zeer waakzaam. Deze gemeenten geven aan dat ze een eigen loket willen behouden, zodat de ingang 'om de hoek' voor de 'eigen' burgers gewaarborgd is. Als dit mogelijk is, zijn ze vervolgens bereid erg ver te gaan met een gezamenlijke afhandeling van klantcontacten. Zo zouden telefoontjes zelfs 'in Zuid-Afrika opgenomen kunnen worden'.

## **3 Veel kansen en bereidheid om samen te ontwikkelen**

Alle kleinere gemeenten maken heel graag gebruik van al aanwezige visie, kennis en systemen in de regio. Dit heeft te maken met het ontbreken van capaciteit en kennis om zelf hun dienstverleningsproces te verbeteren. Door op te pakken wat er in de regio al ligt, voldoen zij in hun eigen behoefte. Zij kunnen zo snel slagen maken en ze hoeven niet zelf het wiel uit te vinden. Ook de ervaring met samenwerken met het Servicecentrum Drechtsteden (SCD, zij levert de Drechtsteden producten en diensten op het gebied van Financiën, Juridische zaken, Personeel & Organisatie, Facilitair management, Archivering en Post, Informatisering, Inkoop en Communicatie) en de uitrol van ICT als Mozaïek (het midofficesysteem voor de afwikkeling van zaken en de gegevensbank waaruit alle vragen beantwoord worden) en het e-loket in de regio, maken hergebruik van visie en middelen makkelijker.

## **4 Onvoldoende capaciteit om samenwerking op dienstverlening op te zetten**

Binnen enkele gemeenten ontbreekt de capaciteit om zich met de ontwikkeling van de dienstverlening bezig te houden. Zo hebben niet alle gemeenten binnen de Drechtsteden hun functies bekleed, wat er voor zorgt dat vaak één persoon verantwoordelijk is voor meerdere onderwerpen. Dit is een risico voor de continuïteit van projecten en processen, bijvoorbeeld wanneer een gemeente niet vertegenwoordigd is bij belangrijke bijeenkomsten. Er ontstaat agendatechnische spanning op lokale activiteiten en regionale belangen.

Onvoldoende capaciteit maakt het daarnaast lastig om de organisatie op zowel ambtelijk als bestuurlijk niveau voor te bereiden op een nieuwe werkwijze op het gebied van dienstverlening. De aandacht moet verdeeld worden. Ook bestuurlijke besluitvormingstrajecten, die op dit thema zeker spelen, vragen tijd.

## **5 Regio-organisaties volgen, al hangt dit af van de (gemandateerde of gedelegeerde) bevoegdheid**

Voor dit onderzoek is gesproken met de regionale sociale dienst, de milieudienst en belastingen. Alle regio-organisaties onderschrijven de Antwoord<sup>®</sup>-ambities. Zij zien de gemeente als dé ingang voor de overheid en dus ook voor de regio-organisaties. Wel blijkt er verschil te zijn tussen een regio-organisatie met gemandateerde bevoegdheid en een regio-organisatie met gedelegeerde bevoegdheid.

De regionale belastingdienst en de milieudienst zijn gemandateerd. De belastingdienst is een uitvoeringsorganisatie, dus wanneer de gemeente besluit dat ook de belastingdienst zich aansluit bij 14078-Antwoord<sup>®</sup>, stelt zij haar producten en diensten beschikbaar. Ditzelfde geldt voor de milieudienst. De milieudienst ziet de samenwerking als een ontwikkelpad. In eerste instantie kunnen eenvoudige en snelle producten aangeboden worden. Op termijn wordt de dienstverlening uitgebreid.

De SDD werkt op dit moment met dezelfde ambities die Antwoord<sup>®</sup> beoogt. Zij heeft echter de handen vol aan de eigen ontwikkeling. Zij ziet integratie op termijn als mogelijkheid, maar dat kan net zo goed met bijvoorbeeld de SUWI-keten of private partijen. Het is nog pril, maar langzamerhand tekent het zich af dat de gemeente ook de ingang voor de sociale dienst wordt.

Bovenstaande vijf inzichten op basis van de workshops Antwoord<sup>®</sup> en de gesprekken met zowel bestuurders als verantwoordelijke ambtenaren, vormen de basis voor de keuze voor een passende samenwerkingsvorm. In het volgende hoofdstuk worden mogelijke vormen voor samenwerking tussen gemeenten in een regio beschreven. De vorm die voor Drechtsteden het best past, is afhankelijk van bovenstaande vijf inzichten.

Elke regio die gaat samenwerken, kan haar eigen samenwerkingsvorm bepalen. In dit hoofdstuk worden vijf samenwerkingsvormen uitgewerkt. Bij het vaststellen van een samenwerkingsvorm moeten veel keuzes gemaakt worden. Een lijst met keuzes is niet sluitend. In bijlage B staan keuzes met daarbij de opties per keuze. De verschillende keuzes leiden tot vele samenwerkingsvormen.

Voor de bruikbaarheid zijn vijf samenwerkingsvormen voor het 14+netnummer-Antwoord<sup>®</sup> uitgewerkt. De vijf samenwerkingsvormen nemen toe in de mate van samenwerking bij de ontwikkeling van de dienstverleningsprestaties en de afhandeling van het contact met de burger, samenwerking tussen gemeenten en andere overheidsorganisaties en het aantal in te zetten kanalen. Tevens zijn de inrichtingskeuzes van de bouwstenen meegenomen. In de praktijk zal de samenwerkingsvorm op een of meer inrichtingskeuzes verschillen.

- Samen Beheren (1.)  
één telefonische ingang (web-based) voor de regio en de afzonderlijke gemeentelijke organisaties handelen zelf hun klantcontacten af, met eigen Antwoord<sup>®</sup>-kennisbank;
- Samen Ontwikkelen (2.)  
één telefonische ingang, klant komt binnen bij de afzonderlijke gemeentelijke organisatie die hun klantcontacten afhandelt binnen de gehele regio vanuit één gemeenschappelijke (te ontwikkelen) Antwoord<sup>®</sup>-kennisbank;
- Samen Afhandelen (3.)  
de telefoongesprekken worden door één gezamenlijke organisatie voor de telefonie afgehandeld;
- Samen Afhandelen over meerdere kanalen (4.)  
naast de afhandeling van de telefoongesprekken worden ook de klantcontacten over de kanalen post en internet gezamenlijk afgehandeld en wordt de fysieke dienstverlening uniform uitgevoerd;
- Samen Afhandelen, ook voor andere organisaties (5.)  
ook de klantcontacten voor andere overheidsorganisaties zoals de Manifestpartijen en de waterschappen en provincies worden gezamenlijk afgehandeld. Overigens kan de overheidsbrede kennisbank ook in de andere samenwerkingsvormen worden gebruikt.

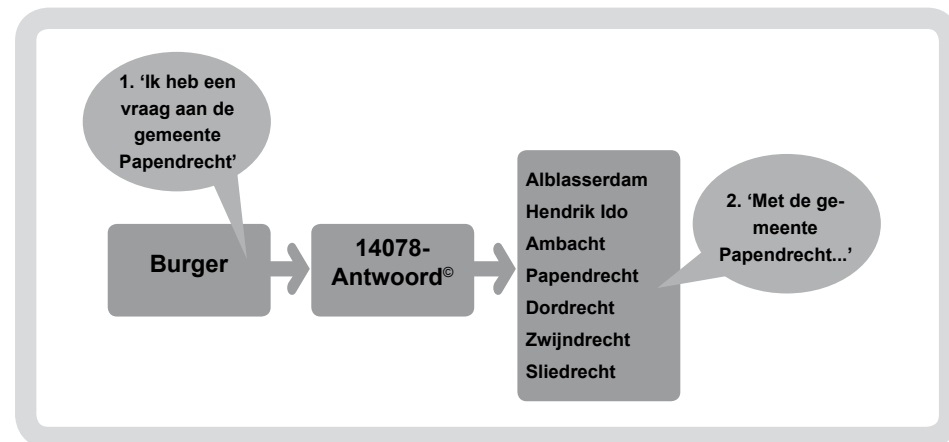
De samenwerkingsvormen worden hier opvolgend uitgewerkt aan de hand van de bouwstenen en de inrichtingskeuzes. Daarbij gaan we per samenwerkingsvorm in op de door de burger ervaren prestaties, de rolverdeling en de belangrijkste opgave voor de regio en

de afzonderlijke organisaties. De samenwerkingsvormen geven de eindsituatie voor die samenwerkingsvorm weer (en niet een groeipad binnen een samenwerkingsvorm). Elke samenwerkingsvorm is daarbij schematisch weergegeven, waarbij voor de leesbaarheid gebruik gemaakt wordt van de case Drechtsteden ter illustratie.



## Samen Beheren (1.)

De burger belt 14078. Een computerstem vraagt voor welke gemeente hij belt. Met spraakherkenning van het landelijke 14+netnummer-Antwoord<sup>®</sup> platform wordt hij doorgeschakeld naar de eigen gemeente. Hij komt terecht bij een medewerker van zijn eigen gemeente. De telefoon wordt voor een burger die voor Papendrecht belt, met 'Goedemorgen, met de gemeente Papendrecht' opgenomen. Doelstelling is dat dit in 80% van de gevallen binnen 20 seconden gebeurt. Deze kwaliteitsnormen zijn binnen de Drechtsteden afgesproken. Ook een burger van Sliedrecht belt met 14078. Alhoewel Sliedrecht buiten het 078-netnummergebied ligt, namelijk in het 0184-netnummergebied, willen zij in Drechtstedelijk verband mee doen met 14078-Antwoord<sup>®</sup>. Via een technische programmering komt deze beller vanaf het 14078-platform direct bij de receptie van Sliedrecht terecht.



Alle gemeenten handelen de telefoontjes op hun eigen manier af, omdat zij werken met hun eigen Antwoord<sup>®</sup> kennisbank en hun eigen werkgebied bedienen. Wanneer een burger 14078 belt en wordt doorgeschakeld, heeft hij nog maar met één gemeente te maken. De ene gemeente kan de beller vaker in één keer helpen dan de ander. Dit kan ook per doelgroep verschillen: sommige gemeenten hebben bijvoorbeeld een bedrijvenloket. De burger merkt dit niet, want hij belt alleen met de eigen gemeente. De burger wordt in 80% van de gevallen direct geholpen. Dit kan doordat het nummerplan en de telefonische bereikbaarheid op orde is.

De gemeente maakt gebruik van haar eigen methode of kennisbank om de vragen te beantwoorden. De keuzes in het gebruik van ICT worden individueel gemaakt. Wanneer de burger een complexere vraag stelt die door de vakafdelingen afgehandeld wordt, wordt hij of warm doorverbonden, of er wordt een terugbelnotitie of webintake gemaakt. De burger wordt in deze samenwerkingsvorm niet doorverbonden naar andere gemeenten of regio-organisaties.

Elk van de gemeenten richt een eigen telefonieorganisatie in. De wijze van aansturing en bij wie dit is belegd hangt af van de inrichtingskeuzes van elke individuele gemeente. De telefonie- en leveringsprocessen zijn gemeente-eigen. De dienstverleningsprestaties worden gemonitord en uitgedragen in benchmarks en een kwaliteitshandvest. De medewerkers worden beoordeeld op basis van criteria die binnen de gemeente zijn vastgesteld. Het beheer van 14078-Antwoord<sup>®</sup> is gezamenlijk belegd, dat wil zeggen door alle gemeenten die aangesloten zijn.

Tabel 4.1 somt de belangrijkste opgave voor de regio en voor een individuele gemeente bij deze samenwerkingsvorm op.

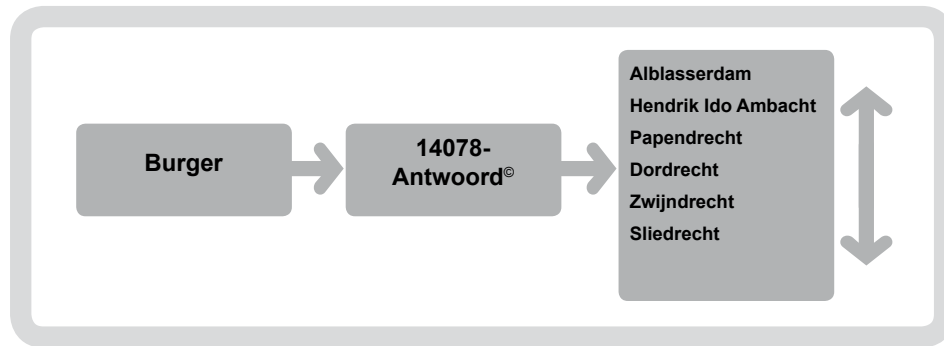
opgave gemeente	opgave regio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• keuze voor deelname aan het 14+net nummer-Antwoord<sup>®</sup> en –indien nodig- dit bestuurlijk gedragen krijgen</li> <li>• voldoen aan de aansluitcriteria van de VNG</li> <li>• aanpassen en uitdragen contactgegevens, zowel intern als extern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• afstemmen over het gebruik van het 14+netnummer-Antwoord<sup>®</sup> in de regio</li> <li>• aanvragen en inrichten 14+netnummer-Antwoord<sup>®</sup> onder de voorwaarden die de VNG stelt</li> <li>• inrichten beheer 14+netnummer-Antwoord<sup>®</sup> (waar en werkafspraken)</li> <li>• inrichten bestuurlijk en gebruikersoverleg</li> </ul>

Tabel 4.1 de belangrijkste opgaven voor een gemeente en voor de regio bij de ambitie om één gezamenlijke telefonische ingang te gebruiken



## Samen Ontwikkelen (2.)

De burger belt 14078, omdat hij na het raadplegen van de kennisbank op de website een vervolgvraag heeft. Net als bij de eerste samenwerkingsvorm vraagt een vriendelijke computerstem voor welke gemeente hij belt. Met spraakherkenning komt hij terecht bij een medewerker van zijn eigen gekozen gemeente die hem direct goed kan helpen. Het valt de burger op dat hij steeds meer onderwerpen direct kan bespreken en zelfs eenvoudige transacties kan verrichten. Hij ervaart een steeds betere service.



Alle gemeenten hebben hun eigen telefoonreceptie als onderdeel van een eigen multichannel organisatie, welke voor alle productgroepen de gesprekken afhandelt. Dit betekent dat de burger voor 80% van de vragen direct wordt geholpen wanneer hij een specifieke vraag stelt. De gemeente heeft daarvoor samen met andere gemeenten een kennisbank ontwikkeld. Ze kunnen echter ook gebruik maken van de landelijke, overheidsbrede, kennisbank. Wanneer een burger een complexere vraag stelt, wordt hij warm doorverbonden binnen de eigen gemeente. Dit geldt ook voor vragen aan andere gemeenten en aangesloten regio-organisaties. Voor vragen die niet direct beantwoord kunnen worden, wordt een terugbelnotitie of webintake gemaakt. Gemeenten werken dus met hun eigen telefooncentrale, maar werken vanuit dezelfde kennisbank en het gehele werkgebied wordt bestreken.

Het kanaal telefonie geeft Antwoord® met behulp van een regionaal of landelijk ontwikkelde Antwoord®-kennisbank. Hierin worden alle vragen die door burgers gesteld kunnen worden, beantwoord. De gemeente heeft een visie op dienstverlening die dit nastreeft. De visie op dienstverlening hoeft in de basis voor de samenwerkende gemeenten niet gelijk te zijn. De antwoorden en de scripts kunnen nog lokaal bepaald zijn. De visie wordt gedragen door zowel het bestuur als de ambtelijke organisatie.

Zonder organisatorisch verbonden te zijn, werken de gemeenten verregaand samen bij het ontwikkelen op elk van de bouwstenen van Antwoord®. Zoals op het ontwikkelen van de visie, de inrichting van processen en de kennisbank als instrument en op inhoud. En ook op het ontwikkelen van besturingsinstrumenten, het opleiden van medewerkers en het begeleiden van het veranderproces. Dit uit zich in steeds meer producten en diensten die opgenomen zijn in de telefonieorganisatie doordat beschikbare materialen in de Drechtsteden zijn hergebruikt. Elke gemeente heeft een eigen manager Telefonie en/of hoofd Dienstverlening. De afstemming in de regio is structureel belegd in bijvoorbeeld een platform dienstverlening dat regelmatig samenkomt. Ook op bestuurlijk niveau vindt periodiek afstemming plaats over de ontwikkelingen en de prestaties. Het ligt voor de hand dat de lokale werkwijzen op den duur naar elkaar toegroeien.

In tabel 4.2 staan de belangrijkste opgave voor de regio en voor een individuele gemeente bij deze samenwerkingsvorm opgesomd.

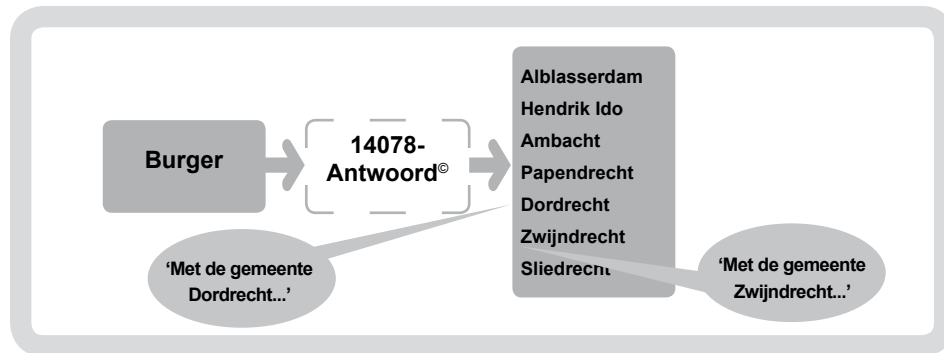
opgave gemeente	opgave regio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• bundelen van de frontoffice-activiteiten</li> <li>• sturen op de afhandeling van de klant contacten (volgens Antwoord®)</li> <li>• beschikbaar stellen van zelf ontwikkelde oplossingen</li> <li>• implementeren van in de regio beschikbare oplossingen</li> <li>• deelnemen aan regionale dienstverleningsactiviteiten (platformbijeenkomsten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vormen van een regionaal orgaan dat regie voert op het samen ontwikkelen en daarvoor bestuurlijke opdracht heeft</li> <li>• inventariseren van beschikbaarheid van oplossingen in de regio</li> <li>• mogelijk stimuleren/ ondersteunen van samenwerking op ontwikkelen</li> </ul>

Tabel 4.2 belangrijkste opgaven voor gemeente en regio bij de samenwerkingsvorm waarbij de ambities gelijk zijn en samen worden ontwikkeld



### Samen Afhandelen (3.)

Een burger van de Drechtsteden belt 14078 voor een vraag aan de gemeente. Voor de post, webintakes en het baliebezoek kunnen de oude contactgegevens nog hetzelfde zijn. Hij wordt na de vraag “met welke gemeente wenst u te spreken?” automatisch doorverbonden vanaf het 14+netnummerplatform naar de gemeente van zijn keuze. Hij komt uit bij de gezamenlijke telefoonorganisatie die dan al heeft gezien dat hij bijvoorbeeld met de gemeente Zwijndrecht wil worden doorverbonden. Na de begroeting (namens gemeente Zwijndrecht) en een vraagverheldering krijgt hij direct antwoord met behulp van de Antwoord®-kennisbank. Er wordt naar gestreefd om de burger in 80% van de gevallen direct antwoord op zijn vraag te geven. Voor de overige 20% wordt de vraag aangenomen (en/of warm doorverbonden of wordt er een belnotitie met regie op afhandeling gemaakt). Het telefoontje kan naar elk aangesloten organisatieonderdeel van de regio doorgeleid worden. De burger voelt zich goed en kundig geholpen.



Achter de schermen van het 14078 nummer zit een telefonieorganisatie voor de deelnemende gemeenten. Vak- of productgroepen die al regionaal georganiseerd zijn, hebben een eigen specialistische medewerker voor de vragen die niet direct aan de voorkant beantwoord kunnen worden. Deze vragen worden doorgeleid. Indien toch wordt doorverbonden, wordt altijd opgenomen. Een belnotitie wordt als webintake verwerkt. De gemeenten maken gebruik van een samen ontwikkelde Antwoord®-kennisbank waarin de eventuele inhoudelijke verschillen per gemeente zijn opgenomen.

In de organisatie verschilt deze samenwerkingsvorm ten opzichte van eerdere samenwerkingsvormen. Er is nu een apart organisatieonderdeel dat de telefoontjes voor de regio afhandelt. Met een eigen, regionale manager Telefonie die stuurt op de afhandeling. Het sturingsmodel, de KPI's en de normen zijn voor de hele regio dezelfde. De deelnemende gemeenten zijn samen verantwoordelijk voor het budget en de prestaties van de telefonieorganisatie en de telefonieorganisatie werkt binnen deze kaders. De gemeenten zijn opdrachtgever, in de Drechtsteden heeft dit vorm gekregen via het platform dienstverlening, en de telefonieorganisatie is de opdrachtnemer. Problemen met de afhandeling (niet tijdig, content niet op orde, slechte telefonische bereikbaarheid) worden in het platform met de hoofden dienstverlening besproken.

Binnen deze samenwerkingsvorm zijn verschillende uitwerkingen mogelijk. Zo kunnen de Drechtsteden zelf een organisatie opzetten om de telefoongesprekken af te handelen. Maar zij kunnen de telefoongesprekken ook volledig uitbesteden aan een commerciële partij. Een tussenvorm is dat de Drechtsteden de afhandeling zelf organiseren, maar samen met een externe partij de operatie verzorgen. In hoofdstuk 5 wordt dit onderscheid behandeld.

De telefoonprocessen zijn uniform. De wijze van vraagafhandeling en het sturen op deze afhandeling zijn hetzelfde voor alle producten en diensten van de deelnemende gemeenten. De leveringsprocessen voor dezelfde producten van verschillende gemeenten kunnen

door lokale regelgeving onderling verschillen. Systemen en kennisbanken zijn dezelfde. Medewerkers zijn allemaal opgeleid voor de web-based telefonie. De medewerkers worden in de regio gelijk beoordeeld op de geleverde prestaties door de manager Telefonie.

In tabel 4.3 staan de belangrijkste opgave voor de regio en voor een individuele gemeente bij deze samenwerkingsvorm opgesomd.

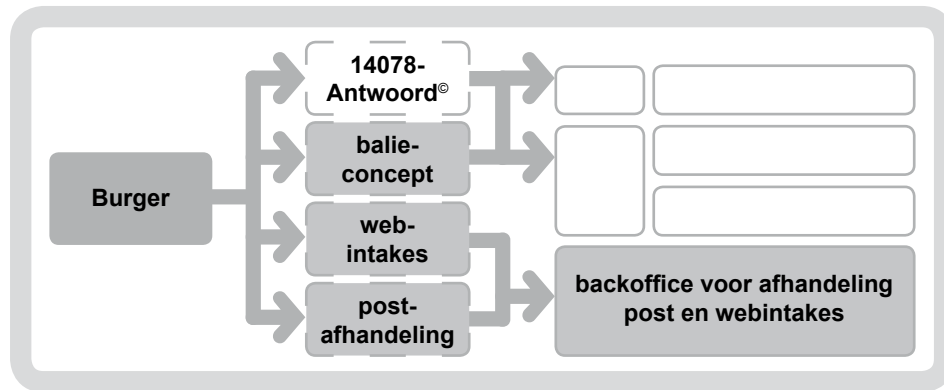
opgave gemeente	opgave regio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• overdragen afhandelen dienstverleningsgesprekken aan de regionale organisatie voor de telefonie</li> <li>• de rol van opdrachtgever aan de regionale organisatie voor de telefonie invullen</li> <li>• invullen van de taken van de vakafdeling die volgen uit het overdragen van contact met de burger (telefonisch bereikbaar zijn, zorgen dat de organisatie voor de telefonie de juiste informatie heeft en zorgen dat belnotities snel worden afgehandeld)</li> <li>• vrijspelen van de winst in efficiency t.b.v. de regio-organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opzetten regionale organisatie voor de telefonie volgens Antwoord®-maatstaven</li> <li>• de rol van opdrachtnemer van de regionale organisatie voor de telefonie invullen (met duidelijk mandaat van de besturen van de regio-gemeenten)</li> <li>• de regio ondersteunen bij het samen ontwikkelen op tal van thema's zoals het inrichten van de kennisbank (doorontwikkelen beschikbare overheidsbrede kennisbank)</li> </ul>

Tabel 4.3 belangrijkste opgaven voor gemeente en regio bij het gezamenlijk afhandelen van het contact met de burger



#### Samen Afhandelen over meerdere kanalen (4.)

De burger ervaart dezelfde hoogwaardige dienstverlening als in de samenwerkingsvorm Samen Afhandelen. Het maakt niet meer uit welk kanaal de burger kiest: via internet, telefoon en aan het fysiek loket wordt hij goed en snel geholpen. De burger kan daarvoor ook naar een andere plaats in de regio dan waar hij woont. De burger kan steeds meer transacties op het punt van binnenkomst verrichten.



Achter de schermen zit achter het telefoonnummer, het internet en het fysiek loket één gezamenlijke organisatie. Er zijn meerdere fysieke loketten in de regio zodat de burger 'om de hoek' wordt bediend. De burger heeft nog steeds het gevoel door de eigen gemeente geholpen te worden, ook aan de telefoon en op de andere kanalen. Alle gemeenten kunnen wel voor elkaar alle vragen beantwoorden. Dit kan ongeacht het kanaal dat door de burger gekozen wordt. De burger krijgt altijd het juiste en, lokale variaties daargelaten, hetzelfde antwoord. Er zijn regiobrede afspraken gemaakt over doorverbinden en webintakes wanneer de vraag van de burger niet meteen beantwoord kan worden.

De organisatie en eigenaarschap van deze samenwerkingsvorm is hetzelfde als bij Samen Afhandelen. Vanuit het takenpakket is de organisatie wel groter van opzet waardoor het belang van een goed georganiseerd opdrachtgever-opdrachtnemerschap toeneemt. De relatie met de regionale en lokale ondersteunende processen (denk aan facilitaire afdelingen als ICT, huisvesting en postbehandeling) is sterk ontwikkeld en krijgt veel aandacht van het management van de organisatie.

De telefonie- en leveringsprocessen voor dezelfde producten zijn voor alle gemeenten uniform. Het spreekt voor zich dat alle gemeenten in de regio gebruik maken van dezelfde systemen en kennisbank. De bundeling van ontwikkelkracht, die waarschijnlijk in een hand is belegd, zorgt dat de telefonieorganisatie de leveringsprocessen steeds meer afhandelt (niet alleen informeren, maar ook uitvoeren van transacties).

In tabel 4.4 staan de belangrijkste opgave voor de regio en voor een individuele gemeente bij deze samenwerkingsvorm opgesomd.

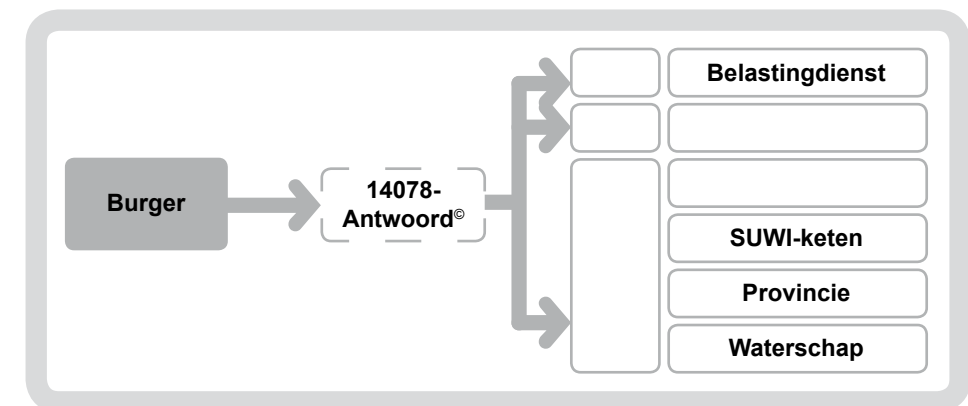
opgave gemeente	opgave regio
<ul style="list-style-type: none"> <li>• overdragen van de klantcontacten op de kanalen post en web aan de telefonie-organisatie</li> <li>• verbeteren van de balieprocessen met oplossingen die de organisatie voor de telefonie daarvoor biedt</li> <li>• verregaande afstemming op de ondersteunende afdelingen</li> <li>• aanscherpen van de rol van opdrachtgever</li> <li>• vrijspelen van de winst in efficiency</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• doorontwikkelen organisatie tot een multichannel organisatie</li> <li>• lokale afstemming met de gemeenten goed organiseren (wordt steeds belangrijker!)</li> <li>• positie telefonieorganisatie in het net werk van regio-organisaties heroverwegen (en innemen)</li> <li>• gezamenlijke kennisbank ontwikkelen (doorontwikkelen overheidsbrede kennisbank)</li> </ul>

Tabel 4.4 belangrijkste opgaven voor gemeente en regio bij het over meerdere kanalen gezamenlijk afhandelen van het klantcontact over meerdere kanalen



### Samen Afhandelen, ook voor andere organisaties (5.)

De burger kan voor algemene vragen aan steeds meer andere regionale en landelijk opererende overheidsorganisaties bij de gemeente terecht, bijvoorbeeld voor vragen aan het UWV, het CWI en de belastingdienst (en de andere zogenaamde Manifestpartijen). Dit geldt ook voor vragen aan het waterschap en de provincie. Voor complexere en/of dossiergerelateerde vragen aan de andere overheden, kan hij ook direct met die instelling contact op nemen. De burger ervaart één overheid achter één ingang, 14078-Antwoord®. De burger ervaart dienstverlening zoals Antwoord© nastreeft: snel, goed en in één keer.



De organisatie achter 14078-Antwoord© is in principe gelijk aan de organisatie achter Samen Afhandelen, de derde samenwerkingsvorm. Er zijn alleen meer vakafdelingen van de andere overheidsorganisaties aangesloten. Dit vraagt een verregaande bereidwilligheid tot samenwerken tussen regiogemeenten, zeker in het geval van de Drechtsteden, eenvoudiger lijkt. De gemeenten hebben een overlap in producten en diensten zodat de winst in efficiency een belangrijk motief tot samenwerken is. Bij de samenwerking met andere overheidsorganisaties zullen vooral de betere dienstverleningsprestaties een belangrijk motief zijn (een eenduidige ingang voor de burger creëren).

Om regiobrede regie op de afhandeling van klantcontacten te krijgen, is het wenselijk dat de afzonderlijke organisaties vanuit eenzelfde vertrekpunt de dienstverlening ontwikkelen. Dit maakt de integratie op termijn mogelijk. Denk hierbij vooral aan hetzelfde besturingsmodel en normen en dezelfde ICT(-uitgangspunten).

De regionale samenwerking op dienstverlening is voor meerdere kanalen in te richten. Dit is vergelijkbaar met de samenwerkingsvorm Samen Afhandelen over meerdere kanalen, alleen dan nu voor meerdere overheidsorganisaties tegelijk. Ook bij waterschappen, provincies en partijen in de SUWI-keten is de ontwikkeling gaande om een duidelijke ingang voor de burger te creëren. Als zij een samenwerking willen aangaan gelden voor hen dezelfde opgaven als voor gemeenten.

In tabel 4.5 staan de belangrijkste opgave voor de regio en voor een individuele overheidsorganisatie bij deze samenwerkingsvorm opgesomd.

opgave individuele organisatie	opgave regio
<ul style="list-style-type: none"> <li>ontwikkelen van de eigen dienstverlening met het perspectief op integratie met regionale organisaties (vanuit gedeelde uitgangspunten)</li> <li>vanuit het belang van de burger de samenwerking met regionale organisaties opzoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>regio-organisaties motiveren om de afhandeling van klantcontacten samen te organiseren (vanuit het belang van de burger)</li> <li>benoemen en uitdragen van regionale uitgangspunten voor de ontwikkeling van de dienstverlening</li> <li>overheidsbrede kennisbank doorontwikkelen</li> </ul>

Tabel 4.5 samen met regionale overheidsorganisaties klantcontacten afhandelen vraagt vooral om de intentie tot samenwerken vanuit het belang van de burger

## 5

# Analyse van de voor- en nadelen leidt tot een keuze voor de juiste vorm



## Uitgangspunten bij de vergelijking van de samenwerkingsvormen

Binnen elke samenwerkingsvorm zijn verschillende keuzes te maken. Elke samenwerkingsvorm is dus zo in te vullen zoals de samenwerkende partijen dat willen. Inzicht in de voor- en nadelen van de samenwerkingsvormen en de investeringen en de afschrijvingen helpt om een keuze te maken voor een passende vorm en implementatiescenario. In dit hoofdstuk wordt een verdieping op de vergelijking van de samenwerkingsvormen gemaakt, zowel op kwalitatieve gronden als een cijfermatige vergelijking, toegepast op de Drechtsteden. Vooruitlopend op één van de inrichtingsvragen worden voor samenwerkingsvorm Samen Afhandelen de mogelijkheden om dit samen met een commerciële partner te doen Samen Zelf Afhandelen (3a) of het zelfs helemaal uit te besteden Afhandelen Uitbesteden (3b) onderscheiden. In dit hoofdstuk zijn samenwerkingsvormen 1, 2 en 3 vergeleken. Samenwerkingsvormen 4 en 5 zijn niet belicht, omdat de ambities en mogelijkheden van de verschillende gemeenten in de Drechtsteden daar op dit moment nog niet bij passen. Het is echter mogelijk, ook voor andere gemeenten die een samenwerkingsverband aangaan, vanuit samenwerkingsvorm 3 door te pakken naar samenwerkingsvorm 4 of 5. Daarmee worden de Antwoord©-ambities nog beter gerealiseerd.

In de berekeningen zijn alleen dienstverleningsgesprekken meegenomen, die te typeren zijn als telefoontjes die in één keer afgehandeld kunnen worden. Het zakelijke verkeer, dat alle andere telefoontjes betreft, is in deze analyse niet meegenomen. Als ook de zakelijke gesprekken meegenomen worden, zal het voordeel in de kosten alleen maar toenemen, omdat het aantal telefoontjes fors stijgt.

Het uitbesteden op zich moet toegelicht worden zodat de vergelijking van de samenwerkingsvormen goed te volgen is. Bij uitbesteden wordt het contract met de externe dienstverlener gebaseerd op een vaste prijs per telefoongesprek. Daarom is een scherpe definitie nodig van klantcontacten. Welke klantcontacten zijn er en hoe worden deze afgehandeld? Het is van belang voor de Drechtsteden dat een dienstverlener helpt klantcontacten te voorkomen en verbeterlagen in de kwaliteit te maken. Een contract op basis van kostprijs per gesprek ondersteunt dit doel niet. Er dreigt een belangenconflict: de Drechtsteden zijn gebaat bij het voorkomen van gesprekken, terwijl de dienstverlener een belang heeft bij veel klantcontact. Echter, de Drechtsteden (zoals de meeste gemeenten in Nederland) hebben op dit moment de klantcontacten en de wijze van afhandeling nog niet scherp genoeg in beeld om goede afspraken met een externe partij te kunnen

maken. Het gaat bijvoorbeeld om het aantal telefoontjes dat binnenkomt en hoe snel deze afgehandeld worden.

De vergelijking van de samenwerkingsvormen is in samenwerking met de BRW-Groep<sup>2</sup> uitgevoerd.



### Vergelijking laat zien dat samenwerkingsvorm 3 Samen Afhandelen in de Drechtsteden het goedkoopste en beste is

Hieronder volgt de vergelijking van de samenwerkingsvormen. Samengevat leidt deze vergelijking voor de Drechtsteden tot de conclusie dat samenwerkingsvorm 3 het goedkoopste is en de grootste kwaliteitsverbetering oplevert (in vergelijking met samenwerkingsvormen 1 en 2). De kosten dalen van ongeveer € 9 nu naar ongeveer € 6 per gesprek. Een nadeel is dat het een flinke veranderslag vraagt: er moet een nieuwe gezamenlijke organisatie voor de telefonie gebouwd worden.



### Kwalitatieve vergelijking van de samenwerkingsvormen

We vergelijken de samenwerkingsvormen op drie punten:

- prestaties: wat merkt de klant ervan?;
- organisatie: leidt een samenwerkingsvorm tot een werkbare oplossing?;
- implementatie: wat zijn de organisatorische gevolgen?

### Prestaties: wat merkt de klant ervan?

kenmerk	1. Samen Beheren	2. Samen Ontwikkelen	3a. Samen Zelf Afhandelen	3b. Afhandelen Uitbesteden
1. klanttevredenheid; % direct en juist afgehandeld	huidige werkwijze en prestaties	middelen komen beschikbaar waardoor enige sturing op directe afhandeling	sterke focus op verhogen directe vraagafhandeling	enige sturing op directe vraagbeantwoording, maar andere belangen dominant
2. grip op afhandelen	borging (werken conform proces) is lastig: men moet op zes locaties gaan werken		contactregistratie, kennismanagement, kwaliteitscontroles en rapportages geven grip en zijn in het KCC (dus op één plek) ingericht	
3. herkenbaarheid voor burger	maatwerk per gemeente mogelijk			

Tabel 5.1 Drechtsteden bedient de klant het beste bij het gezamenlijk afhandelen van de gesprekken

<sup>2</sup> De BRW-Groep is een specialist in klantcontact in private en publieke sector. Zij baseren de analyse op praktijkervaring en de resultaten uit de leeromgeving Antwoord®.

## Organisatie: leidt een samenwerkingsvorm tot een werkbare oplossing?

kenmerk	1. Samen Beheren	2. Samen Ontwikkelen	3a. Samen Zelf Afhandelen	3b. Afhandelen Uitbesteden
4. steeds betere prestaties door lerende organisatie	prestaties zijn afhankelijk van individuele prestaties gemeente (borging is lastiger)		door de clustering in de regio is besturing en analyse geborgd	suboptimale verbetering door verschillende belangen (vooral lagere kostprijs)
5. mogelijkheden voor kennisdeling	kennismanagement moet ingericht worden; KCC gaat immers vragen 'namens' de vakafdeling beantwoorden: taken hierin zijn ondermeer schrijven, controle op (huis)stijl, publiceren naar KCC (en eventueel websites), analyse en actiepunten benoemen			
6. in lijn met langetermijndoelen	doorontwikkeling op eigen kracht met minder tempo	doorontwikkeling met meer tempo en daadkracht door bundeling	schaalvoordelen en daardoor goede besturing en inrichtingsmogelijkheden (taken en beheerprocessen)	als 3a, maar op middellange termijn andere doelstellingen (winst boven lerende organisatie)

Tabel 5.2 samen Afhandelen biedt het beste perspectief op een werkende oplossing, nu en in de toekomst op weg naar de gemeente als de ingang voor de overheid

## Implementatie: wat zijn de organisatorische gevolgen?

kenmerk	1. Samen Beheren	2. Samen Ontwikkelen	3a. Samen Zelf Afhandelen	3b. Afhandelen Uitbesteden
7. impact op de processen	gering, want binnen de gemeente wordt de huidige situatie gehandhaafd	groter, meer druk vanuit de samenwerking in de regio om te optimaliseren	groot; vanuit het KCC worden succesvolle voorbeelden zichtbaar met daardoor een aanjagende functie naar de andere gemeenten	
8. mogelijkheid voor overstap medewerkers uit de deelnemende gemeenten	interne overstap is zwaarder dan functie van telefonist		instroom en doorstroom uit het KCC naar andere afdelingen en omgekeerd, wel selectie aan de poort	externe dienstverlener heeft mogelijk interesse in een overstap: kennis en cultuur; aansluiting arbeidsvoorwaarden is mogelijk een punt
9. impact van de implementatie	afhankelijk van snelheid om richting Antwoord© te ontwikkelen; sneller betekent grotere impact		groot; opzetten van een nieuwe afdeling/ organisatie	groot; de klantprocessen moeten 'geknipt' worden en geïmplementeerd bij de externe dienstverlener
10. tempo van uitrollen	3 à 6 maanden na besluitvorming, afhankelijk van ambitie om snel te implementeren		ca. 6 maanden ontwikkeling na besluitvorming	ca. 3 maanden organiseren en inrichten na besluitvorming
11. draagvlak voor samenwerkingsvorm bij huidige vakafdelingen	groot, weinig impact	groot, want verbeteringen zijn ook afgestemd in de regio	moet groeien: acceptatie van het KCC 'op afstand' door de vakafdelingen vraagt aandacht	

Tabel 5.3 de implementatie-opgave is kleiner voor minder intensieve samenwerkingsvormen zoals samenwerkingsvormen Samen Beheren en Samen Ontwikkelen



## Vergelijking op kosten: wat zijn de investeringen en wat is de prijs van een telefoongesprek?

Vóórdat we de kosten bespreken, maken we twee belangrijke opmerkingen:

- ten eerste is het belangrijk om de hardheid van de cijfers toe te lichten. Het doel van deze berekening is om op hoofdlijnen inzicht te geven in de financiële gevolgen voor de Drechtsteden ter ondersteuning van de besluitvorming. Daartoe wordt een grove, maar slimme benadering gehanteerd, door gebruik te maken van kengetallen. De berekeningen zijn vervolgens ter toets een slag dieper uitgewerkt. Deze uitwerking leidde niet tot andere inzichten. Na besluitvorming zal deze kostenvergelijking op basis van meetresultaten en verdere inrichtingsbesluiten nauwkeuriger worden uitgewerkt. In deze publicatie wordt een bruikbaar beeld geboden.
- ten tweede wordt benadrukt dat de resultaten alleen realistisch zijn als voorziene prestatieverbeteringen daadwerkelijk worden waargemaakt. Dit is een randvoorwaarde waar de regiogemeenten zich aan moeten binden.

### Doorrekenen met kengetallen en effecten van sturen op afhandelen

De eenheid voor kosten is de kostprijs per klantcontact. In het geval van 14078-Antwoord© is dat de kostprijs per gesprek. Deze kostprijs wordt berekend met kengetallen voor klantcontacten bij de Drechtsteden en kengetallen voor klantcontacten bij andere gemeenten. Voorbeelden van kengetallen zijn het gemiddeld aantal dienstverleningsgesprekken per inwoner van een gemeente en de inwoneraantallen van de afzonderlijke Drechtsteden. Zakelijke gesprekken zijn dus niet meegenomen in de berekeningen. In bijlage D worden deze factoren nader toegelicht en uitgewerkt.

Daarnaast moeten we rekening houden met vier effecten van het sturen op afhandelen van een klantcontact en het vergroten van de schaal door het samenbrengen van activiteiten (zie tabel 5.4). Hiervoor wordt gebruik gemaakt van kengetallen voor het verbeteren van prestaties, zoals het percentage verminderde klantcontacten door te sturen op het voorkomen van herhaalverkeer. De drie effecten die zijn doorgerekend zijn het vermijden van onnodige gesprekken, de toename van het aantal gesprekken dat in één keer wordt beantwoord en de duur van de afhandeltijd van de eerste lijn. Door de aansturing in één hand te beleggen, wordt de kans op verbetering van de prestaties vergroot. Ook in deze vergelijking komt samenwerkingsvorm 3a als optimaal naar voren.

effect	1. Samen Beheren	2. Samen Ontwikkelen	3a. Samen Zelf Afhandelen	3b. Afhandelen Uitbesteden
ontwikkeling van het aantal telefoongesprekken		licht dalend	analyse en besturing leiden tot ca. 10% per jaar vermeden gesprekken	nog onduidelijk welke mate van besturing (volume reductie) is te bereiken met de externe dienstverlener
ontwikkeling van het percentage direct beantwoorde gesprekken	weinig leercurve; een gestructureerde aanpak voor kennismanagement ontbreekt	licht stijgend	stijgend van ca. 20% directe beantwoording nu, naar 70% over 3 jaar	
afhandelduur	weinig leercurve; door de versnippering is analyse en verbetering lastig te bereiken	enige efficiëntieverbetering	analyse en besturing leiden tot een kortere afhandelduur	
schaalvoordelen	separate teams, waardoor meer leegloop en meer FTE nodig		schaalvoordelen; minder FTE nodig	

Tabel 5.4 professionele aansturing die in één hand is belegd, biedt het meeste perspectief op de verbetering van de prestaties

### Kosten voor fysieke inrichting liggen tussen € 110.000 en € 395.000

Uiteraard moet ook met de investeringen en afschrijvingen rekening worden gehouden. Het gaat vooral om kosten voor ICT-infrastructuur zoals het 14078-nummer en de telefooncentrale, het inrichten van de callcenteromgeving met werkplekken en het project om het callcenter in te richten. Ook hier is de keuze elke gemeente voor zich óf een gezamenlijke investering. Als gemeenten eerst een eigen voorziening treffen, zal deze investering nagenoeg geheel afgeschreven moeten worden als in een later stadium alsnog gekozen wordt voor een regio-oplossing.

De (aanvangs-)investeringen voor Samen Zelf Afhandelen zijn het grootst (zie onderstaande tabel), maar de kans op desinvesteringen is het laagst.

Kostenpost	1. Samen Beheren	2. Samen Ontwikkelen	3a. Samen Zelf Afhandelen	3b. Afhandelen Uitbesteden
14078-Antwoord@ technisch inrichten	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000	€ 10.000
callcenter werkplekken (telefoons, computers en software, meubilair)	-	-	€ 90.000	-
infrastructuur (verbindingen en netwerk enzovoorts.)	-	-	€ 20.000	-
KCC systemen ACD (routing van gesprekken, wachrijen monitoring-voorziening)	€ 150.000	€ 150.000	€ 50.000	-
contact database, kennisbank, e-mail voorziening	€ 50.000	€ 50.000	€ 50.000	-
huisvesting	-	-	€ 25.000	-
projectmanagement en advies	€ 90.000	€ 90.000	€ 150.000	€ 100.000
totalen/ investering 2009	€ 300.000	€ 300.000	€ 395.000	€ 110.000
afschrijving als er door ontwikkeld wordt naar een andere samenwerkingsvorm	€ 240.000	€ 240.000	-	-

Tabel 5.5 de investeringen voor Samen Zelf Afhandelen zijn het grootst

Bij dit overzicht maken we een aantal aanvullende opmerkingen:

- de kosten van het aankiesbaarheidsplatform voor 14+netnummer-Antwoord® zijn door ICTU/Algemene Zaken gedragen. Geadviseerd wordt echter om een voorziening te treffen voor het registreren uit welke gemeenten gebeld wordt. Hier ligt een relatie met de contacthistorie waarin dit vastgelegd kan worden. De opgenomen post (op basis van ervaringsgegevens) is € 10.000;
- er is gerekend met gemiddeld € 25.000 voor een ACD voor acht werkplekken per gemeente. Er zijn een paar opties:
  - uitbreiding/inrichting van het aanwezige telefoniesysteem;
  - een aparte ACD naast de bestaande centrale;
  - een hosted oplossing (maar daar zijn vaak te hoge verbindingskosten naar de tweede lijn);
- in de Drechtsteden zijn twee moderne telefooncentrales beschikbaar en Dordrecht staat op het punt om hierin te investeren. De functionele specificaties voor het gebruik in het KCC, zeker bij gezamenlijk gebruik, leiden tot nieuwe investeringen, ook op de beschikbare centrales. Gegeven de eerste opmerking en het doel van de berekening is het ontbreken van detailinformatie voor nu geen probleem;
- de investering van € 50.000 voor de contactdatabase en de kennisbank geldt alleen als de Drechtsteden op één systeem gaan werken, anders wordt het duurder. Voor deze functionaliteit zien we de volgende opties:
  - uitbreiding van het content managementsysteem met contacthistorie;
  - aanschaf van een specialistische oplossing als Rightnow (Utrecht, Arnhem, Terneuzen, Rotterdam), Trinicom (Leeuwarden) of Kana (duurder dan € 50.000, ondermeer bij Amsterdam en Tilburg).
- de investeringen verschillen sterk per samenwerkingsvorm. Als we de investeringskosten verdelen over het aantal gesprekken (ca. 1 miljoen gesprekken tijdens een afschrijfftermijn van drie jaar), dan zijn deze kosten relatief gering.

#### Er zijn aanvullende investeringen nodig in de regio de komende jaren

Het realiseren van de verdergaande samenwerkingsvormen vraagt om een meerjarige project-/programmaorganisatie. De gemeenten moeten met de dienstverlening een inhaalslag maken, terwijl capaciteit en middelen niet beschikbaar zijn. Bovendien gaat de regionale afstemming op vele punten naar verwachting veel tijd kosten. De belangrijkste kostenposten voor dit programma zijn het programmamanagement, externe projectleiders, opleidingen en ICT-voorzieningen. Daarvoor is in bovenstaande tabel een inschatting gemaakt. De ICT-investeringen zijn hierboven genoemd. De kosten van verdere inrichting van Mozaïek in de regio -wat voor regionale afhandeling essentieel is- zijn niet meegenomen in de berekeningen.

## Exploitatiekosten, uitgedrukt in kosten per gesprek

De exploitatiekosten zijn berekend op basis van de kengetallen en de effecten die in een samenwerkingsvorm al dan niet sterker optreden. Deze zijn uitgedrukt in de prijs per gesprek. De kengetallen waarmee is gerekend zijn:

- 6 deelnemende gemeenten;
- totaal 261.000 inwoners;
- 1,5 telefoongesprek per inwoner per jaar;
- beoogde snelheid van opnemen: 80% van de gesprekken binnen 30 seconden (in de samenwerkingsvormen wordt 80% binnen 20 seconden genoemd, omdat dit het streven van de Drechtsteden is);
- de openingstijden zijn van 8.00 – 17.00 uur, avondopenstelling is vooralsnog buiten de berekening gehouden (Antwoord® hanteert minimaal van 8.30 - 17.00 uur);
- één FTE is 1.350 uur per jaar in te roosteren;
- 260 dagen per jaar geopend;
- all in jaarkosten per medewerker per jaar:
  - eerste lijns (KCC) € 50.000;
  - tweede lijns (in de vakafdeling) € 65.000;
  - uitbesteed KCC (commerciële aanbieder) € 45.000;
- de afhandelduur en doorverbindpercentages zijn verschillend per samenwerkingsvorm. Deze kengetallen zijn overgenomen uit het onderzoek bij tien gemeenten in de leeromgeving van Overheid heeft Antwoord®. Dit soort cijfers zijn specifiek voor de Drechtsteden niet beschikbaar, maar voor besluitvorming over de samenwerkingsvormen bieden de branchecijfers voldoende onderbouwing.

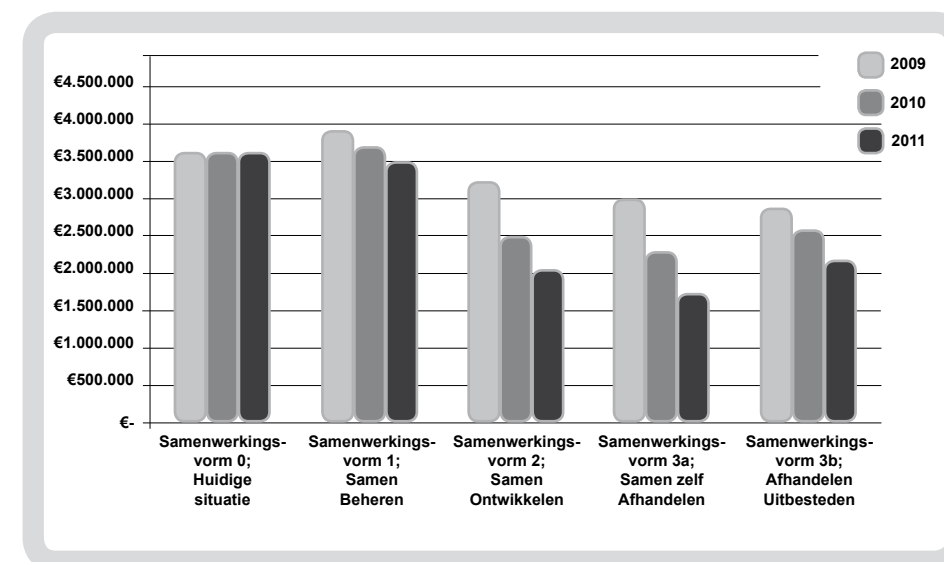
In bijlage D worden de samenwerkingsvormen doorgerekend. Voor de volledigheid is ook de huidige situatie doorgerekend. Alleen als de effecten van het sturen op prestaties worden gerealiseerd, kan een flinke kostenverlaging worden bereikt in samenwerkingsvorm 3.

Kostenpost	huidige situatie	1. Samen Beheren	2. Samen Ontwikkelen	3a. Samen Zelf Afhandelen	3b. Afhandelen Uitbesteden
prijs per gesprek in de eerste lijn in 2011	€ 3,39	€ 3,69	€ 3,96	€ 2,87	€ 2,64
prijs per gesprek in de eerste en tweede lijn samen in 2011	€ 9,12	€ 8,41	€ 8,93	€ 6,09	€ 6,73

Tabel 5.6 alleen als effecten van sturen op prestaties daadwerkelijk worden gerealiseerd, leidt Samen Afhandelen tot de laagste kostprijs per gesprek

Het merendeel van de kosten wordt veroorzaakt door de inzet van medewerkers in de eerste lijn en het moeten inschakelen van de vakafdeling. De effecten van het zelf doen of uitbesteden zijn daardoor op de kostprijs per medewerker gering, maar op de kostprijs per prestaties groot.

De indicatieve kostprijs per gesprek is doorgerekend naar de kosten van de afhandeling van alle dienstverleningsgesprekken voor de Drechtsteden. Samen Afhandelen bespaart de Drechtsteden vanaf 2011 structureel bijna € 2 miljoen, alleen al voor de dienstverleningsgesprekken (mits de verbetering van prestaties wordt gerealiseerd).



Figuur 5.1 Samen Afhandelen van het klantcontact levert Drechtsteden forse structurele besparingen op

Vanuit deze uitkomsten kijken we kort naar mogelijk ander verbeterpotentieel. In dit onderzoek kijken we alleen naar het gezamenlijk afhandelen van de dienstverleningsgesprekken. Het gezamenlijk afhandelen van het kantoorverkeer biedt volgens dezelfde redenerlijnen (effecten) ook een potentiële verbetering in kwaliteit en efficiency. Dit potentieel is vanwege de afbakening niet uitgewerkt, maar zal de uitkomsten positief beïnvloeden. De voordelen van een verdergaande samenwerkingsvorm, Samen Afhandelen over alle kanalen, zijn vooral kwalitatief. De schaalvoordelen zijn met de telefonie grotendeels gerealiseerd. Mogelijk zijn deze schaalvoordelen wel weer te behalen bij het Samen Afhandelen, ook voor andere organisaties (samenwerkingsvorm 5).

De kwantitatieve uitkomsten van de businesscase zijn in tabel 5.7 samengevat.

	2009	2010	2011
exploitatie huidige situatie	€ 3.500.000	€ 3.500.000	€ 3.500.000
<b>exploitatie per samenwerkingsvorm</b>			
1. Samen Beheren	€ 3.900.000	€ 3.700.000	€ 3.500.000
2. Samen Ontwikkelen	€ 3.200.000	€ 2.500.000	€ 2.000.000
3a. Samen Zelf Afhandelen	€ 3.000.000	€ 2.300.000	€ 1.700.000
3b. Afhandelen Uitbesteden	€ 3.000.000	€ 2.500.000	€ 2.300.000

Tabel 5.7 overzicht van exploitatiekosten en investeringen in euro's

## 6

### Gezien de ambities en huidige situatie is Samen Zelf Afhandelen voor de Drechtsteden het beste

In de voorgaande hoofdstukken is de situatie in de Drechtsteden besproken, zijn de uitkomsten uit de gesprekken toegelicht, zijn er vijf samenwerkingsvormen besproken en ten slotte zijn de voor- en nadelen voor de Drechtsteden voor de eerste drie samenwerkingsvormen verkend. Hieruit komt voort dat de derde samenwerkingsvorm, Samen Afhandelen, gezien de uitgangssituatie en ambities van de Drechtsteden voor de burger het beste is en ook nog het meest voordelig.

Toch lijkt, als we naar de ambities van de gemeenten kijken, de vierde samenwerkingsvorm, Samen Afhandelen over meerdere kanalen, de juiste vorm om 14078-Antwoord© te implementeren. Deze vorm past echter alleen als de dienstverlening bij alle organisaties verder geprofessionaliseerd wordt. Op dit moment is deze vorm niet geschikt voor de situatie in de verschillende regiogemeenten. De uitkomsten uit de gesprekken laten namelijk zien dat het de meeste gemeenten aan kennis, capaciteit en middelen ontbreekt. Dit geldt ook voor een visie op dienstverlening en in het bijzonder een visie op hoe de dienstverlening er in de regio uit ziet. De gemeenten willen graag samenwerken, moeten daar nog een visie op vormen en hebben niet de capaciteit om het te doen. De uitkomsten van de workshops Antwoord© bieden meer detailinzichten per gemeente (zie bijlage C). De derde samenwerkingsvorm, Samen Afhandelen, sluit daarom beter aan bij de uitgangssituatie. De hoofden dienstverlening van Dordrecht, Papendrecht, Zwijndrecht, Hendrik Ido Ambacht en Alblasterdam onderschrijven dit. In deze publicatie wordt van de gemeente Sliedrecht aangenomen dat ze meedoet aan 14078-Antwoord©. Ten tijde van het ter perse gaan van deze publicatie lijkt het erop dat Sliedrecht (met een 0184-kengetal) wel het concept Antwoord© wil gaan invoeren, maar niet met 14078-Antwoord© wil meedoen. Omdat de workshop Antwoord© daar op dit moment nog niet is uitgevoerd kan ook nog geen definitief standpunt worden vermeld.

Uit de kwalitatieve analyse, hoofdstuk 5, blijkt dat de Drechtsteden de klant het beste bedienen bij het gezamenlijk afhandelen van de gesprekken. De berekening van de kostprijs laat zien dat -alleen als de effecten van het sturen op de prestaties daadwerkelijk worden gerealiseerd!- het samen afhandelen tot de laagste kostprijs per gesprek leidt.

Samen Afhandelen biedt dus ook na de analyse van de situatie het beste perspectief voor de Drechtsteden. Ondanks de hoge investeringen is de kostprijs per gesprek het laagst en verbeteren de prestaties zoals beoogd. De klant wordt in deze samenwerkingsvorm het beste bediend.



## Samen Zelf Afhandelen is beter dan Afhandelen Uitbesteden

Vervolgens rest de vraag of de Drechtsteden het Samen Afhandelen zelf moeten organiseren, eventueel met een externe partner, of dat de afhandeling van klantcontacten moet worden uitbesteed. Uitbesteding is op dit moment een stap te ver. De Drechtsteden zijn onvoldoende in staat om de opdracht te formuleren en de dienstverlener kan daardoor geen verplichting (percentage direct af te handelen, behandelduur, vermijden ongewenst klantcontact) aangaan. Belangrijker is het gegeven dat de medewerkers die nu bij de Drechtsteden de burgers bedienen, de basis vormen van de formatie van het op te zetten KCC. Het zelf organiseren, wel met behulp van een partner, sluit het best aan op dit gegeven. Dit sluit ook aan bij de behoefte om de afhandeling in de regio te organiseren (en niet op afstand zodat er meer grip op de operatie is).



## Implementatiestrategie

De Drechtsteden hebben gekozen voor een samenwerkingsvorm die verder reikt dan de capaciteit en kunde die zij op dit moment bezitten. Bij het bepalen van een passende implementatiestrategie moet daarom rekening gehouden worden met de individuele posities van de gemeenten. De volgende inzichten zijn van belang.

### Groeipad past goed bij uitgangssituaties

Gegeven de uitgangssituatie en ambities van elk van de Drechtsteden lijkt het denkbaar dat Sliedrecht voorlopig alleen samenwerkingsvorm 1 realiseert en Hendrik Ido Ambacht en Alblasserdam mogelijk aanhaken bij Dordrecht, Papendrecht en Zwijndrecht om samenwerkingsvorm 3a te realiseren. Deze gemeenten werken eerst aan hun interne organisatie en sluiten aan wanneer zij daar klaar voor zijn, zodat uiteindelijk samenwerkingsvorm 3 bereikt wordt. Het groeipad heeft dus een vast eindpunt waarbij ruimte is voor de eigen ontwikkeling van de individuele gemeenten.

### Groeipad leidt tot extra investeringen, maar is uiteindelijk goedkoper

In het overzicht van investeringen uit hoofdstuk 5 blijkt dat de implementatie van het 14+netnummer-Antwoord<sup>®</sup> in alle samenwerkingsvormen om investeringen vraagt. Een deel van de kosten moet bij doorontwikkeling naar samenwerkingsvorm 3 worden afgeschreven. Voor samenwerkingsvormen 1 en 2 bestaan deze kosten uit:

- 6 gemeenten die elk afzonderlijk een ACD (slimme routing van gesprekken en rapportagevoorzieningen daarop) aanschaffen: € 25.000 per gemeente. Als vervolgens alsnog besloten wordt tot invoering van een regio-KCC wordt deze

investering afgeschreven (6 gemeenten x € 25.000 = € 150.000);

- het ontwikkelen van een gemeentelijk KCC vraagt een forse inspanning, zowel intern als extern (in de vorm van inleen van expertise en projectmanagement). Deze kosten worden afgeschreven bij doorontwikkeling naar een regio-KCC (6 gemeenten x € 15.000 = € 90.000).

De (gezamenlijke) investering in een (landelijke) kennisbank behoudt wel waarde, zeker als de deelnemende gemeenten besluiten tot het gebruik van hetzelfde kennismodel en -het liefst ook- hetzelfde systeem. Door samen te investeren in dezelfde systemen, scheelt dat achteraf in de kosten. Er hoeft dan namelijk niet opnieuw geïnvesteerd te worden. Als het Sliedrecht, Alblasserdam en Hendrik-Ido-Ambacht past, dan is het aan te raden om samen met de andere gemeenten samenwerkingsvorm 3a te realiseren. Ook kan op deze manier goed aansluiting gevonden worden bij de overheidsbrede Antwoord<sup>®</sup>-kennisbank (landelijke content).

### In één keer opleveren van de gemeenschappelijke organisatie voor telefoonverkeer biedt sneller resultaat en structurele besparing

Er is weliswaar een groeipad mogelijk, waarbij een gemeente kan aanhaken als zij daar klaar voor is. Maar daarbij is het wel van belang dat de weg niet loopt via samenwerkingsvormen 1 en 2 naar 3. Er wordt gestart met samenwerkingsvorm 3 door enkele gemeenten. Daarna haken andere gemeenten, zodra zij hun interne processen op orde hebben, aan. Hoe sneller dat gebeurt, hoe beter: het KCC heeft immers, om de kwantitatieve maar vooral ook de kwalitatieve voordelen te behalen, wel een bepaalde omvang nodig. Als gemeenten dus snelle slagen kunnen maken, waardoor ze sneller kunnen aansluiten, leidt dat tot een grotere besparing.



### Besluitvorming bepaalt tempo: ook rekening houden met bestuurlijk traject

In de projectgroep die het onderzoek naar regionale samenwerking uitvoert, wordt de ambtelijke organisatie vertegenwoordigd. Zij hebben de taak het bestuur van hun gemeente mee te krijgen. Om de samenwerking daadwerkelijk in gang te zetten, zijn er een aantal bestuurlijke momenten, binnen en buiten de individuele gemeenten, waarop besluitvorming plaatsvindt. Met dit bestuurlijk traject moet rekening worden gehouden in de implementatiefase, omdat dit het tempo van de voortgang bepaalt. Iedere gemeente zal eerst lokaal moeten besluiten tot regionale samenwerking en voor samenwerkingsvorm 3 Samen Afhandelen kiezen, waarna de samenwerking verbreed wordt naar de regio.

De Netwerkdirectie Drechtsteden heeft inmiddels ingestemd met de volgende besluiten:

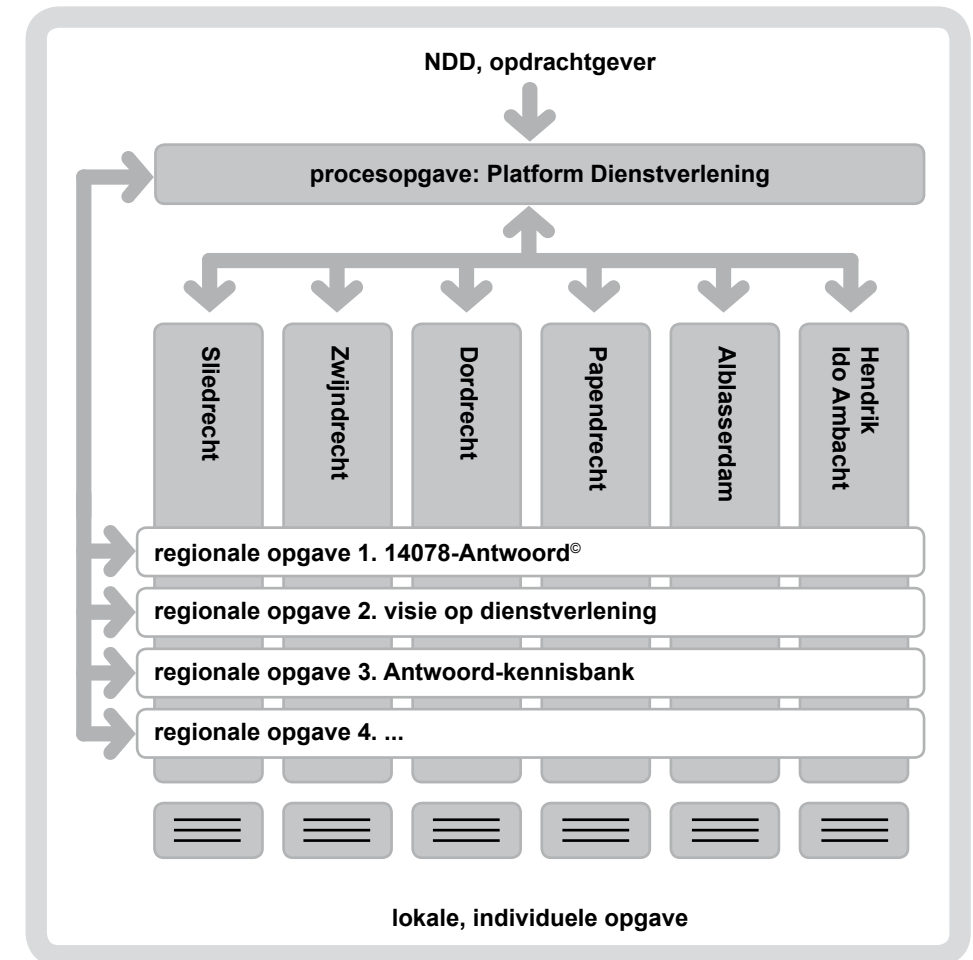
1. het Antwoord<sup>®</sup>-concept is het uitgangspunt voor de dienstverlening in de individuele gemeenten en voor de regio;
2. geef opdracht tot het formuleren van een gezamenlijke visie op de (organisatie van) de dienstverlening;
3. geef opdracht tot het maken van een implementatiescenario voor invoering van 14078 in de regio conform samenwerkingsvorm 3;
4. benoem het platform dienstverlening tot opdrachtnemer voor de uitvoering van bovenstaande besluiten;
5. stem in met een onderzoeksbudget van €50.000 ten behoeve van de uitvoering van besluit 3.

Van belang is dat er ingezet wordt op visievorming en het verkrijgen van draagvlak bij de afzonderlijke besturen.



## Opgave op drie niveaus: een regionale, lokale en procesopgave

Om de regionale dienstverleningsambities te realiseren zijn er opgaven op drie niveaus; een regionale opgave, een lokale opgave en een procesopgave. Figuur 6.1 geeft de samenhang tussen de opgaven weer.



Figuur 6.1 met een lokale, regionale en procesopgave werkt de Drechtsteden aan Samen Zelf Afhandelen van het contact met de burger

De regionale opgave is:

1. samen visie op dienstverlening in de regio vormen en deze bestuurlijk gedragen krijgen (zodat individuele gemeenten zélf de ambitie en opgave doorleven)
2. 14078-Antwoord®:
  - a. gezamenlijk besluiten om 14078-Antwoord® aan te vragen;
  - b. regiogemeenten treffen voorbereidingen en realiseren Samen Zelf Afhandelen;
3. uit de workshop Antwoord© volgen andere regionale opgaven.

De procesopgave is:

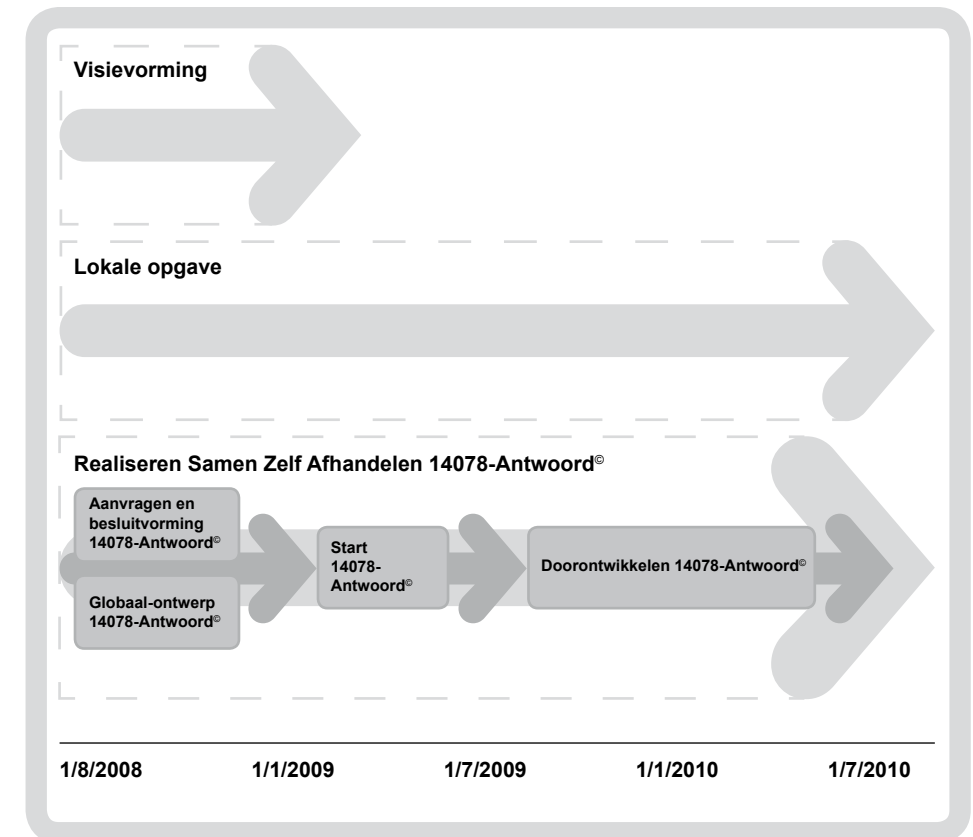
1. Netwerkdirectie Drechtsteden formuleert de opdracht om de dienstverlening regionaal te verbeteren en te regisseren;
2. het platform dienstverlening wordt ingesteld en aangewezen als opdrachtnemer;
3. het platform dienstverlening bestaat uit de hoofden dienstverlening van de individuele Drechtsteden;
4. het platform dienstverlening voert regie op de inzet van EGEM i-adviseurs, de realisatie van de lokale agenda's die volgen uit de workshop Antwoord®, de coördinatie van gezamenlijk op te pakken ontwikkelingen en het opdrachtgeverschap voor gezamenlijke projecten.

De lokale opgave is (per gemeente nader te preciseren): zorg voor een verder uitgewerkte visie en krijg deze bestuurlijk gedragen. Houd rekening met een lang traject waarbij de eigen bestuurders nog overtuigd moeten worden. Vervolgens kunnen zij aansluiten op het regioplan. Er is wel capaciteit nodig voor de ondersteuning en lokale inbreng van de regionale ontwikkelingen, zoals voor de afvaardiging in het platform, de registratie van klantcontact, het vullen van de kennisbank, communicatie en gevolgen voor medewerkers enzovoorts. Uit de workshop Antwoord® volgen meer opgaven per individuele gemeente.

Dit implementatiescenario geeft ruimte aan de individuele ontwikkelsnelheid en behoefte en leidt tot de concrete oplevering van Samen Zelf Afhandelen:

1. Samen Zelf Afhandelen levert de meeste kwaliteit en winst in efficiency en ook nog het snelst: het doel is opleveren op middellange termijn, voor alle gemeenten;
2. gemeenten die Samen Zelf Afhandelen sneller willen realiseren versnellen met toestemming van de andere gemeenten (die later kunnen aanhaken);
3. vanaf nu wordt waar mogelijk gezamenlijk geïnvesteerd, bijvoorbeeld in telefooncentrales, om -op termijn- overbodige uitgaven te voorkomen;
4. parallel werken aan de lokale en procesopgaven.

We geven in figuur 6.2 een globale planning ter indicatie en voor de beeldvorming.



Figuur 6.2 indicatieve en globale planning voor uitvoering van verschillende opgaven

Een overzicht van de activiteiten die doorlopen moeten worden om een gezamenlijke organisatie op te zetten, is te vinden in Bijlage E.

## 7

### Het proces tot samenwerking is een ontwikkelpad

Tot dit hoofdstuk hebben we vooral over de inhoud gesproken. In dit hoofdstuk wordt het proces tot samenwerking belicht. Hieruit zijn leerpunten te halen die voor andere samenwerkingspartijen in een regio nuttig kunnen zijn.



#### Houd rekening met gevoeligheden

Het realiseren van samenwerking is geen eenvoudige opgave. Naast 'harde' elementen spelen ook meer 'zachte' elementen een belangrijke rol in de samenwerking. Denk aan overheidsorganisaties die het gevoel kunnen hebben dat hun identiteit door samenwerking verloren gaat of dat de autonomie van deelnemende organisaties te veel wordt aangetast. Veel samenwerkingsverbanden stranden op gebrek aan bewustzijn van het proces. Weerzijds vertrouwen blijkt erg belangrijk te zijn bij een samenwerking. Een aantal punten ligt gevoelig bij de Drechtsteden en hiermee dient rekening te worden gehouden:

- partijen willen graag hun eigen identiteit behouden. Het is van belang dat de gemeenten concreet aanduiden welke elementen van die eigen identiteit wel of niet bespreekbaar zijn.
- partijen hebben behoefte aan grip op het 'eigen' contact met de 'eigen' burgers. Dit geldt vooral voor het kanaal balie en in mindere mate voor het kanaal telefonie. Hierdoor ontstaat een behoefte aan een minimale gelijke kwaliteit als partijen daadwerkelijk gaan samenwerken;
- partijen willen graag grip houden op de ontwikkeling en als gelijkwaardige partners samen vormgeven aan de ontwikkeling.



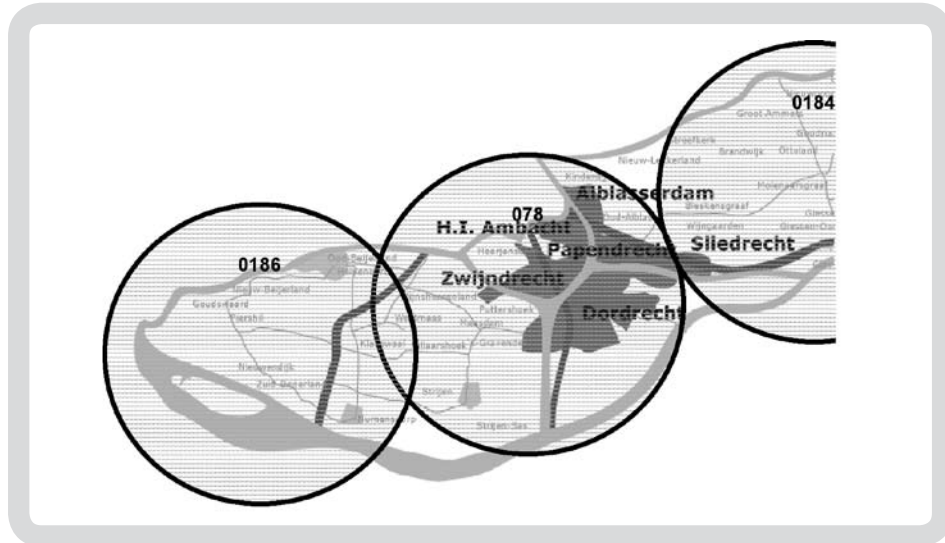
#### Samenwerking in de Drechtsteden leert ons 8 lessen over het proces

Het onderzoek naar regionale samenwerking in de Drechtsteden is een verkenning naar de mogelijkheden en de onmogelijkheden van samenwerkingsambities. Er is gesproken met alle partijen. Hieruit zijn een aantal beelden naar voren gekomen die samengevat kunnen worden in 8 lessen over het proces.

##### Dekkingsgebied 078 past niet op regio Drechtsteden en omgekeerd (1.)

Sliedrecht is één van de Drechtsteden, maar zij hebben een ander netnummer: 0184. Hierdoor is deze gemeente nog niet zeker van een samenwerking; zij vraagt zich af of een samenwerking op het 14078-Antwoord<sup>®</sup> nummer wel herkenbaar voor de burger is en of dit gewenst is.

Omgekeerd vallen Strijen en Maasdam wel binnen het 078-dekkingsgebied, maar zij werken regionaal samen met de Hoekse Waard. De Antwoord©-ambitie van één herkenbare ingang (14+-netnummer) enerzijds en een al bestaande samenwerking (zoals in het SCD) in een regio anderzijds passen dan ook niet altijd zomaar bij elkaar.



Figuur 7.1 ligging van de Drechtsteden in relatie tot het dekkingsgebied van de netnummers 078, 0184 en 0186<sup>3</sup>

### Het onderzoek naar samenwerkingsvormen motiveert en daagt uit (2.)

De Drechtsteden voelen zich erg uitgedaagd door alle gesprekken over samenwerking die plaatsvinden. Door deze gesprekken leren gemeenten over het concept Antwoord© en wordt er een denkproces in gang gezet. Het enthousiasme groeit naar mate de gemeenten zich meer betrokken voelen. Zowel bestuurders als ambtenaren horen veel tijdens en over de bijeenkomsten en worden nieuwsgierig naar de uitkomsten. Dit momentum dat ontstaat in de regio is een goede basis voor het gesprek over (regionale en lokale) dienstverlening.

<sup>3</sup>Bron: [www.vrijwilligoppad.nu](http://www.vrijwilligoppad.nu)

### Een externe aanleiding kan samenwerking versnellen (3.)

In het geval van de Drechtsteden kan de inzet van de EGEM i-adviseurs worden aangewend voor de realisatie van onder andere Antwoord©. De capaciteit die EGEM i-teams aanbiedt, kan in de Drechtsteden gebruikt worden. Deze externe aanleiding versnelt samenwerking. Zo kan ook een verhuizing naar een nieuw gebouw of een financiering van een externe, misschien private, partij een aanleiding vormen. Het helpt partijen een momentum te gebruiken om de samenwerking te versnellen.

EGEM i-teams biedt ondersteuning bij de invoering van de e-overheid. EGEM i-teams gebruikt een inventarisatiefase om te bepalen hoe zij de ondersteuning inzetten. De Drechtsteden zijn al ver met de invoering van de e-overheid. Daarom onderzoekt EGEM i-teams hoe de beschikbare capaciteit vervolgens in te zetten is. Door dit onderzoek is het gesprek over samenwerking op dienstverlening in de versnelling gekomen.

### Lokale belangen kunnen boven regiobelangen gaan waardoor commitment lijkt te ontbreken (4.)

Het kan voorkomen dat een gemeente andere prioriteiten stelt of twijfelt aan de deelname aan Antwoord© en of aan het 14+-netnummer-Antwoord©. De les die hieruit getrokken kan worden, is dat het belangrijk is een uitspraak af te dwingen over deelname. Anders is er bij herhaling teleurstelling over het gebrek aan commitment.

### Koploper wil door en neemt regiogemeenten op sleeptouw en biedt ruimte voor eigen tempo (5.)

Voor samenwerking is het van belang dat gemeenten samenwerken met partners die hun organisatie net zo op orde hebben als zij. De Drechtsteden zijn echter door de regionale ligging al gebonden aan partners om mee samen te werken. Dordrecht heeft een voor-sprong op de andere gemeenten in de regio doordat hun dienstverleningsvisie gedragen en geborgd is en de organisatie op orde is. Op deze manier kunnen zij de andere gemeenten erg inspireren. Niet al deze partners zijn even ver als de gemeente Dordrecht. Wel heeft de gemeente Dordrecht binnen deze gemeenten nog een keuze om in een beginstadium met bepaalde gemeenten samen te werken en pas later met anderen. Gemeenten sluiten aan wanneer ze kunnen, dus hiermee wordt ook voor de gemeente Dordrecht gewaarborgd dat gemeenten die zich aansluiten hun organisatie op orde hebben. Zo is er alsnog sprake van indirecte partnerstrategie.

### **Samenwerkingsvorm biedt een gezamenlijk en uitdagend perspectief en laat tegelijk ruimte voor de eigen opgave van iedere gemeente (6.)**

Een van de eerste stappen tot samenwerking is het vaststellen van de individuele behoefte. Ieder moet weten waarom hij wil samenwerken en wat hij eruit wil halen. Deze behoefte is niet voor alle gemeenten gelijk, waardoor in de aanpak van de voorkeurs-samenwerkingsvorm wordt voorgesteld dat iedere gemeente zijn eigen pad kan kiezen en haar eigen ontwikkeling kan doormaken. Hierbij wordt wel gewerkt naar een gezamenlijk einddoel. Doordat bij de workshop Antwoord© is vastgesteld waar elke gemeente staat, weten zij ook wat hun individuele opgave is en kan iedereen daar transparant over zijn in de regiobijeenkomsten. Daardoor is voor iedereen duidelijk waar een gemeente staat en is er begrip voor de Ausgangssituatie. De Drechtsteden zijn tevreden met de aanpak om individuele stappen te zetten om samen een samenwerkingsvorm te realiseren met een concrete einddatum. Gemeenten stellen hun eigen strategie op, met uiteindelijk hetzelfde doel.

Als gemeenten te grote stappen zetten en de organisatie is daar nog niet klaar voor kan dit zowel in de organisatie, maar ook in de regio weerstand oproepen. Als gemeenten aanhaken als de organisatie daar wel klaar voor, kan veel weerstand worden voorkomen.

### **Ervaring in de regio leert dat als gemeenten willen en gaan, anderen aanhaken (7.)**

De regio Drechtsteden heeft het initiatief genomen om 14078-Antwoord© in te voeren. Drie gemeenten willen 14078 nu ook met spoed invoeren. Hierdoor oefenen zij veel invloed uit op de keuzes die gemaakt worden in het samenwerkingsproces, bijvoorbeeld over de gewenste afhandelduur van telefoontjes, infrastructuur of werkplekken. Veel andere gemeenten volgen daarom snel, als bij een sneeuwbaaleffect. Als je later aansluit, moet je je conformeren aan het format dat door de andere gemeenten is ontwikkeld. Snel aanhaken betekent meer invloed op het proces. Deze situatie deed zich ook voor bij de Sociale Dienst in Drechtsteden. Een aantal gemeenten wilde niet direct meedoen aan deze samenwerking. Omdat zij op een gegeven moment inzagen dat zij wellicht de boot zouden missen, hebben zij na een aarzeling alsnog toegestemd in een samenwerking.

### **Een regionale trekker op dienstverlening stimuleert (8.)**

De behoefte aan regie in de regio is groot. De hoofden dienstverlening hebben elkaar opgezocht om de dienstverlening in de regio op een hoger plan te brengen en die dienstverlening beter af te stemmen op de regionale organisaties en om de invoering van 14078-Antwoord© te regisseren. Zij vormden daartoe het platform dienstverlening. De Netwerkdirectie Drechtsteden heeft van harte ingestemd met de formalisering van dit platform en heeft het een stevige regisserende rol toegekend.

De regionale organisatie voor de Informatievoorziening, Processen en Automatiseringszaken (IP&A) ervaart ook dat op verschillende plekken aan dienstverlening wordt gewerkt (bij de verschillende gemeenten, bij de milieudienst, bij het waterschap en bij de sociale dienst). Zij constateren dat een partij als kapstok kan dienen en kan zorgen voor een uniform proces in de regio. Te veel versnippering komt een samenwerking niet ten goede. Een regionale trekker op dienstverlening kan dit voorkomen en een verbindende rol spelen.



## **En dan nu aan de slag!**

De gemeenten in de Drechtsteden hebben besloten tot een verregaande vorm van samenwerking. Dat getuigt van een Antwoord©-ambitie en een daadwerkelijke overtuiging de burger centraal te willen stellen. De gemeenten in de Drechtsteden zijn een mooi voorbeeld van een combinatie van gemeenten van verschillende omvang, voor handen zijnde middelen, problematiek, bestuurlijke samenstelling en ambtelijke organisatie. Toch krijgen zij het voor elkaar een grote stap te zetten in de samenwerking op dienstverlening om de Antwoord©-ambities gezamenlijk waar te maken. Dat vergt lef en hiermee vormen de Drechtsteden een inspirerend voorbeeld voor andere regiogemeenten in Nederland.

# A

## Verantwoording

Deze publicatie is geschreven tussen maart 2008 en juli 2008. Het redactieteam is verantwoordelijk voor de inhoud van de publicatie. Dit team bestaat uit Michal Kleinhans, Overheid heeft *Antwoord*<sup>®</sup> en Jan Vroom, programmamanager KCC bij de gemeente Dordrecht. Ook hebben alle hoofden dienstverlening van de gemeenten in de regio Drechtsteden meegelezen.

We zijn alle gesprekspartners in de regio Drechtsteden en daarbuiten erkentelijk voor hun informatie die mede de basis heeft gevormd voor deze publicatie. Daarnaast danken we alle deelnemers aan de workshops *Antwoord*<sup>©</sup> in de regiogemeenten, onder leiding van Henk Duinkerken.

De publicatie is geschreven door een team van Hiemstra & De Vries bestaande uit Dianne van Slooten, Jeannette Vader en Ewoud de Voogd. De BRW-groep heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan hoofdstuk 5.

Opdrachtgevers:

De gemeenten van de Drechtsteden

ICTU-programma Overheid heeft *Antwoord*<sup>®</sup>

Netwerkdirectie Drechtsteden

# B

## Inrichtingskeuzes en opties

inrichtings-keuzes	optie A	optie B	optie C	optie D	optie E
1. welke klantcontacten worden er achter afgehandeld (vooral het 14+net-nummer-Antwoord <sup>®</sup> )?	enkele producten en per gemeente verschillend	alle producten en per gemeente verschillend	enkele producten en alle gemeente dezelfde	alle producten en voor alle gemeenten dezelfde	uniform proces voor een product voor alle gemeenten
2. welke producten en diensten worden geleverd op het punt waar van het eerste klantcontact (dus in relatie met de fysieke organisatie)?	enkele gemeentelijke producten, die nog per gemeente kunnen verschillen	producten en dienstenaanbod is voor de gemeenten gelijk	alle producten en diensten voor alle gemeenten	ook producten en diensten voor regionale diensten en locaties van Manifestpartijen	alle producten en diensten voor overheid-organisaties in de regio, inclusief landelijke content
3. hoe diep gaat de dienstverlening? en voor welke doelgroep	informatie, burgers	informatie burgers, bedrijven en instellingen	informatie, intake alleen voor de meest voorkomende producten voor vooral de burgers en deels voor bedrijven en instellingen		informatie, intake en transacties, voor alle doelgroepen, mogelijk met subdoelgroep-specifieke benadering
4. welke kanalen zet ik in? (in lijn met fasen <i>Antwoord</i> <sup>®</sup> )	of een enkel kanaal of enkele kanalen (eerste telefoon en web)	of voor een product-groep alle kanalen (eerst bijvoorbeeld burgerzaken of meldingen openbare ruimte)	alle kanalen voor enkele productgroepen (zowel balie, als telefoon als post voor burgerzaken, sociale dienst en meldingen OR)	alle kanalen voor alle productgroepen (KCC bevat alle kanalen, voor alle productgroepen)	alle kanalen voor alle productgroepen (KCC bevat alle kanalen, voor alle productgroepen, ook niet gemeentelijke regiopartners)
5. hoe word ik achter het 14+net-nummer-Antwoord <sup>®</sup> ontvangen?	gelijk een telefonist		eerste een keuzemenu ("Kies 1 voor..")		eerste spraak-technologie ("Met wie of waarover wilt u spreken?")

Inrichtings-keuzes	optie A	optie B	optie C	optie D	optie E
6. wat zijn onze uniforme openingstijden?	volgens VNG 08.30 – 17.00	ruimere openingstijden	koopavond	zaterdag	24 * 7
7. gaan we één kennismanagementproces inrichten over de gemeenten heen?	alle gemeenten eigen kennisbank, eigen content en eigen proces	alle gemeenten dezelfde kennisbank, eigen content en eigen proces	alle gemeenten dezelfde kennisbank, eigen content en hetzelfde content proces	alle gemeenten dezelfde kennisbank, beginnend zelfde content en hetzelfde content proces	alle gemeenten dezelfde kennisbank, content en contentproces
8. welk bestuursmodel gebruiken we voor sturen op prestaties?	alle gemeenten hebben zelfde uitgangspunten maar eigen bestuursmodel	alle gemeenten hebben zelfde bestuursmodel maar eigen normen en sturen zelf	alle gemeenten hebben zelfde bestuursmodel en dezelfde normen en sturen zelf	centrale sturing op prestaties	centrale sturing met aangescherpte normen
9. welk klantcontact wordt waar afgehandeld?	elke gemeente de eigen contacten (de meldingen OR naar de afzonderlijke gemeente)	gemeenten specialiseren zich rondom bepaalde producten of diensten (alle meldingen OR naar Zwijndrecht)	alle gemeenten kunnen voor elkaar de klantcontacten afhandelen (de meldingen OR voor elkaar aannemen): het virtuele KCC	contacten worden op één plek afgehandeld voor alle gemeenten	een externe partij handelt de klantcontacten af
10. centraal management: wie bepaalt de (operationele) inzet van resources?	het KCC van de gemeente	sectorhoofden dienstverlening	operationele afvaardiging van sectorhoofden dienstverlening	regionale KCC-manager en zijn team	eerste spraaktechnologie ("Met wie of waarover wilt u spreken?")
11. centraal management: wie onderhoudt contacten met de vakafdelingen (opdrachtgever/opdrachtnemer-rollen)?	het KCC van de gemeente voor de aangesloten vakafdelingen	het KCC van de gemeente voor alle vakafdelingen	regionale KCC-organisatie geeft signalen door aan lokaal KCC welke alle vakafdelingen informeert	regionale KCC-organisatie met bemiddelende rol voor sectorhoofden	regionale KCC-organisatie
12. hoe werken we samen?	gezamenlijke afspraken	gezamenlijke activiteiten	gezamenlijke projecten en gezamenlijke investeringen	gezamenlijke processen	één organisatie



## Ambities en samenwerkingsmogelijkheden per gemeente en regio-organisatie van de Drechtsteden

### Alblasserdam

Alblasserdam wil graag regionaal samenwerken en de visie op dienstverlening is op bestuurlijk niveau geborgd. Alblasserdam is erg gehecht aan de herkenbaarheid voor de burger.

14078 is een duidelijk doel voor Alblasserdam. Het is mogelijk dat de afhandeling regionaal of extern gebeurt. De kennisbank is nog niet ingericht. Daarom wil zij graag tools, kennis en visie van de andere gemeenten benutten.

De belangrijkste opgave voor Alblasserdam is om de ambtelijke organisatie mee te krijgen en de dienstverlening verder te ontwikkelen. Capaciteit is een issue en hierdoor is het noodzakelijk dat er aan 14078 gewerkt wordt in een ontwikkelpad. Zij ziet voor dienstverlening een groeimodel en 14078 is een mooie start.

### Dordrecht

Dordrecht heeft de ambitie om in regionaal verband de dienstverlening te organiseren, met een gezamenlijk KCC over alle kanalen heen, te starten met web-based telefonie. Hiervoor is bestuurlijk draagvlak in de gemeente aanwezig. De visie op dienstverlening is goedgekeurd door het MT en het bestuur.

Op 1 januari 2009 wil Dordrecht graag aan de slag met 14078. Dordrecht heeft een regionale, maar ook een externe afhandeling van telefoontjes voor ogen. Zij is voorstander van hergebruik door andere gemeenten in de regio van beschikbare tools, kennis en visie. Zelf heeft ze haar kennisbank al goed op orde.

De belangrijkste opgave voor Dordrecht is om door te gaan met de huidige ontwikkeling en de andere gemeenten mee te nemen, met respect voor hun ambities en uitgangspunten. Het is belangrijk dat voor de andere gemeenten de lat niet te hoog gelegd wordt en dat er haalbare doelen worden gesteld.

### Hendrik Ido Ambacht

Hendrik Ido Ambacht wil graag regionaal samenwerken en heeft de intentie om volgens Antwoord© te gaan werken. De visie op dienstverlening zal verder uitgewerkt moeten worden en van draagvlak worden voorzien. De herkenbaarheid voor de burger is voor

de gehele gemeente erg belangrijk. De bediening van de burger is belangrijker dan efficiëntievoordelen.

Hendrik Ido Ambacht wil op termijn graag meedoen aan 14078, maar wil klein beginnen, omdat op dit moment de ontwikkelcapaciteit ontbreekt. Hendrik Ido Ambacht wil graag beschikbare tools, kennis en visie van andere gemeenten hergebruiken. Ook voor Hendrik Ido Ambacht is het mogelijk om de telefonische afhandeling regionaal of extern te beleggen. Een kennisbank is nog niet aanwezig.

De belangrijkste opgave voor Hendrik Ido Ambacht is om een visie op dienstverlening verder uit te werken en deze gedragen te krijgen door het bestuur. Het is belangrijk dat ze het dienstverleningsniveau gemeentebreed verhogen.

### **Papendrecht**

Papendrecht wil graag regionaal gaan samenwerken, maar heeft nog geen gemeentebrede visie op dienstverlening vastgesteld. In de workshop Antwoord<sup>®</sup> is ambtelijk de ambitie uitgesproken om de dienstverleningsvisie te baseren op het concept Antwoord<sup>®</sup> en binnen twee tot drie jaar te groeien naar fase 3 van Antwoord<sup>®</sup>. Na het opstellen van een dienstverleningsconcept moet bestuurlijke besluitvorming nog plaatsvinden. Het bestuur wil graag herkenbaar blijven voor haar burgers (loket 'om de hoek'). Regionale samenwerking wordt niet uitgesloten.

Ze wil graag met 14078 beginnen en (regionale) samenwerking op het gebied van telefonische afhandeling onderzoeken. Ook is ze voor hergebruik van beschikbare tools, visie en kennis. Dit is voor Papendrecht extra belangrijk, omdat ze zelf geen kennisbank opbouwt. De organisatie heeft een slag te slaan met dienstverlening, zoals het opstellen van werkbeschrijvingen en scripts.

De belangrijke dienstverleningsopgave voor Papendrecht is om op bestuurlijk niveau draagvlak te krijgen, de interne processen en kennisbank op orde te krijgen, haar kennis te vergroten en te zorgen dat er capaciteit beschikbaar komt om ontwikkelingen te volgen en verbeterpunten te implementeren.

### **Sliedrecht**

De gemeente Sliedrecht kiest voor het ontwikkelen van Antwoord<sup>®</sup> via haar eigen dienstverlening. Dit beeld wordt door het bestuur gedragen. Dienstverlening kenmerkt zich door een hoge mate van persoonlijk contact met de burger. Er is geen visie op dienstverlening

aanwezig die inspeelt op regionale samenwerking. Ze vinden de herkenbaarheid naar en persoonlijk contact met de burger belangrijk.

Het netnummer van Sliedrecht is 0184 en niet 078. De vrees van Sliedrecht is hierdoor dat de burger 14078 niet herkent. Ook de technische aansluiting van 140184 op 14078 geeft reden tot twijfel. Sliedrecht ziet wel voordelen in een regionale samenwerking in haar ontwikkeling van Antwoord<sup>®</sup>, maar wil (nog) niet meedoen aan 14078. Ze willen graag goed op de hoogte gehouden worden van de ontwikkelingen op het gebied van dienstverlening in de regio.

De belangrijkste opgave voor Sliedrecht is om een gemeentebrede visie op (regionale) dienstverlening op te stellen en deze gedragen te krijgen door het bestuur.

### **Zwijndrecht**

Zwijndrecht wil graag regionaal samenwerken. De visie op Antwoord<sup>®</sup> is gedeeld, maar wordt nog niet voldoende gedragen in de organisatie en door het bestuur. Het bestuur wil graag investeren in dienstverlening en ziet binnen Antwoord<sup>®</sup> veel perspectief. De herkenbaarheid voor de burger is niet leidend voor Zwijndrecht.

Zwijndrecht zet volop in op de ontwikkeling van 14078 om gezamenlijk de telefoontjes af te handelen, maar heeft beperkte capaciteit. De telefoontjes kunnen wat Zwijndrecht betreft regionaal en extern worden afgehandeld. Zwijndrecht wil werken aan de kennisbank. De kennis over dienstverlening zit voor een groot deel in het hoofd van medewerkers, en niet in scripts.

De belangrijkste opgave voor Zwijndrecht is om een proactieve en klantgerichte cultuur te ontwikkelen. Daarnaast moeten ze zorgen voor capaciteit en kennis.

### **Regionale belastingdienst**

Per 1 juli 2008 is de regionale belastingdienst (Gemeentebelastingen Drechtsteden) gestart in de Drechtsteden. Alle afdelingen belastingen van de verschillende Drechtsteden worden hierin samengebracht. Alblasterdam sluit waarschijnlijk later aan. De regionale belastingdienst wil een hoogwaardige en innovatieve afdeling runnen, waarmee zij een betrouwbare, transparante en efficiënte uitvoeringsorganisatie is voor burgers, bedrijven en instellingen.

Binnen de huidige Stadswinkel van de gemeente Dordrecht worden momenteel al de Dordtse klantcontacten voor belastingen afgehandeld. Zij hebben hier goede ervaringen mee die zij meenemen naar de nieuwe organisatie.

Gemeentebelastingen Drechtsteden vindt het vanzelfsprekend dat gemeenten hun eigen identiteit behouden in de Drechtsteden. De gemeenten zijn immers de ingang voor de klantcontacten.

De regionale belastingdienst volgt de opdrachtgever in de loketontwikkeling, doordat zij gemandateerde bevoegdheden heeft.

### **Regionale milieudienst**

De regionale milieudienst heeft de ambitie om in regionaal verband de dienstverlening voor bedrijfsgebonden activiteiten mede te organiseren en ziet de gemeente als dé ingang voor alle overheidszaken en zij wil daar graag bij aansluiten. Er wordt wel veel nadruk gelegd op de standaardisatie van producten, zodat alle betrokken partijen goed met elkaar kunnen schakelen.

Scripts zijn erg belangrijk, waarbij iedereen zijn eigen rol kent en zich houdt aan gemaakte afspraken. De behoefte aan lokale herkenbaarheid maakt dat het proces complexer wordt. Uniformiteit en standaardisering bieden een oplossing.

De regionale milieudienst volgt de opdrachtgever in de loketontwikkeling, doordat zij gemandateerde bevoegdheden heeft (sturing en gezag blijven bij de gemeente). Vanuit een eigen identiteit past zij lokaal maatwerk toe.

### **Sociale dienst**

De sociale dienst, die gedelegeerde bevoegdheden kent, werkt hard aan de ontwikkeling van dienstverlening. Zo bevindt zij zich in een bedrijfsverzamelgebouw en heeft zij per 1 juli 2008 een eigen callcenter.

Zij ziet de kennisbank als het systeem dat het proces ondersteunt, maar dit is niet de Antwoord®-kennisbank. Zij werkt met de eigen kennisbank. Medewerkers maken voor al hun handelingen gebruik van deze kennisbank. De sociale dienst schat in dat een integratieproces met gemeenten op termijn lastig is, omdat zij haar proces als specialistisch typeert.

Ze wil graag samenwerken met andere partijen, maar dat zou net zo goed met private partijen kunnen zijn. In de laatste ontwikkelingen beweegt de sociale dienst naar andere partijen toe, zoals het UWV. Als zij wil samenwerken met de regiogemeenten, is het wenselijk dat de sociale dienst zich aansluit op Antwoord® en gebruik maakt van dezelfde systemen. De specifieke situatie van de sociale dienst (keten werk en inkomen) en de specialistische kennis die nodig is, zullen onderzocht moeten worden.

**D**

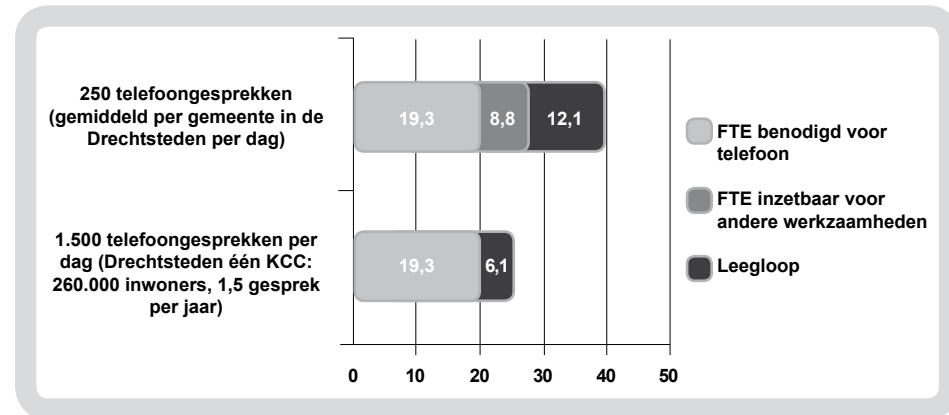
## Berekening prijs per telefoongesprek per samenwerkingsvorm

In deze bijlage wordt meer inzicht gegeven in het cijferwerk achter de samenwerkingsvormen.

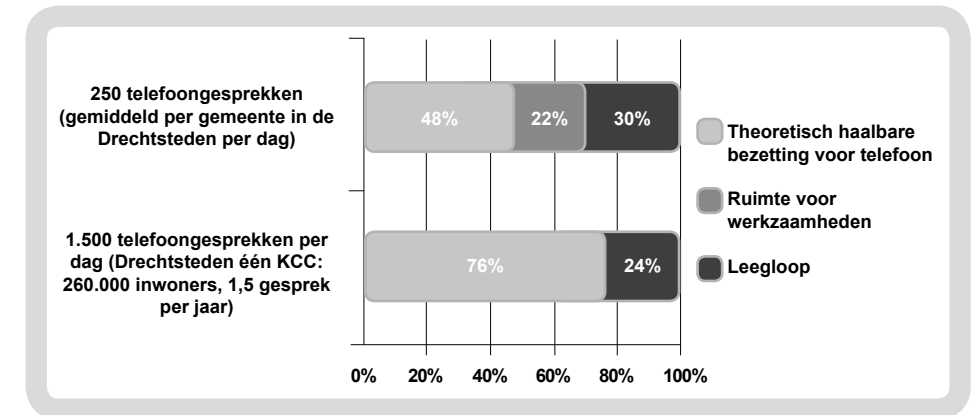
### Bezettingsgraad

Allereerst wordt stil gestaan bij het begrip bezettingsgraad. Bezettingsgraad is de tijdsduur die besteed wordt aan de afhandeling van klantcontact (spreektijd en nawerktijd) vergeleken met de netto ingeroosterde uren. Het verschil tussen bruto en netto inzetbaarheid ligt in andere 'activiteiten' als verlof, verzuim, persoonlijke verzorging, werkoverleg en inwerken. Veel gemeenten werken met een netto inzetbaarheid van 1.350 uur per FTE per jaar.

Bij de afhandeling van klantcontacten zijn schaalvoordelen (hogere bezettingsgraad) te behalen: vergelijk één grote supermarkt met enkele kassa's met 10 kleine supermarkten met elk een eigen kassa. In onderstaande grafiek tonen we dit effect voor de afhandeling van telefoongesprekken, de schaalvoordelen van een gezamenlijk centraal KCC voor de Drechtsteden worden zo duidelijk:



De bezettingsgraad kan theoretisch naar 100% groeien. In de praktijk is dit niet realistisch. Boven de 70 à 75% zal een sterke toename van ziekteverzuim en verloop ontstaan. Leegloop bestaat uit de tijd die men wacht op een volgende klant en een niet productieve tijd (werkoverleg, aanvullende training en coaching). Ook hier worden de voordelen van clustering zichtbaar in de vorm van efficiëntere inzet van mensen:



### Rekenmodel

Voor de Drechtsteden is een inschatting gemaakt van de kosten per klantcontact in de verschillende samenwerkingsvormen.

Per samenwerkingsvorm is onderstaand model doorgerekend:

snellheid opnemen	seconden				
80%	30		afhandelduur 1e lijn	afhandelduur 2e lijn	
doorbonden naar 2e lijn	65%		240	420	
	% van de klantcontacten in dit uur	gemiddeld aantal klantcontacten per dag	aantal medewerkers ingeroosterd op telefoon, 1e lijn	aantal medewerkers in 2e lijn	bezettingsgraad in 1e lijn
8u	8%	108	10 <sup>4</sup>	12	72%
9u	17%	230	19	22	81%
10u	15%	203	17	20	80%
11u	13%	176	15	18	78%
12u	7%	95	9	11	70%
13u	13%	176	15	18	78%
14u	12%	163	14	16	77%
15u	10%	136	12	14	75%
16u-17u	5%	68	7	8	65%
		1355			77%
FTE: 1350 uur netto 260 werkdagen			In te roosteren FTE's KCC	toerekenbare FTE's in de vakafdelingen	
			22,7	26,8	

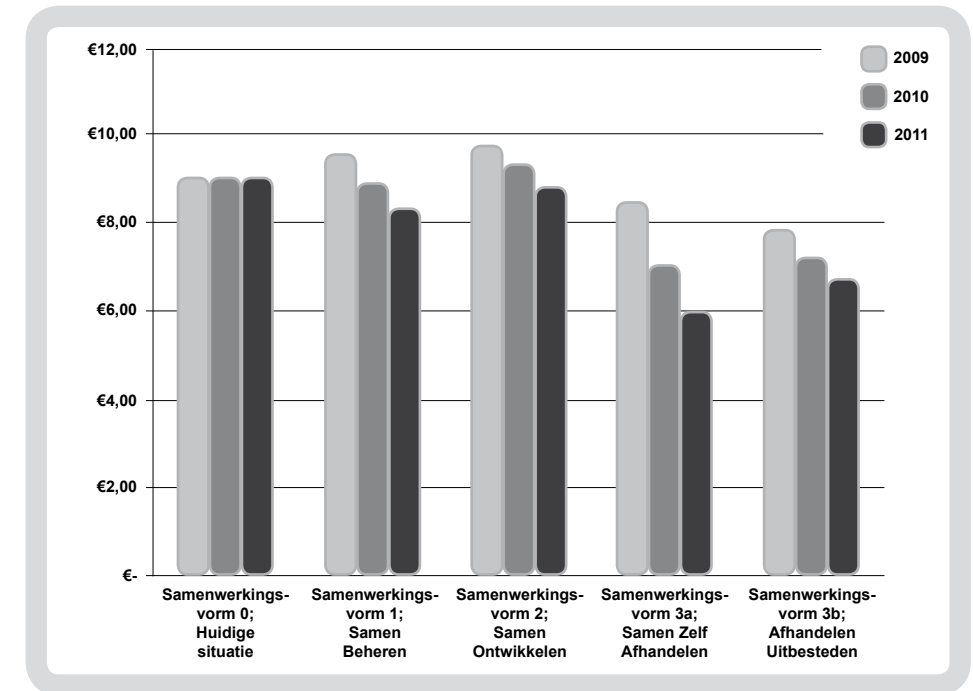
Bovenstaande berekening is gebaseerd op samenwerkingsvorm 3a in 2009. De verwachting is dat er gemiddeld 1.355 telefoongesprekken per dag plaatsvinden. Voor samenwerkingsvormen 1 en 2 is er gerekend met een gelijk aantal gesprekken per gemeente.

<sup>4</sup> Het benodigd aantal medewerkers wordt berekend aan de hand van de Erlang methodiek, zie bijv. [www.erlang.com/calculator/call](http://www.erlang.com/calculator/call): reken met 240 totaal voor 'duration' en 'wrap' (=nawerk), 80% binnen 30 seconden en 108 oproepen in dit uur.

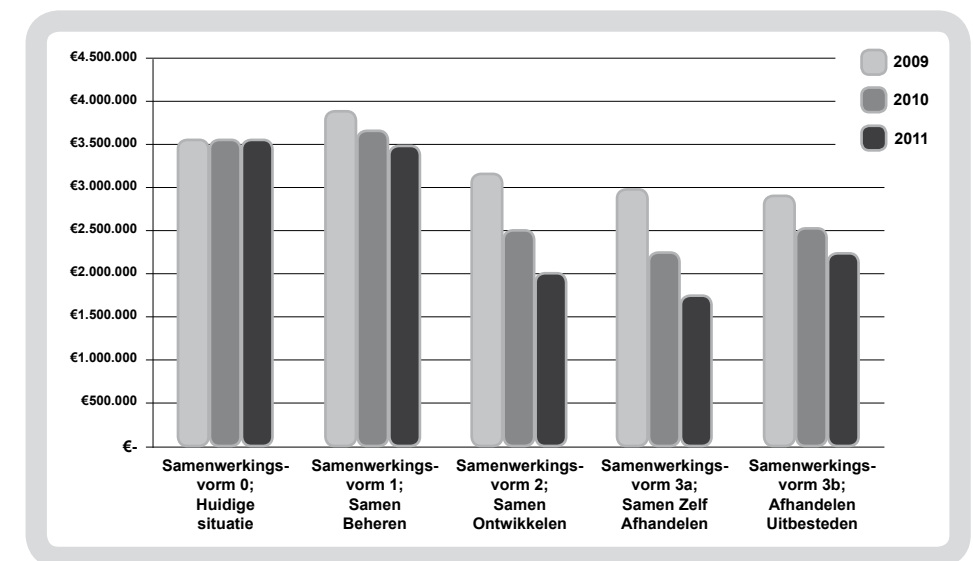
Samenwerkingsvorm 0; niets doen	2009	2010	2011
Ontwikkeling aantal gesprekken (vermijden onnodige gesprekken: % van huidig volume)	100%	100%	100%
% direct beantwoord (1e lijn)	20%	20%	20%
Afhandelduur 1e lijn KCC (in sec)	120	120	120
Afhandelduur 2e lijn: vakafdelingen (in sec)	420	420	420
Aantal FTE 1e lijn KCC	26,6	26,6	26,6
Aantal FTE 2e lijn toerekenbaar	34,5	34,5	34,5
Aantal telefoongesprekken	391.560	391.560	391.560
Prijs per gesprek 1e lijn	€ 3,39	€ 3,39	€ 3,39
Prijs per gesprek 2e lijn	€ 7,15	€ 7,15	€ 7,15
Afschrijving KCC project en investering (3 jaar)	€ 0,00	€ 0,00	€ 0,00
Kosten per gesprek	€ 9,12	€ 9,12	€ 9,12
Samenwerkingsvorm 1	2009	2010	2011
Ontwikkeling aantal gesprekken (vermijden onnodige gesprekken: % van huidig volume)	100%	100%	100%
% direct beantwoord (1e lijn)	20%	25%	30%
Afhandelduur 1e lijn KCC (in sec)	140	140	140
Afhandelduur 2e lijn: vakafdelingen (in sec)	420	420	420
Aantal FTE 1e lijn KCC	28,9	28,9	28,9
Aantal FTE 2e lijn toerekenbaar	34,5	30,6	27,2
Aantal telefoongesprekken	391.560	391.560	391.560
Prijs per gesprek 1e lijn	€ 3,69	€ 3,69	€ 3,69
Prijs per gesprek 2e lijn	€ 7,15	€ 6,78	€ 6,44
Afschrijving KCC project en investering (3 jaar)	€ 0,21	€ 0,21	€ 0,21
Kosten per gesprek	€ 9,62	€ 8,99	€ 8,41
Samenwerkingsvorm 2	2009	2010	2011
Ontwikkeling aantal gesprekken (vermijden onnodige gesprekken: % van huidig volume)	95%	90%	86%
% direct beantwoord (1e lijn)	20%	30%	40%
Afhandelduur 1e lijn KCC (in sec)	140	140	140
Afhandelduur 2e lijn: vakafdelingen (in sec)	420	420	420
Aantal FTE 1e lijn KCC	27,7	27,7	26,6
Aantal FTE 2e lijn toerekenbaar	33,3	28,3	24,3
Aantal telefoongesprekken	371.982	353.383	335.714
Prijs per gesprek 1e lijn	€ 3,73	€ 3,92	€ 3,96
Prijs per gesprek 2e lijn	€ 7,28	€ 7,44	€ 7,83
Afschrijving KCC project en investering (3 jaar)	€ 0,27	€ 0,27	€ 0,27
Kosten per gesprek	€ 9,82	€ 9,40	€ 8,93

<b>Samenwerkingsvorm 3a</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Ontwikkeling aantal gesprekken (vermijden onnodige gesprekken: % van huidig volume)	90%	81%	73%
% direct beantwoord (1e lijn)	35%	55%	70%
Afhandelduur 1e lijn KCC (in sec)	240	216	194
Afhandelduur 2e lijn: vakafdelingen (in sec)	420	420	420
Aantal FTE 1e lijn KCC	22,7	19,5	16,4
Aantal FTE 2e lijn toerekenbaar	26,8	18,1	12,5
Aantal telefoongesprekken	352.404	317.164	285.447
Prijs per gesprek 1e lijn	€ 3,22	€ 3,07	€ 2,87
Prijs per gesprek 2e lijn	€ 7,60	€ 8,24	€ 9,50
Afschrijving KCC project en investering (3 jaar)	€ 0,37	€ 0,37	€ 0,37
Kosten per gesprek	€ 8,54	€ 7,15	€ 6,09
<b>Samenwerkingsvorm 3b</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>
Ontwikkeling aantal gesprekken (vermijden onnodige gesprekken: % van huidig volume)	95%	90%	86%
% direct beantwoord (1e lijn)	30%	40%	50%
Afhandelduur 1e lijn KCC (in sec)	180	180	180
Afhandelduur 2e lijn: vakafdelingen (in sec)	420	420	420
Aantal FTE 1e lijn KCC	19,5	18,1	17,7
Aantal FTE 2e lijn toerekenbaar	29,9	24,8	20,6
Aantal telefoongesprekken	371.982	353.383	335.714
Prijs per gesprek 1e lijn	€ 2,61	€ 2,56	€ 2,64
Prijs per gesprek 2e lijn	€ 7,45	€ 7,62	€ 7,98
Afschrijving KCC project en investering (3 jaar)	€ 0,10	€ 0,10	€ 0,10
Kosten per gesprek	€ 7,93	€ 7,23	€ 6,73

De kostprijsontwikkeling in grafiekvorm:



En de kosten per jaar voor afhandeling van de telefoongesprekken:





## Overzicht van de activiteiten om een gezamenlijke organisatie op te zetten

activiteit	doel van de activiteit
processen	
inventarisatie	• verkrijgen van inzicht in de klantcontacten
beschrijven	• vastleggen van klantprocessen, enerzijds voor script en werkinstructies voor KCC, anderzijds voor DVO
inrichten	• Mozaïek
kwaliteit	
service Levels	• uitlijnen wensen en eisen van de deelnemende gemeenten • verzamelen referentiemateriaal
normen	• vaststellen service normen en consequenties (proces, organisatie en financieel) inzichtelijk maken
rapportages ontwerp	• ontwikkelen concept (aan de hand van Antwoord en COPC • afstemmen concept met opdrachtgevers (vakafdelingen, maar ook bestuurlijk)
HRM	
taakomschrijvingen	• afleiden taken: inzicht in af te handelen klantprocessen geeft zicht op taken
competentieprofielen	• opstellen competentieprofielen mede op basis van taken
functieomschrijvingen en salarisschaal	• opstellen functieomschrijvingen, indien mogelijk in lijn met de concept profielen van Antwoord
selectieprocedure	• kiezen van selectiemiddelen en methodes
plannen en uitvoeren selectieprocedure	• uitvoeren selectieprocedure
ICT	
applicatie ontwerp	• specificeren functies en scherm op basis van klantprocessen
hardware vaststelling	• specificeren functionele en technische eisen aan hardware • regelen hardware (aanschaf of elders)
software vaststelling	• kiezen van architectuur: welke functionaliteit in de front-office en welke in de mid-office? • selecteren softwarepakket
testen	• uitvoeren testscripts
implementatie	• technische implementatie • gebruikers acceptatie
trainingen	
ontwerp training callcenter agent, applicatie beheer, callcenter management en callcenter traffic	• ontwikkelen van het trainingsmateriaal op basis van instroomprofiel en leerdoelen voor de verschillende functies
trainen callcenter agent	• verzorgen van de opleidingen
trainen applicatie beheer	
trainen callcenter management	
trainen callcenter traffic	

activiteit	doel van activiteit
communicatieplan	
interne deelnemers	• informeren van de interne organisaties over de ontwikkeling van het KCC: waarom doet de gemeente dit? Interesse kweken om er te gaan werken.
intern management	• informeren over hoe de samenwerking met het KCC er uit gaat zien
externe klanten	• opstellen van introductiecampagne 14078
externe media	
uitvoering communicatie plan	• -
organisatie	
organisatie	• verdelen en beleggen rollen opdrachtgever-opdrachtnemer • ontwerpen en inrichten organisatie • uitwerken en inrichten juridische organisatievorm • uitwerken kostenverdeling
huisvesting	• regelen van huisvesting
programma	
programmamanagement	• eindregie op gehele ontwikkeling, bouwproces, besluitvorming • uitvoeren projecten binnen programma

