

# KCC snakt naar pragmatische oplossingen



Gemeenten zijn massaal begonnen met verbetering van hun publieksdienstverlening. Ze doen dit volgens de richtlijnen van Antwoord©. Voorloopgemeenten hebben de eerste stappen gezet, maar lijken problemen te hebben met het behalen van de 80%-norm 'In 1x goed'. Zijn de kwaliteitsnormen van Antwoord© wel realistisch? Een alternatief stappenplan biedt soelaas.

**I**n '1 keer goed', ofwel First Time Resolution betekent dat de klant in het eerste gesprek naar tevredenheid antwoord krijgt op een gestelde vraag. Er is dus geen vervolcontact over dit thema nodig (Bron: COPC). Organisatorische afspraken en definities vormen randvoorwaarden om een 'In 1 keer goed'-percentage te kunnen halen dat de klant acceptabel vindt.

Om goed op de norm te kunnen sturen, beschikt een contactcenter doorgaans over monitorende hulpmiddelen en werkprocessen. Denk aan registratie van de klantcontacten en steekproefsgewijze controle en klanttevredenheidsonderzoeken.

In Antwoord© is als norm gesteld dat de frontoffice 80% van alle gestelde vragen 'In 1x goed' dient te beantwoorden.

### Wespennest

Als gemeentelijke norm voor publieksdienstverlening is meting van 'In 1x goed' over alle informatiekanalen en gemeentelijke onderdelen nodig. Dit om een goed beeld te krijgen van de kwaliteit van publieksdienstverlening.

Juist dit integrale plaatje lijkt het centrale probleem te zijn waar gemeenteland mee kampt. Dat komt omdat vrijwel elk onderdeel specifieke gemeentelijke producten als verantwoordelijkheid heeft. Men heeft daarvoor een eigen uitvoeringsbudget, hanteert eigen normen voor kwaliteit en rapporteert eigen definities. Via eigen kanalen communiceert het, met eigen werkprocedures en ondersteunende systemen opereert het, het werkt samen met eigen ketenpartners en heeft een specifieke doelgroep als klant. Dit is een wespennest voor een centrale frontoffice met een integrale opdracht en normering. Sommige gemeenten die zijn begonnen met Antwoord© melden trots dat zij de 80%-norm halen, andere menen dat

het 'onmogelijk' is aan de norm te voldoen. In dat geval blijkt dan vaak dat er slechts een deel van de klantcontacten wordt afgehandeld.

Tevens komen er verschillen aan het licht in de, soms gunstig gekozen, definitie van 'In 1x goed'. De norm wordt dan ook incidenteel maar niet structureel gehaald.

Er blijken verrassende overeenkomsten te zijn tussen de problematiek voor het bereiken van de 'In 1x goed' norm en de gebruikte inrichtingsfaseringen van de gemeenten (zie tabel 1, Generieke KCC-inrichtingsfasering).

### Quick wins

Bij de start (fase 0) beantwoordt iedere dienst de klantvragen die over de eigen producten en diensten gaan. Bij gecombineerde problemen waar de klant ook informatie van een andere dienst wil, verbindt men de klant óf door, óf men verzoekt het nummer van de andere dienst te bellen.

De quick wins voor het 'In 1x goed' afhandelen van klantcontacten zitten in fase 1 en 2 van de inrichting van een KCC. (Denk aan investering in systemen, processen en kennis van de medewerkers). Vervolgens breidt men de dienstverlening van het KCC meer uit met specialismen.

Vanwege de veelheid aan diensten en benodigde informatie is het vanaf dat moment moeilijk om de opgaande lijn vast te houden. Sterker nog, als men te veel specialismen toevoegt en de kennis van de eerder ingevoerde specialismen laat verslappen, ziet men het percentage 'In 1x goed' soms halveren!

De organisatie grijpt in door implementatie van integraal contentmanagement (fase 3). Maar de opgaande lijn in klanttevredenheid stabiliseert. De procedurele wijze van ambtelijke sa-

**Tabel 1: Generieke KCC-inrichtingfasering die voorlopgemeenten hanteren**

Fase	In 1x goed	Succesfactoren	Risicofactoren
0: Nul-situatie	30%	Professionaliteit van de vakafdelingen	Bestuurlijk top-down managementmodel
1: KCC-inrichting	+30% = 60%	Kennisbankvulling, werving & selectie personeel, afname herhalingsverkeer	Geschiktheid en kwaliteit van systemen, specialistische medewerkers
2: Implementatie specialismen	+20% = 80% óf -40% = 40%	Kennisdeling en training van productkennis per back-office	Continuïteit van (opfris)-training&coaching, anders afzakken naar -40%=40%
3: Contentmanagement	+5% = 45%	Redactiekwaliteiten, kennisbank-functionaliteit	Procedureel werken ipv samenwerking voor de burger; Contentaanlevering en feedbackbereidheid vormen risico voor afzakken naar -10% = 35%
4: Kennisclusters	+10% = 55%	Kennismanagement	Samenwerkingsbereidheid van clusterback-offices
5: Aanvullende kennisbronnen	+20% = 75%	Status-informatie, registratiemogelijkheden	Delegatiebereidheid van back-office
6: Regie op Publiekscampagnes en website-content	-15% = 60%	Kennisbank als voeding voor website en campagnes	Publieksvoorlichting en website niet onder beheer van het KCC

menwerking tussen de gemeentelijke diensten, de toenemende complexiteit en groter werkvolume bemoeilijkt het up-to-date houden van het integraal contentmanagementsysteem.

## Loslaten

Pas in fase 4 en 5 is er weer groei. Dit gebeurt met een integrale aanpak die ambtelijk wel moeilijk te realiseren is. Het betekent namelijk een prominentere positionering van het KCC binnen de gemeente.

In de nieuwe richtlijnen stelt men de klant(informatie) centraal. Dit vraagt enerzijds meer specialistische proceskennis en -regie van het KCC, maar ook de diverse diensten moeten hun autonomie loslaten.

In fase 6, de integrale regie, zien we dat het KCC 'slachtoffer wordt van haar eigen succes'. De integraliteit zorgt voor een grote complexiteitgroei van publieksvragen, maar mandaat en regiekracht van het KCC schieten daarvoor doorgaans tekort.

Om deze problematiek het hoofd te bieden zoekt men veelal naar een verdergaande regie op publiekdiensverlening vanuit de vakafdelingen. Maar voor het KCC zijn juist meer pragmatische en operationele oplossingen vereist!

Weliswaar zijn er uitschieters van 'In 1x goed' naar boven en beneden, maar de overeenkomsten in volgorde van de fasen en trends tijdens die stadia zijn opvallend. Men realiseert deze resultaten met veel inzet en managementkracht en ze zijn boven verwachting. De norm 80% 'In 1x goed' lijkt dus op het eerste gezicht inderdaad utopisch vanuit de huidige gemeentelijke praktijk.

## Ambtelijk krachtenspel

Maar het is beter om objectiever naar het inrichtingsvraagstuk van Antwoord© te kijken. Men heeft namelijk vaak bovenstaande inrichtingsstappen van het gemeentelijke KCC genomen, omdat de impact van een project als Antwoord© past in het natuurlijke traject van de ambtelijk interne discussie.

Bij die discussie staan centraal:

- Gemeentelijke opdracht en mandaat van Antwoord©;
- Continue discussie over budgetverdeling;
- (Cedelegerde) verantwoordelijkheden en autonomie van de gemeentelijke onderdelen.

De Antwoord©-organisatie heeft qua ontwikkelingsstadia veel van dit complexe kader te duchten. Het risico is namelijk dat men kiest voor procedurele en ambtelijke oplossingen en niet voor klantgerichtheid. Dat maakt het verloop van de 'In 1x goed'-curve grillig, met diepe dalen in de 'In 1x goed'-percentages (zie figuur 1). Dit gegeven bemoeilijkt de samenwerking voor succesvolle volgende fasen.

Een sterk programma in combinatie met een professioneel KCC voorkomt dit. Dit programma plaatst de klant centraal door één ingangsprincipe in volle omvang te realiseren.

Inrichting van een KCC is een beleidsbeslissing die vergaande gevolgen heeft voor de organisatie. De informatie- en dienstverlenende processen moeten gedurende de invoering van het KCC worden aangepast en dit tast de autonomie van de verschillende diensten ernstig aan.

De klantvraag komt centraal te staan. Daarom moet het KCC leidend zijn bij de herinrichting van de informatie- en dienstverleningsprocessen. Kortom, voor optimale performanceresultaten van een KCC is een andere inrichting nodig (zie tabel 2). Iedere volgende fase moet voortborduren op de resultaten van de vorige stap.

Het is van belang te beginnen met enkele eenvoudige diensten die zowel voor de klant als voor de gemeente positief resultaat opleveren. Stap voor stap integreert men zo de dienstverlening binnen het KCC.

Het is ten slotte de bedoeling om continu te specialiseren door middel van steeds diepergaande samenwerkingsverbanden met de back-offices (diensten), zodat performance blijft verdiepen en groeien. De problemen in de uitvoering van deze strategie moet men via risico-management verhelpen. Daarbij moet het doel om een kwalitatief Antwoord© te geven, leidend zijn. Door de KCC-inrichting zodoende anders te faseren en de diverse onderdelen in de goede volgorde op te zetten, is een stabiele opbouw van de curve van 'In 1x goed' wel realiseerbaar (zie figuur 2).

## Minder groei

De fasering uit tabel 2 is klantgericht en kwalitatief gedreven. Als gevolg van een serievormige implementatie in fase 2 groeit de curve van 'In 1x goed' in dit stappenplan minder dan in de oorspronkelijke aanpak. Dat komt omdat men daar met een 'big



**Tabel 2: Alternatieve KCC-inrichtingsfasering voor een optimale 'In 1x goed'**

Fase	In 1x goed	Aanbevelingen
0: Nulsituatie	30%	Een basale gemeentebrede en multi-channel meting
1: KCC/1e-lijn-inrichting	+30% = 60%	Systemen, contactmonitoring, skillbased routing, workforce management
2: Seriële implementatie specialismen	+15% = 75%	Intensief kennismanagement, gebruik makend van de kennis van de vakafdelingen
3: 0e-Lijnregie	-10% = 65%	Campagnevoering en website-content
4: Kennisclusters/2e-lijninrichting	+15% = 80%	2e-lijn, ingebruikname van back-officesystemen
5: Trek de werkprocessen door/3e-lijninrichting	Stabiliseer fase 4 = 80%	Informatiemanagement, communicatiekalender, workforce management, SLA's
6: Borg het KCC als frontoffice-specialist	Stabiliseer fase 5 = 80%	Gemeentebrede kwaliteit- en kanaalmanagement op dienstverlening

bang'scenario werkt. Maar het voordeel hierbij is dat de dip die in het oorspronkelijk scenario in fase 3 plaatsvindt, grotendeels verdwijnt. De groei en stabilisatie richting de 80% 'In 1x goed' kan men zodoende gemakkelijker realiseren.

Het verloop van de curve sluit bij de nieuwe aanpak meer aan bij de normaalcurve. Dat zal de discussie verminderen en Antwoord©-implementatie vergemakkelijken.

Sommige voorloopp gemeenten hebben afzonderlijke fasen gehanteerd (met name fase 0 tot en met 2), maar nog niemand heeft de volgorde van de alternatieve fase-inrichting toegepast.

## Stroperige rol

De bestuurlijke en ambtelijke setting ligt als een saus over de Antwoord©-inrichting. Deze speelt een stroperige rol bij de daadkracht van het management en de bedrijfscultuur.

Verschillen tussen gemeenten maken dat KCC-bedrijfsvoering maatwerk is. Het percentage 'In 1x goed' als uitvoeringsnorm is daarmee een complex inrichtingsvraagstuk. Vanuit de ervaring van voorloopp gemeenten zijn echter wel leerpunten te noemen. Zo is sterk programmamanagement en KCC-bedrijfsvoering nodig om een goede fasering in kwalitatieve dienstverlening te volgen, en niet te verzanden in escalatiemanagement. De klantvraag en klanttevredenheid moeten uitgangspunt zijn bij alle discussies.

Borg budget voor kwaliteitsmanagement. Dit om quick win-successen te continueren in de complexere oplossingen op langere termijn. Borg geld voor (door)ontwikkeling van kennisystemen, want eenvoudige vragen zullen afnemen en complexe vragen groeien.

Zet een pad uit naar multidisciplinair kwaliteitmanagement en regie over alle kanalen. Dit betekent dat elke vraag via het beste kanaal bediend wordt door de juiste medewerker. Idealiter is het KCC de proceseigenaar, maar in ieder geval de procesdeskundige.

Verder moet men in het achterhoofd houden dat de ambitieuze kwaliteitsnorm van 80% 'In 1x goed' een norm van excellentie

is. Tot dusver is nog geen enkele gemeente in staat geweest om al deze voorwaarden te realiseren. De conclusie dat behalen van de norm onmogelijk is, is dus onterecht. Met een goede inrichtingstrategie en kennis zou deze norm namelijk wel degelijk beter kunnen worden benaderd.

## Winst

Een hoog percentage 'In 1x goed' levert dienstverleningswinst van hogere kwaliteit voor de klant en verlaging van de organisatorische belasting. Bovendien bestendigt dit het bestaansrecht van een KCC als gemeentelijke organisatie en accepteert men procesverbeteringen beter.

De oorspronkelijk gekozen inrichtingsfasering van gemeentelijke KCC's door voorloopp gemeenten blijkt onvoldoende resultaten te geven, omdat ze gebaseerd is op de ambtelijke discussie omtrent Antwoord©. De weerstand die de Antwoord©-inrichting van nature met zich meebrengt kan doorbroken worden met een strategisch programma, waarbij naast een goede fasering ook een juiste positionering van het KCC binnen de gemeentestructuur noodzakelijk is.

Met de nieuwe aanpak wordt de focus van publieksdienstverlening definitief gewijzigd naar behartiging van burgerbelangen.

Dit maakt realisatie van de 80%-norm 'In 1x goed' van Antwoord© tot een lokaal strategisch inrichtingsvraagstuk. Daar is kennis van klantcontactcentra, dienstverleningsprocessen én gemeente-ervaring voor nodig: Antwoord© blijft namelijk maatwerk.

Met de klantvraag en een 'In 1x goed' als leidraad kan de fasering een hulpmiddel zijn. Men kan fasen 0 tot 2 veelal met eigen personeel realiseren, maar fasen 3 tot en met 6 lijken meer op specialistisch kanaalmanagement. ✘

tekst Joost Hoekman en Jaap Kunst  
van Cvision, optimaliseren van integrale klantcontacten.  
info@cvision.nl