

Antwoord[©] helpt gemeenten een klantcontactcentrum op te zetten

Alex Lambregts,
Fiona Atighi,
Ewoud de Voogd
en Martijn
Minderhoud*

In 2015 zijn gemeenten de ingang voor nagenoeg alle overheidsvragen van burgers, bedrijven en instellingen. De gemeente is dan hét 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. Het Klant Contact Centrum kan deze ambitie waarmaken.

In juni 2005 presenteerde de commissie Gemeentelijke Dienstverlening (commissie Jorritsma) van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) 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 visie van de commissie wordt breed gedragen. Het kabinet en het overhedenoverleg (Rijk, provincies, gemeenten en waterschappen) hebben de visie omarmd. De VNG heeft op aangeven van de Vereniging Directeuren Publiekdiensten (VDP) de ambitie verder aangevuld: *'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 procent van de eerste contacten met de burger direct wordt afgehandeld door de gemeente.*

Nu is het nadenken over klantcontactcentra of de elektronische overheid niet nieuw. Wij zien wel dat er zowel op bestuurlijk als ambtelijk topniveau in veel gemeenten een vruchtbare voedingsbodemp is ontstaan om ernst te maken met de verdere professionalisering van de afhandeling van het contact met burgers, bedrijven en instellingen (verder als 'burger' aangeduid). De stevige ambitie van de commissie Jorritsma geeft hieraan een extra impuls. Gemeenten hebben dikwijls verschillende vragen bij het realiseren van de 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?
- wat zijn de voordelen voor de burger

In dit artikel beantwoorden wij de laatste drie vragen.

In een recent traject heeft de VDP samen met VNG en het Programma Contactcenter Overheid (CCO) een visie uitgewerkt op

hoe de gemeenten deze ambitie de komende acht jaar kunnen realiseren. Deze visie noemen we Antwoord[©]. We definiëren Antwoord[©] 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. Het KCC is het 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 nagenoeg de gehele overheid.

Wat kan de burger in 2010 en 2015?

Het is 2015 en het KCC voor de gehele overheid is een feit. De volgende voorbeelden geven een beeld van de manier waarop de overheid omgaat met haar burgers. Bij al deze voorbeelden moeten we beseffen dat de burger in 2015 weer hogere verwachtingen zal hebben van de kwaliteit van dienstverlening van de overheid. Zaken die we nu wellicht verstrekend vinden, zijn dan normaal. Samengevat wordt de burger sneller, eenvoudiger, in één keer en via één ingang geholpen. Een burger kan in 2010/2015:

- via zijn persoonlijke internetpagina (PIP) snel en simpel zijn paspoort aanvragen;
- echt ervaren dat de gemeente en andere ketenpartners via één ingang samenwerken om hem te helpen;
- zijn vergunning volledig digitaal aanvragen, volgen en geleverd krijgen;
- een continue verbetering van de dienstverlening door de gemeente ervaren doordat de gemeente zich proactief opstelt en contactmomenten worden voorkomen.

Antwoord[©] is niets nieuws, het is niet iets dat 'erbij' komt. Het geeft juist hét referentiekader voor verschillende ontwikkelingen in gemeenten. Projecten als het invoeren van bijvoorbeeld basis-

registraties, het introduceren van het Burger Service Nummer, 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[®]. De kunst is om de initiatieven te verbinden.

Vier bouwstenen

Om te beginnen moeten gemeenten 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 moet de burger net als de KCC-medewerker inzicht hebben in zijn gegevens en de afspraken die de gemeente en andere overheidsinstellingen eerder met hem gemaakt hebben. Dit stelt hoge eisen aan de *informatiehuishouding* en de *ICT-systemen* van de gemeente.

Als het KCC het burgercontact zoals in het voorbeeld van 2015 wil afhandelen, moet de gemeente tevens de onderliggende processen beter 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 *bestu-*

Het KCC is dus de frontoffice van de gemeente en op termijn de frontoffice van nagenoeg de gehele overheid.

ring daarvan dus veranderen. Daarnaast stelt een KCC eisen aan de ontwikkeling van medewerkers die in het KCC gaan werken, aan de interne samenwerking tussen afdelingen binnen de gemeente en extern tussen andere overheidsorganisaties. 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, en investeren in de bovengenoemde vier bouwstenen. Deze bouwstenen geven we weer in figuur 1 en worden verder toegelicht in het kader. Onder prestaties verstaan we de mate waarin de burger in één keer antwoord krijgt en zo snel mogelijk het juiste antwoord heeft.

Samenwerken

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. 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. Dit geeft niet alleen grip op die kosten, maar geeft gelijk inzicht in de veranderingopgave die de e-overheidsinitiatieven de gemeente in samenhang brengt.

Realisatie van Antwoord[®] vraagt om samenwerking. In de eerste plaats samenwerking tussen gemeenten met als doel ervaringen uit te wisselen, elkaar te helpen en te inspireren. Daarnaast is de samenwerking met de programma's EGEM en CCO van belang. De i-teams en CCO kunnen gemeenten 'hands-on' helpen bij de realisatie van delen van Antwoord[®]. De website www.antwoord.nl wordt de komende periode gevuld met praktische informatie voor gemeenten die aan de slag willen met



Figuur 1. Gemeenten moeten investeren in vier samenhangende bouwstenen voor het realiseren van een KCC

Bouwsteen 1. producten/diensten en kanalen

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 moeten gemeenten 80% van alle overheidsvragen in het KCC kunnen afhandelen.

Bouwsteen 2. processen en besturing

De wijze waarop de gemeente de processen tussen frontoffice en backoffice organiseert en hoe het leveringsproces wordt bestuurd. Binnen de bouwsteen wordt bijvoorbeeld de knip in het proces en besturingsprocessen als het monitoren van de afhandeling van het contact en het managen van de inzet en ontwikkeling van medewerkers uitgewerkt.

Bouwsteen 3. systemen en informatie

De functionaliteit (computerapplicaties en -systemen) en de organisatie van de informatiehuishouding die nodig is om prestaties te kunnen leveren. Het gaat bijvoorbeeld om (backoffice) transactiesystemen, kennisbanken, contactregistratiesystemen. Maar ook managementinformatie over burgercontact en de benodigde zogenaamde midoffice-systemen.

Bouwsteen 4. leiderschap en medewerkers

De benodigde capaciteit en de competenties van de medewerkers en managers van de frontoffice en de rol van het management in de gemeente. Bijvoorbeeld de veranderende managementstijl gedurende de ontwikkeling van het KCC of het cultuuraspect dat dienstverlening een vak is en dat daaruit eisen aan de medewerkers voortvloeien.

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

In Overheid Innovatief nummer 2 2007 gaan we in op het groei-model en de uitdagingen van de realisatie van een KCC. □

*Fiona Atighi is projectleider bij het Programma Contactcenter Overheid; Alex Lambregts is directeur van de hoofdafdeling bestuur bij de gemeente Zoetermeer en voorzitter van de VDP-werkgroep Antwoord[®]; Martijn Minderhoud en Ewoud de Voogd zijn adviseur bij Hiemstra & De Vries in Utrecht.