



HIEMSTRA & DE VRIES



ffectis
management-adviseurs

Centraal Beheer Achmea als voorbeeld voor gemeenten

*Impressie van de ronde tafel conferentie Klant Contact Centra voor
gemeenten*

Hilversum/Utrecht, 29 april 2005

Een bedrijf dat zijn sporen op het gebied van telefonische dienstverlening ruimschoots heeft verdiend is Centraal Beheer Achmea in Apeldoorn. Velen kennen de leus 'Even Apeldoorn bellen'. Weinigen weten wat er bij komt kijken als er inderdaad vaak naar Apeldoorn wordt gebeld: Wie neemt er op als je belt? Is dit een generalist of een specialist? Welk opleidingsniveau heeft hij of zij? Hoe is hij of zij voorbereid op de gesprekken die binnenkomen? Over welke klantgegevens moet hij of zij beschikken om het werk goed te kunnen doen? Welke eisen stelt dit aan Organisatie en ICT-hulpmiddelen? Deze en andere vragen staan bij Centraal Beheer Achmea al jarenlang op de managementagenda.

Felix Tenniglo, directeur Marketing bij Centraal Beheer Achmea, heeft zich bereid gevonden om zijn ervaringen te delen met onze gasten. Bovendien was Annemarie Jorritsma, voorzitter van de VNG-commissie Publieke Dienstverlening en burgemeester van Almere, in de gelegenheid om het onderwerp in te leiden.

In deze impressie van de ronde tafel conferentie doen wij kort verslag van hun presentaties.



Betere en efficiëntere dienstverlening is een belangrijk thema door Annemarie Jorritsma

Annemarie Jorritsma vertelde dat de juistgenoemde VNG-commissie in juni een visie zal geven op de gemeentelijke dienstverlening in de toekomst. De rapportage van de visie wordt tijdens het jaarcongres van de VNG gepresenteerd. De commissie wil met deze visie een nieuwe impuls geven aan het verbeteren van de dienstverlening in Nederlandse gemeenten. Een betere telefonische bereikbaarheid, in combinatie met de aanpak van de andere dienstverleningskanalen (post, balie, e-mail en internet) neemt daarbij een belangrijke plaats in.

Annemarie Jorritsma benadrukte verder in haar inleiding dat betere dienstverlening niet alleen gaat om betere dienstverlening, maar ook om een efficiënte, goedkopere organisatie van dienstverleningsprocessen en dat gemeenten op diverse terreinen werken aan een verbetering van de dienstverlening. De ene gemeente is verder op het ene deelterrein, de andere op het andere deelterrein. Een gezamenlijke 'best practice' is daarmee een optelsom van verschillende initiatieven. Betere dienstverlening vraagt om samenwerking tussen gemeenten. Daarbij kan het Rijk een stimulerende rol spelen, maar uiteindelijk moeten gemeenten het zelf doen.



Zeven lessen door Felix Tenniglo

Felix Tenniglo introduceerde voorafgaand aan het bezoek aan het Klant Contact Centrum op welke wijze Centraal Beheer Achmea het Klant Contact Centrum (KCC) heeft opgezet.



De kerngegevens van het Klant Contact Centrum van Centraal Beheer Achmea:

- 500 medewerkers
- 72 uur per week open
- handelingen:
 - informatie verstrekken
 - documentatiesets uitreiken
 - offertes aanbieden
 - advisering aan klant
 - voorlopige dekkingen
 - direct sluiten
 - mutaties van polissen
- miljoenen klantgesprekken per jaar vanuit 4 locaties

Uit de ervaringen van Felix Tenniglo hebben wij onderstaande lessen gedestilleerd.

Les 1: Rechtvaardig de invoering van een KCC met de combinatie van betere dienstverlening én kostenbesparing

De ontwikkeling en invoering van één KCC betekent een jarenlange investering in tijd, energie en geld. Deze forse investering is alleen maar te rechtvaardigen als er een succesvolle combinatie kan worden gemaakt tussen enerzijds het aantoonbaar verbeteren van de kwaliteit van de externe dienstverlening en anderzijds het realiseren van interne kostenbesparingen.

Les 2: Vraag je af wat er gebeurt als je het niet doet

Naast het verbeteren van de kwaliteit en het realiseren van kostenbesparingen is een andere interessante invalshoek genoemd, die kan worden toegevoegd aan de business case: wat gebeurt er als de organisatie ervoor kiest om niets te doen? Het is in het beginstadium goed om wat langer bij deze vraag stil te staan. Is dit voor uw organisatie een serieuze optie op termijn? Als steden als Amsterdam en Rotterdam succesvol aan de weg timmeren met de invoering van één telefoonnummer of als burgers in toenemende mate gewend raken aan hogere serviceniveaus die mede-overheden realiseren (postbus 51, e-dienstverlening) is het dan op termijn denkbaar om niets te doen?



Les 3: Ontwikkel een visie op de toekomstige dienstverlening voor de komende drie tot vier jaar en stel deze regelmatig bij

De omgeving voor dienstverleners is turbulent. Wet- en regelgeving verandert, klantwensen nemen toe, ICT-toepassingen bieden nieuwe kansen. Concreet heeft Centraal Beheer Achmea bijvoorbeeld te maken met veranderende regelgeving en met een snel groeiende verwachting bij klanten als het gaat om service en dienstverlening. Voor visie-ontwikkeling betekent dit ten eerste dat langer dan drie tot vier jaar vooruitdenken bijzonder lastig is en ten tweede dat je als organisatie bereid en in staat moet zijn om deze visie tussentijds bij te stellen.

Les 4: Leiderschap is van cruciaal belang om een KCC te introduceren én te implementeren

De ontwikkeling en invoering van een KCC vraagt om leiderschap. Aangezien de invoering van een KCC effect heeft op de hele organisatie, zal bij de invoering weerstand ontstaan. Het is nodig dat een goed kernteam wordt gevormd dat in staat is om de organisatie in beweging te krijgen. Van belang is niet alleen een brede bestuurlijke verankering in B&W, maar ook het opbouwen van commitment bij het ambtelijk topmanagement is van veel betekenis. Er moet een heldere opdrachtgever – opdrachtnemer relatie gaan ontstaan, waarbij leiderschap van cruciaal belang is.

In dit verband heeft Centraal Beheer Achmea ervaren dat het nodig is om de eerste stap die gezet moet worden door de betrokken collega's goed te onderbouwen en te rechtvaardigen.



Les 5: Maak van de invoering van een KCC een project gericht op verbetering van effectiviteit en bedrijfsvoering

Een modern KCC kan niet functioneren zonder (investeringen in) Informatie en Communicatie Technologie (ICT). Maar een belangrijke les is om van de ontwikkeling en invoering van een KCC geen ICT-project te maken. ICT is immers niet meer dan een hulpmiddel om hogere organisatiedoelen dichterbij te brengen. De kunst is om de invoering van een KCC vanaf het allereerste begin te positioneren als een project gericht op het verbeteren van effectiviteit en bedrijfsvoering.

Les 6: Begin aan de voorkant om de organisatie mee te krijgen

De start van het KCC is bij Centraal Beheer Achmea 'aan de voorkant' begonnen en doorgezet. Van buiten naar binnen is de strategische argumentatie opgezet. Wat gebeurt er in de omgeving? Wat willen klanten? Van daaruit is de beweging ingezet in de richting van één Klant Contact Centrum. Op die wijze heeft het management de specialistische 'back office' organisatie meegekregen.

Les 7: Het managen van verwachtingen is belangrijk

Een KCC is niet de oplossing voor alle openstaande organisatieproblemen. De ontwikkeling en invoering kost veel tijd, energie en geld. Voordat de baten de kosten overstijgen ben je een paar jaar verder. Ook hier gaat de kost uit voor de baat (maar het is wel mogelijk om in een periode van 1 jaar quick wins te realiseren). Dit betekent dat het belangrijk is om de verwachtingen binnen de organisatie goed te managen.



Ten slotte

Op dinsdag 4 april 2005 heeft de ronde tafel conferentie over Klant Contact Centra (KCC) voor gemeenten plaats gevonden. Er waren twee belangrijke redenen om dit te organiseren.

Allereerst vanwege de actualiteit: verschillende grote gemeenten zijn bezig met (het voorbereiden van) de invoering van een Klant Contact Centrum. De verwachting is dat er nog vele gemeenten zullen volgen in het nastreven van deze ambitie. Want na het "Service Centra Overheid" en "het Overheidsloket 2000" in de jaren negentig, is het Klant Contact Centrum een belangrijk thema in de gemeentelijke dienstverlening in dit decennium.

In de tweede plaats omdat er aanleiding is voor het intensiveren van kennis- en ervaringuitwisseling op dit gebied. Het is belangrijk om te weten wie waarmee bezig is, en welke lessen van elkaar of van 'derden' geleerd kunnen worden. Het wiel op dit gebied hoeft niet meer te worden uitgevonden.

Het was voor ons een groot genoegen om de combinatie van presentaties, een bezoek aan het Klant Contact Centrum en een geanimeerde discussie te kunnen faciliteren.

De nuancering ten aanzien van de zeven lessen is dat organisatie-ontwikkeling geen exacte wetenschap is. Met andere woorden: deze lessen hebben in de laatste jaren bij Centraal Beheer Achmea goede resultaten opgeleverd, maar dat garandeert niet dat zij in uw praktijk dus ook voor honderd procent opgeld zullen doen. Wel concluderen wij dat Centraal Beheer Achmea een inspirerend voorbeeld is voor gemeenten.

Wij verwachten en hopen dat de ronde tafel conferentie en deze impressie effectief zullen bijdragen aan uw meningsvorming en kennisontwikkeling op dit gebied. Moge 'de lessen uit Apeldoorn' u nieuwe inspiratie geven bij de opzet en invoering van een Klant Contact Centrum in uw organisatie.

Met vriendelijke groeten,

F-fectis

Hiemstra & De Vries

Peter van Eijk
Eric van der Want
Shemara van de Heuvel
van.eijk@ffectis.nl

Joscha de Vries
Jaring Hiemstra
Ewoud de Voogd
joscha.devries@hiemstraendevries.nl