

Klant Contact Centrum

In dit document wordt de organisatorische inrichting van het Klant Contact Centrum (KCC) behandeld vanuit de Decorium International visie. Hierbij wordt er gekeken naar het aantal benodigde lijnen om het KCC efficiënt te laten functioneren. Doordat er meer afgehandeld gaat worden in het KCC is het noodzakelijk om te werken met zowel generalisten en gespecialiseerde generalisten in het KCC. Vanuit deze gedachte adviseert Decorium International om te werken met twee lagen in het KCC. Vervolgens wordt bekeken hoe de samenwerking van het KCC met de vakafdelingen wordt georganiseerd. Het hulpmiddel voor deze organisatie zijn de afspraken uit de dienstverleningsovereenkomst. Als laatste wordt de regiefunctie van het KCC behandeld en wordt beschreven hoe het management en aansturing van het KCC vorm krijgt.

Het implementeren van het Antwoord[®] concept gebeurt binnen de visie van Decorium International vanuit de ontwikkelgerichte benadering, afgezien van de mid office applicatie waar het verstandiger is om deze op te zetten vanuit de ontwerpgerichte benadering. Het in dit document voorgestelde twee lagen KCC-model is een voorzet om zaken efficiënt af te kunnen handelen. Het kan zijn dat deze structuur niet goed past in uw gemeente, waardoor er beter een ander model kan worden ingezet. Ontwikkeling van het KCC-model is in samenspraak met het hoger management, vakafdelingen en (toekomstig) KCC.

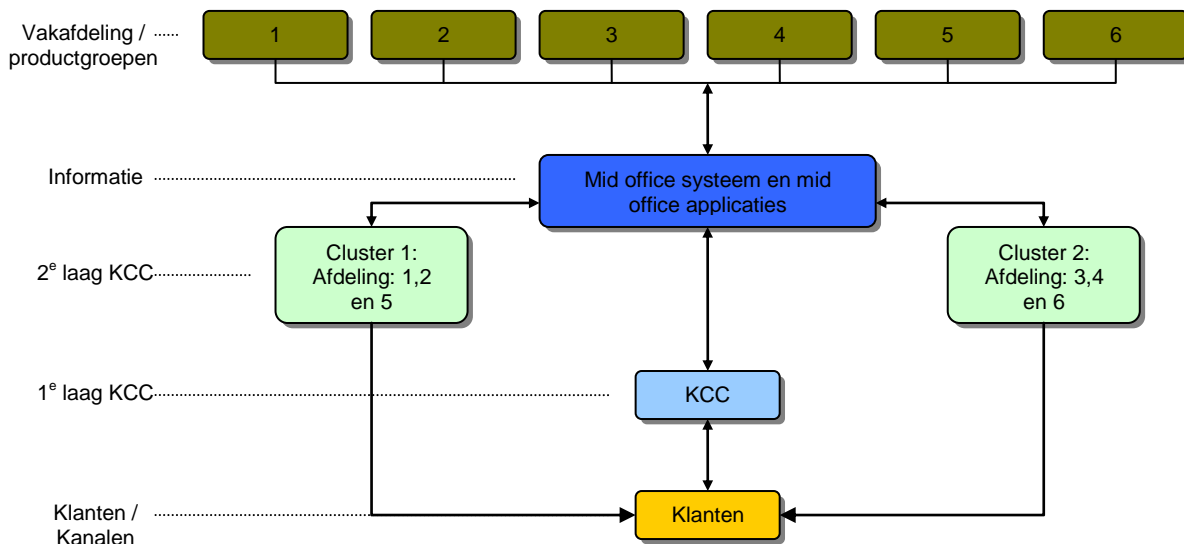
Antwoord[®] heeft als doelstelling om 80% van alle (aan)vragen in het KCC af te handelen met 2015 als streefdatum om hieraan te voldoen. Dit is een onrealistisch getal, omdat het erg afhankelijk is van wat je meeneemt als afhandeling door het KCC en dient daardoor meer als richtlijn en als stimulatie van de organisatorische drive. Goed afhandelen in het KCC staat in onze visie boven veel afhandelen in het KCC.

Uw specifieke uitgangssituatie is op dit moment bij ons niet bekend, maar hieronder wordt globaal in een tijdsplan en fasering weergegeven wat het streven van activiteiten die in het KCC worden afgehandeld. Er wordt gesproken over periodes. Dit kan een kwartaal zijn, maar ook een half of een heel jaar, afhankelijk van de ambities van de gemeente.

Periode	0	+1 periode	+ 2 periodes	+ 3 periodes	+ 4 periodes
Inzet KCC	Geen KCC	Eerste contact met klanten en informatievoorziening door KCC.	Intake en regie door KCC.	productafhandeling door KCC.	Meer overige overheidsinformatie.
Noodzakelijk	<ul style="list-style-type: none"> Niets 	<ul style="list-style-type: none"> Alle kanalen dezelfde informatie, goede productencatalogus en kennis bij KCC medewerkers over het zoeken naar informatie op de webomgeving. Webformulieren kunnen geïmplementeerd worden. Opvolgende workflow is niet noodzakelijk, maar doorzetten naar de centrale e-mail. Eventueel kan er al gebruik worden gemaakt van een klantcontactstelsysteem. 	<ul style="list-style-type: none"> Gehele mid office installeren. Geïmplementeerd zakenmagazijn, gegevensmagazijn en zaakstelsysteem. Koppeling met de basisregistraties en webapplicaties. Opleiding van medewerkers. Ook moet er een integraal DMS zijn in het mid office, of een losse applicatie hiervoor die gekoppeld wordt. Mid office vullen met processen (eerste fase). 	<ul style="list-style-type: none"> Inrichting tweede laag KCC. Eventuele herinrichting van het back office. Opleiding medewerkers. Mid office vullen met processen (tweede fase). 	<ul style="list-style-type: none"> Aansluiting op landelijke informatiebronnen en daar waar mogelijk koppeling met externe stelsystemen. Mid office vullen met processen (laatste fase). Ontwikkeling en implementatie van een multichannelbeleid.
KCC als:	Centrale Balie en telefonie	Poort tot de gemeente.	Procesverantwoordelijke.	Productafhandelaar.	Poort tot overheid.

Specialisatie en generalisatie

Op dit moment is het front office gevuld met medewerkers met een generalistische kennis en is het back office gevuld met medewerkers met een specialistische kennis. Omdat het onrealistisch is om te verwachten dat iedere medewerker in het KCC hetzelfde weet en dat iedereen elkaars activiteiten over kan nemen terwijl er toch 80% van de (aan)vragen worden behandeld in het KCC, is het noodzakelijk om te werken met generalisten en gespecialiseerde generalisten die beiden onderdeel uitmaken van het KCC. Generalisten worden ingezet op afhandeling van het klantcontact en gespecialiseerde generalisten worden ingezet op het leveren van eenvoudige en 'klaar terwijl u wacht' producten. De specialisten blijven werkzaam op de vakafdeling voor de levering van complexe producten en het beantwoorden van complexe vragen. Visueel kunt u het volgende voorstellen:



In de vernieuwde situatie werken er meer medewerkers met een bredere specialistische kennis, de gespecialiseerde generalisten. Er ontstaat dus een derde laag van medewerkers die niet specifiek specialist zijn, maar ook geen generalist. Dit betekent dat zij over meerdere afdelingen of productgroepen bepaalde processen uit kunnen voeren. De flexibiliteit in de organisatie wordt hierdoor verhoogd, omdat deze medewerkers tijdens piekmomenten bij vakafdelingen ingezet worden in de vakafdeling om daar te ondersteunen en tijdens piekmomenten in het KCC kunnen zij in het KCC worden ingezet. Ook de overcapaciteit kan hiermee verlaagd worden. Dit middenstuk moet opgevuld worden met geschikte medewerkers. Hiervoor kunnen er twee (gecombineerde) paden belopen worden. Of generalisten ontwikkelen meer specialistische kennis, of specialisten ontwikkelen meer generalistische kennis.

Generalisten ontwikkelen meer specialisatie

De generalisten die nu werken in het front office (later in het KCC) kunnen van bepaalde vakgebieden meer kennis opdoen waardoor zij meer werkzaamheden van de afdeling uit kunnen voeren en eenvoudige procedures geheel af kunnen handelen. Zij hebben al de basiskennis en zijn klantgericht. Opleiding en training zullen zich voornamelijk richten op het opdoen van de vakkennis. Het begint met één afdeling / productgroep en kan later uitgebreid worden naar nog één of meerdere afdelingen / productgroepen. Deze afdelingen / productgroepen moeten onafhankelijke piekmomenten kennen om optimaal gebruik te maken van de flexibiliteit.

Specialisten ontwikkelen bredere kennis

Vanuit de vakafdeling kunnen specialisten komen die meer generalistische kennis ontwikkelen. Zij hebben al kennis van de werkwijzen van de vakafdeling waar ze vandaag komen. Opleiding en training voor deze groep medewerkers richt zich op kennis overige vakafdelingen en op generalistische kennis over de organisatie (opzoeken van informatie in de bronnen). Specialistische kennis begint over de afdeling waar de medewerkers vandaan komt en wordt later uitgebreid met één of meerdere afdelingen / productgroepen. Ook hierbij geldt dat afdelingen / productgroepen onafhankelijke piekmomenten kennen om optimaal gebruik te maken van de flexibiliteit.

Taken van de lijnen en vakafdelingen

Het begint voor een klant altijd in de eerste laag en voor de klant eindigt het hier meestal ook. In de onderstaande tabel worden de verantwoordelijkheden weergegeven. De eerste twee contactniveaus: informatie verstrekken en eenvoudige producten leveren, behoren tot de taken van het KCC en vormen het grootste gedeelte van het klantcontact. De vakafdeling zorgt te allen tijde voor de beleidskaders en is bronhouder van de informatie.

Contactniveau \ afdeling	KCC eerste lijn	KCC tweede lijn	Vakafdeling
1. Informatie verstrekken	<ul style="list-style-type: none"> •Procesverantwoordelijke •Productverantwoordelijke 	<ul style="list-style-type: none"> •Geen taak 	<ul style="list-style-type: none"> •Beleidskaders en bronhouder informatie
2. Eenvoudige producten	<ul style="list-style-type: none"> •Procesverantwoordelijke 	<ul style="list-style-type: none"> •Productverantwoordelijke 	<ul style="list-style-type: none"> •Beleidskaders en bronhouder informatie
3. Complexe vragen	<ul style="list-style-type: none"> •Procesverantwoordelijke 	<ul style="list-style-type: none"> •Geen taak 	<ul style="list-style-type: none"> •Beleidskaders en bronhouder informatie •Productverantwoordelijke
4. complexe producten	<ul style="list-style-type: none"> •Procesverantwoordelijke 	<ul style="list-style-type: none"> •Geen taak 	<ul style="list-style-type: none"> •Beleidskaders en bronhouder informatie •Productverantwoordelijke

Taken eerste lijn

De eerste lijn is de lijn waar alle klantcontacten binnenkomen en waar de intake wordt gehouden. Hier wordt beoordeeld of de (aan)vraag direct afgehandeld kan worden door de generalist of dat de (aan)vraag doorgezet moet worden naar de tweede lijn of vakafdeling. In beide gevallen dient de generalist er zorg voor te dragen dat de juiste informatie aanwezig is voor behandelende medewerker, zodat deze geen contact meer op hoeft te nemen met de klant. Hiervoor wordt de medewerker ondersteund door de product- en dienscatalogus, het zakensysteem en het klantcontactstelsel (die in de ideale situatie geïntegreerd zijn tot één systeem). Wanneer zij er om redenen niet uitkomen, kan er doorverbonden worden met de tweede lijn of vakafdeling, of er wordt een (terugbel)afspraken met de klant gemaakt voor een gesprek met de behandelende medewerker. Deze situatie kan ontstaan bij erg complexe zaken waarbij overleg tussen behandelend ambtenaar en klant noodzakelijk is.

Beslissingsboom afhandelen, doorzetten of registreren voor de eerste lijn.

1. Binnenkomst (aan)vraag
2. Dossiervorming?
 - nee = afhandelen, is een vraag of productoverhandiging
 - ja = naar de volgende stap
3. Zaak controleren en classificeren
 - Te complex om de intake te houden?
 - ja = Afspraak maken met de klant voor een gesprek met de vakafdeling of doorverbinden (vakafdeling maakt de zaak aan)
 - nee = door naar volgende vraag
 - Klaar terwijl u wacht product of eenvoudige aanvraag?
 - ja = intake houden, zaak aanmaken en doorzetten naar tweede lijn
 - nee = intake houden, zaak/zaken aanmaken en doorzetten naar de vakafdeling(en)

1	De eerste stap is de binnenkomst van een (aan)vraag. Een (aan)vraag kan via meerdere kanalen binnenkomen, maar komt uiteindelijk altijd terecht bij een eerstelijns KCC medewerker. De eerstelijns medewerker maakt dan een registratie in het klantcontact systeem.
2	Vervolgens bepaalt de eerstelijns medewerker of het een zaak, een vraag of een productaflevering mbt een zaak betreft. Een zaak heeft dossiervorming een vraag en productaflevering niet. Als er geen dossiervorming plaatsvindt, kan de eerstelijns medewerker de vraag afhandelen.
3	Als er wel dossiervorming plaatsvindt, controleert de eerstelijns medewerker de (aan)vraag. Hierbij wordt er gekeken of alle informatie compleet is: controles op correctheid ingevuld formulier, bijgevoegde documenten, is dit werkelijk wat de klant nodig heeft, of is er meer/anders, etc. Ook bekijkt de eerstelijns medewerker in welke categorie de zaak valt en of er door de eerstelijns medewerker een intake gehouden kan worden en een zaak aangemaakt kan worden. Zo ja, dan dient dat te gebeuren en wordt de zaak (automatisch) doorgezet naar de tweede lijn of vakafdeling. Zo niet, dan wordt de klant in contact gebracht met de gespecialiseerde medewerker uit de vakafdeling.

Taken tweede lijn

In de tweede lijn worden (aan)vragen afgehandeld die wel dossiervorming hebben en die binnen een kwartier kunnen worden afgehandeld, 'klaar terwijl u wacht'. Om de tijd te vullen kunnen tweedelijns medewerkers tussen de 'klaar terwijl u wacht' producten werken aan eenvoudige aanvragen met een hoog volume. Medewerkers in de tweede lijn van het KCC zijn flexibele medewerkers en kunnen tevens ingezet wor

den in de vakafdeling en de eerste lijn van het KCC. Hierdoor ligt het opleidingsniveau hoger dan voor medewerkers in de eerste lijn. Het niveau voor de tweede lijn ligt op MBO+ of HBO.

Taken back office / vakafdeling

In het back office worden alle specialistische taken uitgevoerd, complexe vragen beantwoord en complexe producten en diensten afgehandeld. Het back office is tevens verantwoordelijk voor de inhoud van de informatie die klanten en medewerkers gebruiken als informatiebron.

Regiefunctie KCC

Regie richt zich op de eerste plaats op het tijdig leveren van de resultaten op aanvragen, maar kan ook ingezet worden op het gebied van planning. Zoals al is aangegeven ligt de regiefunctie bij het KCC in de vorm van procesverantwoordelijke. Voor de organisatorische aankleding van de regie zijn meerdere mogelijkheden. De regie kan bij de KCC lijnmedewerkers worden gelegd die de zaken aanmaakt en doorzet naar medewerkers in de volgende lijn (inclusief back office), maar er kan ook er voor gekozen worden om de regiefunctie te centraliseren bij een accountmanager. Hieronder wordt een voorbeeld gegeven van het nut van een duidelijke regie op zaken vanuit de mogelijkheid tot planning van zaakafhandeling.

Van klantaanvragen, naar zaken, naar klantaanvragen

De huidige indeling bij veel gemeenten is naar diensten / producten. Klanten vragen veelal niet om een dienst of product, maar om een oplossing met betrekking tot een life-event. Voor veel klantaanvragen worden meerdere procedures aangesproken en daardoor ook meerder zaken aangemaakt. Het draait voor de klant niet om de zaken afzonderlijk, maar om de samenwerking en afstemming tussen de zaken die de klantaanvraag vormen. Op basis van deze gedachtegang kan er gestuurd worden op de start van het uitvoeren van zaken. Dit leidt niet tot efficiëntievoordeel, maar wel tot een kwaliteitsverhoging.

Bijvoorbeeld:

Er zijn 2 diensten:

Dienst 1 duurt 5 werkdagen voor afhandeling

Dienst 2 duurt 15 werkdagen voor afhandeling.

Er zijn twee klanten in de werkvoorraad:

Klant 1 heeft een (aan)vraag waar zowel dienst 1 als dienst 2 voor nodig zijn.

Klant 2 heeft een (aan)vraag waar alleen dienst 1 voor nodig is.

Ook al staat klant 1 eerder in de werkvoorraad, verdient het nu de voorkeur om dienst 1 eerst voor klant 2 af te handelen. Voor klant 1 hoeft er pas begonnen te worden met de procedure 5 werkdagen voordat dienst 2 is afgehandeld. Hierdoor heeft klant 1 geen vertraging op zijn gehele aanvraag, gezien de totale levering sowieso 15 werkdagen duurt. Klant 2 wordt dan direct geholpen en heeft daardoor een korter levertijd op zijn/haar aanvraag.

Op deze wijze wordt er niet alleen gestuurd op zaken maar ook op klantaanvragen. Deze informatie moet beschikbaar worden gemaakt via het mid office (specifiek het zakenmagazijn en zakensysteem). Van de klantaanvragen worden zaken gemaakt, bestaande uit één procedure. Deze verschillende zaken (procedures) worden aan elkaar gerelateerd via een unieke sleutel. Er wordt zowel klantgericht als zaakgericht gewerkt. In de meest ideale situatie volgt de planning direct uit het zakensysteem, doordat het systeem zelf de planning verzorgt aan de hand van de doorlooptijden en de onderlinge relatie van de zaken.

Regie bij de eerstelijns medewerkers

In deze situatie heb je altijd meerdere regisseurs. De eerstelijns medewerker die de zaak aanmaakt heeft ook de mogelijkheid om de zaakbehandelaar(s) aan te spreken op de tijdigheid en het resultaat gezien deze medewerker de servicebelofte maakt aan de klant.

Voordelen

- Er is geen extra functie nodig.
- Regie ligt bij de functie die ook direct de problemen van de falende dienstverlening ondervindt (klantcontactfunctie).

Nadelen

- Regie is verspreid over meerdere medewerkers.
- Er is geen hiërarchie.
- Medewerkers krijgen veel taken. Helpen van klanten en controle op wat ze doorzetten.

Regie bij de accountmanager

De accountmanager kan ingezet worden om de relatie te leggen tussen de klantaanvragen en de zaken. De accountmanager handelt dan als iemand die de planning op zich neemt over alle aanvragen die niet direct door de eerste lijn worden afgehandeld en geen 'klaar terwijl u wacht' product is. Klantaanvragen kunnen uit meerdere zaken bestaan. Hierbij worden zaken opgesplitst naar de procedures die hiervoor uitgevoerd moeten worden. De accountmanager draagt er zorg voor dat de procedures tijdig en correct worden afgehandeld door de juiste persoon. Tevens bouwt en onderhoudt de accountmanager actief een netwerk om de samenwerking tussen het KCC, de vakafdelingen en de facilitaire afdelingen soepel te laten verlopen.

Wanneer de regie wordt neergelegd bij de accountmanager is er één persoon verantwoordelijk voor de regie op de kwaliteit en tijdigheid van de levering. De accountmanager beslist dan wie de procedure(s) uit moet(en) voeren en kan tevens plannen wanneer er gestart moet worden met de procedures aan de hand van de duur en de start van de langstduurende procedure.

Voordelen

- Planning en regie vallen onder dezelfde functie.
- De accountmanager kan hiërarchisch de bevoegdheid krijgen om andere medewerkers aan te spreken op het tijdig afleveren volgens de gestelde kwaliteit.
- De accountmanager kan de samenwerking tussen KCC, vakafdeling en facilitaire zaken bevorderen.

Nadelen

- Levert alleen indirect toegevoegde waarde aan het resultaat.
- De accountmanager ondervindt niet direct de problemen van de falende dienstverlening.

Dienstverleningsovereenkomst (DVO)

Om er zorg voor te dragen dat de regie terug kan vallen op gestandaardiseerde afspraken moet er een dienstverleningsovereenkomst (DVO) worden opgesteld. In het DVO staan de afspraken die gemaakt zijn tussen de verschillende lijnen in het KCC en de vakafdelingen en dienen als hulpmiddel om de regie uit te kunnen voeren over de afhandeling van zaken. In de DVO wordt ondermeer opgenomen hoe lang procedures duren en mogen duren en wat de vereiste kwaliteit van het resultaat moet zijn. Regiefunctie moet hierop terug kunnen vallen.

De dienstverleningsovereenkomsten hebben een sterke relatie met de servicebeloftes die aan de klant worden gedaan via het kwaliteitshandvest en eventueel in de productencatalogus. De basiskenmerken zoals de vereiste doorlooptijd en het resultaat worden opgenomen in de zaaktypecatalogus.

Management KCC

Binnen het KCC neemt de teamleider een cruciale rol in met betrekking tot het realiseren van de vastgestelde doelstellingen (snelheid, kwaliteit, inzet van kanalen en medewerkers, trainingbehoefte medewerkers, etc.). De teamleider zorgt voor de operationele aansturing en het optimaal functioneren van maximaal 20 medewerkers. De teamleider maakt afspraken met de vakafdelingen over de te leveren prestaties door de vakafdeling en door het KCC en zorgt dat de afspraken scherp zijn, maar met beperkt risico en kan eventueel ook de rol van accountmanager vervullen.

De manager van het KCC is operationeel en beleidsmatig eindverantwoordelijk voor het KCC. De KCC manager adviseert het bestuur met betrekking tot de bedrijfsvoering en de toekomst van de dienstverlening in het KCC en onderhoudt een extern netwerk. De manager spart regelmatig met de teamleider en informeert zich op basis van de registraties uit de dienstverlening. Deze managementinformatie is afkomstig uit geaggregeerde registraties in het zaakstelsel en klantcontactstelsel. Om de prestatie-indicatoren waarde te geven moeten er targets opgesteld worden. Voor het opstellen en beheersen van de targets kan de Balanced Scorecard ingezet worden.