

## Gemeente Ede bundelt alle klantcontact in KCC

# VAN SECTORGERICHT NAAR SERVICEGERICHT

Er wordt in gemeenteland al heel lang gepraat over de één loket-gedachte, maar de daadwerkelijke omslag wordt nu pas gemaakt. Ook de gemeente Ede is bezig met de inrichting van één centraal klantcontactcentrum dat alle klantvragen afhandelt, ongeacht via welk kanaal die binnenkomen en over welk onderwerp ze gaan. Omdat er geen standaardsoftware bestond die naadloos bij de nieuwe processen paste, besloot Ede in zee te gaan met een leverancier die dit pakket nog moest ontwikkelen. Een gesprek met directeur Publiekszaken Frits Dreschler.

Door Mirjam Hulsebos

Ede is een uitgestrekte gemeente. Naast de stad Ede bestaat die uit zes dorpen en een groot buitengebied, inclusief het nationale park De Hoge Veluwe. De gemeente telt 107.000 inwoners en 900 medewerkers. Zoals alle gemeenten worstelt ook Ede met de invoering van de één loket-gedachte. Dat is niet vreemd, want het dienstenaanbod van een gemeente is een veelkoppig monster: het gaat van burgerzaken tot Werk & Inkomen (de sociale dienst), en van vergunningen tot onderhoud van de openbare ruimte. Al deze diensten werden altijd vanuit de sectoren aangeboden. Daarbij stond het product centraal, en niet de klant.

In 2007 ging Ede van start met het programma Publieke Dienstverlening, dat de gemeente zou moeten omvormen van product- naar klantgericht. De nieuw te implementeren mid-office zou hierin de spil zijn (Ede was een van de vijf ANDEZ-gemeenten die gezamenlijk hiervoor een Europese aanbesteding hebben gedaan). Het project kwam echter niet van de grond. Dreschler kan achteraf eenvoudig verklaren waarom: "We zijn veel te snel begonnen met het selecteren van een systeem, terwijl we nog nauwelijks naar de processen hadden gekeken. Onze organisatie was toen nog verkokerd, iedere sector leverde zijn eigen diensten. Natuurlijk kan software een vliegwiel zijn om verandering te versnellen, maar dat wiel moet wel eerst op gang worden gebracht."

### Scheiding eerste en tweede lijn

De mid-office implementatie mislukte, maar leverde veel nuttige lessen op. De belangrijkste is wel dat de processen het uitgangspunt dienen te zijn. Dat klinkt zo simpel – en het was een zin die ook in 2007 wel werd geroepen, maar nog niet echt werd gevoeld. Dat is nu anders. "Iedereen is ervan doordrongen dat zijn werk fundamenteel verandert als we één centrale plaats inrichten waar alle klantcontact samenkomt. Die verandering gaat verder dan dat er een scheiding komt tussen de eerste en de tweede lijn", zegt Dreschler, om er meteen aan toe te voegen dat hij ook nog niet helemaal weet hoeveel meer daarbij komt kijken. "We hebben een stip op de horizon waar we naar toe werken, maar we weten nog niet precies hoe die route eruit gaat zien. We werken met kleine, iteratieve stappen. Bij iedere stap leren we van de voorgaande. Waar we vroeger een heel plan van aanpak hadden met *milestones*, hebben we nu alleen een doel. Dat doel staat iedereen helder voor ogen, maar de weg ernaar toe kristalliseert zich pas gaandeweg uit."

Ondertussen is al een fors deel van de route afgelegd. Er is een centraal KCC ingericht waar alle klantcontact binnenkomt. Waar vroeger de telefoon werd opgenomen door inhoudelijk deskundigen in de sectoren, wordt die nu beantwoord door een klantcontactmedewerker. Die staat op het ene moment iemand te woord die een vraag heeft over zijn uitkering, en het volgende moment een burger die wil weten wanneer in zijn straat de containers worden geleegd. Dat betekent

dus dat de kennis van de vakafdelingen moet worden geborgd en toegankelijk moet worden gemaakt voor de medewerkers van het KCC. Dat doet Ede met een kennisbank waarin alle informatie wordt ontsloten.

Deze kennisbank is cruciaal voor het succes van het KCC. De gemeente Ede ging bij de pakketselectie niet over één nacht ijs. Er is gekeken naar de aanpak van andere gemeenten en er zijn gesprekken gevoerd met maar liefst twaalf leveranciers. “Daaruit kwam naar voren dat datgene wat wij zochten niet bestond”, zegt Dreschler. “Er was ook geen kennismanagementsysteem dat zo dicht in de buurt kwam dat we het met wat maatwerk naar onze wens konden aanpassen.”

En dus besloot de gemeente tot een gewaagde stap: kiezen voor het AntwoordPlus-concept dat nog ontwikkeld moest worden. Daarbij had de gemeente een belangrijke eis: de software moet gebruik maken van open standaarden en open source, zodat ook andere gemeenten het pakket straks kunnen aanschaffen. De keus viel uiteindelijk op een consortium onder leiding van Ocaro, specialist in contact center management. “Zij vielen op door hun visie. Als enige leverancier namen zij de klantvraag als centraal uitgangspunt. De verleiding is immers heel groot om weer te gaan denken vanuit de producten en diensten die we als gemeente leveren, maar voor je het weet loop je dan weer vast in verzuilde systemen.”

De software zelf wordt ontwikkeld door Everest, software-ontwikkelaar gespecialiseerd in het stroomlijnen van dynamische en complexe processen en bekend van de modelgedreven software ontwikkeltool Aquima. Tot de klantengroep van Everest behoren veel financiële dienstverleners. Deze sector is de afgelopen jaren druk doende geweest om het klantcontact van meerdere labels en via meerdere kanalen te centraliseren. “Ze zijn dus bekend met de problematiek, maar komen wel vanuit een heel andere hoek invliegen dan wij”, zegt Carolien de Oliviera Marreiros, directeur van Ocaro. En juist in de combinatie van beide expertises zit volgens haar ook de kracht. Het idee achter AntwoordPlus is dat de KCC-medewerker – maar op termijn ook de burger op internet – zijn vraag moet kunnen intypen, waarna in volgorde van waarschijnlijkheid de antwoorden verschijnen. “Vergelijk het met Google, maar dan met dien verstande dat je een complete zin kunt intypen en niet alleen trefwoorden. Het systeem herkent of het een enkelvoudige of een complexe samengestelde vraag is waarvoor informatie uit meerdere bronnen bij elkaar moet komen.”

## Groeien

Op het moment van het interview zijn drie domeinen live – Burgerzaken, Belastingen en Parkeren – en is Wmo (Wet maatschappelijke ondersteuning) bijna zover dat op de nieuwe

## Modelgedreven automatiseren

AntwoordPlus is gebouwd met behulp van Aquima. Dat is modelgedreven software waarmee processen kunnen worden geautomatiseerd. In plaats van code te programmeren kun je met Aquima software ontwikkelen op basis van een BPM-model. Dat heeft een aantal voordelen. Op de eerste plaats kun je de software snel aanpassen, want je hoeft alleen maar het model aan te passen. Een processtap toevoegen of weghalen is dus een fluitje van een cent. Bovendien laat de software ook zien waarom iets zo is. Met andere woorden: de specificaties die in het model staan zijn zichtbaar voor de gebruiker van de software. Als een burger de gemeente Ede belt waarom zijn bouwvergunning is afgewezen, is het op termijn zo dat de KCC-medewerker dit direct in AntwoordPlus kan zien. Op dit moment is dat overigens nog niet zo. En tot slot vult modelgedreven software het gat wat zo vaak tussen IT en de business bestaat. Want waar traditioneel de business aan de eigen IT-afdeling of externe leverancier vertelt hoe een applicatie eruit moet zien en dan maar moet afwachten of datgene wat ze bouwen voldoet aan de verwachting, kunnen ze hier samen het model ontwikkelen.

Mark Mastop is CTO bij Everest en sinds de begin-dagen verantwoordelijk voor de ontwikkeling van

Aquima. Hij legt uit hoe het werkt: “Je zet het proces dat je wilt automatiseren in een gestructureerd model. De specificaties in dat model kun je gewoon als tekst erin zetten. Dat model wordt door Aquima real-time vertaald in XML zodra een gebruiker de software een opdracht geeft. Je werkt als gebruiker van de software dus vanuit het model en niet vanuit geprogrammeerde code. Dat betekent dat als je het model aanpast, de software automatisch mee aanpast.” Aquima bestaat dan ook uit twee componenten: Aquima Studio en Aquima Runtime. Aquima Studio is de visuele modelleromgeving. De modellen die in Aquima Studio gemaakt worden kunnen door Aquima Runtime meteen als werkende applicaties worden uitgevoerd. Dit maakt dat Aquima op zijn sterkst is in situaties waarin processen of onderliggende business rules regelmatig veranderen. Mastop: “Daarom is ons marktaandeel het hoogst in de sectoren financiële dienstverleners en overheden. Die organisaties hebben voortdurend te maken met veranderende wet- en regelgeving. Als je dan met traditionele software werkt, is het een crime om die steeds te moeten aanpassen. Met Aquima is het echter een fluitje van een cent doordat de modellen inzichtelijk en begrijpelijk zijn.”

werkwijze kan worden overgegaan. “Dat wil niet zeggen dat we met de implementatie van de nieuwe werkwijze voor dat domein ons eindpunt hebben bereikt. Sterker, dat is eigenlijk pas de start voor echt wezenlijke veranderingen, dan gaat het vliegwiel pas echt draaien”, zegt Dreschler. Want hoe langer AntwoordPlus in gebruik is, hoe verder de kennisbank zal groeien. “Uiteraard gaan we van start met een goed gevulde database, maar er zullen altijd vragen komen waarop het antwoord niet uit het systeem naar voren komt. We hebben een redactorennetwerk gevormd van mensen die kennis toevoegen en die bestaande informatie up-to-date houden. Dat is belangrijk, want op die manier kunnen de meeste klantvragen met één contact worden afgewikkeld. Burgers worden pas doorverbonden naar de tweede lijn als dat écht nodig is, bijvoorbeeld in een hele complexe situatie.”

Het vliegwieleffect wordt nog eens versterkt doordat medewerkers door dit hele traject zelf ook veel meer proces- en klantgericht zijn gaan denken en beter weten wat hun rol is. “Daardoor gaan ze zelf nadenken hoe dingen slimmer en effectiever kunnen, maar ze worden zich ook veel meer bewust van waar de grens ligt. Neem bijvoorbeeld deregulering. Net als andere gemeenten kijken ook wij hoe we het aantal indieningsvereisten kunnen verlagen. Je wilt de burger het liefst zo min mogelijk vragen stellen, maar tegelijkertijd wil je voorkomen dat de informatie niet compleet is. Het optimum kan alleen worden gevonden als KCC en de achterliggende sector nauw samenwerken en elkaars proces goed begrijpen. Op die manier ontstaan vanaf de werkvloer heel veel nieuwe ideeën ter optimalisering van processen, dat hadden wij als directie nooit allemaal vooraf kunnen bedenken. Vandaar dus ook dat een iteratieve werkwijze hier zo goed bij past, want juist het voortschrijdend inzicht zet het vliegwiel in gang.”

### Steeds beter

Dat bleek bijvoorbeeld bij het Lean-project van het bureau Schuldhulpverlening. Dreschler: “Vooraf hebben we medewerkers gevraagd wat ze van hun processen vonden. De meerderheid vond eigenlijk dat die best goed op orde waren en ze verwachtten weinig verbeteringen te kunnen halen met Lean. Het hele team heeft drie dagen op de hei gezeten en systematisch het proces helemaal opnieuw ontworpen. Ze kwamen terug vol energie en enthousiasme, ze hadden niet verwacht dat ze zelf zoveel verbeteringen zouden ontdekken. De quick wins zijn nu geïmplementeerd, de grote veranderingen vereisen meer zorgvuldigheid. Dat pakken we weer aan via een iteratieve methode.”

Een ander voorbeeld is de OZB. Waar in het verleden een extern callcenter werd ingeschakeld om de piek aan telefoontjes op te vangen op het moment dat de beschikkingen werden verstuurd, is er vorig jaar voor het eerst een KCC-project van gemaakt. Dreschler: “Ter voorbereiding hebben de mensen van Belastingen uitleg gegeven aan de KCC-medewerkers over hun proces. Het merendeel van het werk bij Belastingen zit in het afhandelen van bezwaarschriften. Uitgangspunt is

daarom geweest hoe we dat aantal bezwaarschriften kunnen verminderen door klanten beter te woord te staan. Medewerkers van Belastingen hebben samen met het KCC de content ontwikkeld. Daardoor ontstond er veel meer betrokkenheid. Waar vroeger het contactcenter ongeveer de helft van de telefoontjes zelf kon afhandelen en de rest doorverbond, haalde ons eigen KCC dit jaar een score van ruim 80 procent aan direct beantwoorde vragen. Tegelijkertijd halveerde het aantal bezwaarschriften. Dat brengt enorme kostenbesparingen.”

### Knip maken

De snelheid waarmee processen veranderen is sterk afhankelijk van de complexiteit. Wmo is een van de meest complexe onderwerpen, waarbij bovendien steeds meer wordt samengewerkt met partners. Het was een hele tour om AntwoordPlus te vullen met content op dit gebied, zegt De Oliveira Marreiros. “Waarvoorheen de Wvg (Wet voorzieningen gehandicapten) keek op welke ondersteuning iemand met een bepaalde handicap recht had, gaat de Wmo uit van wat mensen en hun netwerk zelf kunnen organiseren. Er zijn ontzettend veel organisaties die steun verlenen aan ouderen, gehandicapten en anderen met een beperking. In de nieuwe werkwijze wordt eerst gekeken welke hulp daar vandaan kan komen. Dit is niet eenvoudig, te meer daar er ontzettend veel verschillende soorten aandoeningen en beperkingen zijn waar de Wmo op van toepassing is. Toch willen we dat het merendeel van de vragen door het KCC kan worden beantwoord. Dat stelt hoge eisen aan de kennis die we via AntwoordPlus ontsluiten en het levert voortdurend discussies op over waar we de knip leggen: welke vragen kunnen door het KCC worden beantwoord, voor welke vragen moeten medewerkers doorverbinden?”

Die knip wordt steeds verder weg gelegd, mede doordat de gemeente erin is geslaagd om de scepsis bij de Wmo-consulenten weg te nemen. “We hebben één van onze consulenten in het KCC gezet. Zij werkt als haarlemmerolie. Bovendien leren de Wmo-consulenten het nu waarderen dat zij niet meer al die standaardvragen hoeven te beantwoorden, maar alleen nog worden ingezet in complexe situaties. Ondanks dat het werk sterk toeneemt, hoeven we daardoor de afdeling Wmo niet uit te breiden.” In een vervolgfase wordt ook de samenwerking met andere organisaties ketenbreed ingericht. Omdat dit de medewerking van al die verschillende organisaties en groeperingen vraagt, zal het meer tijd vergen.

Op dit moment wordt alleen de klantvraag vastgelegd in AntwoordPlus, maar op termijn wordt dit gekoppeld aan klantgegevens. Dreschler heeft het ideaalbeeld helder op zijn netvlies: “We willen een totaalbeeld van de klant, zodat als hij belt over een vergunning wij proactief informeren of zijn klacht van de week ervoor over een kapotte lantaarnpaal naar wens is verholpen. Op dat moment overtreft je de verwachting en lever je pas echt klantgerichte dienstverlening. Zo ver is het nog niet, maar we hebben die stip op de horizon helder op ons netvlies.”

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.