

Gemeente heeft
Antwoord®

Het klantcontactcentrum van
gemeenten als frontoffice voor
de hele overheid



Gemeente heeft Antwoord[®]

Het Klant Contact Centrum van gemeenten als frontoffice voor de hele overheid

Utrecht, 15 januari 2007

Gemeente heeft
Antwoord[©]

Het klantcontactcentrum van gemeenten
als frontoffice voor de hele overheid

Opdrachtgevers



Vereniging Directeuren Publiekdiensten (VDP)

Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)

Programma Contactcenter Overheid (CCO)

Auteurs Hiemstra & De Vries

Gerco Overeem, Ewoud de Voogd, Martijn Minderhoud



www.hiemstraendevries.nl

Grafische vormgeving en productie:

Frederik Helfrich bno, Deventer

April 2007, tweede druk

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

Inhoud

Voorwoord	7
1 Gemeenten moeten met <i>Antwoord</i>[®] aan de slag	9
<i>Antwoord</i> [®] is het concept waarmee gemeenten hét overheidsloket worden	9
<i>argument 1: Antwoord</i> [®] komt tegemoet aan de verwachtingen van de burger	10
<i>argument 2: Antwoord</i> [®] geeft grip op kosten en opbrengsten	12
<i>argument 3: Antwoord</i> [®] komt er niet 'bij' maar verbindt ambities en initiatieven	14
2 <i>Antwoord</i>[®]: wat merkt Bert ervan?	16
Bert gaat op vakantie	16
Bert zoekt een baan	16
Bert vindt een baan	17
Bert leest zijn webmail	17
Bert z'n baas verbetert milieuprestatie	18
Bert gaat verbouwen	18
Bert z'n vader krijgt hartklachten	18
3 Realisatie ambitie <i>Antwoord</i>[®] vraagt om samenhangende investering	20
De vier bouwstenen van <i>Antwoord</i> [®]	20
<i>Bouwsteen 1: producten/diensten en kanalen</i>	22
<i>Bouwsteen 2: processen en besturing</i>	23
<i>Bouwsteen 3: systemen en informatie</i>	24
<i>Bouwsteen 4: leiderschap en medewerkers</i>	26

4 <i>Antwoord</i>[®] in vijf fasen	28
Routekaart naar een volwaardig overheidsbreed contactcenter (<i>Antwoord</i> [®])	28
<i>Fase 1: Dienst heeft Antwoord</i> [®]	30
<i>Fase 2: Kanaal heeft Antwoord</i> [®]	31
<i>Fase 3: Frontoffice heeft Antwoord</i> [®]	33
<i>Fase 4: Gemeente heeft Antwoord</i> [®]	34
<i>Fase 5: Overheid heeft Antwoord</i> [®]	36
5 Het invoeren van <i>Antwoord</i>[®]	39
In iedere groeifase is een aantal maatregelen cruciaal	39
Kleinere gemeenten zijn genoodzaakt tot samenwerking of uitbesteding	43
Kosten- en opbrengstcategorieën <i>Antwoord</i> [®]	44
Samenwerking is nodig voor realisatie <i>Antwoord</i> [®]	46
A Verantwoording aanpak	48
B Eindnoten	53

Voorwoord

In 2015 zijn gemeenten dé ingang voor alle burgers, bedrijven en instellingen voor nagenoeg alle vragen aan de overheid. Deze visie van de commissie Gemeentelijke Dienstverlening (commissie Jorritsma) is overgenomen in de “Verklaring betere dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid” door de gezamenlijke overheden. De gemeente is in 2015 dus hét loket voor de burger voor bijna de gehele overheid. Naast de verbreding van de vragen aan de gemeente willen veel gemeenten de contacten met burgers professioneler afhandelen. Bijvoorbeeld het telefonische contact met burgers verbeteren en meer producten en diensten digitaal aanbieden. Het realiseren van deze twee ambities is een stevige uitdaging én een enorme kans voor gemeenten. De Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP) kreeg in 2006 van de stuurgroep gemeentelijke dienstverlening de opdracht om een visie te formuleren hoe gemeenten deze uitdaging kunnen realiseren.

Het doel van deze publicatie is om meer zicht te geven op de opgave waarvoor gemeenten staan en de stappen die ze de komende jaren kunnen gaan zetten. Daarnaast willen we met deze publicatie een referentiekader bieden waarmee gemeenten effectief kennis kunnen uitwisselen. Wij hebben als Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP) en programma Contactcenter Overheid (CCO) hiervoor inmiddels de website www.antwoord.nl geopend. Op deze website vindt u de komende maanden steeds meer informatie over *Antwoord*®.

7

Centraal in deze publicatie staat *Antwoord*®. *Antwoord*® definiëren we 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 gehele overheid. Het KCC is het organisatieonderdeel dat de fysieke, telefonische, papieren en elektronische contacten met de burger aanneemt en mogelijk direct afhandelt. *Antwoord*® staat voor de verbreding van de producten en diensten die het gemeentelijke KCC afhandelt en het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening.

Antwoord® verbindt verschillende initiatieven. Het sluit naadloos aan bij ambities van veel gemeenten zelf, de ambities van de e-overheid (elektronische overheid) en de doelen van verschillende e-overheidsprogramma's zoals EGEM en CCO. Het invoeren en gebruik maken van bijvoorbeeld basisregistraties, de introductie van het Burger Service Nummer (BSN) en het DigiD passen in het concept *Antwoord*®.

In de vele gesprekken en discussies die wij de afgelopen periode voerden, merkten we dat er veel energie is om *Antwoord*® te realiseren. Dit merkten wij bijvoorbeeld tijdens de samenwerking met de vereniging van sociale dienstdirecteuren (Divosa) en de succesvolle samenwerking met EGEM en de i-teams van EGEM. Divosa onderschrijft de ambitie van deze publicatie binnen de context en kaders van de relatie met haar

(keten/netwerk) partners. De achttien gemeenten en de vrijwillige bijdrage van twintig specialisten hielpen ons ook enorm bij het opstellen van deze publicatie. Wij danken dan ook iedereen die een bijdrage leverde aan deze publicatie voor de fantastische inzet!

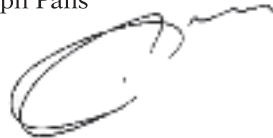
Wij realiseren ons dat gemeenten voor een grote uitdaging staan. Tegelijkertijd is het professionaliseren van het burgercontact direct voor iedereen in positieve zin merkbaar. Dat inspireert! Wij blijven gemeenten samen met andere partijen de komende jaren helpen om deze inspirerende ambitie waar te maken. Om dit waar te maken moet de ambitie op bestuurlijk niveau worden gedeeld met onze partners in de bovengenoemde Verklaring. Wij zullen deze publicatie gebruiken als startpunt voor deze afstemming.

Alex Lambregts



Voorzitter werkgroep Antwoord®
Vereniging Directeuren Publieksdiensten
(VDP) en directeur Bestuur gemeente
Zoetermeer

Ralph Pans



Directievoorzitter van de Vereniging van
Nederlandse Gemeenten (VNG)

8

Jan de Kramer



Voorzitter Vereniging Directeuren
Publieksdiensten (VDP)

Harry van Zon



Directeur Innovatie en Informatiebeleid
Openbare Sector
Ministerie van Binnenlandse Zaken
en Koninkrijksrelaties

1 Gemeenten moeten met **Antwoord**[®] aan de slag

Antwoord[®] is het concept waarmee gemeenten h t overheidsloket worden

Begin 2004 heeft de VNG de commissie Gemeentelijke Dienstverlening (commissie Jorritsma) ingesteld om een bijdrage te leveren aan de discussie over de verbetering van de gemeentelijke dienstverlening. In juni 2005 presenteerde deze commissie de visie op de dienstverlening in 2015. De kern van deze visie luidt:

Het Klant Contact Centrum (KCC) van de gemeente wordt het unieke portaal waar burgers, bedrijven en instellingen terecht kunnen voor alle producten en diensten van de overheid en daarmee samenhangende producten en diensten van de ketenpartners.

De consequentie van deze visie is dat in 2015 het gemeentelijke KCC nagenoeg alle vragen van burgers, bedrijven en instellingen aan de overheid en ketenpartners via alle kanalen (fysieke loket, internet, balie, telefoon en post) moet kunnen afhandelen. Deze visie is door het kabinet in het persbericht van de ministerraad van 8 juli 2005 omarmd. Ook de VDP heeft de ambitie van de commissie Jorritsma overgenomen en deze op 17 maart 2006 aangevuld met:

Uiterlijk in 2015 is op basis van de behoefte en logica van de burger sprake van een sterk gedigitaliseerde en burgergerichte publieke dienstverlening waarbij 80% van de eerste contacten met de burger direct wordt afgehandeld door de gemeente.

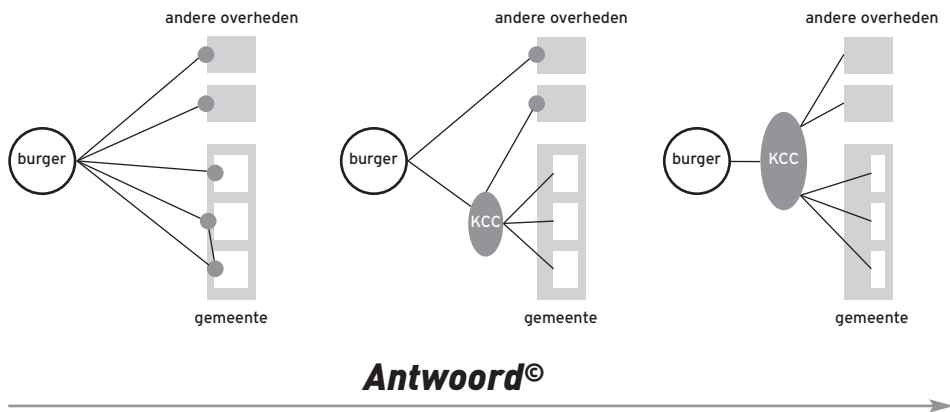
Deze ambities sluiten naadloos aan bij de verklaring van het overhedenoverleg (rijk, provincies, gemeenten en waterschappen) over de elektronische overheid. In deze verklaring wordt afgesproken om tempo te maken met het realiseren van de elektronische overheid¹⁴. De bovengenoemde ambities sluiten tevens aan bij de plannen van gemeenten zelf. Veel bestuurders en ambtenaren beseffen dat de dienstverlening professioneler kan  n moet. De waardering van burgers voor de overheidsdienstverlening wordt mede bepaald door de dienstverlening die zij elders krijgen. ‘Als ik ’s avonds vragen kan stellen over mijn pensioen of op internet mijn banksaldo kan zien waarom moet ik dan nog naar een gemeentelijk loket om mijn vergunning aan te vragen?’ Gemeenten willen daarom de komende jaren investeren om het aantal elektronische producten en diensten te vergroten, de bereikbaarheid te verbeteren en de samenwerking met andere ketenspelers te professionaliseren.

De stuurgroep gemeentelijke dienstverlening gaf in 2006 de Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP) de opdracht om een visie uit te werken hoe gemeenten deze

ambitie de komende acht jaar moeten realiseren. Voor deze visie gebruiken wij het begrip *Antwoord*[®]. *Antwoord*[®] definiëren we als het concept dat gemeenten helpt de contacten met burgers te professionaliseren door een KCC vorm te geven dat op termijn dé ingang wordt voor de gehele overheid. Onder het KCC verstaan we dat organisatieonderdeel dat de fysieke, telefonische, papieren en elektronische contacten met de burger aanneemt en zoveel mogelijk direct afhandelt. Het KCC is dus de frontoffice van de gemeente en op termijn de frontoffice van de gehele overheid. Onder burgers verstaan we in deze publicatie burgers, bedrijven en instellingen.

Figuur 1.1 laat globaal zien wat de ontwikkeling is die burgers en gemeenten de komende jaren gaan doormaken. Wat de figuur weergeeft is dat burgers nu verschillende overheidsorganisaties en verschillende gemeentelijke organisatieonderdelen moeten benaderen om antwoord te krijgen op hun vraag (meest linkse plaatje). Op de middel-lange termijn organiseren gemeenten één ingang voor alle gemeentelijke producten en diensten. Dit is het gemeentelijke KCC. Wij denken dat gemeenten deze ambitie in 2010 gerealiseerd kunnen hebben. Op de lange termijn – in 2015 – kunnen burgers via het gemeentelijke loket, het gemeentelijke 14 000-nummer (14 + netnummer, bijvoorbeeld 14 020 voor Amsterdam) en de gemeentelijke website nagenoeg alle vragen aan de overheid stellen. We spreken van *nagenoeg* omdat uitvoeringsorganisaties als het UWV en de belastingdienst waarschijnlijk rechtstreeks benaderbaar blijven.

10



Figuur 1.1 Gemeenten worden in een aantal tussenstappen in 2015 het loket voor de gehele overheid

Als wij gemeenten vertellen dat ze het loket voor de overheid worden, stellen bestuurders en ambtenaren ons vaak de volgende vragen:

- wat is een reëel groeipad om deze ambitie te bewerkstelligen en welke tussenstappen zijn hierin te onderscheiden?;
- wat betekent het realiseren van deze ambitie voor:
 - de wijze waarop de gemeente producten en diensten over de verschillende kanalen aanbiedt?;

- de gemeentelijke werkprocessen en de besturing van de KCC-processen?;
- de beschikbare ICT-systemen in de gemeente en de organisatie van de informatiehuishouding?;
- de benodigde kennis en vaardigheden van de mensen die in of met het KCC werken?;
- heeft de schaal van de gemeente invloed op de ontwikkeling van *Antwoord*[®]?;
- wanneer kunnen gemeenten vragen voor andere overheidsorganisaties gaan afhandelen en onder welke condities kan dit plaatsvinden?;
- wat zijn cruciale aspecten waaraan gemeenten moeten werken om naar een hoger prestatieniveau te komen?

De voorliggende publicatie geeft in de volgende hoofdstukken antwoord op deze vragen. Maar voordat wij hierop ingaan, geven wij eerst drie argumenten waarom gemeenten met *Antwoord*[®] aan de slag moeten.

In deze publicatie maakt u kennis met Bert Burger. Bert Burger is 46 jaar, getrouwd en krijgt in deze publicatie op verschillende momenten te maken met de overheid. Hij heeft twee kinderen en zijn vader Jan is inmiddels 82 jaar. Bert Burger is voor u misschien een bekend persoon. Ook EGEM gebruikt Bert's belevenissen om het perspectief van de burger over te brengen. Bert is in 2015 enthousiast over zijn contacten met de overheid want die verlopen erg eenvoudig en prettig. Deze eenvoud is echter bedrieglijk. Wat gemeenten moeten doen om de dienstverlening aan Bert te professionaliseren blijkt een pittige maar uitdagende opgave.

11

argument 1:

***Antwoord*[®] komt tegemoet aan de verwachtingen van de burger**

De invoering van *Antwoord*[®] is een belangrijke stap voor het creëren van één uniforme, transparante overheid die de burger daadwerkelijk centraal stelt. Maar wat wordt de burger er nu precies beter van? *Antwoord*[®] leidt ertoe dat burgers altijd bij het juiste loket zijn. Dit is namelijk het KCC van de gemeente. Daarnaast zal *Antwoord*[®] ertoe leiden dat de burger in de meeste gevallen direct en sneller wordt geholpen. Het lukt de gemeente en de overheid hierdoor steeds vaker om de vraag van een burger in één keer te beantwoorden en ook nog eens het juiste antwoord te geven.

De BurgerServiceCode die is opgesteld door Burger@Overheid.nl definieert tien heldere verwachtingen van burgers als ze contact hebben met de overheid^{III}. In tabel 1.1 presenteren wij vijf verwachtingen en de wijze waarop *Antwoord*[®] bijdraagt om aan deze verwachtingen te voldoen. We gebruiken Bert daarbij als fictieve burger om de prestaties van *Antwoord*[®] te illustreren. In hoofdstuk twee komen concrete voorbeelden aan de orde hoe de gemeente Bert in de toekomst helpt.

Verwachting van de burger	Bijdrage <i>Antwoord</i> [®]
Keuzevrijheid contactkanaal	<i>Antwoord</i> [®] maakt het mogelijk dat Bert plaats- en tijdonafhankelijk contact kan zoeken met de gemeente doordat het internetkanaal en telefonisch kanaal professioneel zijn georganiseerd. Bert kan het 14 000-nummer van zijn gemeente bellen en naar de website van zijn gemeente surfen. Ook kan hij als hij dat wenst naar de fysieke balie. Welk kanaal Bert ook kiest, de informatie die hij krijgt is altijd hetzelfde. Bert heeft dus echt een vrije keus.
Vindbare overheidsproducten	Bert krijgt één eenvoudige ingang voor zijn contact met de overheid dicht bij huis: de gemeente. Zoeken naar de juiste overheidsinstelling behoort definitief tot het verleden. Bert wordt direct door de gemeente geholpen of komt snel in contact met de juiste specialist. De tijd dat Bert werd doorverwezen naar andere overheidsloketten is voorbij. Bert's vertrouwen in de overheid neemt hierdoor toe.
Persoonlijke informatieservice	Met het gebruik van bijvoorbeeld de Persoonlijke Internetpagina (PIP), waar nu mee wordt geëxperimenteerd, en het Burger Service Nummer (BSN) binnen <i>Antwoord</i> [®] merkt Bert dat de overheid hem kent. 'Bert jij hebt vandaag eerder met ons gebeld'. Bert weet welke gegevens van hem bij de overheid bekend zijn en bepaalt zelf welke overheidsinstelling welke gegevens gebruikt. Nieuwe technieken, zoals Google Earth in combinatie met PIP, laten Bert zien wat er in zijn omgeving gebeurt en de gemeente attendeert Bert op haar beurt daar ook op.
Gemakkelijke dienstverlening	Bert verstrekt alleen nieuwe en relevante informatie aan overheidsorganisaties. Door <i>Antwoord</i> [®] zijn basisgegevens en informatie over voorgaande contacten beschikbaar en deelbaar tussen verschillende organisaties. Bert is geen postbode meer die de informatie van de ene overheidsorganisatie naar de andere brengt. Met de kennis van Bert en Bert's omgeving kan de gemeente Bert ook proactief helpen. Bert is hierdoor veel minder tijd kwijt aan het contact met de overheid.
Transparante werkwijzen	De gemeente en de overheid worden transparanter doordat het proces van levering inzichtelijk wordt. De behandeling van een vergunningaanvraag wordt hierdoor bijvoorbeeld transparant. 'Net als bij grote koeriersbedrijven kan ik zien hoe het staat met mijn vergunningaanvraag en wie er mee aan de slag is'. Dit heeft een positieve invloed op de waardering van Bert voor de overheid. Ook dit vergroot het vertrouwen dat Bert heeft in de overheid.

Tabel 1.1 *Antwoord*[®] draagt bij aan het beter tegemoet komen aan de verwachtingen van de burger

argument 2:

***Antwoord*[®] geeft grip op kosten en opbrengsten**

Gemeenten verwerken veel burgercontacten. Ten behoeve van deze publicatie hebben wij een inventarisatie gedaan bij een aantal gemeenten hoeveel contacten zij over de verschillende distributiekanaal per jaar afhandelen (tabel 1.2). Daarbij liepen we tegen een probleem aan: veel gemeenten weten niet precies hoe vaak ze contact hebben met burgers en hanteren verschillende definities wanneer zij de contacten wel meten. Ook ontbreekt doorgaans zicht op de aard van de contacten en op de manier waarop de afhandeling verloopt. De onderstaande cijfers zijn dus niet exact maar geven wel een in-

druk van de volumes waarover we het bij burgercontact eigenlijk hebben. Daarbij merken wij nadrukkelijk op dat het volume aan burgercontacten toe neemt als gevolg van de verwachte toename van telefoon- en internetgebruik en het feit dat de gemeente dé ingang wordt voor de gehele overheid en dus veel meer vragen krijgt^{IV}.

Volume per kanaal	Son en Breugel, 15.000 inwoners	Zwolle, 110.000 inwoners	Zoetermeer, 113.000 inwoners	Arnhem, 142.000 inwoners	Enschede, 152.000 inwoners
Balie	20.000	100.000	90.000	185.000	145.000
Telefoon	35.000	90.000	135.000	180.000	220.000
Internet	80.000	325.000	410.000	805.000	740.000

Tabel 1.2 Overzicht van het aantal geschatte contacten/bezoeken per kanaal in vijf gemeenten^V

Antwoord[®] leidt tot het professionaliseren van het contact met de burger wat kostenvoordelen met zich meebrengt. Door slimmer producten en diensten te leveren en door vragen direct in één keer goed af te handelen is minder burgercontact nodig en neemt de duur per burgercontact af. Omdat de gemeente in staat is om veel meer vragen in de frontoffice (het KCC) af te handelen, hebben specialisten meer tijd om juist de meer complexe vragen te beantwoorden. Zelfbediening via internet is door de lage personeelskosten veruit de goedkoopste vorm van dienstverlening. Bovendien toonde het onderzoek van Van Dijk aan dat de Nederlandse burger zelf ook positief is over elektronische dienstverlening en daar graag meer gebruik van wil maken^{VI}. Gemeenten zouden hiervan moeten profiteren waardoor ze met dezelfde middelen tot betere dienstverlening komen.

13

De omvang van de besparing hangt af van de situatie en de schaal van de gemeente. Voorafgaand aan het realiseren van de potentiële kwaliteits- en kostenvoordelen moet voor de inrichting en ontwikkeling van het KCC aanzienlijk worden geïnvesteerd. In hoofdstuk vijf zetten we de kosten en opbrengsten op een rij. In onze visie worden de financiële opbrengsten van het invoeren van *Antwoord*[®] doorgaans overschat en de kwalitatieve opbrengsten en benodigde investeringen vaak onderschat. Veel businesscases bevatten daarbij slechts een deel van het verhaal: te veel focus op de besparing door de (vaak telefonische) afhandeling door het KCC en te weinig oog voor de noodzakelijke investeringen in de randvoorwaarden zoals het op orde brengen van de ICT-infrastructuur, het begeleiden van het transformatietraject en het op orde brengen van de gegevenshuishouding^{VII}. Door de implementatie van *Antwoord*[®] planmatig aan te pakken, krijgen gemeenten veel meer grip op de kosten en opbrengsten en voorkomen gemeenten dat ze de komende jaren aan suboptimale oplossingen werken. Daarnaast kunnen door samenwerking kosten beter draagbaar worden.

argument 3:

Antwoord® komt er niet 'bij' maar verbindt ambities en initiatieven

Antwoord® is niet iets dat 'erbij' komt voor gemeenten. *Antwoord®* moet hét referentiekader worden voor verschillende ontwikkelingen in gemeenten. Projecten als het invoeren en gebruiksklaar maken van bijvoorbeeld basisregistraties, het introduceren van het Burger Service Nummer (BSN), de authenticatievoorziening DigiD, het invoeren van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en het starten met het beantwoorden van Postbus 51-vragen moeten gemeenten vooral zien als onderdeel van de realisatie van *Antwoord®*. Het grootste risico dat gemeenten nu lopen is dat deze initiatieven geïsoleerd van elkaar worden opgepakt waardoor gemeenten suboptimale en inefficiënte concepten implementeren. Een voorbeeld is een gemeente waar een projectgroep WMO volledig geïsoleerd van een projectgroep KCC aan het nadenken was hoe het WMO-loket eruit moet gaan zien. De kunst is om initiatieven te verbinden.

Programma Contactcenter Overheid (CCO), EGEM en de i-teams spelen samen met VDP en VNG een sleutelrol bij de ondersteuning van gemeenten bij de realisatie van *Antwoord®*

14

De ambities van de e-overheid worden ondersteund door een aantal programma's. Er zijn twee belangrijke partijen die in opdracht van de rijksoverheid gemeenten helpen bij de realisatie van *Antwoord®*. In de eerste plaats is dat EGEM. EGEM is een kennisplatform voor gemeentelijke vraagstukken rond informatievoorziening, e-dienstverlening en organisatieontwikkeling. EGEM ondersteunt gemeenten bij het verbeteren van hun dienstverlening en bedrijfsprocessen. EGEM bevordert een effectieve en efficiënte inzet van ICT met producten als standaarden en referentiemodellen. Daarnaast is er het programma Contactcenter Overheid (CCO) dat tot doel heeft *Antwoord®* voor de hele overheid in 2015 te realiseren. CCO ondersteunt gemeenten bij het verbeteren van hun contact met de burger en bij het inrichten en ontwikkelen van een KCC. De eerste mijlpaal is al in zicht. Dit jaar kunnen de eerste gemeenten informatievragen voor de Rijksoverheid beantwoorden. Een kennisbank maakt het mogelijk om Postbus 51-informatie vanuit de gemeentelijke frontoffice te benaderen.

De Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP) denkt al geruime tijd na over de realisatie van *Antwoord®* en KCC's in gemeenten. Dit doet de vereniging in nauw overleg met de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG). Vandaar ook dat de VDP het initiatief nam voor deze publicatie en VDP-leden ook actief deelnamen aan de discussie over de voorliggende publicatie. Omdat de VDP en VNG een goed beeld hebben voor de opgaven waar gemeenten voor staan zullen zij een belangrijke rol blijven vervullen bij de ondersteuning van gemeenten.

I-teams is een programma van EGEM dat ICT-operaties ondersteunt bij gemeenten, provincies en waterschappen. De i-teams ondersteunen nu al meer dan 300 gemeenten

bij het implementeren van de e-overheid. De i-teams kunnen een belangrijke rol vervullen bij het realiseren van *Antwoord*[®] doordat zij gemeenten praktisch helpen bij het realiseren van de ambities van de elektronische overheid. Een belangrijke beheersorganisatie voor de gehele overheid is de Gemeenschappelijke Beheer Organisatie (GBO.Overheid). GBO. Overheid is een dienstverlenende organisatie in het publieke domein die verantwoordelijk is voor het beheer en de verdere ontwikkeling van een aantal overheidsbrede ICT-voorzieningen. GBO.Overheid levert onder meer diensten op het gebied van identificatie (DigiD en PKIoverheid), berichtenverkeer (Overheids-transactiepoort), informatiebeveiliging (GOVCERT.NL en Waarschuwingsdienst.nl) en (open) standaarden (Forum Standaardisatie). Ook beheert GBO.Overheid de Nederlandse Catalogus van Open Standaarden (CANOS); deze gemeenschappelijke standaarden vergemakkelijken de informatie-uitwisseling tussen overheden, burgers en bedrijven. Deze voorzieningen passen binnen het streven van de overheid de dienstverlening aan burgers en bedrijven te verbeteren. Continuïteit, betrouwbaarheid en integriteit van ICT-voorzieningen zijn daarvoor eerste vereisten^{viii}.

2 **Antwoord**[©]: wat merkt Bert ervan?

Het is 2015 en het KCC voor de gehele overheid is een feit. In dit hoofdstuk stappen we in het leven van Bert om een beeld te krijgen van de manier waarop de overheid omgaat met haar burgers. Bij al deze voorbeelden moeten we beseffen dat Bert in 2015 weer hogere verwachtingen zal hebben van de kwaliteit van dienstverlening van de overheid. Zaken die we nu wellicht verstrekkend vinden, zijn dan normaal.

Bert gaat op vakantie



Het is juli 2015. Bert krijgt een sms: 'Let op, uw paspoort verloopt binnen 30 dagen. Op uw persoonlijke pagina kunt u de aanvraag indienen. Voor vragen bel 14 000.' Bert schrikt: over vier dagen gaat hij al op vakantie! Op zijn mobiel opent hij zijn persoonlijke internetpagina. Hij klikt op de link naar de pagina waar hij een nieuw paspoort kan aanvragen. 'U kunt uw paspoort drie dagen na de aanvraag afhalen.' Gelukkig is het nog mogelijk. Bert logt in met zijn DigiD. Hij controleert zijn persoonlijke gegevens en ziet dat ze kloppen. Het enige dat hij nog moet doen, is elektronisch betalen en aangeven waar hij het paspoort wil afhalen. Bert brengt elke dag zijn kinderen naar school in Amstelveen en geeft daarom aan dat hij graag daar zijn paspoort wil afhalen. Hij krijgt direct een bevestiging waarin staat dat hij zijn paspoort over drie dagen kan ophalen. Hij hoeft alleen deze bevestiging en zijn oude paspoort mee te nemen. Hij kan op tijd op vakantie.

16

Bert zoekt een baan



Bert krijgt op vakantie zodanige ruzie met zijn vrouw dat ze besluiten te scheiden. Bert was altijd thuis om voor de kinderen te zorgen en zit nu zonder werk en inkomsten. Wat nu? Hij belt zondagmiddag het 14 000-nummer van zijn gemeente en legt de situatie uit. De KCC-medewerker opent Bert's Digitale Klantdossier en stelt hem een aantal aanvullende vragen aan de hand van een checklist. Zo komt de juiste informatie in één keer op tafel. Bert kijkt vanaf zijn laptop mee in zijn eigen dossier en kan daardoor goed volgen wat de KCC-medewerker vraagt en aanvult. De medewerker maakt direct een afspraak met een casemanager van het reïntegratiebedrijf voor het vinden van een nieuwe baan. De agenda's van de casemanagers zijn voor de KCC-medewerker te benaderen, 'Als jij je voorbereidt op het gesprek, dan zorg ik dat de rest geregeld wordt'.

De KCC-medewerker vraagt een uitkering aan, regelt Zorgtoeslag en Kinderbijslag en zorgt dat Bert vrijstelling krijgt voor de Gemeentelijke Belastingen. Bert voelt zich geholpen en serieus genomen. Hij kan nu rustig zijn gesprek met de casemanager voorbereiden en maandagochtend om 10 uur zitten ze aan tafel. De casemanager heeft

inzicht in Bert's gegevens en weet daardoor alles van Bert's situatie en arbeidsverleden. Bert hoeft zelfs zijn verhaal niet nog een keer te vertellen. Thuisgekomen kruipt hij weer achter zijn pc. Hij ziet een bericht met de uitkeringsaanvraag. Hij controleert en bevestigt de aanvraag. In zijn dossier ziet hij dat automatisch een aantal zaken zijn geregeld. Hij heeft vrijstelling gekregen voor de Gemeentelijke Belastingen, hij heeft recht op Zorgtoeslag en Kinderbijslag en blijkbaar ook nog op Huurtoeslag waarover in het gesprek met de KCC-medewerker nog niet was gesproken. Ook ziet hij dat hij recht heeft op een tegemoetkoming voor kinderopvang. Met een druk op de knop bevestigt hij dat hij hiervan gebruik wil maken. Hij ontvangt vervolgens een overzicht van de mogelijkheden voor kinderopvang in zijn directe woonomgeving. Bert houdt nu veel tijd over voor waar het om begonnen was: het vinden van een nieuwe baan!

Bert vindt een baan



Mede dankzij de hulp van de gemeente heeft Bert snel een baan gevonden, bij de haven. De haven heeft daarvoor wel een Verklaring Omtrent Gedrag (VOG) nodig. Thuis opent Bert met zijn DigiD zijn dossier weer. De haven vraagt daarin Bert om toestemming om de verklaring aan Justitie te vragen. Hij geeft met een druk op de knop de haven de machtiging. Justitie ontvangt de aanvraag, controleert de autorisatie van Bert en geeft de verklaring af. Bert houdt een afschrift in zijn dossier en drukt op OK om de verklaring naar zijn toekomstig werkgever te versturen. De gemeente heeft geen enkele rol meer in dit proces. Bert zijn rol is tot autoriseren beperkt en hij bespaart hierdoor veel tijd. En hij hoeft geen leges meer te betalen!

17

Bert leest zijn webmail



Bert heeft zijn draai weer een beetje gevonden. Hij is inmiddels twee maanden aan het werk. Op zondagochtend leest hij in de webmail van zijn gemeente het volgende: 'Gezin vanuit moeilijke situatie weer op de rit geholpen Een samenwerking tussen de gemeente, bureau Jeugdzorg, Schuldhulpverlening en het RIAGG heeft ervoor gezorgd dat een gezin de draad weer heeft kunnen oppakken. Bij de gemeente kwam een melding binnen dat een kind vermoedelijk werd verwaarloosd. Het bureau Jeugdzorg werd ingeschakeld en er werd contact opgenomen met de familie. Er bleken grote financiële en relatieproblemen te zijn waardoor een onhoudbare situatie was ontstaan. Dankzij het elektronische dossier en een volgsysteem waren de betrokken organisaties continu op de hoogte van de situatie en de lopende trajecten over het gezin. De verschillende aanpakken waren op elkaar afgestemd en het gezin hoefde niet iedere keer het verhaal uit te leggen of formulieren in te vullen. De succesfactoren zijn de informatie-uitwisseling en de regie op de samenwerking tussen instanties.' Bert is blij dat hij zelf niet in een dergelijke situatie zit, maar is verrast dat de overheid goed samenwerkt.

Bert z'n baas verbetert milieuprestatie



De haven wil milieuvriendelijker en duurzamer ondernemen. Bert krijgt van zijn baas de opdracht dit op te pakken. Maar waar moet hij beginnen? Bij de gemeente? Bij de provincie? Hij ziet op internet dat er veel mogelijk is: bedrijfsafval, energiebesparing en belastingvoordeel, subsidieregelingen enzovoorts. Ook blijkt hij rekening te moeten houden met zowel rijks- als lokale milieuriichtlijnen. Hij opent een chatbox en wordt in contact gebracht met een KCC-medewerker die zich gespecialiseerd heeft in milieubeleid. De medewerker loopt met hem de informatie door en beantwoordt zijn vragen. Bert krijgt een goed beeld van de mogelijkheden maar ook een handreiking voor vervolgstappen. Daarnaast raadpleegt de medewerker het bedrijfsdossier om te zien wat de bestaande afspraken en vergunningen op dit vlak zijn. Via de elektronische agenda maakt hij een afspraak met een accountmanager. Binnen een week zitten ze aan tafel en werken een plan uit om een aantal verbeteringen door te voeren.

Bert gaat verbouwen



De ex-vrouw van Bert is in het oude huis blijven wonen. Bert moet op zoek naar een nieuwe woning. Hij heeft snel een huis gevonden maar wil flink gaan verbouwen. Via het gemeentelijke vergunningenportaal op internet dient hij een aanvraag in voor een omgevingsvergunning (inclusief de digitale tekeningen). Het digitale portaal loodst hem door de aanvraag tot het moment dat Bert twijfelt. 's Middags is Bert toevallig in de stad en loopt voor de vraag de stadswinkel in. De medewerker in de stadswinkel helpt hem bij het verder invullen en gebruikt daarbij dezelfde webformulieren als Bert thuis. De aanvraag wordt direct ingediend. In hetzelfde vergunningenportaal wordt de aanvraag verder online verwerkt door onder meer de verschillende gemeentelijke afdelingen, de milieudienst en de brandweer. Bert kan via het vergunningenportaal ook online de verwerking van zijn aanvraag volgen. Als alle partijen akkoord zijn, maakt het systeem de vergunning automatisch aan en krijgt Bert deze elektronisch toegestuurd. Hierbij zit een verzoek om door middel van een aantal vragen de kwaliteit van de dienstverlening van de gemeente te beoordelen. De gemeente lijkt echt bezig met constante verbetering!

18

Bert z'n vader krijgt hartklachten



De vader van Bert (Jan) wordt wat ouder en krijgt last van zijn hart. Hij wil echter wel zelfstandig blijven wonen en denkt dat dit met een aanpassing aan zijn huis moet kunnen. Hij belt het 14 000-nummer van zijn gemeente en komt in contact met een KCC-medewerker die kennis heeft van WMO. Omdat Jan al eerder voor zijn hart naar de dokter is geweest, is al veel informatie over hem bekend in zijn Elektronisch Patiënten Dossier. De medewerker kijkt hier dan ook direct in en hoort niet alleen Jan's verhaal aan, maar gaat ook na of Jan nog andere (ouderdoms)problemen heeft. Het blijkt dat naast een traplift, ook huishoudelijke hulp en een maaltijdvoorziening Jan's leefom-

standigheden fors kunnen verbeteren. De medewerker kan alle gegevens van Jan direct inzien (bijvoorbeeld medische, inkomens- en woninggegevens) waardoor hij ziet voor welke voorzieningen Jan in aanmerking komt. Samen maken ze een definitieve keuze van de gewenste voorzieningen en de beste zorgaanbieders. De medewerker doet via het digitale WMO-loket (wat Jan ook zelf zou kunnen) direct een aanvraag bij de gekozen aanbieders en stuurt alle belangrijke gegevens door. De volgende dag wordt Jan gebeld door de aanbieders om de laatste details door te nemen. Jan kijkt uiteraard mee op zijn PIP en kan de voortgang van de administratieve en financiële afhandeling op de voet volgen.

3 Realisatie ambitie *Antwoord*[®] vraagt om samenhangende investering

De vier bouwstenen van *Antwoord*[®]

Uit de voorbeelden uit het leven van Bert blijkt dat de gemeente op een professionele wijze contact met hem onderhoudt:

- via zijn PIP verlengt Bert snel en simpel zijn paspoort;
- de gemeente en andere ketenpartners werken echt samen om Bert aan een baan te helpen;
- het bedrijf van Bert neemt milieumaatregelen en de gemeente ondersteunt daarbij;
- Bert vraagt zijn vergunning volledig digitaal aan en kan de voortgang volgen en moeiteloos het internetkanaal en het telefoniekanaal in samenhang gebruiken;
- via één ingang regelt de vader van Bert een aantal zorgvoorzieningen;
- de kwaliteit van dienstverlening en de tevredenheid van Bert daarover wordt door de gemeente gemeten.

Dit alles leidt ertoe dat Bert goed is geholpen en dat hij tevreden is over de prestaties van de overheid.

20

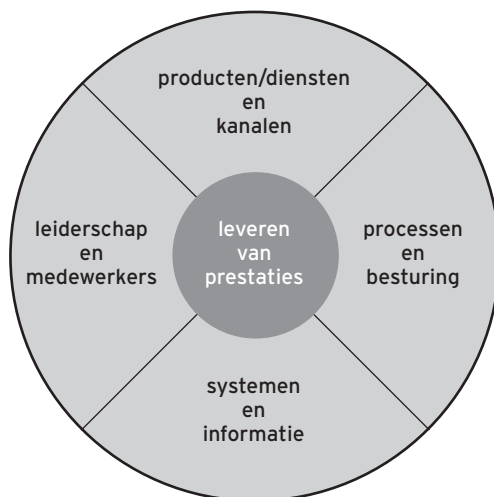
Vanaf papier lijkt het wellicht allemaal eenvoudig zoals de gemeente haar producten en diensten aan Bert levert. Toch hebben gemeenten nog veel werk te doen om Bert op de in het vorige hoofdstuk beschreven wijze te kunnen helpen. Bert moet voor alle vragen aan de overheid bij de gemeente terecht kunnen en hij moet dit via alle kanalen kunnen doen. Daarbij moeten Bert en de KCC-medewerkers bijvoorbeeld internet en telefoon in samenhang kunnen gebruiken.

De gemeente moet dus hebben nagedacht over het gebruik van de *kanalen* en de wijze waarop *producten en diensten* (ook van andere overheidsorganisaties) via die kanalen worden aangeboden. Daarnaast moeten Bert en de KCC-medewerkers inzicht hebben in zijn gegevens en de afspraken die de gemeente en andere overheidsinstellingen eerder met hem maakten. Bert moet daarbij zelf de regie kunnen blijven voeren over het gebruik van zijn gegevens. Het hoeft geen betoog dat om dit mogelijk te maken er hoge eisen gesteld worden aan de *informatiehuishouding* en de *ICT-systemen* van de gemeente.

Als het KCC het burgercontact op deze manier wil afhandelen, zal de gemeente tevens de onderliggende processen beter moeten organiseren. Het KCC zal grip moeten hebben op het burgercontact en daarbij veel processtappen zelfstandig moeten kunnen afhandelen. De gemeente moet de *processen* en de *besturing* daarvan dus veranderen. Tot slot vraagt een KCC om de ontwikkeling van mensen die in het KCC gaan werken en de zorg dat de totale gemeente en uiteindelijk andere overheidsorganisaties gaan mee-

werken aan de realisatie van het KCC. *Antwoord*[®] vraagt dus ook om verandering van *leiderschap* en *medewerkers*.

Om in 2015 dé ingang te kunnen zijn voor de gehele overheid moeten gemeenten werken aan de bovengenoemde vier bouwstenen. Deze bouwstenen geven we weer in figuur 3.1. Het is belangrijk dat de bouwstenen onderling samenhangen het is noodzakelijk dat in alle bouwstenen geïnvesteerd wordt voor betere prestaties voor de burger. Onder prestaties verstaan we de mate waarin de burger in één keer antwoord krijgt en zo snel mogelijk het juiste antwoord heeft.



21

Figuur 3.1 Gemeenten moeten investeren in vier samenhangende bouwstenen voor het realiseren van Antwoord[®]

Bouwsteen 1:

producten/diensten en kanalen

Onder de bouwsteen *producten/diensten en kanalen* verstaan we de wijze waarop de gemeente de producten en diensten via de verschillende kanalen (balie, telefoon, e-mail, internet, post) aan de burger aanbiedt. In 2015 zouden gemeenten 80% van alle overheidsvragen in het KCC moeten kunnen afhandelen. Uit metingen die in 2006 zijn uitgevoerd, blijkt dat de frontoffice gemiddeld 39% van alle gemeentevragen beantwoordt^{IX}. Het klinkt verstrekkend dat het KCC 80% van alle overheidsvragen beantwoordt, maar bijvoorbeeld het KCC van het UWV is op dit moment al in staat om 87% van de vragen in één keer goed af te handelen^X. De les voor gemeenten is om te beginnen met eenvoudige producten met een hoog volume. Voorbeelden zijn meldingen en informatievragen. Het KCC kan bij dit soort vragen het totale leveringsproces voor zijn rekening nemen. De vraag wordt ingewikkelder wanneer de burger meerdere eenvoudige

dige producten tegelijk wil, zoals bij het uitvoeren van een verbouwing. Tevens zijn er complexe vragen waarbij meerdere specialisten binnen de gemeenten en ketenpartners bij de levering betrokken zijn. Een voorbeeld is Bert die een complexe omgevingsvergunning aanvroeg. Deze laatste categorie vragen zullen nooit helemaal door het KCC worden afgehandeld. Wel kan het KCC het proces regisseren. Hiermee bedoelen we dat het KCC de levering kan volgen en kan borgen dat de burger ook daadwerkelijk adequaat wordt geholpen.



22 *Figuur 3.2 Arnhem gaat met een campagne burgers attenderen op de gemeentelijke website*

Gemeenten zouden voor het afhandelen van de producten en diensten de ambitie moeten hebben om het internetkanaal maximaal in te zetten. Het internetkanaal is goedkoop, relatief laagdrempelig in gebruik en bereikbaarheid en is bovendien 24 uur per dag beschikbaar. Gemeenten hebben nog een lange weg te gaan als het gaat om het maximaal benutten van het internetkanaal. Uit cijfers van de gemeente Arnhem blijkt bijvoorbeeld dat 82% van de Arnhemmers gebruik maakt van internet maar dat slechts 50% gebruik maakt van www.arnhem.nl.

Arnhem start daarom de campagne 'Kijk eerst op Arnhem.nl' om de bekendheid van de website te vergroten (zie figuur 3.2). Dat deze campagne nuttig is, wordt bevestigd door het eerder aangehaalde onderzoek van Van Dijk waarin hij concludeert dat het aanbod van elektronische gemeentendiensten bij de burger onvoldoende bekend is. Er moet daarom volgens hem meer en betere voorlichting komen over het aanbod van elektronische overheidsdiensten.

In onze visie zouden gemeenten ook moeten streven naar kanaalintegratie. Hiermee bedoelen we dat de burger – zoals we ook bij Bert zagen – moeiteloos kan schakelen van het ene kanaal naar het andere en dat hij ongeacht het kanaal dezelfde informatie krijgt. Een klein voorbeeld van meervoudig kanaalgebruik in de huidige praktijk zien we bij de gemeente Dordrecht die burgers een SMS stuurt als een vergunning klaar is

en die vervolgens aan de balie kan worden opgehaald. De belangrijkste elementen van de bouwsteen en de bijbehorende ambities staan in de volgende tabel 3.1.

Element	Ambitie 2015
Leveren van producten en diensten	80% van de vragen over producten en diensten van de overheid worden direct door het KCC afgehandeld
Inzet van de verschillende kanalen	Burgers zien internet als het dominante kanaal voor communicatie met de overheid en gebruiken het fysieke loket, telefoon, post en e-mail alleen als dat niet anders kan. Burgers kunnen de kanalen in samenhang gebruiken

Tabel 3.1 Elementen en ambities voor de bouwsteen producten/diensten en kanalen

Bouwsteen 2: processen en besturing

Onder de bouwsteen *processen en besturing* verstaan we de wijze waarop de gemeente de processen tussen frontoffice en backoffice organiseert en de wijze waarop het leveringsproces wordt bestuurd. In 2015 handelt het KCC 80% van de vragen in één keer goed af. Deze ambitie betekent dat het KCC een groot deel van de diensverlenende processen gaat uitvoeren. Uit ervaringen van gemeenten en bijvoorbeeld Centraal Beheer Achmea blijkt dat specialisten deze ontwikkeling met de nodige scepsis ontvangen, maar tegelijkertijd inzien dat deze onvermijdelijk is wil het KCC de beoogde besparing werkelijk kunnen realiseren^{XI}. Gemeenten zullen hiervoor een meerjarig groei-proces doorlopen waarbij het KCC steeds meer processtappen uitvoert en steeds meer en complexere producten en diensten geheel afhandelt. In Enschede verzorgt de frontoffice nu bijvoorbeeld alleen de afhandeling van algemene informatie bij bestemmingsplannen, maar de gehele afhandeling van parkeervergunningen is overgebracht van de backoffice naar de frontoffice.

23

Het verschuiven van werkzaamheden naar het KCC is alleen mogelijk als een gemeente processen (afdelingsoverstijgend) vastlegt en standaardiseert en duidelijke afspraken maakt tussen het KCC en achterliggende afdelingen en organisaties. Het UWV en de gemeente Enschede hebben beide al een aantal jaren ervaring met de inzet van een KCC en frontoffices. Uit de ervaringen komen interessante leerervaringen naar voren over de discussie tussen het KCC en de backoffices (tabel 3.2).

Een KCC kan niet goed functioneren zonder de inrichting van besturing en beheer van het KCC. Een aantal belangrijke besturingsprocessen zijn onder andere het monitoren van het contact, het managen van de inzet en ontwikkeling van medewerkers, het opleveren en interpreteren van betrouwbare managementinformatie en het autoriseren en muteren van gegevens. Met de verdere ontwikkeling van het KCC zal de gemeente de besturing steeds beter moeten inrichten. Tijdens dit onderzoek kwamen

Doen	Niet doen
<ul style="list-style-type: none"> * meet permanent de tevredenheid van afnemers en medewerkers over het functioneren van het KCC; meet ook de tevredenheid van de backoffice * bespreek vooraf hoe de behaalde (financiële) voordelen van het in de frontoffice brengen van processtappen worden verdeeld * maak heldere afspraken over het ambitieniveau en de wijze waarop de processtappen zullen worden uitgevoerd 	<ul style="list-style-type: none"> * negeren van weerstand bij de backoffice; de kunst is om ook de backoffice te overtuigen van het gemeenschappelijke belang * te veel richten op efficiencyvoordelen en besparingen en de kwaliteitsvoordelen niet expliciet maken * de afspraken zien als meerjarige harde afspraken en niet als groeimodel waarover, afhankelijk van het succes, nieuwe afspraken kunnen worden gemaakt

Tabel 3.2 Ervaringen van UWV en gemeente Enschede bij discussie over taakverdeling tussen KCC en backoffices

we erachter dat veel gemeenten een beperkt beeld hebben van het aantal contacten met de burger en van de kwaliteit van de afhandeling van die contacten. Kortom; voor het goed kunnen besturen en vernieuwen van de burgercontactprocessen is nog een weg te gaan. De belangrijkste elementen en de bijbehorende ambities voor 2015 van bouwsteen 3 staan in tabel 3.3.

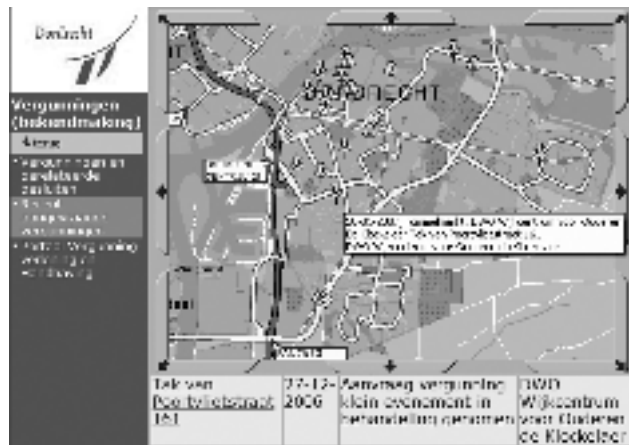
Element	Ambitie 2015
Rol KCC in het leveringsproces	Het KCC voert alle processtappen uit voor eenvoudige producten/diensten en regisseert de levering van meervoudige én complexe producten van alle overheidsorganisaties
Focus van de sturing KCC	Het KCC staat garant voor de juiste en snelle afhandeling van alle overheidsvragen en is de vernieuwer van overheidsdienstverlening

Tabel 3.3 Elementen en ambities voor de bouwsteen processen, besturing en organisatie

Bouwsteen 3: systemen en informatie

Onder de bouwsteen *systemen en informatie* verstaan we de functionaliteit (computerapplicaties en -systemen) en de organisatie van de informatiehuishouding die nodig is om prestaties te kunnen leveren. Voor het realiseren van de ambitie om 80% van de overheidsvragen in het KCC af te handelen en om daadwerkelijk regie te kunnen voeren op het contact met de burger is het op orde hebben van de basisinformatie en het op elkaar aansluiten van de ICT-systemen een absolute must. Een KCC-medewerker aan de telefoon of balie moet eenvoudig toegang hebben tot systemen om vragen te beantwoorden en transacties te verwerken. De relevante kennis in de hoofden van medewerkers moet dus in de systemen zitten. Bovendien moet het antwoord over alle kanalen hetzelfde zijn, ongeacht of de medewerker nu het antwoord geeft of de burger het antwoord zelf vindt. Een mooi voorbeeld is de gemeente Dordrecht waar de informatie over een vergunningaanvraag goed ontsloten is en burgers via internet inzicht hebben in de afhandeling van de vergunningaanvragen (figuur 3.3). Omdat het volume

aan contacten met burgers dat het KCC moet verwerken de komende jaren fors zal toenemen, wordt de noodzaak om de informatie en systemen op orde te hebben alleen maar groter. Zonder de koppeling en integratie van systemen komt het KCC niet verder dan het beantwoorden van eenvoudige informatievragen. De gemeente Dordrecht en Groningen hanteren inmiddels een *zakensysteem* voor het beheren van lopende zaken in het dienstverleningsproces.



Figuur 3.3 Burgers van gemeente Dordrecht kunnen online status van de afhandeling van vergunningsaanvragen volgen

Vanaf het moment dat de gemeente start met *Antwoord*[®] moet er al rekening worden gehouden met de mogelijke integratie van de systemen en uitwisseling van gegevens. Systemen en de informatiehuishouding moeten gemeenten vanaf dat moment onder architectuur ontwikkelen, aankopen en aanpassen. Het gebruik van standaarden voor gegevens en gegevensuitwisselingen door alle overheden is een keiharde randvoorwaarde. Indien gemeenten nieuwe systemen aanschaffen, moeten ze in onze visie altijd proberen te kiezen voor generieke functionaliteit die breder inzetbaar is dan een enkele functie. Het risico dreigt dat gemeenten voor suboptimale oplossingen kiezen waarmee de basis wordt gelegd voor koppelproblemen in de toekomst.

Het ontwikkelen van de Persoonlijke Internetpagina (PIP) maakt onderdeel uit van deze bouwsteen. Op dit moment experimenteren verschillende gemeenten hiermee. Nederland heeft al ervaring met de mogelijkheden van PIP via internetbankieren. Je financiële informatie is na inloggen beschikbaar en transacties als geld overmaken, sparen en beleggen kunnen worden verricht. De voorbeelden uit de wereld van Bert illustreren de toepassing van PIP. De gegevens van de burger zijn overzichtelijk beschikbaar en via PIP verricht de burger transacties en voert hij de regie op het gebruik van zijn gegevens door overheidsinstanties.

De belangrijkste elementen van deze bouwsteen en de bijbehorende ambities voor 2015 staan in de volgende tabel 3.4.

Element	Ambitie 2015
Beschikbare systemen in KCC	Het KCC heeft via midoffice (de midoffice ontsluit de gegevens en transacties uit de backoffices zodat deze in de frontoffice beschikbaar zijn) toegang tot alle relevante overheidssystemen waardoor de KCC-medewerker bij een loket of de telefoon de burger in 80% van de gevallen direct kan helpen of de burger zelf via het internet de juiste informatie kan krijgen en transacties kan uitvoeren
Beschikbare informatie KCC en burger	Gemeenten en overheden gebruiken dezelfde gegevensdefinities en basisadministraties en de burger beheert zijn eigen gegevens via PIP

Tabel 3.4 Elementen en ambities voor de bouwsteen systemen en informatie

Bouwsteen 4: leiderschap en medewerkers

26

Onder de bouwsteen leiderschap en medewerkers verstaan we de benodigde capaciteit en de competenties van de medewerkers en managers van de frontoffice en de rol van het management in de gemeente. Een KCC dat de spil is voor de overheidsdienstverlening stelt hoge eisen aan de competenties van de medewerkers en het management van het KCC. Wij hebben het beeld dat het werk van frontofficemedewerkers in gemeenten nog een te lage status heeft.

Het professioneel afhandelen van burgercontact is een vak en de wijze waarop burgercontact wordt afgehandeld is in belangrijke mate bepalend voor het beeld dat burgers hebben van het functioneren van de overheid. Voor medewerkers van een KCC die contacten met burgers afhandelen aan de balie en de telefoon gelden een aantal specifieke eisen. Ze moeten:

- algemene kennis hebben van de producten en diensten van de gemeente en op termijn van andere overheden;
- goed kunnen omgaan met de ICT en snel informatie kunnen opzoeken;
- vaardigheden hebben om een burger goed te woord te kunnen staan, zoals duidelijk communiceren, actief luisteren, begrijpelijk antwoorden en resultaatgericht werken;
- bereid zijn om zich continu te ontwikkelen zowel op het gebied van kennis als in vaardigheden.

In onze visie zal het KCC een apart organisatieonderdeel binnen de gemeente zijn die naast frontofficemedewerkers ook beschikt over een staf die zorgt voor de ontwikkeling en vernieuwing van het KCC. Uit de werkgroepen kwam naar voren dat gemeenten denken dat de frontofficemedewerkers zeer hoog opgeleid moeten zijn. Commerciële callcenters en bijvoorbeeld het KCC van UWV laten echter zien dat een KCC dat is bezet met medewerkers met lagere schalen en een goede opleiding prima

werkt. Hoger opgeleiden pakken weliswaar zaken snel op, maar zijn vaak ook ambitieus en zoeken relatief snel een nieuwe baan. Overigens zijn de salariskosten van een professionele KCC medewerker wel hoger dan die van receptionisten.

De praktijk leert dat managers bij gemeenten meer kennis nodig hebben van de impact van *Antwoord*[®] voor het eigen organisatieonderdeel. Inspirerend, toekomstgericht leiderschap en overtuigingskracht zijn daarom een absolute voorwaarde om in de komende jaren de organisatieontwikkeling naar *Antwoord*[®] mogelijk te maken.

Collega-managers zullen door de KCC-manager en door de gemeentesecretaris geïnspireerd en overtuigd moeten worden voor *Antwoord*[®] en de noodzakelijke verandering die dat met zich meebrengt. Dit vraagt een cultuuromslag in gemeenten bijvoorbeeld met betrekking tot het delen van informatie. Managers vinden het – soms om begrijpelijke redenen – nodig om eigen administraties over burgercontacten te voeren, terwijl dit in de toekomst niet meer kan. Tevens moet de KCC-manager zich op de langere termijn een positie verwerven ten opzichte van andere overheidsorganisaties. Ook dit vraagt specifieke capaciteiten. Naast de ontwikkelende rol van het KCC-management moet ook de dagelijkse operatie worden aangestuurd. Gemeenten hebben nog weinig ervaring met bijvoorbeeld het runnen van een KCC. Het is dan ook onvermijdelijk om te investeren in de ontwikkeling van management en personeel. Bijvoorbeeld door een ervaren manager uit een andere bedrijfstak aan te nemen of expertise in te huren.

De belangrijkste elementen van deze bouwsteen en de bijbehorende ambities voor 2015 staan in de volgende tabel 3.5.

27

Element	Ambitie 2015
Leiderschap KCC	Het management van het KCC is een volwaardige gesprekspartner voor gemeentelijke managers en andere overheidsorganisaties waardoor hij/zij in staat is om een sleutelrol te vervullen bij het vernieuwen van overheidsdienstverlening
Vaardigheden en kennis medewerkers	KCC-medewerkers zijn dienstverleningsprofessionals die continu werken aan de eigen ontwikkeling en daardoor in staat zijn de dienstverlening te verbeteren en de rol van het KCC bij de dienstverlening te verbreden

Tabel 3.5 Elementen en ambities voor de bouwsteen leiderschap en medewerkers

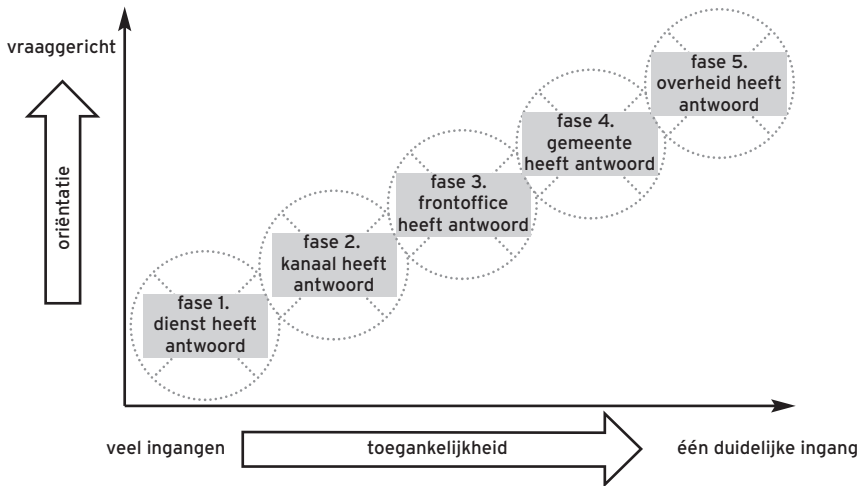
4 **Antwoord**[®] in vijf fasen

Routekaart naar een volwaardig overheidsbreed contactcenter (**Antwoord**[®])

We zagen in hoofdstuk twee dat Bert in de toekomst makkelijk producten en diensten afneemt bij de overheid. Om deze situatie te bereiken, moeten gemeenten flink investeren in de vier bouwstenen die we in het vorige hoofdstuk beschreven. Omdat de bouwstenen samenhangen, zullen gemeenten niet op korte termijn h t overheidsloket worden maar moeten ze het realiseren van **Antwoord**[®] stapsgewijs aanpakken.

In figuur 4.1 geven we weer wat in onze visie de fasen zijn die gemeenten moeten doorlopen. In de praktijk blijkt dat een gemeente nooit precies in één fase zit. Een gemeente zal zich waarschijnlijk in zowel fase 1 als fase 2 herkennen. Naast elkaar worden bijvoorbeeld het telefonisch kanaal, stadswinkels en een bedrijvenloket ontwikkeld. Gemeenten staan in onze waarneming nu in een combinatie van fase 1 en fase 2 op weg naar fase 3.

28



Figuur 4.1 Vijf fasen op weg naar de realisatie van de gemeente als dé ingang van de overheid

Burgers ervaren gedurende de ontwikkeling van **Antwoord**[®] in toenemende mate dat ze te maken hebben met   n vraaggerichte overheid. In 2015, als de ambitie van 'de gemeente als loket voor de gehele overheid' is waargemaakt, merkt Bert niet meer dat er sprake is van verschillende overheidsorganisaties die hem helpen. Bert beleeft   n

overheid. Het KCC regisseert de totale keten. Tevens is het gebruik van telefonie, internet en balies op elkaar afgestemd waarmee Bert volledige vrijheid heeft in hoe en wanneer hij met de overheid in contact treedt.

Daarnaast zullen burgers gedurende de ontwikkeling van *Antwoord*[®] ervaren dat er sprake is van een duidelijke ingang. Er is één telefoonnummer (14 000-nummer), één website (www.naamgemeente.nl) en een zoveel mogelijk geconcentreerd fysiek loket waardoor de burger altijd op de juiste plek terecht komt. Er is geen andere ingang, de burger kan niet voor de foute ingang staan.

De vijf fasen op weg naar een overheidsbreed contactcenter definiëren wij als volgt:

- **Fase 1: Dienst heeft *Antwoord*[®]**

De gemeente heeft voor enkele productencusters een aparte frontoffice met eigen contactgegevens en kanalen. Er is een frontoffice voor een productencuster per dienst, sector, afdeling of juist per doelgroep. Voorbeelden zijn de frontoffice-belastingen, het zorgloket en het bedrijvenloket. Het contact tussen burger en gemeente verloopt voornamelijk via fysieke balies en de telefoon. Kenmerkend voor deze fase is dus dat de frontoffices nog geïsoleerd van elkaar zijn georganiseerd.

- **Fase 2: Kanaal heeft *Antwoord*[®]**

De gemeente heeft per kanaal één duidelijke ingang. De gemeente heeft één telefoonnummer, één website en een zoveel mogelijk geconcentreerde balie. De dienstverlening per kanaal bestaat uit meer producten en diensten en gaat per product verder (naast informatieverstrekking ook aanvraag). Vanaf deze fase kan de gemeente ook informatie verstrekken van andere overheidsorganisaties zoals Postbus 51-informatie. Kenmerkend voor deze fase is dat de kanalen nog niet in samenhang worden bestuurd.

- **Fase 3: Frontoffice heeft *Antwoord*[®]**

De burger komt aan de hand van zijn specifieke situatie of vraag op een logische plek bij de gemeente binnen, de frontoffice. Vanuit de gemeentelijke visie op dienstverlening is voor de afhandeling van contact met de burger dit frontoffice opgezet. In de frontoffice komen alle distributiekkanalen samen onder één set adresgegevens. Het maakt voor de burger niet uit welk kanaal hij kiest: de vraag hoeft maar één keer te worden gesteld en het antwoord is juist en volledig, onafhankelijk van het gekozen kanaal. Kenmerkend voor deze fase is dat de frontoffice nog niet de regie neemt op het contact met de burger: complexere vragen worden doorgezet naar de backoffice en zijn dan uit het vizier van de frontoffice.

- **Fase 4: Gemeente heeft *Antwoord*[®]**

Het KCC neemt de regie op de afhandeling van het contact met de burger. Het KCC zet bij meervoudige producten de individuele enkelvoudige aanvragen uit en bewaakt de afhandeling. De contacten die een burger heeft binnen een

kanaal zijn bij een frontofficemedewerker inzichtelijk waardoor de burger zonder problemen kan overstappen naar een ander kanaal. Het KCC verbetert de dienstverlening, ook in de achterliggende afdelingen en voegt daar proactieve elementen aan toe. Kenmerkend aan deze fase is dat het KCC nog niet alle producten en diensten van de overheid kan afhandelen.

- **Fase 5: Overheid heeft *Antwoord*[®]**

De gemeente is voor de burger dé ingang voor nagenoeg alle vragen aan de overheid en handelt 80% van de vragen van de burger aan de overheid in één keer goed af. De frontoffice levert producten en diensten van een toenemend aantal aangesloten overheidsorganisaties van alle overheidslagen en ketenpartners. De servicenormen zijn daarbij net zo hoog als bij fase 4 voor de gemeente gelden. De regie op de keten wordt door het KCC gevoerd.

In tabel 4.7 aan het eind van dit hoofdstuk presenteren we de bouwstenen uit het vorige hoofdstuk en de wijze waarop gemeenten hieraan invulling geven in de verschillende fasen in een samenvattend overzicht. Hiermee geven we een beeld van de verschillende fasen waarin een gemeente zich met *Antwoord*[®] kan bevinden. De gemeente waarmee wij het groeimodel bespraken zag aan de hand van dit groeimodel dat zij ketengericht werkt aan een WMO-loket (fase 5), de ambitie heeft om in 2008 één frontoffice voor alle kanalen te hebben (fase 3) en op de bouwsteen systemen en informatie nog in fase 1 zit. Dit gesprek leidde tot het inzicht waarom deze situatie veel spanningen veroorzaakt in de organisatie.

30

De gemeente legde de lat te hoog zonder de gevolgen voldoende in kaart te hebben gebracht. Het hoeft overigens geen probleem te zijn dat gemeenten zich in verschillende fasen op verschillende bouwstenen ontwikkelen. Het kan soms juist raadzaam zijn om al in een vroegtijdig stadium bijvoorbeeld te investeren in de bouwsteen systemen en informatie om daarmee een gezonde basis te leggen voor toekomstige ontwikkelingen. Wij geven nu eerst een impressie per fase.

Fase 1: Dienst heeft *Antwoord*[®]

Bert heeft een vraag over zijn verbouwing. In het telefoonboek staat nog wel een hele lijst met nummers waarmee de gemeente is te benaderen, maar het valt op dat de Dienst Bouwen en Wonen één telefoonnummer heeft. Een frontofficemedewerker van de dienst neemt de telefoon aan en geeft antwoord op de meest voorkomende informatievragen. Uit een eerder bezoek weet Bert dat hij eenvoudige producten, zoals een kapvergunning, aan de balie kan aanvragen. Als hij een vraag heeft voor een andere dienst van de gemeente, dan weet hij dat hij het beste zélf het nummer kan opzoeken en opnieuw kan bellen.

Tabel 4.1 laat zien wat Bert wel en niet kan in deze fase.

Wel	Niet
<ul style="list-style-type: none"> • een duidelijke ingang om de dienst te benaderen • de frontoffice biedt voornamelijk informatie-diensten en/of verbindt door naar medewerkers binnen de dienst 	<ul style="list-style-type: none"> • nog geen duidelijke ingang voor de gehele gemeente via een kanaal • doorverbinden naar andere diensten verloopt niet soepel • niet altijd hetzelfde antwoord op dezelfde vraag • na doorverbinden de vraag nog een keer stellen

Tabel 4.1 In fase 1 staat de frontoffice voor de dienst maar nog niet gemeentebreed

In deze fase helpt de dienst de burger altijd. Dit is mogelijk doordat de dienst de meest gestelde vragen op basis van de producten- en dienstencatalogus in de frontoffice beantwoordt. Bij specialistische vragen verwijst de receptioniste in één keer goed door. De backofficemedewerkers zijn bereikbaar doordat de dienst het telefoonbeleid op orde heeft en ambtenaren op hun plek aanwezig zijn. Bij afwezigheid zijn toestellen doorgeschakeld. De burger moet wel, na te zijn doorverbonden, aan de specialist opnieuw zijn vraag stellen en nogmaals de context schetsen. De frontoffice is de receptie van een dienst of een loket in het dienstkantoor dat bestaat uit een aantal administratief medewerkers. De dienst heeft samenhang tussen de kanalen gecreëerd. Bijvoorbeeld het milieumeldpunt is bereikbaar via een eigen telefoonnummer en e-mailadres en voert meldingen in één systeem in. Typerend is dat in deze fase analoge informatie sneller is gevonden en vollediger is dan digitale informatie.

Elke dienst heeft een eigen visie op hoe ze een proces inricht, eigen loketten en kanalen met eigen informatiebronnen en een eigen manier om met burgers om te gaan. Het serviceniveau zoals de kwaliteit van antwoorden en bereikbaarheid van ambtenaren verschilt per dienst. Hierdoor moet de burger bijvoorbeeld meerdere malen gegevens verstrekken, die bij de andere diensten al bekend zijn. Kenmerkend voor deze fase is dat de openingstijden van de balies verschillend zijn. De frontoffice is opgericht door de dienst. Een meewerkend voorman, die vaak de frontoffice heeft opgezet, stuurt deze aan. Het management stuurt niet op het verloop van het contact met de burger. Dit kan leiden tot zeer wisselend kwaliteitsniveau van dienstverlening van de gemeente. Zo is de piek in vragen bij de afdeling Belastingen na het uitbrengen van de aanslag voorstelbaar, maar worden er onvoldoende maatregelen genomen om de piek op te vangen.

31

Fase 2: Kanaal heeft **Antwoord**®

Bert zoekt voor de hartklachten van zijn vader informatie over voorzieningen die het voor zijn vader draaglijk maken. Hij vindt alle informatie van de gemeente op de centrale website. Via veelgestelde vragen heeft Bert alle basisinformatie verzameld. Voor een specifieke vervolgvraag belt hij het 14 000-nummer van de gemeente. De medewerker aan de telefoon vraagt kort door en verbindt Bert door met een specialist. Hij hoeft zijn vraag niet te herhalen. De specialist kan hem direct helpen. De specialist wijst Bert op de rijksinformatie over WMO-regelingen en het digitale aanvraagformulier op de website.

De onderstaande tabel laat zien wat Bert wel en niet kan in deze fase.

Wel	Niet
<ul style="list-style-type: none"> • een duidelijke ingang om de gemeente te bereiken (één telefoonnummer, één website, één e-mail-adres, één balie) • het is mogelijk informatievragen en eenvoudige aanvragen via telefoon of internet af te handelen • ook overheidsinformatie is via de gemeente te krijgen • correct en in één keer doorverbonden zonder de vraag te herhalen 	<ul style="list-style-type: none"> • over alle kanalen hetzelfde antwoord op dezelfde vraag • eerder contact met de gemeente is nog niet zichtbaar bij een volgend contact • nog relatief veel doorverbinden naar de backoffice

Tabel 4.2 In fase 2 zijn de specifieke kanalen op orde gebracht maar ontbreekt nog de samenhang tussen de kanalen

De burger ervaart een duidelijke ingang per kanaal en komt met de vraag op de juiste plek terecht. De gemeente heeft bijvoorbeeld één telefoonnummer. Op de website is veel productgerelateerde informatie te vinden, zijn formulieren te downloaden en is een aanvraag via een webformulier in te dienen. De gemeente gebruikt een centrale registratie van de binnenkomende post en verwerkt de post vervolgens digitaal. Voor overige aanvragen blijft de burger naar het gemeentehuis komen, maar vindt met hulp van een routesysteem zijn weg naar het juiste loket. De gemeente stuurt nu op de afhandeling van het contact met de burger en kán dit ook door de gemeentebrede geregistreerde afhandeling van de vragen op een kanaal. De dossiers en zaakgegevens zijn nog wel versnipperd over de organisatie aanwezig.

32

We zien dat de meest voor de hand liggende afdelingen, zoals Communicatie voor de website en Facilitaire Zaken of ICT voor de telefoon, onafhankelijk van elkaar een kanaal ontwikkelen. De kanalen zijn weliswaar afdelingsoverstijgend opgezet, maar de burger merkt dat het serviceniveau tussen de kanalen verschilt. De gemeente stuurt de kanalen nog niet vanuit één plek aan. Dit uit zich bijvoorbeeld in verschillende gegevensbronnen per kanaal of een betaalfunctie voor internet en balie, maar nog niet voor de telefoon. Door beter zicht op de contacten met de burger en de geleverde prestaties ontstaat een lerend organisatieonderdeel dat verbeteringen doorvoert. Mensen van verschillende vakdisciplines zijn bij elkaar gebracht en werken per kanaal op één plek in de organisatie. Zij worden aangestuurd door een bouwer die de noodzaak van eenduidige kanalen binnen de organisatie uitdraagt.

Den Haag is een voorbeeld van een gemeente waar het telefonisch kanaal ver is ontwikkeld. Den Haag is voor informatie over alle diensten van 08.00 uur tot 20.00 uur te bereiken op één telefoonnummer. Dordrecht is een voorbeeld van een gemeente met een ontwikkelde website waarvan het digitaal loket 335 producten en diensten aanbiedt. In tabel 4.3 staat een voorbeeld van de prestaties van de gemeente Zaanstad met betrekking tot hun telefonisch kanaal. Deze cijfers zijn afgezet tegen een streefnorm en een landelijk gemiddelde van een extern onderzoeksbureau dat zich baseert op cijfers van vooral bedrijven. De eerste lijn heeft Zaanstad uitbesteed aan een extern callcenter, A2.

A2	Streefnorm	Landelijk gemiddelde	Meting 2003	Voorjaar 2005	Najaar 2005	Totaal 2005
Technische bereikbaarheid	100%	98,2%	100%	100%	100%	100%
Gebruik wachtstand (automatisch of handmatig)	-	-	22%	10,2 %	4,6%	7,4%
Wachttijd gemiddeld	7,5 sec.	8,4 sec.	11 sec.	19 sec.	17,9 sec.	18,4 sec.
Bereikbaar binnen 15 sec.	95%	82%	-	50,9%	54,9%	52,9%
Bereikbaar binnen 20 sec.	97 %	-	-	68%	77,7%	72,9%
Aantal meldteksten	1	4	-	13	16	16
Doorverbindingen	Streefnorm	Landelijk gemiddelde	Meting 2003	Voorjaar 2005	Najaar 2005	Totaal 2005
Slagingspercentage (beller geholpen)	100%	76,2%	-	61,1%	45,5%	53,6%
Wachttijd gemiddeld	15 sec.	19,9 sec.	86 sec.	76,5 sec.	60,6 sec.	70,3 sec
Aantal meldteksten	1	-	-	23	17	23
Terugval verkeer naar centrale	< 5%	11%	-	34,7%	54,5%	44,2%

Tabel 4.3 De gemeente Zaanstad heeft normen voor de prestaties van het telefoonkanaal en stuurt hierop

Fase 3: Frontoffice heeft **Antwoord**®

33

Bert vindt het logisch om met een vraag voor de gemeente naar het KCC te gaan. Hij merkt dat het niet meer uitmaakt of hij de vraag via internet of de telefoon stelt. De antwoorden zijn hetzelfde. Wel zijn de bestelde producten via balie iets duurder, dan via internet. Zelfs voor statusvragen over een subsidie- of vergunningenaanvraag kan Bert naar het KCC. Doorverbinden gaat in één keer goed en de specialist van de vakafdeling helpt hem. Bert hoeft minder vaak naar het gemeentehuis voor zijn aanvraag of ontvangst van het product of dienst, maar kan dat wel.

In de volgende tabel zien we wat Bert wel en niet kan in deze fase.

Wel	Niet
<ul style="list-style-type: none"> • één ingang voor alle vragen • over alle kanalen heen hetzelfde antwoord op dezelfde vraag • eerder contact is zichtbaar bij een volgend contact 	<ul style="list-style-type: none"> • burger is zelf verantwoordelijk voor de afhandeling van een meervoudige of complexe vraag • gemeente is nog reactief in het contact • voorkomen van overbodige contacten doordat gemeenten het slimmer regelen

Tabel 4.4 In fase 3 zijn de specifieke kanalen bij het KCC ondergebracht en brengt de gemeente de randvoorwaarden op orde om de burger eenduidig te helpen

De frontoffice is tastbaar. Het is organisatorisch en fysiek een eenheid binnen de gemeente. Alle contacten met de burgers vallen onder de verantwoordelijkheid van deze frontoffice. Ook relevante gesprekken tussen ambtenaren in de backoffice en burgers

worden door de frontoffice gevolgd. De gemeente verandert in deze fase van een vakinhoudelijke organisatie naar een meer proces- en burgergeoriënteerde organisatie. Een ambassadeur geeft leiding aan de frontoffice en is een stevige gesprekspartner voor de rest van de organisatie. Hij zorgt ervoor dat medewerkers trots zijn op het belangrijke vak van dienstverlener.

Om deze ambities te kunnen waarmaken, stuurt de gemeente op een professionele afhandeling van het contact met de burger waarbij de gemeente volledig zicht heeft op doorlooptijd, kosten en kwaliteit per contact met de burger en dat over de kanalen heen. Dit is mogelijk omdat de informatiehuishouding van de gemeente op orde is. Gegevens worden enkelvoudig opgeslagen en meervoudig gebruikt. In de frontoffice is de informatie beschikbaar die voor de afhandeling van 80% van het contact met de burger nodig is. Deze informatie en gegevens komen uit één gegevensbron. Een frontofficemedewerker kan zien of een burger al eerder heeft gebeld of gemaïld en of hij bijvoorbeeld voor andere producten contact heeft gehad met de gemeente. Om het volledige burgerbeeld in de frontoffice beschikbaar te hebben, is de informatie uit diverse backofficesystemen en de contactinformatie in de frontoffice beschikbaar. Centrale registratie van contacten met de burger en de koppeling tussen systemen maakt het mogelijk relevante managementinformatie (met name statusinformatie) te leveren.

34

Veel gemeenten zijn in verschillende samenwerkingsverbanden bezig met het ontwikkelen van een midofficesysteem dat de informatie uit systemen van de achterliggende afdelingen in de frontoffice beschikbaar maakt. Een voorbeeld is ANDEZ waarin vijf gemeenten (waaronder Delft en Zoetermeer) onder leiding van EGEM een gezamenlijke Europese aanbesteding hebben gedaan voor een midofficesysteem. Het programma van eisen van deze aanbesteding is via EGEM vrij verkrijgbaar. Een ander voorbeeld is de zes Drechtsteden die werken aan één regionale midoffice voor de verschillende gemeenten.

Fase 4: Gemeente heeft **Antwoord**[®]

Bert is verrast. De gemeente heeft zijn zaakjes al behoorlijk op orde, maar begint nu echt beter te presteren. Zo dacht Bert dat hij een GBA-uittreksel nodig had voor het inschrijven van zijn zoon. Dat is niet meer nodig want de gemeente wisselt zelf gegevens uit met andere instanties. Bert kan via zijn PIP de gemeente autoriseren om gegevens door te sturen naar de school. Ook kreeg Bert een sms met de melding dat zijn paspoort binnen een maand verloopt. Handig! Bert ziet ook dat de gemeente hem beter voorlicht. Zo krijgt Bert samen met de WOZ-belastingaanslag een begeleidend schrijven waarvan hij de kern al op een abri had gelezen. Hij ontvangt de aanslag in het weekend, net nadat zijn salaris binnen is. Bert zoekt nu zelf op internet naar antwoorden op zijn resterende vragen en voert een elektronische betaling door.

Tabel 4.5 laat zien wat Bert wel en niet kan in deze fase.

Wel	Niet
<ul style="list-style-type: none"> • de gemeente neemt de verantwoordelijkheid voor het beantwoorden van een meervoudige of complexe vraag • hij heeft zelf regie op de informatie die de gemeente over hem heeft en hoe die wordt gebruikt • de gemeente brengt nu ook diensten in plaats van dat hij het zelf moet halen • minder contact doordat contactmomenten worden voorkomen 	<ul style="list-style-type: none"> • producten en diensten die verder gaan dan informatie voor andere overheidsinstanties moet hij nog steeds zelf elders halen • zelf regie voeren op de dienstverleningsactiviteiten van ketenspelers

Tabel 4.5 In fase 4 verbetert het KCC de dienstverlening door processen te verbeteren, proactief diensten te verlenen en contacten met burgers te voorkomen

De gemeente brengt tot en met fase 3 de afhandeling van het contact met de burger op orde en organiseert de voorzieningen die daarvoor nodig zijn. In fase 4 neemt het KCC vervolgens de regie op de verbetering van de dienstverlening. Een burger vraagt bijvoorbeeld om een meervoudig product. De frontoffice neemt de rol van casemanager op zich en zet de individuele enkelvoudige vragen uit in de organisatie. De frontoffice bewaakt vervolgens de levering van het gehele product door de verschillende backoffices van de gemeente. De burger kan steeds vaker zelf transacties verrichten via bijvoorbeeld zijn PIP. In deze fase heeft de burger zelf ook een belangrijke rol. De gemeente organiseert de dienstverlening om hem heen (in plaats van dat de burger diverse loketten moet aflopen) en vraagt de burger toestemming voor het verrichten van transacties of het verzenden van persoonlijke gegevens aan derden.

35

De gemeente gebruikt het inzicht in contact met de burger om het aantal contacten te reduceren en de afhandeling van een contact te verbeteren. Dit is mogelijk door productinnovatie waardoor administratieve lasten afnemen. De informatie over transacties en procesverloop uit de backofficesystemen is direct (real time) beschikbaar in het KCC. Het KCC kan daardoor leveringsafspraken met de burger toetsen. Met de backoffices zijn werkafspraken gemaakt in een tweezijdige dienstverleningsovereenkomst: het KCC wil dat de backoffice aan de servicenormen voldoet en omgekeerd wil de backoffice dat het KCC de processtappen correct uitvoert. Door concrete verbeterresultaten en onderling vertrouwen accepteert de rest van de organisatie de regierol van het KCC.

In Moerdijk kunnen burgers (en medewerkers) bijvoorbeeld de behandeling van vergunningen online volgen door het gebruik van een digitaal volgsysteem waarin alle vergunningen zijn ondergebracht. In dit systeem kunnen burgers ook zien welke vergunningen in hun buurt zijn aangevraagd. Een voorbeeld van proactieve dienstverlening door het slim combineren van informatie is AmsterdamMail. Dit is een gratis nieuwsbrief die inwoners op basis van een persoonlijk profiel kunnen ontvangen. Hiermee kunnen vragen worden voorkomen en alle informatie die wordt aangeboden staat al op de website van de gemeente. Ook dit product is via EGEM vrij verkrijgbaar voor andere gemeenten.

Fase 5: Overheid heeft **Antwoord**[®]

Bert krijgt op vrijwel al zijn vragen direct een juist antwoord. Hij merkt ook bij het zoeken naar een baan dat hij met één overheid te maken heeft. Zoals uit hoofdstuk twee blijkt, heeft de gemeente in deze fase naast haar eigen informatie en diensten, ook de informatie van de andere relevante overheidsinstanties beschikbaar.

Overheden wisselen informatie uit en werken samen om Bert weer aan een baan te helpen. Bert kan via zijn PIP zijn aanvragen via verschillende instanties volgen en doorzetten. Voor een aantal specialistische vragen zitten Bert en de casemanager rond de tafel.

De onderstaande tabel laat zien wat Bert wel en niet kan in deze fase.

Wel	Niet
<ul style="list-style-type: none">• met één telefoonnummer, één website, één e-mailadres is de gehele overheid te bereiken, 24 uur per dag, 7 dagen per week• 80% van de vragen aan de overheid (waaronder de gemeente) wordt door het KCC beantwoord• de gemeente neemt de verantwoordelijkheid voor het beantwoorden van de meervoudige en complexe vraag, ook over de keten heen• zelf regie op de informatie die de overheid heeft en hoe die wordt gebruikt	<ul style="list-style-type: none">• achterliggende instanties leveren specialistische producten en diensten• in mindere mate bij fysieke loketten van achterliggende instanties terecht, maar dat hoeft ook niet meer

36 *Tabel 4.6 In fase 5 is de gemeente de ingang voor de overheid voor de meest voorkomende vragen*

De dienstverlening van aangesloten overheidsinstanties verloopt over de kanalen van het gemeentelijk KCC. Op de website van de gemeente is alle informatie voor zowel de burgers als voor de KCC-medewerker bij elkaar gebracht. Op de PIP van de burger is de contacthistorie met de diverse organisaties overzichtelijk weergegeven. Ook gegevens van de producten die zijn afgenomen bij de diverse instanties zijn op de PIP te vinden. Zowel de KCC-medewerker als de burger maken daar gebruik van. De regie van het KCC op de afhandeling van contact met de burger reikt nu tot in de backoffices van de aangesloten instanties. Het serviceniveau is daarbij hetzelfde als dat van de gemeente in fase 4. Het KCC heeft landelijke afspraken en werkwijzen ingevoerd voor intake, informatieverstrekking, afhandeling en de overdracht aan de achterliggende organisaties. Dit maakt de inzet van andere KCC's in het land voor de vragen aan de gemeente mogelijk. In het geval van een piek in vragen, bijvoorbeeld bij een ramp, kan een naburig KCC de vragen die aan de gemeente gesteld worden, beantwoorden.

De administratieve lasten nemen overheidsbreed af. Naast het benutten van schaalvoordelen die door samenwerken zijn te realiseren, verbetert het KCC samen met achterliggende organisaties de dienstverlening. Het inzicht in het contact met de burger maakt grijpbaar waar procesoptimalisatie en -innovatie mogelijk is. De overheid is in staat proactief te handelen en kan zelfs contact met de burger voorkomen. Het KCC heeft product-, burger- en zaakgegevens en dossiergegevens van ketenpartners en cen-

trale overheid real time beschikbaar. Medewerkers zijn relatiebeheerder van contacten met burgers en staan voor het beantwoorden van vragen over de *gehele* overheid: één overheid, één loket en één antwoord. De leiding van het KCC is gesprekspartner voor het management van de eigen en aangesloten organisaties en zorgt ervoor dat de verdeling van taken en verantwoordelijkheden helder zijn.

In volgende samenvattende tabel 4.7 presenteren we de bouwstenen uit het vorige hoofdstuk in combinatie met de vijf fasen.

Op de volgende pagina

Tabel 4.7 Overzicht van de criteria per fase in het groeimodel naar een volwaardig overheidsbreed KCC

	1. Dienst heeft Antwoord®	2. Kanaal heeft Antwoord®	3. Frontoffice heeft Antwoord®	4. Gemeente heeft Antwoord®	5. Overheid heeft Antwoord®
Leveren van prestaties					
Service	50% vragen per dienst in één keer beantwoord	50% vragen per kanaal in één keer beantwoord	60% gemeente-vragen in één keer beantwoord	80% gemeente-vragen in één keer beantwoord	80% overheids-vragen in één keer beantwoord
Kwaliteit	goede doorverwijzing per dienst	binnen een kanaal hetzelfde antwoord	ongeacht kanaal-keuze zelfde antwoord	gemeente is proactief en voorkomt onnodig burgercontact	overheid is proactief vanuit het netwerk met de burger aan het stuur
Producten/diensten en kanalen					
Levering producten en diensten door KCC	eenvoudige vragen en producten van een dienst	gemeentebrede vragen en eenvoudige producten	gemeentebrede meervoudige producten en diensten	gemeentebrede meervoudige en enkele complexe producten en diensten inclusief statusinformatie	overheidsbrede vragen, meervoudige producten en diensten inclusief statusinformatie
Inzet van kanalen	inrichting van frontoffice met kanalen naar keuze per dienst	gemeentebrede bundeling en regie per kanaal; één telefoonnummer, één website, één balie	kanalen onder één regie; kanaalsturing op telefoon en internet	internet wordt meer dominant met PIP als contactpunt met gemeente	internet is dominant kanaal; overheden delen telefonie- en internetfaciliteiten
Processen en besturing					
Rol KCC in proces	dienst heeft receptiefunctie met doorverwijzing naar juiste persoon in de dienst	informatie en intake van enkelvoudige producten en doorverwijzing naar juiste persoon in gemeente	alle processtappen voor enkelvoudige producten; beperkte intake en afhandeling door afdelingen voor meervoudige en complexe producten	alle processtappen van enkelvoudige producten; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten	alle processtappen van enkelvoudige producten van overheid; intake en regie op levering meervoudige en complexe producten van overheid
Focus sturing KCC	kwaliteit en service burgercontact per dienst	kwaliteit en service burgercontact per kanaal	kwaliteit en service van ieder burgercontactefficiënte inzet kanalen	volledige afhandeling burgersvraag; nakomen van afspraken met burgers; voorkomen van burgercontact	sturing op volledige afhandeling burgerbehoefte; vernieuwing overheidsdienstverlening
Systemen en informatie					
Beschikbare informatie in KCC	dienst wisselt informatie uit; dienst gebruikt eigen gegevensdefinities; registratie contact per dienst; product- en klantgegevens intern per dienst	informatieuitwisseling per kanaal; definities per kanaal; registratie contact per kanaal; product- en klantgegevens intern per kanaal	KCC wisselt informatie uit; KCC brede gegevensdefinities; registratie contact in KCC; burger heeft toegang tot statische informatie	hele gemeente wisselt informatie uit; gemeentebrede gegevensdefinities; registratie contact gemeentebreed; burger heeft inzicht via PIP	overheidsorganisaties wisselen informatie uit; overheidsbrede gegevensdefinities; registratie contact overheidsbreed; burger aan het stuur via PIP
Beschikbare systemen KCC	systemen ingericht per dienst; veel overlap gemeentebreed en beperkte koppeling	beginnende toegang tot backofficesystemen; per kanaal ondersteuning met kennissysteem	brede toegang tot backofficesystemen; ondersteuning met transactiesysteem KCC	volledige toegang tot backofficesystemen; ondersteuning met transactiesysteem gemeentebreed	toegang tot systemen alle overheden; ondersteuning met transactiesysteem overheidsbreed
Leiderschap en medewerkers					
Leiderschap KCC	meewerkend voorman per dienst met beperkte invloed; leren en ontwikkelen per dienst	bouw onderdelen KCC; nadruk op leren en ontwikkelen per kanaal	ontwikkeling KCC; professionalisering klantcontact	volwaardig gesprekspartner gemeente; leidende rol bij vernieuwing gemeentelijke dienstverlening	volwaardig gesprekspartner andere overheden; leidende rol bij vernieuwing overheidsdienstverlening
Medewerker KCC	accent op receptiefunctie; medewerkers identificeren zich met geleverd product	medewerkers zijn kanaalspecialisten; medewerkers identificeren zich met specialisme	medewerker zijn KCC-professionals; medewerkers identificeren zich met burgercontact	medewerkers KCC als regisseur van het contact met de burger en relatie-managers; medewerkers identificeren zich met gemeente	medewerkers als professionele overheidsdienstverleners, dienstverleners is een beroep; medewerkers zijn het gezicht van de overheid

5 Het invoeren van *Antwoord*®

In iedere groeifase is een aantal maatregelen cruciaal

Gemeenten hebben globaal allemaal dezelfde ambitie voor de verbetering van de dienstverlening. Toch zijn er grote verschillen in het tempo waarin gemeenten die ambities wensen te realiseren. Daarnaast kiezen gemeenten voor een verschillende veranderstrategie. Er zijn gemeenten die ervoor kiezen om de frontoffice per dienst goed in te richten. Andere gemeenten werken aan het gemeentebreed invoeren van een telefonisch of internetkanaal. Ook de startsituatie van een gemeente is vrijwel altijd verschillend. Gemeenten staan er op de vier bouwstenen zoals wij die in hoofdstuk drie presenterden verschillend voor. Op basis van de fasenbeschrijving (hoofdstuk vier) kan een gemeente haar globale positie bepalen. Door een gemeenschappelijk beeld te hebben van de positie kan ook een reëel verbetertraject worden opgezet.

Antwoord® heeft grote potentie. Het vertalen van deze potentie naar prestaties in de dagelijkse praktijk is een complexe veranderopgave. Een samenhangende veranderaanpak over meerdere jaren is vereist om de beoogde doelen te realiseren. In onze ogen zijn de volgende factoren van groot belang bij de realisatie van *Antwoord*®:

- de gemeente heeft een inspirerende ambitie met een reëel groeipad. De inspirerende ambitie is nodig om gemeentebreed met *Antwoord*® aan de slag te gaan en de basis te leggen voor de meerjarige veranderingen;
- de gemeente heeft meerjarig middelen uitgetrokken om *Antwoord*® te realiseren. Dit is van belang omdat meerjarig geïnvesteerd moet worden in *Antwoord*®;
- binnen de gemeente bestaat op bestuurlijk en ambtelijk niveau toewijding voor de doelen die de gemeente met *Antwoord*® wil realiseren;
- de gemeente beschikt over projectleiders en -medewerkers die beschikken over de kennis en vaardigheden om *Antwoord*® te realiseren;
- de gemeente steekt daadwerkelijk de handen uit de mouwen om stap voor stap *Antwoord*® te realiseren. De organisatie start met concrete verbeterprojecten op beperkte schaal en bouwt die vervolgens uit.

39

In onderstaande alinea's schetsen we per fase van het groeimodel wat van belang is bij het realiseren van die fase. Daarnaast benoemen we per fase de uitdagingen en de maatregelen om die uitdagingen aan te gaan.

Uitdagingen en maatregelen voor fase 1: Dienst heeft *Antwoord*®

De eerste fase in het groeimodel is het neerzetten van een volwaardige frontoffice per dienst. Dat het de eerste fase is, wil niet zeggen dat het een makkelijke fase, integendeel. Medewerkers binnen de dienst zijn namelijk gewend om zelf contact te hebben met de burger en daarbij een eigen werkwijze te hanteren. In deze fase is het een risico

dat de gemeente wel een knip tussen frontoffice en backoffice invoert, maar dat medewerkers hun gedrag niet veranderen en zich niet aan procedureafspraken houden. Het gevolg is dat op papier de werkwijze verandert, maar in de praktijk de dienstverlening nog steeds ad hoc en vrijwel volledig via de backoffice verloopt.

Bij het inrichten van een frontoffice loopt een gemeente tegen meerdere uitdagingen aan, die met verschillende maatregelen zijn te overwinnen (figuur 5.1).



40

Figuur 5.1 Uitdagingen en maatregelen in fase 1

Uitdagingen en maatregelen voor fase 2: Kanaal heeft Antwoord®

In fase 2 werken gemeenten aan het creëren van één ingang per kanaal. Op het moment dat de gemeente kiest voor één ingang en werkwijze per kanaal dan is de uitdaging om dit ook gemeentebreed na te leven. Een groot risico in deze fase is dat de gemeente aan de voorkant een ingang creëert, bijvoorbeeld één telefoonnummer, maar vervolgens het proces erachter niet goed op orde heeft. Het gevolg is dat de burger wel één nummer heeft om te bellen of één website kan benaderen, maar toch geen antwoord krijgt op zijn vraag. In deze fase kan een discussie ontstaan tussen de frontoffice en backoffice. In plaats van gezamenlijk te werken aan het verbeteren van de dienstverlening kan de discussie ontaarden in een machtspeel.

De uitdagingen en maatregelen voor deze tweede fase geven we weer in figuur 5.2.



Figuur 5.2 Uitdagingen en maatregelen in fase 2

Uitdagingen en maatregelen voor fase 3: Frontoffice heeft *Antwoord*[®]

In fase 3 staat de gemeente voor de uitdaging de kanalen te bundelen in één frontoffice. Een kennissysteem ondersteunt de verschillende kanalen. Bovendien moet de gemeente de afstemming tussen de kanalen organiseren. Bij het toepassen van



Figuur 5.3 Uitdagingen en maatregelen in fase 3

kanaalsturing is een lastig dilemma in welke mate de gemeente een burger kan stimuleren een specifiek kanaal te gebruiken. Een manier is bijvoorbeeld producten via het internet tegen lagere prijzen te verstrekken of de belkosten juist te verhogen. Is het gerechtvaardigd dat iemand die geen computer heeft wel extra moet betalen voor zijn product of dienst? Dit is één van de vragen die een gemeente zal moeten beantwoorden.

Ook in deze fase zal de gemeente een aantal uitdagingen aangaan (figuur 5.3).

Uitdagingen en maatregelen voor fase 4: Gemeente heeft *Antwoord*[®]

In de vierde fase is het volwaardige KCC binnen de gemeente ingericht. Dit betekent nogal wat. Het KCC voert regie op het proces en de achterliggende afdelingen moeten dat durven en willen loslaten. De informatiehuishouding moet echt op orde zijn en de systemen moeten de rol van het KCC adequaat ondersteunen. Het KCC kan deze rol alleen uitvoeren als alle afdelingen de rol van het KCC als regisseur accepteren. De uitdagingen en maatregelen voor deze fase geven we weer in figuur 5.4.

42



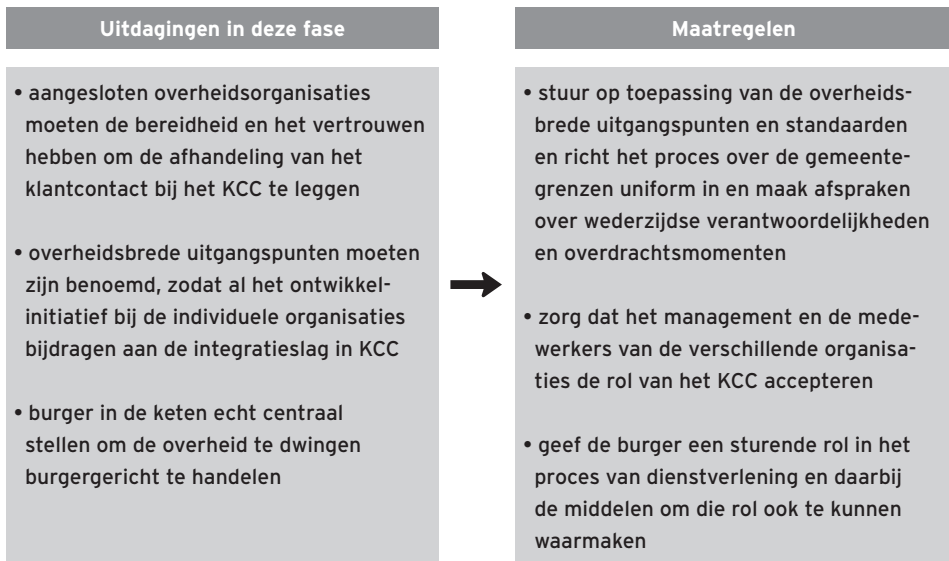
Figuur 5.4 Uitdagingen en maatregelen voor fase 4

Uitdagingen en maatregelen voor fase 5: Overheid heeft *Antwoord*[®]

De vijfde fase is zeer ambitieus. Het laten aansluiten van alle overheidsorganisaties op het KCC is een complexe en uitdagende ambitie. Toch is het geven van informatie van andere overheidsorganisaties nu al mogelijk. De vraag is in welke mate de gemeente straks in staat is om ook statusinformatie en transacties van andere overheden te kunnen aanbieden. Dit betekent namelijk dat systemen moeten worden gekoppeld en

afspraken over rechten, plichten en de werkwijze moeten worden gemaakt. Bovendien moet ook wederzijds vertrouwen ontstaan om de regie op het proces daadwerkelijk over te dragen van de achterliggende organisaties aan het KCC van de gemeente.

Het is niet mogelijk om nu al te voorzien waar gemeenten en andere organisaties allemaal tegenaan gaan lopen, maar hier geven we al een eerste beeld van de uitdagingen en mogelijke maatregelen:



Figuur 5.5 Uitdagingen en maatregelen voor fase 5

Kleinere gemeenten zijn genoodzaakt tot samenwerking of uitbesteding

Grote en kleine gemeenten staan met *Antwoord*[®] voor identieke uitdagingen, maar de schaal van de organisatie en het verschil in volume aan contacten met de burger leiden tot verschillen. In tabel 5.1 geven we enkele overeenkomsten en verschillen weer waarbij we opmerken dat wij in onze praktijk zien dat zowel grote gemeenten als kleine gemeenten soms professioneel en soms slecht zijn georganiseerd. Schaal doet er in die zin niet toe.

De fasen zoals we die in hoofdstuk vier beschrijven zijn ook voor kleine gemeenten toepasbaar. De opgave voor kleine gemeenten is minder complex: kleine gemeenten hebben vaak al minder verschillende telefoonnummers, loketten en websites en dikwijls bestaat er ook een redelijk beeld van de kwaliteit van de afhandeling van contacten. Daarnaast is de ICT-infrastructuur vaak minder versnipperd. Toch gaan kleine gemeenten tegen grenzen aanlopen. De optimale schaal voor het efficiënt kunnen af-

Overeenkomsten	Verschillen
<ul style="list-style-type: none"> * grote en kleine gemeenten hebben in de kern beide de verantwoordelijkheid voor dezelfde producten en diensten * grote en kleine gemeenten zetten alle kanalen in voor het contact met de burger * binnen de wettelijke kaders kan het bestuur van grote en kleine gemeenten zelf keuzes maken hoe zij de dienstverlening aan burgers wil vormgeven * grote en kleine gemeenten zijn in 2015 beide dé ingang voor de gehele overheid * alle gemeenten moeten voldoen aan dezelfde (wettelijke) verplichtingen zoals invoering van landelijke richtlijnen als het BSN en de basis-registraties 	<ul style="list-style-type: none"> * door het verschil in inwoneraantal is het volume aan contacten in grote gemeenten veel groter dan in kleine gemeenten * kleine gemeenten hebben meer moeite om zeer specialistische kennis op het terrein van bijvoorbeeld <i>Antwoord</i>[®] en ICT in huis te hebben of in te kopen * de organisatie en ICT-huishouding zijn in kleine gemeenten eenvoudiger en vaak minder versnipperd dan in grote gemeenten * de afstand tussen de frontoffice en de backoffice is in kleine gemeenten kleiner waardoor er minder risico op vervreemding is * door omvang van de organisatie zijn de mogelijkheden voor functiespecialisatie in kleine gemeenten kleiner

Tabel 5.1 Overeenkomsten en verschillen tussen grote en kleinere gemeenten

handelen van de telefonische contacten ligt bij ongeveer 200.000 telefonische contacten per jaar^{xii}. Bij kleine volumes is het niet mogelijk om frontofficemedewerkers continu aan het contact met de burger te laten werken als de gemeente goed bereikbaar wil zijn. Een gemeente moet zo'n 120.000 inwoners hebben om het telefonisch contact kostenefficiënt te organiseren. Daarnaast zien wij dat de ICT-kennis en de investeringskracht bij gemeenten te beperkt is. Kleinere gemeenten zullen daarom:

- samenwerking moeten zoeken met andere kleinere gemeenten en een Shared Service Centrum *Antwoord*[®] realiseren waarbij sprake is van een gedeeld eigenaarschap;
- of samenwerking moeten zoeken met de centrumgemeente;
- of het afhandelen van het contact met de burger aan (private) partijen uitbesteden.

Door slimme samenwerking kunnen gemeenten de identiteit bewaren (eigen identiteit website, telefoon wordt aangenomen met de naam van de gemeente, eigen loketten) en voor de technische infrastructuur aansluiting zoeken bij andere partijen en zo toch profiteren van schaalvoordelen.

Kosten- en opbrengstcategorieën *Antwoord*[®]

Bestuurders stellen vaak de vraag: 'Wat levert *Antwoord*[®] de gemeente nu eigenlijk op?'. Het maken van een goede businesscase voor de realisatie van *Antwoord*[®] is belangrijk voor een gemeente. De financiële opbrengsten van het invoeren van *Antwoord*[®] worden vaak overschat en de kwalitatieve opbrengsten en benodigde investeringen vaak onderschat. Veel businesscases bevatten vaak slechts een deel van het verhaal. Ze focussen te veel op de besparing door de (vaak telefonische) afhandeling door het KCC en hebben te weinig oog voor de noodzakelijke investeringen in de randvoorwaarden zoals

het op orde brengen van de ICT-infrastructuur; het begeleiden van het transformatietraject en het op orde brengen van de gegevenshuishouding. Het digitaal afhandelen van eenvoudige vergunningen kan bijvoorbeeld een positieve businesscase opleveren wanneer alleen gekeken wordt naar het webintakesysteem en de besparing door het wegvallen van menselijke handelingen. Echter, het digitaal afhandelen van vergunningen is alleen goed mogelijk met een basisadministratie die op orde is, een digitale identificatie en een koppeling met achterliggende systemen. Met die investeringen ziet het plaatje er dikwijls volstrekt anders uit. Ook bij de realisatie van *Antwoord*[®] gaat de kost voor de baat uit. Dit leren ook de ervaringen bij andere partijen zoals bij Centraal Beheer Achmea^{xiii}.

Gemeenten zouden tijd moeten nemen om – ondanks het feit dat het geen eenvoudige opgave is – de kosten en opbrengsten van *Antwoord*[®] in beeld te brengen. De vooronderstellingen die ten grondslag liggen aan een dergelijke businesscase leiden in de praktijk namelijk tot focus in het verandertraject. Door inzicht te krijgen in het potentieel aan besparingen die uit meer digitaal werken volgen, kan er vervolgens in het verandertraject ook echt worden gestuurd op dat inverdienpotentieel zodat dit niet ‘wegloopt’. Het spreekt voor zich dat de kosten en opbrengsten samenhangen met de uitgangssituatie van de gemeente (hoe staat de gemeente ervoor op de vier bouwstenen) en de ambitie van de gemeente (welk prestatieniveau wil de gemeente in welk tempo neerzetten). Overigens zien wij een businesscase als een momentopname. Omstandigheden kunnen veranderen. Bijvoorbeeld het aantal contacten neemt toe of nieuwe wetgeving vraagt om aanpassingen. Kortom een businesscase is een hulpmiddel voor een zorgvuldige besluitvorming en het monitoren van de voortgang, maar is zeker niet zaligmakend.

45

Belangrijkste opbrengsten en kostencategorieën bij invoering *Antwoord*[®]

Door de verschillende uitgangssituaties van gemeenten is het niet mogelijk een algemeen toepasbare businesscase op te stellen. In tabel 5.2 geven we de belangrijkste kosten en opbrengsten van *Antwoord*[®] weer.

De mate waarin de genoemde kosten en opbrengsten optreden hangt af van de fase waarin een gemeente zit. De echte besparingen voor gemeenten treden pas in fase 3 en verder op. In deze fase kan de gemeente echt substantiële voordelen halen uit het vergroten van het aantal processtappen dat in de frontoffice wordt afgehandeld (vergroten rol frontoffice) en uit het beïnvloeden van de contacten over de kanalen (burgers meer sturen naar goedkope kanalen). Maar ook uit het fundamenteel herontwerpen van processen waardoor de behandeltijd afneemt en de burger meer zichzelf bedient. Concreet betekent dit voor gemeenten, indien ze in fase 1 of fase 2 zitten, dat het reëel is dat pas over drie à vier jaar de eerste substantiële besparingen optreden. Voorwaarde is wel dat de gemeente bereid is om over te gaan tot formatiereductie. Het risico dat gemeenten lopen is dat ze én het KCC professioneel opzetten én de ‘achterkant’ van de organisatie ongewijzigd laten waardoor de introductie van het KCC alleen maar leidt tot extra kosten.

Opbrengsten (Q en €)	Kosten
<ul style="list-style-type: none"> • gemeenten zijn beter zichtbaar en hebben een goede reputatie bij burgers als het om dienstverlening gaat: hét overheidsportaal voor nagenoeg alle dienstverlening • de burger kan plaats- en tijdonafhankelijk contact zoeken met de gemeente doordat de gemeente de inzet van internet- en het telefonisch kanaal professioneel organiseert • de burger krijgt één eenvoudige ingang voor zijn contact met de overheid: de gemeente; de gemeente helpt de burger direct of hij komt direct in contact met de juiste specialist • de overheid kent de burger en de burger komt in positie om te bepalen welke overheidsinstelling welke gegevens mag gebruiken wat ook eenmalige verstrekking van gegevens betekent • de gemeente wordt transparanter doordat het proces van levering inzichtelijk wordt • het contact met de burger wordt goedkoper door het inzetten van goedkopere kanalen als internet en telefonie, het terugdringen van het aantal ingangen per kanaal en het verlagen van de kosten per kanaal (bijvoorbeeld via schaalvoordeel en standaardisatie) • zelfbediening door burgers (invoer, muteren) leidt tot afname van contacten en handmatige handelingen • de leveringskosten dalen door het optimaliseren van de processen en het inzetten van ICT om fysieke handelingen terug te dringen • de aankoop- en beheerkosten worden mogelijk goedkoper doordat gemeenten meer gezamenlijk inkopen en minder specialistische systemen aankopen 	<ul style="list-style-type: none"> • investering in ICT-infrastructuur en <ul style="list-style-type: none"> - applicaties aan de voorkant van de organisatie, bijvoorbeeld voor de inrichting van een kennisbank en de opzet van een zakensysteem • investering in het verbeteren van de kanalen, bijvoorbeeld in een telefoniecentrale, de inrichting van een webloket, de herinrichting van gebouwen voor fysieke loketten of een Bavak-systeem • investering ICT-infrastructuur en <ul style="list-style-type: none"> - applicaties aan de achterkant van de organisatie: inrichting basisadministraties, ontsluiten systemen van afdelingen en digitalisering van documentstromen • investering in mensen: opleiden van medewerkers in omgang met burgers, continu coachen om het contact met de burger te verbeteren, aanleren van ICT-vaardigheden, werven van mensen voor de frontoffice • investering in de organisatie: het aanpassen van de organisatiestructuur, het herinrichten van het besturingsmodel, het inrichten van de frontoffice-structuur en sturingsmodel • investering in het vastleggen en ordenen van informatie: vastleggen van kennis over producten en diensten, vastleggen van veelvoorkomende vragen en bijbehorende antwoorden en het vastleggen van transacties • investering in het verzamelen van burgerinformatie: meten van het contact met de burger en het bepalen van burgertevredenheid • projectmanagement: het doorvoeren van de wijzigingen, het communiceren over voortgang, het verbinden van verschillende initiatieven en het betrekken van belanghebbenden

Tabel 5.2 Categorieën van kosten en opbrengsten bij de invoering van *Antwoord*[®]

Samenwerking is nodig voor realisatie *Antwoord*[®]

Realisatie van *Antwoord*[®] vraagt om samenwerking. In de eerste plaats samenwerking tussen gemeenten met als doel ervaringen uit te wisselen, elkaar te helpen en elkaar te inspireren. Met deze publicatie bieden we een raamwerk waarmee de samenwerking tussen gemeenten vorm kan krijgen. Gemeenten kunnen hun positie bepalen op de fasen en zich laten inspireren door voorlopers die al ervaring op deden met een volgende fase. Ook kunnen gemeenten direct samenwerken bij de realisatie van de fasen. Daarnaast is de samenwerking met de programma's EGEM en CCO van belang. De i-teams en CCO kunnen gemeenten handson helpen bij de realisatie van delen van *Antwoord*[®]. De VDP opende met de VNG en CCO de website www.antwoord.nl die de komende periode wordt gevuld met praktische informatie voor gemeenten die aan de slag willen met *Antwoord*[®]. Dit is een illustratie dat VDP, VNG en CCO gemeenten willen blijven helpen met de realisatie van *Antwoord*[®]. *Antwoord*.nl is ook het podium

waar nuttige informatie van werkgroepen die geen plek kon krijgen in deze publicatie beschikbaar wordt gesteld. Tot slot is ook de samenwerking tussen overheden noodzakelijk. Zo dwingt de wetgeving gemeenten nu te veel tot het vormen van aparte frontoffices bijvoorbeeld op het terrein van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning (WMO) en de Wet algemene bepaling omgevingsrecht (Wabo).

Door samenwerking te blijven zoeken kunnen gemeenten sneller en beter hun doelen realiseren. Hier gaan burgers direct de vruchten van plukken en dat inspireert!

A Verantwoording aanpak

Deze publicatie hebben we geschreven in de maanden oktober, november en december van 2006 en een deel van januari 2007.

De opdrachtgevers voor deze publicatie zijn:

- Alex Lambregts Voorzitter werkgroep *Antwoord*[®] Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP)
- Jan de Kramer Voorzitter Vereniging Directeuren Publieksdiensten (VDP)
- Robert Jansen Programmamanager programma Contactcenter Overheid (CCO)
- Ralph Pans Directievoorzitter van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)

Deze opdrachtgevers maakten deze publicatie mogelijk en stemden in met de voorliggende publicatie die door Hiemstra & De Vries is geschreven. Alex Lambregts was gedelegeerd opdrachtgever van dit project.

Bij de totstandkoming van deze publicatie waren de volgende groepen betrokken:

- de kerngroep: deze groep heeft dit project inhoudelijk begeleid;
- de klankbordgroep: in deze groep kwamen de werkgroepentrekkers, leden van de kerngroep en een aantal andere betrokkenen bijeen om te reflecteren op de verschillende versies van de publicatie;
- de klankbord publicatie: deze gaf Hiemstra & De Vries feedback op de publicatie;
- de verschillende werkgroepen: vijf werkgroepen kwamen drie maal bijeen om te discussiëren over voorzetten van deze publicatie. In de werkgroepen participeerden deelnemers uit 18 gemeenten. Daarnaast hielpen vele externe specialisten vrijwillig de werkgroepen.

49

Kerngroep

De kerngroep bestond naast Alex Lambregts uit:

- Karel van Hengel gemeente Dordrecht
- Peter van Essen gemeente Enschede
- René Werkhoven PricewaterhouseCoopers
- Fiona Atighi programma Contactcenter Overheid
- Marco van de Reep Vereniging van Nederlandse Gemeenten
- Maarten Hillenaar Het Expertise Centrum
- Eric Loe zelfstandig adviseur

Klankbordgroep

De klankbordgroep bestond uit:

- Barbara Boschman gemeente Arnhem
- Heleen Agterhuis gemeente Haarlem
- Peter Ruijters gemeente Son en Breugel
- Karel van Hengel gemeente Dordrecht
- Christel Koman gemeente Enschede
- Peter van Essen gemeente Enschede
- Dick van Wielink gemeente Leiden
- René Werkhoven PricewaterhouseCoopers
- Jurgen Bomas gemeente Haarlemmermeer
- Fiona Atighi programma Contactcenter Overheid
- Iris Vlot Vereniging van Nederlandse gemeenten
- Kristel Lammers EGEM

Klankbord publicatie

De klankbordgroep voor de publicatie bestond uit:

- Peter van Eijk F-fectis
- Henk Duinkerken Puur & Co.

50

Daarnaast zijn er gesprekken gevoerd met Divosa, de stichting INK, Centric, LogicaCMG, UWV en Cvision.

Werkgroepen

Per bouwsteen zijn werkgroepen samengesteld die bestonden uit vertegenwoordigers van gemeenten, adviesbureaus, koepelorganisaties en belangenorganisaties. Elke werkgroep stond onder leiding van een werkgroep-trekker die de inhoudelijke inbreng van de werkgroep begeleidde.

De werkgroepen zijn:

Werkgroep 1: Producten/diensten en kanalen

- Christel Koman (trekker) gemeente Enschede
- Jurgen Bomas gemeente Haarlemmermeer
- Marina de Vries gemeente Zoetermeer
- Karel Baas gemeente Dordrecht
- Paulien Brinkman gemeente Arnhem
- Ben Verleg gemeente Amsterdam
- Cylia Wopereis gemeente Leiden
- Indra Henneman EGEM

- Hendrik Stadman Robaard Novius
- Marcel Rodenburg BRW Groep
- Rob Timmer BRW Groep

Werkgroep 2: Processen en besturing

- Barbara Boschman (trekker) gemeente Arnhem
- Robin Grimmelikhuyse gemeente Enschede
- Frank Moesman gemeente Dordrecht
- Marjan Pols gemeente Nijmegen
- Maarten Klop gemeente Zaanstad
- Gerwin Bolt EGEM
- Han Wesseldijk BRW Groep
- Frank Bruijninckx BRW Groep
- Peter Populier gemeente Tilburg
- Inge van de Water gemeente Delft

Werkgroep 3: Systemen en informatie

- Ralf Meelker (trekker) EGEM
- Coen Kemp gemeente Zwolle
- Chris Batist gemeente Den Haag
- Marcel Bakker gemeente Den Haag
- Rene Bal gemeente Enschede
- Frits Smit gemeente Zoetermeer
- Mark Voogd gemeente Dordrecht
- Bas Hoondert M&I/Partners
- Hayo Swierstra Morphé
- Wiepke Maljers programma Contactcenter Overheid

51

Werkgroep 4: Leiderschap en medewerkers

- Peter Ruijters (trekker) gemeente Son en Breugel
- Wouter Broers gemeente Den Haag
- Bert Volkering gemeente Apeldoorn
- Kees Machielse gemeente Moerdijk
- Jan Maarten Hensel Inner Sense
- Edda Heijting Heijting Weerts Groep
- Annette Veenstra gemeente Leeuwarden
- Nicole Ollivier gemeente Leidschendam-Voorburg
- Arnold te Raa EGEM

Werkgroep 5: Kennisbank

- Fiona Atighi (trekker) programma Contactcenter Overheid
- Peter van der Bruggen gemeente Tilburg
- Dianne van Essen programma Contactcenter Overheid
- Miguel Boerboom i-teams
- Kristel Lammers EGEM
- Iris Vlot Vereniging van Nederlandse Gemeenten

B Eindnoten

^I Deze ambitie formuleerde de VDP in het document KCC: *in dit unieke portaal staat de klant centraal, visievorming op het Klant Contact Centrum*, 17 maart 2006.

^{II} *De Verklaring Betere Dienstverlening, minder administratieve lasten met de elektronische overheid!* is vastgesteld in het Bestuurlijk Overleg. Het document dateert van 18 april 2006.

^{III} De BurgerServiceCode is opgesteld door Burger@Overheid.nl, een onafhankelijk forum dat de digitale overheid stimuleert vanuit het burgerperspectief. Daartoe inventariseert het wensen van burgers, adviseert overheden en evalueert het de voortgang.

^{IV} De toename van telefonische en internetcontacten baseren we op verschillende studies en eigen onderzoek. Zie onder meer Hiemstra & De Vries en F-fectis, Centraal Beheer Achmea als voorbeeld voor gemeenten; impressie van de rondetafelconferentie Klant Contact Centra voor gemeenten.

^V Er is vaak sprake van een schatting omdat van elk kanaal vaak maar een deel van de contacten is gemeten. Zo zijn bijvoorbeeld meestal niet de losse telefoontjes naar medewerkers meegerekend. Daarnaast blijkt dat gemeenten een beperkt beeld hebben van het e-mail- en postvolume. Dat verkeer is ook lastig te registreren omdat er sprake is van veel decentraal en niet geregistreerd contact.

^{VI} Uit: het rapport *'Gebruik van Nederlandse Elektronische Overheidsdiensten in 2006'*, Van Dijk, Universiteit Twente.

^{VII} Onder een businesscase verstaan we een inventarisatie van de meerjarige kosten en opbrengsten in financiële en kwaliteitstermen.

^{VIII} Dit doet GBO.Overheid met de (Overheidstransactiepoort) en de informatie-beveiliging (GOVCERT.NL en Waarschuwingdienst.nl).

^{IX} Dit blijkt uit het onderzoek van CCO en BRW Groep over de afhandeling van klantcontacten geregistreerd bij de leeromgeving gemeenten dat in de periode van 29 september tot en met 2 november 2006 is uitgevoerd.

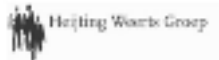
^X Dit resultaat heeft het UWV bereikt in december 2006.

^{XI} Dit bleek uit de werkgroepbijeenkomsten met gemeenten en een werkbezoek aan Centraal Beheer Achmea.

^{XII} Volgens de BRW Groep.

^{XIII} Zie het studieverlag van Centraal Beheer Achmea.

Te downloaden: www.hiemstraendevries.nl onder het tabblad Publicaties.



www.burger.overheid.nl

Gemeente heeft **Antwoord[©]**

In 2015 zijn gemeenten de ingang voor nagenoeg alle overheidsvragen van burgers, bedrijven en instellingen. De gemeente is dan h t loket voor de gehele overheid. Naast verbreding van de vragen aan de gemeente willen veel gemeenten de contacten met burgers professioneler afhandelen. Bijvoorbeeld het telefonische contact verbeteren en meer producten en diensten digitaal aan burgers aanbieden.

Gemeenten hebben dikwijls verschillende vragen bij het realiseren van deze ambities:

- wat is de route die de gemeente de komende jaren kan doorlopen om deze ambitie te realiseren?
- wat betekent deze ambitie voor de gemeentelijke organisatie?
- hoe kunnen gemeenten samenwerken om deze ambitie te realiseren?

Dit boek biedt antwoord op deze en andere veelgestelde vragen. **Antwoord[ ]** wordt als concept gepresenteerd dat gemeenten zal helpen om haar ambitieuze doelstellingen te realiseren.

Belangrijk onderdeel van **Antwoord[ ]** is het vormen van het gemeentelijke Klant Contact Centrum (KCC). Onder het KCC verstaan we dat organisatieonderdeel dat de fysieke, telefonische, papieren en elektronische contacten met de burger aanneemt en zo veel mogelijk direct afhandelt.

Dit boek is bedoeld voor bestuurders en ambtenaren. Tevens biedt de website www.antwoord.nl veel achtergrondinformatie bij dit boek.