

Geleidelijk en gezamenlijk toewerken naar een nieuwe taakverdeling tussen vakafdelingen en klantcontactcentrum biedt meer kans op succes dan het achter een bureau opstellen van blauwdrukken, ondervond de gemeente Haarlemmermeer. De expertise van medewerkers wordt benut en de kans op onnodige weerstand vermindert.

Tekst: Annemieke Zonnenberg, adviseur bij Hiemstra & De Vries; Jurgen Bomas, manager klantcontactcentrum bij de gemeente Haarlemmermeer

Haarlemmermeer bouwt klantcontactcentrum volgens concept 'Gemeente heeft Antwoord®'

Van scepsis naar succes

Hoe bouwt een gemeente een klantcontactcentrum (kcc) om daarmee, volgens de ambities van 'Gemeente heeft Antwoord®', de contacten met de burger direct en goed af te handelen? We onderscheiden twee benaderingen: de ontwerpgerichte en de ontwikkelgerichte benadering.

Bij een ontwerpgerichte benadering maakt een gemeente of een adviesbureau een blauwdruk voor de organisatie van het kcc en de vakafdelingen. Bijvoorbeeld een beschrijving van de processen en van waar in het proces de 'knip' komt te liggen. Waarvoor is het kcc verantwoordelijk en wat valt onder de verantwoordelijkheid van de vakafdeling? Vervolgens is het de uitdaging om deze blauwdruk te implementeren. In de praktijk blijkt echter vaak dat dit niet lukt, omdat managers en medewerkers zich er niet in herkennen. Medewerkers worden onvoldoende betrokken bij het ontwerp, wat de kans op weerstand onnodig vergroot. Dat is zonde. Medewerkers kennen de klantvragen en weten als geen ander welke informatie relevant is. Met een goede begeleiding in een ontwikkelgericht proces kan een werkgroep van medewerkers heel goed aangeven wat er nodig is om de dienstverlening aan de burger te verbeteren.

Ontwikkelgerichte benadering

Wij adviseren om niet te kiezen voor de ontwerpgerichte benadering, maar juist voor een ontwikkelgerichte bena-

dering. Het gaat tenslotte om het ontwikkelen van de samenwerkingsrelatie tussen het kcc en de vakafdeling. De ontwikkelgerichte benadering gaat uit van een veranderproces waarbij de uitgangspunten bekend zijn, maar de stappen voortdurend bijgesteld kunnen worden. Volgens deze benadering wordt bijvoorbeeld stapsgewijs vastgesteld welke producten in welk tempo worden overgebracht van de vakafdeling naar het kcc. Kenmerkend is dat niet de staf of adviseurs maar medewerkers en lijnmanagers de regie hebben. Daardoor zijn ze zich bewust van wat ze straks anders gaan doen en weten ze wat er van hen verwacht wordt.

Medewerkers weten als geen ander hoe het proces geoptimaliseerd kan worden

Bij de ontwikkelgerichte benadering wordt een beroep gedaan op de motivatie en het bewustzijn van medewerkers. De bereikte resultaten zijn verankerd in het reguliere werkproces. Ook wordt bij deze aanpak aandacht besteed aan emoties. Als het klantcontactcentrum een deel van het proces afhandelt, worden beleid en uitvoering als het ware uit elkaar getrokken. Beleidsmedewerkers op vakafdelingen staan daardoor verder van de uitvoering af, waardoor

ze het gevoel kunnen krijgen informatie te missen. Hiermee kun je bewust omgaan, door vast stil te staan bij mogelijke gevolgen en maatregelen. Een voorbeeld is dat medewerkers van het kcc de informatieverstrekking aan de beleidsmedewerkers borgen door de meest gestelde vragen terug te koppelen.

Procesgericht denken en werken

Een instrument dat de ontwikkelgerichte benadering ondersteunt, is de methode 'procesgericht denken en werken'. Deze methode leert medewerkers van het kcc en de vakafdeling gezamenlijk te denken vanuit het perspectief van de klant. Belangrijke acti-

viteiten als onderdeel van deze methode zijn:

- Het management stelt op hoofdlijnen de uitgangspunten vast voor de gemeentelijke dienstverlening en de rol van kcc en vakafdeling;
- Kcc en vakafdeling analyseren gezamenlijk de werkprocessen en herontwerpen werkprocessen met aandacht voor verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden;

→ Kcc en vakafdeling maken afspraken over de werkzaamheden waarmee wordt gestart en wie welke acties oppakt.

Medewerkers kijken van buiten naar binnen: vanuit het perspectief van de burger naar de werkprocessen en de eigen werkzaamheden. De uitgangspunten die het management heeft vastgesteld vormen het startpunt voor een discussie over de verdeling van taken tussen het kcc en de vakafdeling. Zij bepalen tevens de condities waaronder een goede overdracht mogelijk is.

Direct afhandelen

Tijdens de discussie over de gewenste rolverdeling tussen het kcc en de vakafdeling is het belangrijk zicht te krijgen op de producten die direct afgehandeld kunnen worden. De burger geeft tenslotte de voorkeur aan een zo kort mogelijke levertijd en bovendien vermindert directe levering het risico dat de aanvraag op een stapel belandt of medewerkers (onnodig) op elkaar zitten te wachten. Voor het kanaal balie kan direct afhandelen betekenen dat de burger langer moet wachten, maar in veel gevallen weegt dit op tegen het feit dat hij niet nog een keer contact hoeft op te nemen. Een voorbeeld is een burger die komt voor een aanvraag bijzondere bijstand. Als een burger in geldnood zit, wacht hij liever een half uur aan de balie en krijgt dan direct antwoord, dan dat hij tien minuten aan de balie staat om vervolgens twee weken later pas terug te mogen komen.

In de gemeente Haarlemmermeer hebben we de methode procesgericht den-

ken en werken toegepast op het vergunningverleningsproces.

De gemeente heeft sinds enige tijd een kcc ingericht. Het is volop in ontwikkeling en voert steeds meer taken uit. Uiteindelijk moet alle gemeentelijke dienstverlening zo veel mogelijk ondergebracht worden in het kcc. Hiermee verschuiven rollen en verantwoordelijkheden. Zo ook in het vergunningverleningsproces.

woordelijkheden zonder te spreken over een knip in het proces. Deze aanpak was succesvol.

Succesfactoren

In vijf bijeenkomsten hebben we in een werkgroep het huidige proces en de knelpunten in beeld gebracht, het effect van de veranderingen geanalyseerd, gebrainstormd over de inzet van het kcc en het proces geïnnoveerd en

De focus ligt niet op het schrijven van een plan, maar op het realiseren van verbeteringen

Voordat de gemeente startte met de ontwikkelgerichte aanpak, is dit proces al tegen het licht gehouden om de 'knip' te kunnen vaststellen. Dit heeft echter niet geleid tot het gewenste resultaat: medewerkers zijn niet structureel anders gaan werken. Dit kwam doordat er te veel werd geredeneerd in termen van 'dit is van jou' en 'dat is van mij', in plaats van gezamenlijk verantwoordelijkheid te voelen voor het bedienen van de klant. Het management én de medewerkers hebben dit ervaren als een gemiste kans. Bovendien werd de 'knip' te technisch beschreven en stond die te ver af van de praktijk.

De gemeente Haarlemmermeer koos voor een fundamenteel andere aanpak. De discussie vond plaats vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid richting de burger. Er zijn afspraken gemaakt over de verdeling van verant-

opnieuw ingericht. We eindigden met het vaststellen van een actieplan. Vier uitgangspunten vormden de basis voor het succes van deze aanpak.

→ Denken van buiten naar binnen

Door van buiten naar binnen naar je eigen werkzaamheden en je eigen werkproces te kijken, kun je het proces zo inrichten dat de gewenste effecten in de maatschappij zo efficiënt mogelijk worden bereikt.

De methode biedt structuur aan het veranderproces, niet aan de inhoud van de verandering, zoals bij de ontwerpgerichte benadering. Vooraf hebben we de hoofdlijnen van de vijf bijeenkomsten uiteengezet. Daarbij zorgden we voor genoeg ruimte om in te spelen op actuele onderwerpen. Door steeds het eindresultaat voor ogen te houden, raakten we niet van onze koers.

Benadering

Ontwerpgerichte benadering

Voordelen

- oplossingsgericht
- duidelijk eindpunt
- structureert, schept duidelijkheid

Nadelen

- beperkte participatie van medewerkers
- vergroot kans op weerstand
- theoretische knip, blijkt in de praktijk vaak niet te werken

Ontwikkelgerichte benadering

- maakt gebruik van de aanwezige kennis, inzichten en ervaringen
- waar nodig wordt de gekozen aanpak bijgesteld

- onduidelijkheid over het einddoel en wat dat betekent voor medewerkers

→ *Betrokken medewerkers optimaliseren zelf*

De meest geschikte persoon om een proces te optimaliseren, is degene die er zelf in werkzaam is. Door de gestructureerde methode worden medewerkers in staat gesteld hun werk van een afstand te beschouwen en er kritisch naar te kijken. Zij zijn degenen die het proces optimaliseren. De externe adviseur heeft de rol van procesbegeleider. Hij brengt de standaardmethode in en daagt de werkgroep uit om vernieuwend te denken en kritisch te kijken naar de eigen werkzaamheden.

Dit resulteerde in een instructiememo. Vervolgens is de kcc-medewerker direct gestart met de afhandeling van de sloopvergunning. Als hij er niet uitkwam, kon hij terecht bij de medewerker van de vakafdeling. Samen bespraken zij wat ze tegenkwamen. Zo bleek bijvoorbeeld dat bij het overgaan van de sloopvergunning van de vakafdeling naar het kcc de mandaatregeling moest worden aangepast. Het teamhoofd kcc is nu bevoegd om de vergunning te tekenen. Door te ervaren in de praktijk kregen de medewerkers gevoel bij wat het betekent en wat ervoor

Medewerkers en managers hebben geleerd om procesmatig te denken, werken en sturen

→ *Management stuurt op gemaakte afspraken*

De managers sturen op afspraken. Zowel bij het uitzoekwerk tussen de bijeenkomsten in, als bij het overbrengen van de vergunningen en het realiseren van de actiepunten. De manager is proceseigenaar en fungeert continu als direct aanspreekpunt. Hij zet kaders neer, kijkt over het proces en product heen en neemt besluiten als de werkgroepleden er samen niet uitkomen.

nodig is om een product of dienst (of enkele stappen uit het proces) te laten uitvoeren door het kcc. In eerste instantie riep dit nog veel vragen op bij medewerkers van zowel het kcc als de vakafdeling. Er was nog niet aan alle randvoorwaarden voldaan om de vergunning op een efficiënte wijze te kunnen afhandelen. Gaandeweg de pilot verliep dit steeds beter omdat de knelpunten in de praktijk direct aangepakt werden. Het blijkt dat wanneer de inhoud niet complex is en geen specialistische kennis nodig is, het product kan worden overgebracht naar het kcc.

Serieuze aandacht voor personele bezetting

De kwantiteit en kwaliteit (kennis en ervaring) van de personele bezetting van het kcc moet op orde zijn. De teammanager heeft een goede werkplanning gemaakt en een taakverdeling per medewerker opgesteld. Een meer ervaren medewerker treedt als mentor op, zodat de complexere vragen direct opgelost kunnen worden. Verder wordt geïnvesteerd in opleidingen en uitbreiding van kennis over meer complexe producten. Dit vergroot de flexibiliteit en slagkracht van het klantcontactcentrum als geheel.

Resultaat

Door gezamenlijk stap voor stap te kijken wat er nodig is om een aantal eenvoudige vergunningen af te handelen in het kcc, is het traject geslaagd. Per 1 juli 2008 handelen medewerkers van het kcc de sloop-, kap- en uitwegvergunningen af, zonder directe tussenkomst van de medewerkers van de vakafdeling. Een belangrijk resultaat waar iedereen trots op is. Hiermee heeft de gemeente Haarlemmermeer een eerste stap gezet in het realiseren van haar ambitie om in 2015 te werken volgens het concept 'Gemeente geeft Antwoord®'.

Maar er is meer bereikt. Medewerkers en managers hebben geleerd om meer procesmatig te denken, werken en sturen. Daarnaast verloopt het vergunningverleningsproces nu steeds efficiënter en klantgerichter. De formulieren en correspondentie met de klant zijn bijvoorbeeld gestandaardiseerd. Ook intern zijn resultaten geboekt. Vooral medewerkers van het kcc reageerden aanvankelijk sceptisch: 'te weinig capaciteit', 'te ingewikkeld' en 'ik heb het al druk genoeg'. Tijdens de bijeenkomsten hebben zij alle gelegenheid gehad om hun bezwaren op tafel te leggen. Wel heeft de proceseigenaar continu benadrukt dat de vergunningen hoe dan ook overgaan naar het kcc, maar hij gaf ook aan dat de voorwaarden waaronder dat gebeurt onderwerp van gesprek zijn. Tijdens de laatste (terugkom)bijeenkomst reageerde een van de kcc-medewerkers trots: 'Aan het begin had ik nooit gedacht dat het wat zou worden, maar het is allemaal heel geleidelijk verlopen en het gaat nu hartstikke goed'.

Meer weten?

Annemieke.Zonnenberg@Hiemstra
endeVries.nl

Jurgen.Bomas@haarlemmer-
meer.nl

Effectieve procesverbetering in overheidsorganisaties, Ewoud de Voogd en Jaring Hiemstra, 2006

→ *Verbeteringen direct toepassen*

De aanpak is erop gericht zo veel mogelijk al tijdens het optimalisatieproces direct verbeteringen in het proces door te voeren. De focus in de procesoptimalisatie ligt dus niet bij het schrijven van een plan van aanpak, maar bij het uitdenken van verbetermogelijkheden en in het toepassen daarvan.

Tijdens het traject is gestart met een pilot (niet alleen praten, ook direct doen). Een medewerker van het kcc heeft geëxperimenteerd met het afhandelen van de sloopvergunning, onder begeleiding van een medewerker van de vakafdeling. Samen hebben zij nagedacht over wat er nodig is om deze vergunning in het kcc af te handelen.