

Whitepaper

Gemeenten & Publieksdienstverlening

Inrichten van het Klant Contact Centrum





Inleiding

Een groot aantal ontwikkelingen in het rijksbeleid zal de komende jaren van invloed zijn op de publieksdienstverlening van gemeenten. Hierbij valt onder meer te denken aan de Eenloketgedachte, eParticipatie, Elektronische Overheid enz. Bij elk van deze ontwikkelingen is het belangrijk om te bepalen wat hun strategisch belang is voor de kwaliteit van de publieksdienstverlening. Klantgericht werken en verhogen van de kwaliteit van publieksdienstverlening zijn op dit moment zeer actuele onderwerpen bij gemeenten. Een van de belangrijke aspecten hierin is dat van iedere gemeente verwacht wordt dat zij in 2015 een Klant Contact Centrum (KCC) hebben ingericht.

De gemeenten worden hiermee de front office voor niet alleen de gemeentelijke, maar óók voor overheidsbrede dienstverlening. Om dit te realiseren is het noodzakelijk gericht te werken aan een integraal gemeentelijk kwaliteitsbeleid. Dit heeft mede gevolgen voor de inrichting van de processen binnen de gemeentelijke organisatie.

De huidige praktijk is dat iedere gemeente zijn eigen processen kent om producten en diensten aan burgers, bedrijven en instellingen aan te bieden. Vraaggericht werken is steeds meer een dominante factor geworden in het dienstverleningsconcept van de gemeentelijke overheid. De laatste tijd is veel aandacht besteed aan de digitalisering van gemeentelijke producten en diensten, te denken valt hierbij aan de opkomst van het digitaal loket. Steeds meer gemeenten zijn bezig of bereiden zich voor om massaal hun 'frontoffice'-functie verder te digitaliseren. Belangrijke kanttekening hierbij is dat het hier 'slechts' over de voorkant van de 'organisatie' gaat. Het is evenzo van belang dat in de backoffice een aantal zaken wordt ontwikkeld om aan verdere digitalisering echt inhoud te geven. In het perspectief van de verdere ontwikkeling van een KCC is het van groot belang dat tegelijk en in samenhang wordt gewerkt aan front- en backoffice. Daarbij geldt tegelijk dat ontwikkelingen aan de voorkant een krachtige impuls zijn voor ontwikkelingen in de backoffice.

Bij ontwikkelingen in het kader van publieksdienstverlening moet bijvoorbeeld gedacht worden aan verschuivende klantwensen en technologische ontwikkelingen. Als het gaat om de procesmatige herinrichting van de front- en de backoffice is het van belang om een aantal uitgangspunten in ogenschouw te nemen.

- een vraaggeoriënteerde inrichting van de overheid veronderstelt een scheiding tussen front- en backoffice;



- introductie van vraaggerichte sturing heeft consequenties voor de inrichting van gemeentelijke organisaties. De structuren zijn nu veelal ingericht volgens de logica van de organisatie in plaats van de logica van de burger;
- een uitgekristalliseerd beleidskader waarin helder wordt weergegeven welk meetbaar kwaliteitsbeleid men binnen de gemeentelijke organisatie wil realiseren. Dit beleidskader biedt een duidelijke structuur voor gemeentelijke producten en diensten en de bijbehorende processen. Dit kader biedt niet alleen houvast voor de interne organisatie, maar ook voor alle externe partijen en betrokkenen.

Bovenstaande uitgangspunten zijn van invloed op de inrichting van het zogenaamde Klant Contact Centrum. Via dit portaal kunnen burgers, bedrijven en instellingen terecht voor alle producten en diensten van de overheid. Het inrichten van een KCC is een verbijzondering binnen de algemene ontwikkelingen in de publieksdienstverlening. Een belangrijk inrichtingsprincipe is dat er integraal wordt samengewerkt met ketenpartners om voor realisatie van een effectieve vraagsturing te zorgen. Daarnaast is er sprake van een procesgerichte inrichting, waarbij wordt gewerkt met uniforme hoofdprocessen, processen, producten en diensten. Hierbij moet ook aandacht worden besteed aan het meetbaar formuleren van deze producten en diensten voortvloeiend uit het meetbare beleidskader.

Er is sprake van een wederzijdse afhankelijkheid, gericht op het behalen van het eindresultaat. Dit vergt kwalitatief hoogwaardige en koppelbare (ICT) systemen en stelt andere en hogere eisen aan het personeel, van zowel front- als backoffice. Een ontwikkeling die op dit moment erg actief is binnen de gemeenten is de aanschaf van een ICT systeem, waarin specifiek aandacht wordt besteed aan de inrichting van de midoffice van de gemeentelijke organisatie.

De traditionele indeling binnen de gemeentelijke organisatie bestaat uit een frontoffice en een backoffice, waarbij de frontoffice voor de burger als eerste aanspreekpunt geldt. Wanneer er meer inhoudelijke kennis noodzakelijk is of als het gaat om een langere behandelingstijd van een aanvraag, zullen de werkzaamheden verschuiven naar de backoffice. Bij de organisatie van het KCC daarentegen, bestaat de frontoffice echter uit twee delen, namelijk uit een 1e en een 2e lijns frontoffice. Daarnaast blijft de backoffice bestaan.



- **1^e lijns frontoffice**

Onder de 1^e lijns frontoffice vallen alle balies en de kanalen telefoon, internet/e-mail en post, waarbij onder meer de volgende categorieën werkzaamheden worden vervuld:

- alle binnenkomende klantcontacten opvangen;
- alle info-vragen afhandelen;
- eenvoudige routinematige producten in 1 keer geheel afhandelen;
- enkele van de overige producten de eerste stappen doorlopen (registreren van gegevens) voordat verdere afhandeling wordt overgedragen aan de 2e lijn frontoffice, dan wel de Backoffice.

- **2e lijns frontoffice**

In de 2e lijns frontoffice zijn wel directe klantcontacten, maar die worden overgedragen vanuit de 1e lijns frontoffice - de 1e lijns frontoffice handelt wel de eerste processtappen, voor zover ze routinematig zijn, af. Klantcontacten komen dus niet rechtstreeks binnen in de 2e lijn. In de 2e lijn frontoffice worden de vragen afgehandeld die een meer specialistische kennis en langere behandelduur vragen.

- **backoffice**

Alle overige aanvragen, die zeer specialistische vakkennis vereisen die niet in scripts te omschrijven zijn, worden afgehandeld in de backoffice. Bij de verdeling van werkzaamheden bij de backoffice zullen in de meeste gevallen weinig veranderingen optreden.

Resultaat

Het KCC moet op termijn een aantoonbare bijdrage leveren aan een efficiëntere dienstverlening aan de burgers en dus een efficiëntere gemeentelijke organisatie als geheel. Belangrijke prestatie-indicatoren zijn doorlooptijden, kwaliteit, klanttevredenheid, kosten, gebruik van juiste communicatiekanalen door burger, standaardisatie van werkprocessen stijging van percentage vragen die in frontoffice kan worden afgehandeld, bereikbaarheid versus personele bezettingsgraad.

Ontwikkelingen en processen

Alle bovengenoemde elementen hebben in de oorsprong te maken met de werkafspraken die er zijn gemaakt binnen de gemeentelijke organisatie. Met andere woorden welke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden er aan de diverse medewerkers van de 1^e en de 2^e lijnsfrontoffice en aan de backoffice toebedeeld. Dit is reden te meer om zorgvuldig en kritisch te kijken naar de processen binnen de gemeentelijke organisatie.



De beleving die op dit moment in gemeenteland heerst, is dat alle processen radicaal veranderen en dat er veel tijd en energie gaat zitten in het beschrijven van nieuwe processen. Vanzelfsprekend zullen er kleine veranderingen optreden in de huidige werkprocessen, maar grote wezenlijke verschillen zullen er naar verwachting niet optreden. Het is vooral zaak om nauwkeurig te kijken welke producten en diensten er worden “afgegeven” vanuit het centrale KCC . De tweede stap hierin betreft het analyseren van de totstandkoming van deze producten en diensten - de processen. Dit zal met zich meebrengen dat er kritisch gekeken wordt welke processtappen bij welk deel van het KCC thuishoren. Afhankelijk van de aard van de werkzaamheden moet er kritisch gekeken worden of deze thuishoren bij de 1^e lijns, de 2^e lijns frontoffice en welke processtappen er thuishoren bij de backoffice.

Gemeenten hebben over het algemeen wel een serie van standaardprocessen beschreven. Het is dus niet per se noodzakelijk om nieuwe processen te beschrijven, als wel het inzichtelijk maken welke overdrachtsmomenten te benoemen zijn in een proces. Hierin zullen naar aanleiding van de implementatie van het KCC, wel veranderingen plaatsvinden. Van belang hierbij is er zorgvuldig gekeken wordt naar de aard van de processtappen en de daarbij behorende functionaris.

Om bovenstaande goed te kunnen stroomlijnen, is het van belang dat er een effectieve methode wordt toegepast. Een methode die vooral gericht is op draagvlak. Immers, op het moment dat medewerkers meteen worden meegenomen in de veranderingen die doorgevoerd worden, zal een veranderende werkwijze sneller uitgevoerd kunnen worden.



Over Sensus-methode®

Sensus-methode biedt een uniek totaalconcept om BPM te integreren binnen uw organisatie. Wij maken gebruik van diverse methoden en technieken om de processen van onze klanten efficiënter, sneller en beter in te richten. Wij helpen organisaties niet alleen met bepalen wát er moet veranderen, we leren ze vooral hÓe ze moeten veranderen. Door medewerkers te betrekken bij het nadenken over en doorvoeren van verbeteringen, zorgen wij ervoor dat procesmanagement en het fundament van continu verbeteren in het hart van uw organisatie wordt verankerd.

De consultants van Sensus-methode zijn stuk voor stuk BPM-specialisten, die hun kennis van verschillende branches en actualiteiten in de markt weten te vertalen naar processen die van toepassing zijn op uw organisatie.

Naar aanleiding van bovenstaande ontwikkelingen heeft de Sensus-methode een aanpak ontwikkeld hoe om te gaan met de ontwikkelingen in het kader van de dienstverlening aan de huurder en in het bijzonder de ondersteuning bij de inrichting van het KCC.

Onze aanpak is onder te verdelen in een drietal onderwerpen:

1. Meetbaar procesgericht beleid

Om succesvol aan de slag gaan met inrichting van een KCC is het van groot belang dat een helder meetbaar procesgericht beleid wordt gedefinieerd. Hierin komen de belangrijkste uitgangspunten en beleidskeuzes terug. Het definiëren van dit beleid dient niet alleen tot stand te komen vanuit de interne organisatie. Het kenmerkende element bij de implementatie van het KCC is juist dat overheidsbrede dienstverlening de rode draad door het geheel is. Dit betekent dat het meetbare beleidskader in samenwerking met ketenpartners uitgewerkt moet worden. Het is van groot belang om duidelijkheid te scheppen over onderlinge ambities, aanpak, rolverdeling en samenwerking.

De ambitie van het KCC is dat het alle distributie- en communicatieverhalen bestrijkt. Om deze ambitie te kunnen waarmaken dient voortdurend in de gaten gehouden te worden wat de behoefte van de klant is. Dit dient samen met ketenpartners te gebeuren en valt of staat dus met een integrale benadering. Alleen op deze wijze kan er een helder beeld verschaft worden van alle producten en diensten die vanuit het KCC moeten worden aangeboden.

Iedere overheidsorganisatie en dus ook gemeenten levert producten of diensten op zijn eigen manier. Bij standaardproducten vallen de consequenties nogal mee, maar



bij complexe producten waarbij doorgaans meerdere organisaties of organisatieonderdelen zijn betrokken, is het van belang om de positie van de klant niet uit het oog te verliezen.

2. Processen als communicatiemiddel

Wanneer helderheid is verschaft ten aanzien van het gedefinieerde beleid is het eenvoudige stap naar het benoemen van producten en diensten. Echter om te komen tot deze producten en diensten is het van belang dat de processen eenduidig en eenvoudig in kaart zijn gebracht. Processen worden daarbij ingezet als communicatiemiddel om partijen inzicht te verschaffen in taken en verantwoordelijkheden. Zoals gezegd zullen de producten en diensten binnen het KCC als zodanig niet veel veranderen. Dit zal echter wel het geval zijn bij de specifieke processtappen. Hierin zal een kanteling plaatsvinden. Waar voorheen processtappen uitgevoerd werden door medewerkers van een backoffice, is de kans groot dat deze in de nieuwe situatie worden uitgevoerd door medewerkers van de 2^e lijns frontoffice. Het is dus van groot belang dat er met procesbetrokkenen afgestemd wordt welke werkzaamheden er waarom bij welke functionaris worden uitgevoerd.

Een minutieus uitgewerkt procesmodel is zinloos, als de onderlinge communicatie op basis van deze processen niet verandert. De kracht van de Sensus-methode is dat u en uw medewerkers wordt geleerd te communiceren op basis van processen. Sterker nog: we leren u een nieuwe taal. Een taal waardoor iedereen praat over hetzelfde. Het leerproces is waar het om gaat. De Sensus-methode levert mooie schema's op, maar veel belangrijker: een nieuwe manier van communiceren.

3. Vastlegging conform uniforme methode

Sensus heeft een methode ontwikkeld waarbij wordt gewerkt conform een gestructureerde aanpak. Door deze gestructureerde procesmatige aanpak is het eenvoudig om onderwerpen als digitalisering en de inrichting van het KCC als integraal onderdeel van de totale slag naar klantgericht werken op te nemen. Op een eenvoudige en heldere wijze worden er gewerkt aan het vastleggen van processen. Beschrijven vanuit één visie en één aanpak biedt een organisatie zowel op afdelings- als ook op organisatieniveau voordelen op gebied van efficiëntie, effectiviteit en klantgerichtheid.

De totaalaanpak van Sensus-methode gaat zowel over het beschrijven als het borgen en delen van processen.



- **Processen definiëren en modelleren**

Voordat een organisatie processen gaat beschrijven, is het belangrijk dat er wordt nagedacht over welke informatie nodig is om een proces binnen het juiste kader te kunnen beschrijven. Sensus-methode heeft een vast format ontwikkeld voor het definiëren en afbakenen van processen. Door middel van een procescanvas en acht proceselementen op memoblaadjes wordt in groepsverband met betrokkenen en belanghebbenden het proces afgekaderd. Afhankelijk van het doel en risico kan beoordeeld worden of dit proces verder dient te worden uitgewerkt in flowcharts.

Na het definiëren van processen volgt de uitwerking. Door middel van acht magnetische iconen kunnen betrokkenen van het proces actief meedenken over de juiste invulling en werkwijze. Helder en overzichtelijk voor iedereen.

Het resultaat: Helder afgebakende processen, met doelen, risico's en maatregelen, die herkend en gedragen worden door proceseigenaren en betrokkenen. De basis voor procesmodellering. Bovendien is op deze manier draagvlak ontstaan voor processen en werkwijzen en inzicht verkregen in de taken en verantwoordelijkheden.

- **BPM-software**

Om de processen te borgen en delen met iedereen in de organisatie biedt Sensus-methode de ondersteunende Sensus-software. We hebben de procesmanagement software zo gebouwd dat iedereen er snel mee kan en graag mee wil werken. De methode en software sluiten naadloos op elkaar aan, waardoor de software werkt zoals u verwacht, en meer. Alle mogelijkheden en tarieven van de Sensus-software vindt u op sensus-software.nl.

NVVB-referentie model

Om nog effectiever met het inrichten van processen voor het KCC aan de slag te kunnen, kan er ook gebruik gemaakt worden van het NVVB-referentiemodel. De landelijke referentiemodellen voor Werkprocessen Burgerzaken omvatten momenteel ruim 70 primaire werkprocessen bij Burgerzaken. Aan al deze referentiemodellen zijn systeem-procesbeschrijvingen (interne audit, verbeteren, klanttevredenheidsonderzoek en documentbeheer) toegevoegd. De methodiek van Sensus-methode® sluit aan bij de eisen die de NVVB stelt en zelfs méér dan dat. Alle Werkprocessen Burgerzaken van de NVVB zijn volledig uitgewerkt met alle relevante documentatie, zodat men er eenvoudig mee kan werken met gebruikmaking van Sensus-software.



Meer weten?

De consultants van de Sensus-methode zijn gespecialiseerd in het verbeteren van processen bij diverse organisaties. Ze werken resultaatgericht met als doel dat u uiteindelijk zelf aan de slag kunt. Zo haalt u het maximale rendement uit de samenwerking met Sensus-methode.

Wilt een op maat gemaakt advies, een training volgen of afspraak maken? Neem contact met ons op via 088 - 888 7777 of info@sensus-methode.nl.

Voor uitgebreidere informatie over de mogelijkheden die de Sensus-methode® u biedt, kunt u kijken op één van onze websites:

- [Sensus-methode.nl](http://sensus-methode.nl) - Algemene website Sensus-methode
- [Sensus-software.nl](http://sensus-software.nl) - Procesmanagement software van Sensus-methode
- [Procesmanagement-training.nl](http://procesmanagement-training.nl) - Volledig trainingsaanbod
- [Sensus-consulting.nl](http://sensus-consulting.nl) - BPM-consultants van Sensus-methode
- [HRM-processen.com](http://hrm-processen.com) - Ondersteuning voor de HRM-afdeling.
- [Woningcorporatie-processen.nl](http://woningcorporatie-processen.nl) - Procesmanagementinformatie voor corporaties
- [Gemeente-processen.nl](http://gemeente-processen.nl) - Procesmanagementinformatie voor gemeenten
- [Onderwijs-processen.nl](http://onderwijs-processen.nl) - Procesmanagementinformatie voor onderwijsinstellingen

Bron: Werkgroep KCC, Vereniging Directeuren Publieksdiensten.