

Naar een KlantContactCentrum; Waarom, Wat en Hoe?

5 maart 2007
versie 1.3

Barbara Boschman

Inhoudsopgave

0. Inleiding	3
1. Waarom zijn we er nog niet?	3
1.1 wat wil de klant?	3
1.2 Wat krijgt de klant nu?	4
1.3 Wat leveren we aan dienstverlening: de kanalen	5
2. Wat moeten we neerzetten?.....	7
2.1 Definitie KlantContactCentrum.....	8
2.2 Een KlantContactCentrum: goed voor de burger maar ook voor de gemeente	8
2.3 Perspectief tot 2015	9
2.4 Waar staat Arnhem nu?	11
2.5 Verdere uitwerking en afstemming nodig: decentrale toegang en maatwerk.....	11
3. Hoe komen we tot een KlantContactCentrum?	12
3.1 Fasering inrichting KlantContactCentrum	12
3.2 De organisatie van een KlantContactCentrum	13
3.3 Wat staat er op 1 januari 2008?	14
3.4 Risico's	14
3.5 Projectorganisatie	15
3.6 Financiën.....	15
4. Beslispunten	16
BIJLAGE I: Een KlantContactCentrum voor de overheid: wat merkt Bert ervan in 2015?.....	17
BIJLAGE II: Actielijst in vier sporen.....	20

0. Inleiding

In de visie op publieke dienstverlening 2006-2010 (vastgesteld door het DT op 29 maart 2006) staat beschreven dat de gemeente Arnhem haar diensten wil gaan leveren via een KlantContactCentrum (KCC). De externe dienstverlening vond binnen de gemeente Arnhem traditioneel voor een groot deel plaats vanuit de vakdiensten en vakafdelingen. Ieder zorgde voor zijn eigen telefoonafhandeling, voor zijn eigen postafhandeling, voor de inrichting van de eigen loketten. Met de opkomst van internet is hier een eerste voorzichtige kentering in gekomen. Via internet biedt de gemeente de burgers immers via één ingang direct toegang tot alle achterliggende dienstverlening. Ook voor de telefoon is inmiddels een vergelijkbare richting ingeslagen, met het aanbieden van een centraal telefoonnummer waar ook zoveel mogelijk directe beantwoording van de vraag plaatsvindt. De geplande concentratie van het fysieke frontoffice in het Stadhuis eind 2007, zorgt voor dezelfde beweging bij de fysieke loketten. Voor de concentratie van de afhandeling van post en e-mail zijn tot nu toe slechts kleine stappen gezet.

Concentratie van de afzonderlijke kanalen is dus ingezet. Zijn we daarmee klaar met het optimaliseren van onze dienstverlening? Is met het ontwikkelen van die individuele kanalen onze dienstverlening voldoende op niveau voor de komende jaren? Het antwoord daarop is nee. In dit rapport wordt beschreven **waarom** dat antwoord nee is en **wat** de komende jaren neer moeten zetten. Tenslotte wordt beschreven **hoe** we daar kunnen komen.

1. Waarom zijn we er nog niet?

1.1 wat wil de klant?

De klant wil¹:

- Goede toegankelijkheid, niet meer zoeken, één gemeente
- Snel antwoord op veelgestelde vragen
- Goed antwoord op moeilijke vragen
- In 1 x goed geholpen worden
- Bekend zijn en herkend worden
- Gegevens maar 1 keer aanleveren
- Transparantie, inzicht in de afhandeling
- Betrouwbaarheid (juiste informatie, geleverd krijgen wat beloofd is)
- Constante kwaliteit en consistentie in de communicatie door de gemeente
- Kunnen kiezen op welke wijze de gemeente benaderd wordt (web, telefoon, loket, post, mail)
- Betrokkenheid bij de eigen problematiek

¹ Deze wensen blijken onder andere uit onderzoek van het onafhankelijke burgerforum burger@overheid.

1.2 Wat krijgt de klant nu?

Onze klant is tevreden met onze huidige dienstverlening. In de laatste stadsenquête (2006) scoort Arnhem een 7 voor haar dienstverlening in algemene zin en een 7.2 voor de website. Onderzoek met mysteriebellers leverde een 7,9 op voor telefonie op ons algemene telefoonnummer. De dienstverlening is echter nog te weinig bestuurbaar en te weinig constant. Daarnaast vallen de cijfers redelijk uit omdat de verwachting laag blijkt te zijn. De kwaliteit van dienstverlening van andere (commerciële) dienstverleners zal ook de verwachtingen ten aanzien van de overheid opschroeven.

De wensen van de klant zoals beschreven in paragraaf 1.1 klinken heel logisch en lijken ook niet zo ingewikkeld; toch is het lastig aan al die punten te voldoen.

Een aantal voorbeelden:

- Een klant moet regelmatig gegevens verstrekken die hij of zij al eerder aan ons (of aan andere overheden of ketenpartners) heeft gegeven en die we dus niet opnieuw zouden moeten vragen.
- De klant kan een adreswijziging doorgeven via internet of een uitritvergunning aanvragen maar niet digitaal een subsidieaanvraag indienen. Hier is dus geen keuzevrijheid van kanaal.
- Er zijn 40 producten die de klant via internet af kan nemen, maar lang niet iedereen weet dat. Dus komen veel klanten die wel een DigiD hebben toch naar het Stadhuis terwijl dat niet had gehoeven.²
- Een e-mail wordt soms heel snel door ons beantwoord maar soms ook helemaal niet³.
- De status van een via internet aangevraagd product is te zien via internet. Van een product dat schriftelijk is aangevraagd kan dat echter niet.
- De burger wordt als koerier tussen woningbouwvereniging en gemeente ingezet door het uittreksel van gemeente naar de woningbouwvereniging te brengen.
- Het grootste deel van onze telefonische Klantcontacten loopt via de Klantenservice en daar kunnen we precies zien welke prestatie we leveren. Als iemand een ander nummer belt, weten we niet of en zo ja hoe snel er wordt opgenomen en of de beller dan geholpen wordt.
- Als iemand belt, kunnen we niet zien of die klant eerder heeft gebeld en met welke vraag (wel in diverse backoffice systemen maar niet voor alle dossiers van die klant). Dit betekent dat de klant toch de vraag weer moet herhalen.

Gezien de genoemde voorbeelden kan er nog veel verbeterd worden. Kernwoorden zijn daarbij verbreding en professionalisering. Met de Klantenservice is die verbreding en professionalisering op het gebied van telefonie ingezet. Steeds meer vragen op steeds meer vakgebieden kunnen direct worden beantwoord en we weten ook welke prestaties we leveren. De afgelopen jaren is dus met name de dienstverlening via de individuele kanalen verbeterd. Een KlantContactCentrum kan ons helpen de volgende slag te maken en de dienstverlening via de afzonderlijke kanalen te integreren: zie **kader “multichanneling”** op de volgende pagina.

² Uit onderzoek van Prof. Dr. J van Dijk blijkt dat veel elektronische diensten niet bekend zijn bij burgers. Het maakt niet eens uit of een gemeente die dienst wel of niet digitaal levert. In beide gevallen wordt een dienst even slecht gekend. Advies: betere voorlichting over mogelijkheden aan burgers.

³ Webdam voert elk jaar een email onderzoek uit waarbij dezelfde e-mail naar alle gemeenten wordt gestuurd. Het afgelopen jaar heeft de gemeente Arnhem die mail niet beantwoord. Eerdere jaren scoorden we wel goed op snelheid en inhoudelijke beantwoording.

Multichanneling

Het maakt niet uit via welk kanaal iemand binnenkomt: de informatie moet hetzelfde zijn en vervolcontact moet via een ander kanaal kunnen. Deze kanalen zijn communicerende vaten. Een burger die via internet zijn of haar vraag beantwoord ziet, komt niet meer aan de balie. Maar komt deze er niet uit op het internet, dan zal hij of zij de gemeente bellen met vragen, en beantwoordt de medewerker de vragen over de (internet)dienstverlening. Dat maakt duidelijk dat inzicht in de soort en hoeveelheid dienstverlening per kanaal en de verbanden daartussen noodzakelijk is. Een beller moet contact kunnen vervolgen per mail en de mailer moet met een antwoord terug kunnen worden gebeld. Een medewerker die de telefoon beantwoordt, gebruikt in de beantwoording de website en verwijst de klanten naar relevante pagina's. Een medewerker kan ook direct in de statusinformatie van een klant kijken, of dit nu aan de telefoon of aan de balie is. Een loketmedewerker kan via hetzelfde webintake systeem de aanvraag van de klant invoeren en doorgeleiden naar de vakafdeling. Door de frontofficeactiviteiten te bundelen in een KlantContactCentrum kan de beschreven multichanneling in de praktijk worden gebracht.

Voordat we verder ingaan op het begrip KlantContactCentrum geeft paragraaf 1.3 eerst wat meer zicht op onze dienstverleningskanalen.

1.3 Wat leveren we aan dienstverlening: de kanalen

Een gemeente heeft een heel scala aan producten en diensten. Deze worden geleverd via dienstverleningskanalen. Over welke kanalen hebben we het dan en hoe presteren we op die kanalen? Dit staat beschreven in de kadertjes. Deze paragraaf gaat verder in op de ontwikkelingen ten aanzien van de verschillende kanalen en hoe we de kanalen ten opzichte van elkaar kunnen positioneren.

Het voorkeurskanaal van de gemeente Arnhem is internet. Dit wordt gepromoot als startpunt van contact met de gemeente. Ook als er een balie bezocht moet worden is een bezoek aan het internet een goede start. Al is het maar om de openingstijden op te zoeken, een afspraak in te plannen, te zien wat de kosten van een bepaald product zijn of op te zoeken welke documenten bij baliebezoek aangeleverd moeten worden.

Het is overduidelijk dat digitale dienstverlening steeds verder zal toenemen. Steeds meer producten kunnen door burgers zelf worden afgenomen. Dit zal effect hebben op het aantal baliebezoeken. Een deel van de terugloop in loket zal terugkomen in de vorm van telefoontjes.

Web

- 2004 460.000 bezoeken (100%)
- 2005 675.000 bezoeken (+46% tov 2004)
- 2006 800.000 bezoeken (+18% tov 2005).
- De bezoekersaantallen stijgen nog flink, maar wel minder snel.
- De bekendheid met de website van de gemeente Arnhem bij Arnhemmers was in 2006 67%.
- Van de Arnhemmers heeft 52% de site wel eens bezocht (gemiddeld 4 x in een jaar)
- Het aantal transacties dat digitaal mogelijk is (via DigiD), is eind 2006 fors uitgebreid tot 40. In 2007 worden nieuwe transactiemogelijkheden toegevoegd en worden deze mogelijkheden gepromoot.

Telefoon

- Op ons telefoonnummer 0900-1809 kwamen in 2006 125.000 gesprekken binnen. Het totale volume (op alle nummers) wordt geschat op ongeveer 200.000 telefoongesprekken.
- Met de realisatie van de Klantenservice hebben we de stap gezet de telefoon te laten beantwoorden door generalisten die goed ondersteund worden.
- De uitdaging is de beller zoveel mogelijk direct te helpen. De 2^e lijn wordt geleverd door de vakafdelingen.
- Landelijk is onlangs de 14-serie in het leven geroepen. In de toekomst zal 0900-1809 vervangen worden door 14-026. Elke gemeente heeft dan "14+netnummer" als telefoonnummer.

We verwachten dat het telefoonvolume eerst nog zal stijgen en pas daarna zal afnemen. Het blijkt dat als het op internet niet lukt of als er nog een aanvullende vraag overblijft, dat het merendeel van de mensen dan belt. De verwachting is dus dat het belvolume eerst nog zal stijgen en daarna zal teruglopen. De toename kan voor een deel ondervangen worden door op de website ook een chatmogelijkheid aan te bieden voor als er nog vragen onbeantwoord zijn. Het voordeel is dat bezoekers van de site op die manier in het digitale kanaal blijven. De kans dat ze de volgende keer weer starten bij de website is dan groter. De gemeente zal daarnaast via communicatie extra sturen om mensen te attenderen op de mogelijkheden van internet.

Het loketbezoek is beter te reguleren door meer te gaan werken op afspraak. Een vervolgstap kan zijn om tijdens een deel van de dag zelfs alleen te werken op afspraak. Op die tijden zijn er geen pieken en er is intern meer ruimte om mensen vrij te plannen voor bijvoorbeeld opleiding. Een inhoudelijke verandering kan zijn dat doordat steeds meer producten via internet kunnen worden afgenomen, de handelingen die aan de balie overblijven een meer specialistisch karakter krijgen.

Inkomende E-mail en post moeten we zo goed mogelijk in de grip krijgen. Dit zijn overigens kanalen die we niet zullen stimuleren. Uitgaande post zullen we wel waar mogelijk vervangen door e-mail of door inzet van de persoonlijke internet pagina. Bijvoorbeeld voor het leveren van producten (bijvoorbeeld een afgegeven vergunning) of het attenderen op verlopen documenten. Voor dit soort zaken komt ook het SMS-kanaal in beeld.

Loket

- Het gaat om ongeveer 189.000 fysieke klantcontacten op alle gebieden die de gemeente afdekt (muv WWB).
- De medewerkers die de diensten verlenen zijn met name getraind in het vakgebied waarin ze producten en diensten leveren.
- Daarnaast heeft de bulk ook aanvullende trainingen gehad op het gebied van dienstverlening.

Email

- Er worden ongeveer 5500 e-mails per jaar naar het algemene mailadres van de gemeente Arnhem gestuurd.
- De afhandeling hiervan is nog niet goed genoeg in de grip. Sinds 1 januari komen deze mails binnen bij de Klantenservice. Daar vindt directe beantwoording plaats of wordt de mail doorgestuurd naar een vakafdeling. De afhandeling van de e-mail kan nu nog niet goed gevolgd worden.

Post/fax

- De gemeente ontvangt ongeveer 27.000 brieven per jaar die worden ingeboekt.
- Daarnaast komt veel post binnen die rechtstreeks in backoffice-systemen wordt ingeboekt.
- Elke dienst heeft nog een eigen postbus. Logischer is 1 postadres dat voor alle correspondentie met de gemeente gebruikt wordt.
- Een deel van die post is (na registratie door DIV in COSA) voor afhandeling onder te brengen bij de Klantenservice.
- Door invoering van COSA is alle post digitaal beschikbaar waardoor routing veel eenvoudiger wordt.



In figuur 1 zien we de positionering van de primaire kanalen. Hoe meer web en telefoon kunnen afvangen aan de linkerkant van het schema (algemene informatie) hoe meer het bezoek aan het loket opschuift naar specialistische dienstverlening. Voor andere lagen blijft het loket wel beschikbaar, maar het volume zal afnemen.

Figuur 1 positionering kanalen

2. Wat moeten we neerzetten?

In het voorgaande staat beschreven wat we nu presteren en waar we nog tekort schieten. Het realiseren van een KlantContactCentrum kan ons daarbij helpen. Met de vorming van één digitaal loket en het instellen van de Klantenservice voor de afhandeling van telefoonverkeer en de aanstaande concentratie van het fysieke frontoffice hebben we afgelopen jaren in feite al een forse stap gezet richting een KlantContactCentrum. Door op deze weg door te gaan en onze dienstverlening te bundelen in een KlantContactCentrum, kunnen we meer dan nu de nadruk op het klantcontact en de klantvraag leggen en wordt de kwaliteit van het klantproces beter bestuurbaar, zonder daarbij het proces van de feitelijke levering uit het oog te verliezen.

Als we werken via een KlantContactCentrum zetten we onze dienstverlening centraal en kunnen we beter de klant als uitgangspunt. Veel frontofficemedewerkers zijn van oorsprong meer specialist dan generalist en meer gericht op het inhoudelijke vak dan op het vak dienstverlening. Hierin komt langzaam een kentering. Een KlantContactCentrum kan deze kentering helpen en versterken.

In deze paragraaf wordt toegelicht wat een KlantContactCentrum is, hoe dit past in landelijke ontwikkeling en wat we in Arnhem denken neer te gaan zetten. Bij het uitwerken van die ideeën staat steeds centraal dat we willen voldoen aan de wensen van de klant zoals die zijn geformuleerd in paragraaf 1.1.

2.1 Definitie KlantContactCentrum

In een KlantContactCentrum worden alle frontofficeactiviteiten afgehandeld, voor alle vakgebieden en voor alle kanalen: internet, e-mail, post, telefoon, loket. Een KlantContactCentrum is voor burgers en bedrijven bereikbaar via één telefoonnummer, één website, één adres, op één locatie. Kortom: **bundeling van dienstverlening.**

Het streven is 80% van de vragen in een keer af te handelen en een per vakgebied vast te stellen percentage van de aanvragen direct af te handelen zonder inschakeling van de vakafdeling. Wat niet kan worden afgehandeld in het frontoffice wordt doorgeleid naar de vakafdeling.



Figuur 2: Schematische weergave van een KlantContactCentrum met daarachter de expertisegebieden

In een KlantContactCentrum kunnen de dienstverleningskanalen in relatie tot elkaar worden ontwikkeld en kan de afhandeling van de (aan)vraag goed georganiseerd worden. Dit alles betekent overigens niet dat er geen klantcontacten in de vakafdelingen plaatsvinden. Een product kan best doorgeleid worden naar de vakafdeling en daar verder afgehandeld worden inclusief contact met de klant. Per product moet het afhandelingsniveau van het frontoffice worden gedefinieerd en kan de knip tussen frontoffice en vakafdeling op een andere plaats worden gelegd. Deze knip kan door de tijd heen worden verlegd.

2.2 Een KlantContactCentrum: goed voor de burger maar ook voor de gemeente

Met het inrichten van een KlantContactCentrum kunnen we enerzijds voldoen aan de wensen van burgers en bedrijven en anderzijds de kans grijpen tot het doeltreffender organiseren van het leveren van producten en diensten.

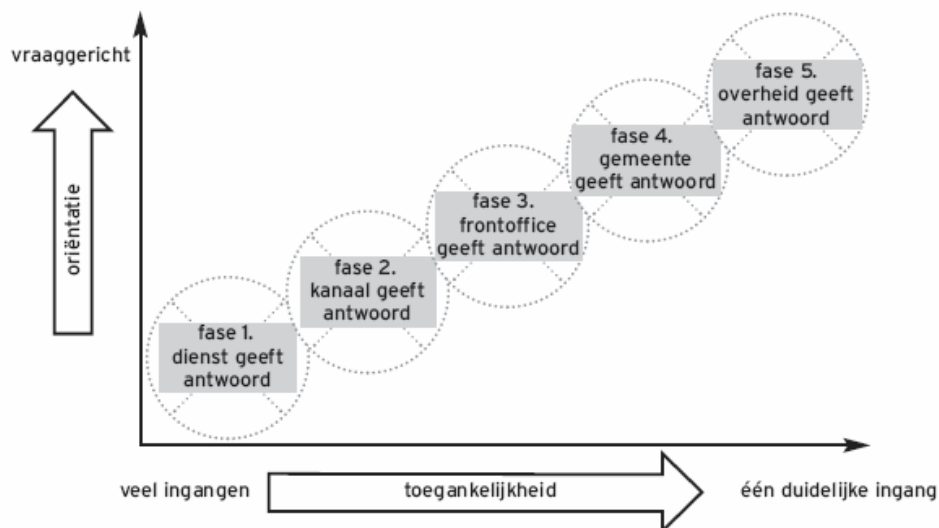
Voor onze organisatie betekent het een efficiënte werkwijze in zowel het frontoffice als in de vakafdelingen. Wat voor één kanaal is ontwikkeld, wordt ook gebruikt voor andere kanalen. Gegevens worden maar op één plek vastgelegd. Daarnaast is er een uniforme registratie van klantcontacten die zorgt voor nuttige managementinformatie over klantcontacten. Dit maakt betere sturing mogelijk. Via dienstverleningsovereenkomsten worden afspraken met de vakafdelingen gemaakt en ontstaat er door de hele organisatie bewustwording ten aanzien van het dienstverleningsniveau.

Er is geen eindniveau. Stilstand is achteruitgang: vereiste kwaliteitsniveau van klantcontacten van de overheid en dus ook van de klanten van de gemeente Arnhem zijn continue in beweging: wat gisteren goed genoeg was voor de klant is vandaag niet meer vanzelfsprekend voldoende. Nuancering daarbij is dat het niet altijd maar beter hoeft. Goed is ook goed genoeg. Die conclusie kunnen we echter alleen trekken als wat we doen meetbaar is gemaakt. We kunnen dan beter bepalen waar energie in gestoken moet worden en waar niet of minder.

2.3 Perspectief tot 2015

Arnhem is niet de enige gemeente die met dit onderwerp bezig is. In 2005 verscheen het rapport van de commissie Jorritsma over gemeentelijke dienstverlening. Een van de conclusies was dat gemeentelijke dienstverlening georganiseerd zou moeten worden via een KlantContactCentrum. Een andere conclusie was dat de gemeente in 2015 de toegangspoort zou moeten zijn voor overheidsdienstverlening.

De concretisering van deze twee punten heeft in februari van dit jaar geleid tot de publicatie "Gemeente heeft Antwoord; het KlantContactCentrum van gemeenten als frontoffice voor de hele overheid"⁴. In het groeipad naar die toegangspoort tot de overheid wordt een vijftal fasen onderscheiden die gemeenten zullen moeten doorlopen. Het doorlopen van deze fasen levert de burger een steeds duidelijker en bredere ingang voor zijn vragen op en zorgt voor een steeds meer vraaggerichte gemeente.



Figuur 3: Vijf fasen op weg naar de realisatie van de gemeente als dé ingang van de overheid

⁴ In de publicatie wordt gesproken van "Antwoord". Dit is het concept dat gemeenten helpt de contacten met burgers professioneler af te handelen door een KCC vorm te geven dat op termijn de ingang wordt voor nagenoeg de hele overheid.

Fase 1: Dienst geeft *Antwoord*©

De gemeente heeft voor enkele productenclusters een aparte frontoffice met eigen contactgegevens en kanalen. Er is een frontoffice voor een productencluster per dienst, sector, afdeling of juist per doelgroep. Voorbeelden zijn het 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 geeft *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 geeft *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 geeft *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 geeft *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.

Om dit perspectief verder te verhelderen, staat in **Bijlage I** beschreven hoe een willekeurige burger (Bert) in 2015 via zijn gemeentelijk KlantContactCentrum overheidsdiensten afneemt. Dienstverlening gebeurt digitaal waar mogelijk en persoonlijk waar nodig of wenselijk.

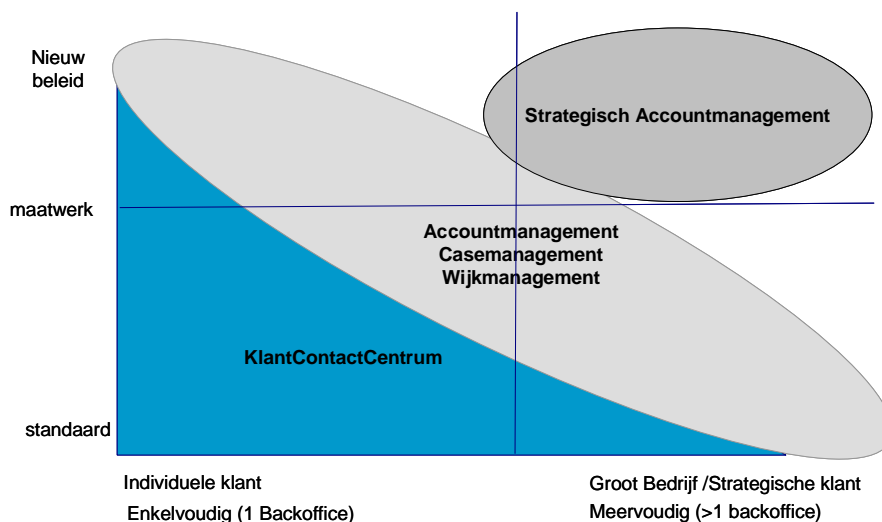
2.4 Waar staat Arnhem nu?

Met de instelling van het programma Publieke Dienstverlening 4 jaar geleden heeft de gemeente Arnhem er voor gekozen om fase 1 te willen verlaten. In feite hebben we de afgelopen jaren op een geleidelijke manier de beweging al ingezet naar een KlantContactCentrum. Met de vorming van één digitaal loket en het instellen van de Klantenservice voor de afhandeling van telefoonverkeer en de aanstaande concentratie van de fysieke frontoffice (allemaal fase 2) is al een forse stap gezet richting een KlantContactCentrum. De gemeente profileert zich al steeds meer als één organisatie. Met de oprichting van een KlantContactCentrum eind 2007 belanden we in fase 3 scheppen we de voorwaarde om door te kunnen groeien naar fase 4 en later naar fase 5.

2.5 Verdere uitwerking en afstemming nodig: decentrale toegang en maatwerk

Het KlantContactCentrum zorgt voor verdere professionalisering van de dienstverlening en zorgt voor een bedrijfsmatige aanpak en meetbare doelstellingen en resultaten. Hier kan de bulk van de contacten worden afgevangen en afgehandeld.

Daarnaast zijn er groepen die extra aandacht nodig hebben. De gemeente kiest ervoor bepaalde groepen op een op die doelgroep toegeruste manier te bedienen. Dat kan dicht bij de burger zijn; denk bijvoorbeeld aan de doelgroep inburgering en het thuis bezoeken van burgers om ze te helpen met het aanvragen van regelingen. Dit kan ook door klanten uit bepaalde groepen een eigen contactpersoon te geven (accountmanagement en casemanagement) waardoor bepaalde groepen extra aandacht krijgen. In onderstaand schema is de verhouding tussen deze meer gestandaardiseerd dienstverlening en het maatwerk weergegeven.



Figuur 4 Dienstverleningsmatrix

Voor het werk dat we kunnen standaardiseren, hebben we het KlantContactCentrum. De door de gemeente benoemde doelgroepen waar vaak meer maatwerk wenselijk is, kunnen worden bediend door accountmanagers of casemanagers of dicht bij huis in de wijk. In de tijd is er een verschuiving mogelijk van bepaalde werkzaamheden richting KCC. Door goede uitvraag bijvoorbeeld, kunnen na

verloop van tijd meer producten in het KCC worden afgehandeld. Overigens kan het dan nog een strategische keuze zijn bepaalde groepen via een meer een-op-een methode te benaderen.

Door middel van huisvesting zorgen we binnen het KlantContactCentrum voor nabijheid van de vakinhoud en de specialisten. De bulk van de klantcontacten kan direct aan de balie worden afgehandeld. Door het toevoegen van spreekkamers in het Stadhuis kan straks ook een consultant van bijvoorbeeld het Budget Advies Centrum direct worden bijgeschakeld als er een klant aan de balie staat waarmee een gesprek voor de hand ligt. Het KlantContactCentrum heeft overigens voor alle gemeentelijke producten en diensten minimaal een informatietaak.

Met elkaar zullen we de afbakening zoals die in het schema is weergegeven moeten invullen. Dit betekent afstemming op het gebied van de Wet Maatschappelijke Ondersteuning en bijvoorbeeld de Omgevingsvergunning. En over een of twee jaar weer op andere onderwerpen. Door het concept nu goed neer te zetten is het straks eenvoudiger nieuwe gemeentelijke taken in het dienstverleningsconcept in te passen.

Loket Zuid is een dependance van het KCC. Het huidige productenaanbod blijft daar zeker gehandhaafd. Als het KlantContactCentrum is ingericht is het eenvoudiger dan nu om daar eventueel bepaalde producten aan het aanbod toe te voegen. Gezien het grote succes van loket Zuid zal overigens worden omgezien naar een andere – grotere – locatie.

3. Hoe komen we tot een KlantContactCentrum?

3.1 Fasering inrichting KlantContactCentrum

KCC in oprichting

Op dit moment zijn Burgerzaken, Publieksvoorlichting en Klantenservice al samengevoegd. Dit vormt een mooi startpunt om door te groeien naar het KlantContactCentrum. We noemen deze verzameling dan ook het KlantContactCentrum in oprichting. Het doorgroeien naar een volwaardig KlantContactCentrum heeft impact op de organisatie; er zal veel aandacht moeten worden besteed aan het verder uitwerken van het concept, denkwerk over organisatie, de huisvesting, de knip tussen frontoffice en vakafdeling, cultuur. Hierbij zullen ervaringen vanuit andere gemeenten worden meegenomen.

4-sporen-aanpak

Het voorstel is voor de ontwikkeling te kiezen voor vier parallelle sporen die eind 2007 bij elkaar zullen komen in het uiteindelijke KlantContactCentrum.

1. Het eerste spoor is het komen tot een KlantContactCentrum. We beschrijven van de scope van het KCC (producten en dienstenaanbod). Vervolgens zal per productcluster bepaald moeten worden waar de knip komt te liggen en worden afspraken gemaakt over de samenwerking tussen KCC en vakafdeling. Verder zit in dit spoor met name de organieke kant en de personele kant. Veel aandacht ook voor teambuilding en met elkaar praten over de manier waarop onze dienstverlening eruit zou moeten zien. De overige 3 sporen richten zich op de uitwerking van meer specifieke onderdelen van het KCC (de ondersteuning, het fysieke kanaal en de overige kanalen).
2. Het tweede spoor is uitbouw van de huidige Klantenservice. Op dit moment wordt daar een groot deel van het binnenkomende telefoonverkeer afgehandeld. Dit wordt uitgebouwd naar

alle telefonie en met de afhandeling van e-mail, post. Verder wordt een nieuw kanaal toegevoegd: chat.

3. Het derde spoor is de samenvoeging van de fysieke frontoffice in het stadhuis. Met name Huisvesting/verbouwing Stadhuis, maar ook het vormen van productclusters, invoeren werken op afspraak, het laten lopen van alle klantcontacten via een klantbegeleidingssysteem en het aanpakken van het informatiegebied.
4. Het vierde spoor is het opzetten van de ondersteuning van het KCC. De redactie van de producten en diensteninformatie voor gebruik via alle kanalen, het toevoegen van nieuwe digitale transactiemogelijkheden, het doen van (klant)onderzoek, het produceren van managementinformatie, productontwikkeling ook in het kader van administratieve lastenverlichting, communicatie, het opzetten van de benodigde ICT-ondersteuning.

Door deze sporen uit te voeren hebben we begin 2008 een KlantContactCentrum. Wat er dan staat is geen eindplaatje. We zullen bijvoorbeeld een fasering aanbrenge in het bereiken van het gewenste afhandelingsniveau. Daarnaast blijven ontwikkeling doorgaan en we willen daar als organisatie op kunnen inspelen. Bij het inrichten van de nieuwe organisatie moeten we dus voldoende flexibiliteit inbouwen om de organisatie en de dienstverlening mee te kunnen laten groeien.

De activiteiten die binnen de vier sporen plaats vinden, zijn opgenomen in de matrix in **Bijlage II**.

3.2 De organisatie van een KlantContactCentrum

Om de in figuur 3 beschreven fasering te kunnen doorlopen is het nodig een KlantContactCentrum in te richten. Daarbij is de aanname dat het KlantContactCentrum een organisatorische eenheid is. Binnen de gemeente Arnhem is het KlantContactCentrum goed op te hangen binnen de Dienst Inwonerszaken. De dienst Inwonerszaken kan daarbij het beste bekijken hoe dit binnen de dienst een plek te geven.

De loketfunctie vanuit SB wordt per 1/1/2008 wel fysiek maar niet organiek ondergebracht in het KlantContactCentrum. Dit in verband met de organisatieontwikkeling die daar nu net is afgerond. Met Stadsbeheer is afgesproken op de langere termijn te bezien of een organisatieaanpassing wenselijk is. Op het gebied van telefonie zijn met Stadsbeheer afspraken gemaakt en wordt de benodigde formatie per 1 juli 2007 overgedragen.

Voor het fysieke klantcontact begint het contact met de klantontvangst. Het is belangrijk dat dit onder aansturing van het KlantContactCentrum plaatsvindt. Uiterlijk per 1 januari 2008 is de klantontvangst ten behoeve van het KCC in het Stadhuis door de FD overgedragen aan het KlantContactCentrum. FD en IZ maken hier onderling afspraken over en nemen daarin mee de positionering van overige (frontoffice)taken die nu door de receptiemedewerkers in het Stadhuis worden uitgevoerd en de receptiefunctie in andere gebouwen.

3.3 Wat staat er op 1 januari 2008?

Op 1 januari is het KlantContactCentrum gerealiseerd:

- Geconcentreerde frontoffice in de publiekshal van het (verbouwde) Stadhuis. Aan de loketten worden de gemeentelijke producten en diensten geleverd op het gebied van burgerzaken, bouwen, wonen en leefomgeving, budgetadvies, stadsbank, aanvullend inkomen, zorg, belastingen. Voor alle gemeentelijke producten en diensten, ook diensten die daar niet geleverd worden (zoals bijvoorbeeld de sociale dienstverlening) is informatie te verkrijgen en goede doorverwijzing.
- De gemeente Arnhem heeft sinds begin 2005 een algemeen nummer: 0900-1809. De start van het KCC op 1 januari 2008 is een logisch en al eerder benoemd moment om de geleidelijke uitbreiding van de Klantenservice voltooid te hebben. Op 1 januari 2008 moeten alle diensten en afdelingen via dit nummer bereikbaar zijn en afspraken hebben gemaakt met de Klantenservice. Verder afhandeling van e-mail die op algemene gemeentelijke mailadres binnenkomt
- Tachtig digitaal aan te vragen producten en diensten en een chatservice die via de website gestart kan worden als een bezoeker van de website nog vragen heeft.
- Een eenheid ingericht die kwaliteitsverbetering binnen het KCC faciliteert: beheer digitaal loket en informatie over producten diensten voor alle kanalen, ontwikkelen instrumenten voor kanaalsturing, klantonderzoek, levering en analyse managementinformatie
- Een gemotiveerde en opgeleide groep van ongeveer 80 medewerkers die met elkaar gaan voor optimale dienstverlening door de gemeente Arnhem en betrokken vakafdelingen waarmee goede afspraken zijn gemaakt.

En daarna?

Zoals eerder gemeld is 1 januari 2008 geen eindsituatie. Wat er dan staat is een voorwaarde om verder te kunnen bouwen aan optimale dienstverlening. Met de wensen van de burger als uitgangspunt kunnen we de ketendienstverlening aanbieden, bredere overheidsdienstverlening realiseren en de administratieve lasten verlichten. Dit doet de gemeente Arnhem niet alleen. Er ontstaat op het gebied van dienstverlening steeds meer samenwerking tussen gemeenten, bijvoorbeeld in GovUnited en regionale samenwerkingsverbanden zodat niet elke gemeente hetzelfde proces doorloopt maar kennis, ervaring en ook faciliteiten gedeeld kunnen worden.

3.4 Risico's

- Verbouwing Stadhuis ten behoeve van concentratie frontoffice loopt uit. Door vertraagde besluitvorming is het project beduidend later van start gegaan. Met name afstemming met nieuwbouw stadskantoor; dit in verband met verweven planningen. Uitgangspunt is dat de burger zo weinig mogelijk last heeft. Liever een aantal werkplekken voor medewerkers dan een loket twee keer verhuizen .
- Digitalisering bouwarchief door het loopt uit. Digitalisering bouwarchief is door Stadsbeheer als voorwaarde gesteld voor concentratie frontoffice. Noodprocedure opstellen voor het beschikbaar hebben van stukken voor het geval dat digitalisering uitloopt.
- Draagvlak medewerkers. Door middel van het traject Op weg naar een KlantContactCentrum worden de betrokken medewerkers uit zowel frontoffice als vakafdelingen meegenomen en betrokken in de uitwerking van een aantal onderdelen. De eerste resultaten (nulmeting, internetmodule en de eerste bijeenkomsten laten een overwegend positief beeld zien).
- Bereidheid kennis vast te leggen in vakafdelingen en werkzaamheden over te dragen. Hangt samen met het vorige punt. Ook van de betrokken vakafdelingen doen mensen mee in het traject.

- Te beperkte beschikbaarheid Midoffice functionaliteit. Deze functionaliteit is van belang om dienstverlening over alle kanalen te kunnen leveren, digitale dienstverlening verder uit te bouwen (bijvoorbeeld persoonlijke internetpagina) en ketendienstverlening te kunnen leveren. Dit is geen risico voor de vorming van het KlantContactCentrum maar wel voor de kwaliteit van de dienstverlening en het tempo van de verdere doorgroei.

3.5 Projectorganisatie

- Opdrachtgever: Annelice Kluin
- Stuurgroep: Stuurgroep Publieke Dienstverlening
- Klankbordgroep: Coördinatiegroep Frontoffice
- Projectgroep KCC
 - Barbara Boschman (voorzitter en trekker spoor 4)
 - Jos Rijnders (trekker spoor 1)
 - Esther Francot (trekker spoor 2)
 - Paulien Brinkman (trekker spoor 3)

Werkwijze

- De projectgroep komt eens per twee weken bij elkaar. Bij dit overleg worden geregeld uitgenodigd:
 - Communicatie (Karin Bach)
 - Personeelszaken (Robert Enckhof)
- Elke trekker zoekt zelf (wisselende) collega's die nodig zijn om te ondersteunen in die sporen. Hierbij worden zeker ook mensen van andere sectoren en diensten betrokken. De projectgroep komt eens per twee weken bij elkaar om de voortgang te bespreken.
- Voor het in detail inzoomen op de werkprocessen en het bepalen van de knip tussen frontoffice en vakafdeling worden sessies met de afzonderlijke afdelingen belegd.
- Via het traject "Op weg naar een KlantContactCentrum" worden ruim 100 medewerkers uit verschillende afdelingen betrokken; de beoogde medewerkers van het KlantContactCentrum en een flink aantal medewerkers uit de vakafdelingen. Alle betrokkenen worden daarnaast op de hoogte gebracht via een nieuwsbrief en berichtgeving via intranet.

3.6 Financiën

Er worden aan het DT geen additionele financiële middelen gevraagd. De benodigde financiële middelen komen uit een drietal budgetten:

- Vanuit het project Nieuwbouw voor de verbouwing van de publiekshal in het Stadhuis (€ 970.000,-)
- Vanuit het reguliere budget van het programma Publieke Dienstverlening.
- Vanuit de bestemmingsreserve Publieke dienstverlening van IZ: in de jaarrekening van IZ is voorgesteld om € 490.000 toe te voegen aan deze bestemmingsreserve, aanvullend op het huidige saldo van € 28.000. Wanneer de Raad dit voorstel overneemt, zal de bestemmingsreserve derhalve € 518.000 bedragen. Van de voorgestelde dotatie aan de reserve is € 300.000 voor een eventueel nieuwe locatie voor loket Zuid (dat te klein begint te worden voor het aantal klanten) en € 190.000 voor het realiseren van het KlantContactCentrum.

4. Beslispunten

1. Het DT besluit tot oprichting van een KlantContactCentrum - zoals beschreven in het document Naar een KlantContactCentrum - per 1 januari 2008. Tot die tijd spreken we van een KlantContactCentrum in oprichting.
2. Het KlantContactCentrum wordt binnen de dienst Inwonerszaken ondergebracht.
3. Over de exacte ophanging binnen Inwonerszaken en de organieke inrichting van het KlantContactCentrum wordt besloten door het MT van Inwonerszaken.
4. Uiterlijk per 1 januari 2008 is de klantontvangst ten behoeve van het KCC in het Stadhuis door de FD overgedragen aan het KlantContactCentrum. FD en IZ maken hier onderling afspraken over en nemen daarin mee de positionering van overige (frontoffice)taken die nu door de receptiemedewerkers in het Stadhuis worden uitgevoerd en de receptiefunctie in andere gebouwen.
5. De loketfunctie vanuit SB wordt per 1/1/2008 fysiek maar niet organiek ondergebracht in het KlantContactCentrum. Dit in verband met de organisatieontwikkeling die daar nu plaats vindt. Met Stadsbeheer is afgesproken op de langere termijn te bezien of een organisatieaanpassing wenselijk is. Op het gebied van telefonie zijn met Stadsbeheer afspraken gemaakt en wordt de benodigde formatie in 2007 overgedragen.
6. De gemeente Arnhem heeft gekozen voor een algemeen nummer: 0900-1809. Dit nummer is operationeel sinds begin 2005. Eind 2007 zijn alle diensten en afdelingen via dit nummer bereikbaar en zijn er afspraken gemaakt met de Klantenservice. De Klantenservice stelt hiervoor een detailplanning op.
7. Het DT onderschrijft de wenselijkheid van levering van alle gemeentelijke dienstverlening via het KlantContactCentrum en de doorgroei van een gemeentelijk KCC naar een ContactCenter voor de overheidsdienstverlening.

BIJLAGE I: Een KlantContactCentrum voor de overheid: wat merkt Bert ervan in 2015?

Het is 2015 en het KlantContactCentrum voor de hele overheid is een feit. In deze beschrijving stappen we in het leven van Bert om een beeld te krijgen hoe de overheid omgaat met haar burgers.

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 pagina. Hij klikt op de link naar de pagina waar hij een nieuw paspoort kan aanvragen. "U kunt uw paspoort binnen 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 wat hij nog moet doen is elektronisch betalen en aangeven waar hij het wil afhalen. Bert werkt in Amstelveen en geeft daarom aan dat hij graag daar zijn paspoort wil ophalen. Hij krijgt direct een bevestiging waarin staat dat hij zijn paspoort over twee dagen kan ophalen. Hij hoeft alleen deze bevestiging en zijn oude paspoort mee te nemen. Hij kan gelukkig op tijd op vakantie.

Bert zoekt een baan

Bert krijgt op vakantie zodanige ruzie met Bea 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 en legt zijn 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 case-manager van het re-integratiebedrijf, voor het vinden van een nieuwe baan. De agenda's van de casemanagers zijn voor de KCC-medewerker te benaderen, "Als jij je daar op gaat voorbereiden, 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 case-manager voorbereiden en maandagochtend om 10 uur zitten ze aan tafel. De case-manager 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 waar in het gesprek met de KCC-medewerker nog niet over was gesproken. Ook ziet hij dat hij recht heeft op een tegemoetkoming voor kinderopvang. Met een druk op de knop bevestigt hij dat hij hier gebruik van 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 het re-integratiebedrijf heeft Bert een baan gevonden bij de haven van Amsterdam. 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. Dit houdt in dat de Bert een 'ok' bericht krijgt, eventueel met aanvullende informatie. Bert houdt een afschrift in zijn dossier en drukt op 'ok' om het dossier naar zijn toekomstig werkgever te versturen. De Gemeente heeft geen enkele rol meer in dit proces. Bert zijn rol is tot autoriseren beperkt en hoeft geen halve vrije dag meer op te nemen. En hij hoeft geen leges meer te betalen! Bert is dubbel gelukkig.

Bert leest de krant

Bert heeft zijn draai weer een beetje gevonden. Hij is inmiddels twee maanden aan het werk. Op zondagochtend leest hij in de krant het volgende: "Gezin vanuit moeilijke situatie weer op de rit geholpen. Een uitstekende samenwerking tussen bureau Jeugdzorg, schuldhulpverlening en het Riagg heeft ervoor gezorgd dat een gezin de draad weer op heeft kunnen pakken. Dankzij een elektronisch dossier en een volgsysteem waren de betrokken organisaties continu op de hoogte van de situatie en de lopende trajecten omtrent 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 zo'n situatie zit, maar is aangenaam verrast dat de overheid zo goed samenwerkt. Ze hebben het nu blijkbaar echt voor elkaar.

Bert z'n baas verbetert milieuprestatie

Het havenbedrijf wil milieuvriendelijk en duurzaam ondernemen. Bert krijgt van zijn baas de opdracht dit op te pakken. Waar moet hij beginnen? Bij de gemeente? Bij de provincie? Hij zoekt contact met de gemeente als portaal voor de overheid. Allereerst ziet hij op internet wat er allemaal mogelijk is: bedrijfsafval, energiebesparing en belastingvoordeel, subsidieregelingen enz. enz. 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 is gespecialiseerd in milieubeleid. De medewerker loopt met hem de informatie langs en beantwoordt zijn vragen. Hij krijgt een goed beeld van de mogelijkheden maar ook een handreiking voor vervolgstappen. Daarnaast raadpleegt hij het bedrijfsdossier om te zien wat de bestaande afspraken en vergunningen op dit vlak zijn. Via de elektronisch agenda plant hij een afspraak in met de accountmanager voor de gemeente. Binnen een week zitten ze aan tafel en werken een plan uit om een aantal verbeteringen door te voeren. Binnen een half jaar komt een certificeringsbureau langs om de voortgang te toetsen.

Bert gaat verbouwen

Bea is in het oude huis blijven wonen. Bert moet op zoek naar een nieuwe woning. Hij heeft snel een huis gevonden maar wil hier flink aan verbouwen. Via het gemeentelijke vergunningenportaal op internet dient hij een aanvraag in voor een omgevingsvergunning (inclusief de digitale tekeningen). Het digitale portaal loodst hem als het ware door de aanvraag tot het moment dat Bert zelf even 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 overigens dezelfde webformulieren als Bert thuis doet. In hetzelfde vergunningenportaal wordt de aanvraag verder online verwerkt door de verschillende gemeentelijke afdelingen, de milieudienst en de brandweer. Bert kan via het vergunningen portaal 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.

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 en denkt dat met ondersteuning en een aanpassing aan zijn huis moet kunnen. Hij belt 14 000 en komt in contact met een KCC medewerker die WMO kennis heeft. 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 situatie aan, maar gaat ook na of er op andere levensgebieden zich problemen voordoen. Het blijkt dat naast een traplift, ook huishoudelijke hulp en een maaltijdvoorziening Jan's leefomstandigheden fors kunnen verbeteren. Samen maken ze een definitieve keuze van de gewenste voorzieningen en de beste zorgaanbieders. De medewerker kan alle gegevens van Jan direct inzien (bijvoorbeeld medische-, inkomens- en woninggegevens) waardoor hij ziet voor welke voorzieningen Jan in aanmerking komt. 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 daarbij door. De volgende dag wordt Jan gebeld door de aanbieders om de laatste details door te nemen. Jan kijkt hierbij uiteraard mee op zijn PiP en kan daarmee de voortgang van de administratieve en financiële afhandeling op de voet volgen.

Uit:

Gemeente heeft Antwoord; Het klantcontactcentrum van gemeenten als frontoffice voor de hele overheid (2007; Vereniging Directeuren Publieksdiensten, Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Programma Contactcenter Overheid)

BIJLAGE II: Actielijst in vier sporen

VOORAF		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visie / voorgestelde aanpak vast laten stellen DT ▪ Creëren KCC in oprichting door DT 		
	Spoor 1 Oprichting KCC	Spoor 2 Uitbouw Klantenservice	Spoor 3 Samenvoegen fysieke frontoffice	Spoor 4 Ondersteuning KCC
Beleid en producten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Producten en diensten in beeld ▪ Afbakening taken KCC ▪ Voorstel clustering producten ▪ Ontwikkeling WMO-loket ▪ Definities van kwaliteit en service van KCC vaststellen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Veelgestelde vragen ▪ Vraag- en antwoordpatronen / scripts 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Opzetten productmanagement ▪ Instrumenten kanaalsturing uitwerken ▪ Productiestraat digitale producten en diensten ▪ Forecasting kanalen/productgroepen ▪ Managementinformatie / Functioneel beschrijven management dashboard ▪ Opzetten klantonderzoek ▪ Positionering kwaliteitsinstrumenten: richtlijnen klantcontact, servicenormen.
Processen en SLA's	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Discussie over rouleren in breedte / in diepte / over meerdere kanalen. Meenemen verschillen in vakgebieden. ▪ Beschrijven processen per product /dienst/ kanaal ▪ Beschrijving overdrachtmomenten in het proces. Afbakening frontoffice en 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschrijven frontofficeprocessen (tel, chat, mail, post) ▪ Toevoegen rest telefonie -> dienstverleningovereenkomsten opstellen. ▪ Implementeren maken van afspraken door 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschrijven frontofficeprocessen balie / afspraak ▪ Input clusterdiscussie aan spoor 1. ▪ Beschrijven nieuwe inrichting Bavak op basis van profielen en werken op afspraak. 	

	<p>vakafdeling per proces. Per proces knip tussen frontoffice en vakafdeling bepalen.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Autorisatiemodel met rollen en rechten voor individuen en groepen. 	<p>Klantenservice.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Toevoegen e-mail (+vervangen alg mail door webform) ▪ Toevoegen post ▪ Toevoegen chat ▪ Overstap naar 14 026 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inrichten werkwijze werken op afspraak ▪ Gebruik productinformatie aan balies 	
Organisatie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positionering KlantContactCentrum binnen de gemeentelijke organisatie. ▪ Organisatiestructuur KCC ▪ Groeipad om daar te komen ▪ Overnemen receptietaak ▪ Beheer producten en dienstencatalogus inrichten ▪ Besturingsmodel voor gemeenten met KCC toepassen ▪ Overlegvormen binnen KCC en tussen KCC en rest organisatie ▪ OR-traject 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inpassen receptietaak ▪ Programma van eisen Stadhuisshal ▪ Verder uitwerken beveiligingsconcept ▪ Locatie, ontwerp, realisatie Gekoppeld aan traject huisvesting gemeente Arnhem 2008 ▪ Eisen mbt huisvesting Klantenservice komende jaren beschrijven. Omvang, faciliteiten, randvoorwaarden die plaats bepalen. ▪ Huisvesting ondersteuning 	
ICT	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frontoffice ondersteuning (een frontoffice toepassing strategisch positioneren). Registratie van 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welke ondersteuning nodig (registratie, wachtrijen, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Inrichten profielen BAVAK, vastleggen clustering 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aanbesteding en implementatie ▪ Inzet Bavak voor afspraken via balie en internet

	<p>klantcontacten over de kanalen. Opbouw van klantdossiers.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inventarisatie mogelijke ICT-systemen in KCC ▪ Midoffice eisen / basisregistraties ▪ Ontsluiten primaire applicaties 	<p>chatmogelijkheid, faq)?</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pakketselectie / integratie / implementatie 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realiseren Management Dashboard
Mens en cultuur	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Overzicht functies in KCC ▪ Formatieplan KCC (meenemen bezuinigingstaakstelling) ▪ Beschrijven cultuurkenmerken KCC ▪ Functieprofielen / competenties ▪ Omvang van formatie (in relatie tot gemeentelijke omvang) ▪ Verandertraject met personeel (Heijting) ▪ Nieuwsbrief KCC ▪ Opleidingsplan ▪ Rol frontofficemedewerker, functiebeschrijvingen ▪ Functiewaardering ▪ Selectie medewerkers ▪ OR-traject 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scholing medewerkers KS 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Scholing baliemedewerkers 	
Externe Communicatie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projectcommunicatie: functionele / inhoudelijke boodschappen aan doelgroep ▪ Procescommunicatie: informatie over veranderingsproces (zie ook cultuur) ▪ Publiekscommunicatie: campagne (kijk eerst op arnhem.nl) 			