



Sturen op samenhang

Ontwikkeling fase 1 Klant Contact Centrum Middelgrote gemeente

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De gemeente is al langer actief haar dienstverlening aan de burger te verbeteren. In 2005 heeft de VNG-commissie Jorritsma haar visie op de (gemeentelijke) dienstverlening gegeven. De gemeente heeft door ondertekening (september 2006) van het Actieplan Gemeentelijke Dienstverlening te kennen gegeven deze visie te onderschrijven en daarmee mee te willen werken aan een Klantcontactcentrum voor de gehele overheid (planning 2015). Met het oog hierop richt de gemeente per 1 januari 2010 een Klantcontactcentrum (KCC) in, waar burgers/klanten één aanspreekpunt zullen vinden voor de zaken die zij met de gemeente willen regelen. De “kanalen” internet, post, telefoon en balie komen daar samen. In oktober 2007 zijn in vier concernthema’s benoemd: Klantcontactcentrum, Wijkgericht Werken, Integrale Beleidsontwikkeling en Midoffice. Op basis hiervan heeft de directeur Publiekszaken op 14 december 2008 de opdrachtverstrekking Project KCC goedgekeurd. Deze opdrachtverstrekking heeft een vervolg gekregen in de vorm van een plan van aanpak. Het plan van aanpak gaat in op realisatie van dit project volgens het concept Antwoord©, het gewenste resultaat, de aanpak om dit te bereiken, de bijdragen van diverse personen en afdelingen, en de verschillende beheersaspecten.

In de eerste helft van 2009 heeft het project KCC de nodige vorderingen gemaakt. De projectorganisatie heeft de behoefte om voor de start van het tweede semester stil te staan bij de voortgang in het eerste semester om – op basis daarvan - een marsroute op te stellen voor de tweede helft van het jaar. Dit past eveneens in het kader van de notitie ‘Koers Houden’, waarin uitspraken worden gedaan over het aansturen van de diverse thema’s binnen de organisatieontwikkeling.

1.2 Opdracht en aanpak

Aan K2O organisatieadviezen is gevraagd om in een periode van ongeveer een maand de volgende zaken te realiseren:

1. Een uitgewerkte marsroute (incl. daarbij horende planning) voor alle concrete werkzaamheden tot einde 2009, inclusief – waar mogelijk – eerste toedeling van taken. Tevens een voorstel tot prioritering daarbinnen. Antwoord op de vraag: wat realiseer ik precies op 1 januari 2010, welke keuzemogelijkheden en scenario’s heb ik daarbij en hoe kan de gemeente dit alles dan het beste, ook in de tijd gezien aanvliegen.

2. Aan het werk met de medewerkers van Vergunningen, SOZA, WMO en Burgerzaken die interesse hebben getoond in het vormgeven van de verbeteringen.

In werksessies maken we een globale opzet voor veranderingen in het werkproces, de verschuiving van verantwoordelijkheden en de toedeling aan een domein voor de aangewezen verbeterpunten. De opbrengst van de sessies kan onder andere gebruikt worden als vertrekpunt voor de werkgroep procesbeschrijving. Zij kunnen het globaal ontwerp – voor zover dat nog niet is gebeurd – volgens de in de gemeente gangbare methode in detail uitwerken.

3. Onderzoek naar- en analyse van de mogelijkheden met betrekking tot de vormgeving van het KCC in de nabije toekomst (2010). Hierin besteden we ook aandacht aan de projectstructuur die nodig is om tot de gewenste inrichting te komen. Resultaat:
 - onderbouwing van verschillende inrichtingsmogelijkheden en indicatie van het draagvlak per mogelijkheid.
 - advies met betrekking tot de inrichting van de projectorganisatie.
 - advies over de positionering van een onderdeel bedrijfsvoering ter ondersteuning van de KCC-processen.
4. Presentatie voor directie over stand van zaken en het aangeven van prioriteiten voor de tweede helft van 2009.

Deze notitie vormt de afsluiting van de onderdelen 1 tot en met 3. Op basis hiervan kan een presentatie voor de directie worden voorbereid.

Om deze notitie te kunnen opstellen hebben de adviseurs van K2O Organisatieadviezen een aantal documenten bestudeerd (zie bijlage 1), gesprekken gevoerd met medewerkers en werkgroepsessies gevolgd/begeleid.

1.3 Leeswijzer

In dit rapport zullen we eerst beschrijven wat we de afgelopen periode hebben gezien. Dit levert een aantal algemene conclusies en aanbevelingen op (hoofdstuk 3). Vervolgens zullen we inzoomen op het project KCC en de inrichtingsmogelijkheden voor fase 1 (januari 2010, hoofdstuk 4). Tot slot komt de marsroute voor het tweede half jaar aan bod (hoofdstuk 5). Voor een snel overzicht van de aanbevelingen verwijzen wij u naar de managementsamenvatting (hoofdstuk 2).

2. Managementsamenvatting

De gemeente zal op 1 januari 2010 de eerste fase van haar Klantcontactcentrum (KCC) operationeel hebben. In het eerste deel van dit jaar is veel aandacht besteed aan het in beeld brengen en verbeteren van de processen uitkeringen en vergunningen en is nagedacht over de inrichting van de domeinen binnen het KCC. Daarmee is, naast die zaken die momenteel al in het servicecentrum georganiseerd zijn, het grootste deel van de klantcontacten gemoeid. In de tweede helft van het jaar zal de nadruk moeten liggen op het samen met de leidinggevenden en medewerkers uitvoeren en bijstellen van de verbeterde processen, inclusief de overdrachtsmomenten tussen het KCC en de vakafdelingen. De betrokken hoofden en teamleiders zullen dit, ondersteund door het project KCC, gaan organiseren.

Onze voornaamste bevinding is dat de ontwikkeling van het KCC wordt benaderd als 'één van de projecten', terwijl de ambitie en reikwijdte van deze ontwikkeling vraagt om programmatische sturing op de samenhang van alle activiteiten die met de ontwikkeling van dienstverlening te maken hebben. De projectorganisatie haalt alleen goede resultaten als de omgeving 'meestuurt'. De gemeente wil versnippering van de aandacht en energie voorkomen en het inzicht in de samenhang en de voortgang vergroten (dit blijkt ook uit de activiteiten die deze zomer in het kader van 'Koers houden' worden ontplooid).

Breng tijdens het themagesprek dat deze zomer gehouden wordt in het kader van 'Koers houden' met een themagroep KCC de relaties tussen de activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van dienstverlening in kaart. Om ervoor te zorgen dat de ontwikkeling goed verankerd is, stellen we voor om de themagroep zodanig in te richten dat de verbinding gelegd wordt tussen de activiteiten, lagen en disciplines in de organisatie (model Lievegoed).

Onder voorzitterschap van het hoofd Servicecentrum (opdrachtnemer) hebben de volgende personen zitting in de themagroep:

- opdrachtnemer;
- de opdrachtgever, voor de verankering van beslissingen op conerndirectieniveau;
- projectleider KCC;
- deelprojectleiders KCC;
- communicatieadviseur KCC;
- personeelsadviseur KCC;
- projectleiders van andere trajecten die raakvlak hebben met KCC (bijvoorbeeld midoffice, basisregistraties);
- hoofden van de direct betrokken afdelingen.

Verbeeld in een plaatje ziet dat er zo uit.



Deze brede groepssamenstelling zorgt ervoor dat inhoudelijk alles op tafel komt, dat er prioriteiten gesteld kunnen worden en dat de beslissingen die hier genomen worden gedragen zijn. Deze structuur werkt als een ‘versnellingskamer’. Deelprojectleiders, staf en managers zitten met elkaar aan tafel. Knopen kunnen snel doorgehakt worden en iedereen heeft de beschikking over dezelfde inhoudelijke informatie.

Om focus aan te brengen in dit tweede semester is het van belang dat de volgende onderwerpen aan bod komen tijdens de eerste themabijeenkomst:

Advies A - Sturen op samenhang. Breng tijdens de sessies die gehouden worden in het kader van ‘Koers houden’ met de themagroep de relaties tussen de activiteiten die gericht zijn op het verbeteren van dienstverlening in kaart. Daarmee bereiken we dat de samenhang met andere ontwikkelingen in de gemeente verankerd is. Communiceer ook over deze samenhang.

Advies B - Delen van het beeld. Op het gebied van KCC-ontwikkeling is in de gemeente bestaande visie aanwezig. De uitgangspunten zijn op verschillende plekken op verschillende momenten bedacht of omarmd (als het visie van buiten betrof, bijvoorbeeld op basis van rijksbeleid). Zeker nu een gedeelte van de concerndirectie en het management is vernieuwd, is het goed om de

principes nog eens samen op een rij te zetten en gezamenlijk door te spreken/te prioriteren.

Advies C - Actieve deelname van management. Managers binnen alle onderdelen de gemeentelijke organisatie hebben in de ontwikkeling van het KCC een sturende rol. Zij moeten weten wat de impact van een volgroeid KCC is voor hun eigen organisatieonderdeel. Ze moeten positief staan ten opzichte van de veranderingen die de ontwikkeling van het KCC met zich meebrengt, en dit ook naar hun medewerkers uitstralen. Het KCC wordt nog gezien als een zaak van het frontoffice.

Gezien de korte tijdsduur, we hebben minus de vakantieperiodes nog zo'n 18 volle werkweken, moet de inzet gestructureerd zijn. Het is dus zinvol om de themagroep, na de eerste sessie in de zomer, frequent bijeen te laten komen om de sturing blijvend - binnen de kaders van 'Koers houden' - vorm te geven. De themagroep maakt het hebben van een aparte stuurgroep KCC overbodig.

De projectorganisatie van het project KCC gaat een nieuwe fase in. De volgende zaken kan de projectorganisatie doen om met meer efficiency en effect te werken:

Advies D - Meer mens. Goede dienstverlening begint bij de medewerkers. Richt de communicatie eerst op de 'early adaptors' op het gebied van KCC. Voorstanders van de ambities op het gebied van KCC en dienstverlening omarmen de ideeën en uitgangspunten. Daarom zijn zij in staat om de boodschap op een positieve manier uit te dragen en de overige medewerkers mee te trekken. Organiseer een aantal workshops waarin medewerkers geïnspireerd worden en enthousiast gemaakt om de ideeën over KCC uit te dragen binnen de organisatie. Daarmee vormen zij een soort voorhoede die een breder draagvlak voor het KCC in de organisatie bevordert. Betrek hierbij ook de trekkers van de domeingroepen. Om het enthousiasme te onderhouden, verdient de aanbeveling om deze groep gedurende de looptijd van het proces periodiek bijeen te laten komen.

Advies E - Tijd voor KCC. Medewerkers doen de ontwikkeling van het KCC (bijvoorbeeld deelname aan werkgroepen) er letterlijk bij. Er is voor deze activiteiten geen tijd ingeruimd in de werkplannen. Zorg dat de doorontwikkeling van het KCC voldoende tijd krijgt in de werkplannen voor 2010.

Advies F - Kanaalvoorkeuren. Bepaal of click-call-face wel geldt voor alle domeinen. Bekijk vervolgens op basis hiervan de mogelijkheden om te klantvragen te sturen.

Advies G - Het kanaal 'post' en registratie is bij het inrichten van het KCC vaak een blinde vlek, omdat het van oudsher niet 'aan de voorkant' van de organisatie gebeurt. Hak met de betrokken medewerkers en afdelingshoofden en de unit DIV de knoop door ten aanzien van de mogelijkheid om de postregistratie en de administratieve krachten van de verschillende domeinen te bundelen als onderdeel van het KCC. Dit zorgt ervoor dat de routing van aanvragen op een uniforme manier (zaaksgewijs) wordt gestart.

Advies H - Beleid en besturing. Maak afspraken ten aanzien van bijvoorbeeld mandaat en aansturing gericht op de tijdelijke situatie (totdat het organisatieonderdeel KCC een feit is). Vanaf januari kan de tijdelijke situatie volgens de stappen die de afdeling P&O al in beeld heeft gebracht in samenspraak met de OR worden geformaliseerd. Een en ander heeft ook relatie met het nieuw te ontwerpen functiehuis. Evalueer het kwaliteitshandvest en richt in overleg met de afdelingen concerncontrol en beleid de managementinformatievoorziening in.

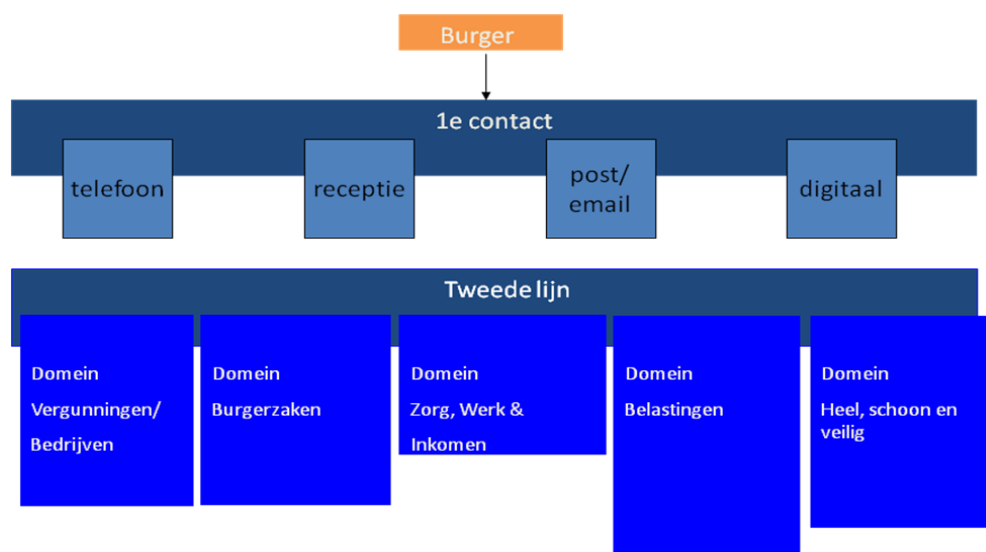
Advies I - Technische randvoorwaarden invullen. Ga zo snel mogelijk over tot de aanschaf en implementatie van een Klant Contact Systeem (KCS). De projectleiding hiervan zal op korte termijn vanuit I&A ingevuld moeten worden. Essentieel is dat het KCS goed 'communiceert' met het document management systeem en dat het document management systeem goed gebruikt wordt. De voortgang van de introductie van het document management systeem en de acceptatie ervan, evenals de aanschaf en implementatie van het KCS zijn bepalend voor de resultaten van het project. Beoordeel in het najaar hoe het staat met de voortgang. Bepaal op basis hiervan het haalbare niveau van de dienstverlening in het KCC.

Advies J - Eenmalige gegevensuitvraag. De betrokken afdelingen en I&A zullen de handen ineen moeten slaan om de basisregistraties zowel technisch als structureel op orde te brengen. Als de basisregistraties BAG en Personen voor 1 januari 2010 niet zijn georganiseerd, dan is eenmalige gegevensuitvraag niet mogelijk. Beoordeel in oktober hoe het staat met de voortgang. Bepaal op basis hiervan het haalbare niveau van de dienstverlening in het KCC.

Advies K - Gewoon 'doen'. In samenwerking met I&A zijn de met de betrokken afdelingen aangewezen processen gevangen in een set generieke procesbeschrijvingen. De procesbeschrijvingen worden door de werkgroepen nog aangevuld met een duidelijke werkverdeling tussen front- en backoffice en de kanaalprioriteit. Start vervolgens een proefperiode. Benoem één (of meer) procesverantwoordelijke(n). Deze zal/zullen de generieke processen informeel gaan invoeren in een experimentele setting. Zorg dat er tussentijdse evaluatiemomenten zijn met de medewerkers die bij de uitvoering betrokken zijn. Zorg er ook voor dat de afdelingshoofden en teamleiders zelf aan het roer staan van de begeleiding hiervan.

Advies L - Maak snelheid. Verbetervoorstellen zijn in werkgroepverband ingeleverd en voorzien van de eerste vorderingen. Draag de opbrengst van de werkgroepen over aan een verbeterteam. De projectleiding zorgt ervoor dat uit elke originele verbeterwerkgroep een vertegenwoordiger aanschuift. Regel dat deze groep tijd krijgt om deze rol te vervullen, de bevoegdheid heeft om vaste patronen te doorbreken en dat er ondersteuning is (bijvoorbeeld bij het ter besluitvorming aanbieden van verbetervoorstellen).

Advies M - Kies de domeinen. Leg de globale inrichting van de domeinen vast. Op die manier hebben de betrokkenen een eerste beeld voor ogen hoe een en ander geordend gaat worden. Op basis van wat wij de afgelopen maand hebben gezien en gehoord lijkt de onderstaande indeling het meest voor de hand liggend.



Met de betrokken afdeling is inmiddels overeengekomen dat per 1-1-2010 het KCC de beste plek is voor de bedrijvencontactfunctionaris. Gezien de aard van de vragen die bedrijven meestal stellen aan gemeenten, lijkt het logisch om deze functionaris onderdeel te laten zijn van het domein vergunningen. Zorg ervoor dat de domeinen worden gefaciliteerd door een administratieve unit. Zie ook het advies daarover hierboven.

Advies N - Projectstructuur aanpassen. In het eerste half jaar is gewerkt met een losse projectstructuur. Er zijn diverse groepen actief geweest (werkgroepen, procesgroepen), aangestuurd door een projectteam dat bestaat uit de projectleider, de opdrachtgever en de betrokken managers. De

projectleider zit het merendeel van de groepen voor en is de verbindende factor. In dit stadium is het nodig om te gaan werken met procestrekkers/deelprojectleiders die worden aangestuurd door de projectmanager KCC. Het verdient aanbeveling om de projectstructuur aan te passen aan de voortgang van het moment en een weerspiegeling te maken van de uiteindelijke inrichting in het KCC.