

CONTACTCENTER AMSTERDAM

IN DE UITBOUWFASE

Door Erik Bouwer

Fotografie: Pieter Magielsen/NFP Photography

DE GEMEENTE AMSTERDAM HEEFT SINDS 2006 EEN EIGEN CENTRAAL CONTACTCENTER. MET VEERTIEN AUTONOME STADSDELEN (DIE BOVENDIEN TOT 1 MEI IN EEN FUSIEPROCES VERWIKKELD ZIJN) EN TIENTALLEN DIENSTEN DIE ELK HUN EIGEN VERLEDEN KENNEN EN DE VORMING VAN NIEUWE STADSDEELRADEN ALS GEVOLG VAN DE RECENTE VERKIEZINGEN, LIJKT HET STROOMLIJNEN VAN HET CONTACT MET DE BURGER EEN NACHTMERRIE. STAP VOOR STAP IS DAN OOK HET CREDO, MAAR INMIDDELS STAAT ER WEL EEN STEVIGE BASIS, ALDUS LUK HADDERINGH EN FRANKE STRIBOS.

Antwoord is het programma dat door Contactcenter Overheid (CCO) is uitgerold. Het heeft als bedoeling dat gemeentelijke organisaties het primaire aanspreekpunt zijn voor de burger wanneer deze in contact wil treden met de overheid. Het programma is gestart in 2006 en loopt af in 2015. In dat laatste jaar moeten alle gemeenten hun klantcontactorganisatie op orde hebben: balie, telefonie en web moeten dan op uniforme wijze georganiseerd en geïntegreerd zijn en op consistente wijze informatie bieden aan de burger. In juli 2007 zijn de ICTU-programma's Advies Overheid.nl en Contactcenter Overheid (CCO) samengevoegd tot Overheid heeft Antwoord. Er is veel samenhang met andere programma's zoals e-Overheid, DigiD en de invoering van het BurgerServiceNummer. Eerder al werd bijvoorbeeld gewerkt aan uniforme richtlijnen voor alle websites van overheidsinstellingen (2004, uitmondend in 125 richtlijnen). De overheid is hard aan het werk met digitalisering van de dienstverlening aan de burger.

UITDAGING AMSTERDAM

Voor een kleine gemeente is het al een hele uitdaging om van een traditionele, op geïsoleerde diensten gebaseerde organisatie te komen tot een alomvattend 'supermodel' voor klantcontact – het programma Antwoord heeft dan ook niet voor niets een looptijd van negen jaar. Voor grotere gemeenten spelen soms extra complicerende factoren mee. Amsterdam is verwickeld in een fusietraject waarbij het aantal stadsdelen in korte duur gehalveerd wordt: van veertien naar zeven, in vier maanden tijd. Het in el-

kaar schuiven van de dienstverlening aan de burger, zowel op het vlak van infrastructuur en kanalen, als op het gebied van data en content, is in de hoofdstad ook om andere redenen een ingrijpende operatie. Allereerst kennen stadsdelen bijvoorbeeld verschillen in de organisatie en tarifiering van lokale dienstverlening – denk aan het ophalen van bedrijfsafval, een activiteit die de stadsdelen zelf mogen organiseren. Op de tweede plaats verdwijnen met

Het contactcenter van de gemeente Amsterdam (CCA) valt onder de afdeling *Dienstverlening* van Dienstverlening en Facilitair Management (DFM). Het omvat 114 werkplekken, was eerst gevestigd op drie locaties, nu in het stadsdeeltkantoor Bos en Lommer en verhuist binnenkort opnieuw naar een kantoorlocatie boven de Ringweg A10. **Luuk Hadderingh** heeft als contactcentermanager gewerkt bij onder meer Cendris, Unamic en ISS en is sinds december 2009 manager van CCA. **Franke Stribos** werkt sinds 2001 in verschillende management- en adviesfuncties voor de gemeente Amsterdam; nu is ze manager dienstverlening bij DFM. Naast CCA valt ook het Digitale Loket en de kennisbank voor publieksinformatie onder de verantwoordelijkheid van DFM. Ook is DFM verantwoordelijk voor de ontwikkeling van het dienstverleningsconcept voor de gehele gemeente. Doelstelling van CCA is om 70 tot 80 procent *one stop service* te kunnen leveren, dus niet méér dan 20 tot 30 procent doorverbindingen. CCA handelt per jaar 1,2 miljoen calls af.

de fusies bovendien her en der ambtenaren en worden afdelingen samengevoegd. Ook het bestaande beleid en de procedures van de stadsdelen moeten in elkaar geschoven worden – een harmonisatieslag die de burger moet terugvinden in de dienstverlening via telefoon, balie of website. Ten derde wordt het huidige beleid als resultaat van de gemeenteraadsverkiezingen binnenkort vervangen door nieuw beleid. De vierde complicerende factor: er is vanuit Amsterdam weliswaar een centraal contactcenter opgezet, maar niet alle stadsdelen doen tot op heden mee. En tot overmaat van ramp raakte de hoofdstad recentelijk zijn burgermeester, die ‘alles bij elkaar moet houden’ ook nog kwijt aan Den Haag en kent de stad financiële tekorten, waarbij tientallen miljoenen euro’s moeten worden bezuinigd.

AUTONOME STADSDELEN

CCA is opgezet in oktober 2006 en is daarmee samen met negen andere gemeenten in Nederland een van de voortrekkers van het programma *Antwoord*. “CCA is een voorziening waarvan is afgesproken dat iedere dienst en ieder stadsdeel er aan deelneemt. Nagenoeg alle diensten zijn al aangesloten”, aldus Franke Stribos, manager Dienstverlening. “De ene dienst is wat meer publieksgericht dan de andere; er is bij de start van CCA dan ook begonnen met diensten die het meest intensief klantcontact hebben.”

De veertien stadsdelen van Amsterdam zijn autonoom en hadden tot voor kort hun klantcontact (eerste en tweede lijn) zelf georganiseerd. Luuk Hadderingh, manager contactcenter: “Soms is de kennis over telefonisch klantcontact van vergelijkbaar niveau, soms moeten we ook uitleggen wat we hier doen.”

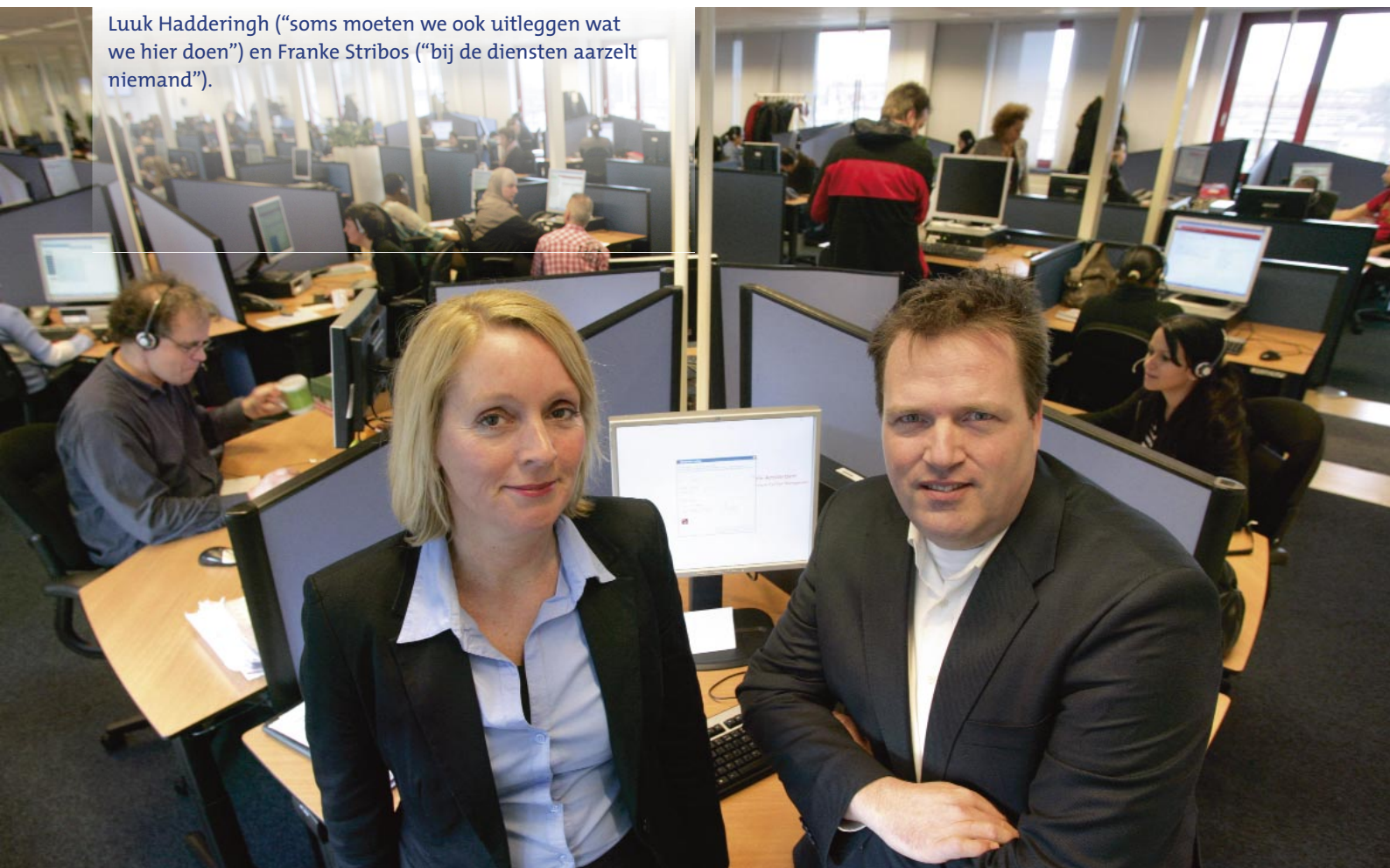
Agents hadden letterlijk 1300 mogelijkheden om door te verbinden

Met de bezuinigingen in het vooruitzicht lijkt aansluiting voor de hand te liggen – dat kan de basis vormen voor vergroting van kwaliteit van dienstverlening en efficiency. Is er voldoende bestuurlijke druk om alle stadsdelen en diensten aan te laten sluiten? Stribos: “Allereerst is er geen vrijheid; bij de diensten aarzelt niemand; het is meer een kwestie van tijd en inregelen. We zijn met bijna alle diensten bezig met verbeterprogramma’s. Daardoor nemen de door CCA afgehandelde volumes toe, zoals bij Cition (het ‘oude’ parkeerbeheer - EB) bijvoorbeeld het geval is.”

VERPLICHTE WINKELNERING?

Op dit moment is veruit het grootste deel van de diensten en stads-

Luuk Hadderingh (“soms moeten we ook uitleggen wat we hier doen”) en Franke Stribos (“bij de diensten aarzelt niemand”).



delen grotendeels aangesloten; ook wordt het 14-020 nummer al veelvuldig gecommuniceerd – misschien niet altijd op de afgesproken plekken, maar dat verkeer komt wel binnen bij CCA, zo stelt Stribos. Aansluiting van diensten en stadsdelen op CCA is dan ook geen kwestie van ‘alles of niets’, er is sprake van een groeipad met vele kleine en grote stappen.

CCA zag een enorme complexiteit en diversiteit aan vragen op zich afkomen en besloot alle kennis te automatiseren met behulp van KANA. Stribos: “Dat is erg veel werk. We inventariseren alle klant-

Een enkele maal is het een zoektocht om de mensen goed door te verwijzen

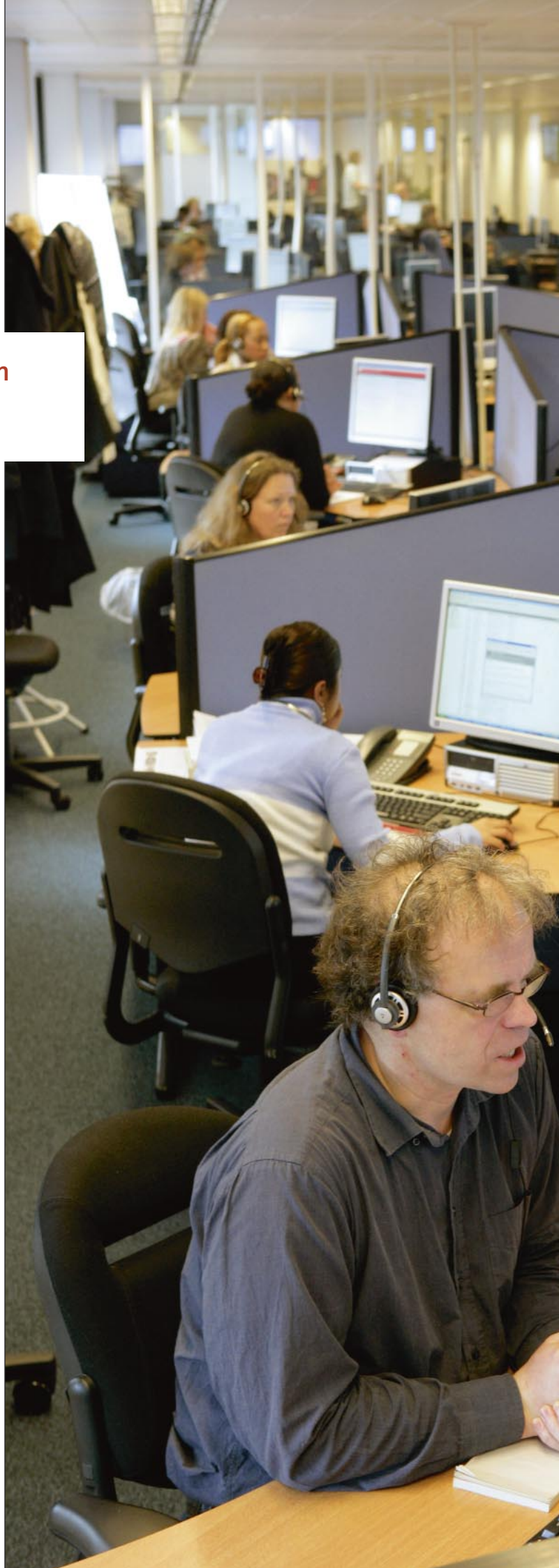
vragen en plaatsen deze in onze kennisbank. Bij een aantal diensten maken we ook gebruik van hun backoffice-systemen, bijvoorbeeld voor de Dienst Werk en Inkomen (DWI) of Gemeentelijke Belastingen. Daar moeten onze mensen ook op getraind worden.” Er wordt ten onrechte steeds veel nadruk gelegd op het wel of niet meedoen van de stadsdelen, vindt Stribos. Allereerst sluiten de meeste stadsdelen gewoon aan. Daarnaast vormde het callvolume van de stadsdelen tezamen in 2009 niet meer dan ongeveer 25 procent van het geheel. Het aansluiten van een nieuw stadsdeel trekt dan ook geen wezenlijke wissel op CCA als het gaat om werving, selectie en training, aldus Haddingh. Stribos: “Het grootste aandeel is afkomstig van de aangesloten diensten, zoals DWI of Gemeentelijke Belastingen.”

STAPSGEWIJS

Die stapsgewijze aansluiting van diensten en stadsdelen, met elk hun eigen historie en werkwijzen, maakte het voor CCA als ‘facilitaire eenheid’ wel lastig de verschillende werkwijzen te integreren. In het voorjaar van 2009 is, na een tamelijk negatief rapport van de Ombudsman uit 2008, dan ook gekozen voor een grotere eenduidigheid in aansluiten van diensten en stadsdelen. “Het rapport loog er niet om. Er werden weliswaar stadsdelen en diensten aangesloten, maar het ontbrak aan uniformiteit. Agents hadden letterlijk 1300 mogelijkheden om door te verbinden. Het businessmodel van CCA ging verder uit van veel calls om CCA renderend te maken; maar het was uiteindelijk natuurlijk belangrijker om gesprekken effectief af te wikkelen. Diensten en stadsdelen hadden onvoldoende zicht op de werkelijke omvang van hun inkomend verkeer. We hebben de aanbevelingen overgenomen en een verbeterplan opgesteld.”

Voor de stadsdelen is de aansluiting geregeld via een zogenaamd basispakket waar CCA de eerstelijns gespreksafhandeling doet voor 70 procent van het telefoonverkeer van de stadsdelen (burgerzaken, vergunningen, meldingen openbare ruimte/afvalinformatie) en de overige vragen doorverbindt. Dit basispakket geeft ook aan wat stadsdelen zelf moeten regelen op het gebied van de opvang van tweedelijns contacten.

Stribos benadrukt dat er op centraal niveau door het portefeuillehoudersoverleg van de verschillende stadsdelen (waarbij Cohen portefeuillehouder was voor het centrale stadsdeel) ‘ja’ is gezegd tegen dat basispakket. Er is een aantal jaren geleden ook in het





bestuursakkoord (tussen stadsdelen en centrale stad) afgesproken dat alle diensten en stadsdelen aansluiten op Antwoord.

BASISPAKKET

Het basispakket had in januari 2010 gereed moeten zijn, maar deze ontwikkeling werd doorkruist door het fusieproject van de stadsdelen dat rond datzelfde tijdstip werd gestart. Dat project heeft een korte looptijd: op 1 mei 2010 moeten de veertien stadsdelen gereduceerd zijn tot zeven. “Dat leidt ertoe dat een aantal stadsdelen op de rem heeft getrapt en wacht totdat ze gefuseerd zijn”, aldus Stribos, die dat wel een verstandige keuze vindt omdat na de fusie er meer ruimte is om het klantcontact goed in te regelen. “In een aantal van de ‘oude’ stadsdelen heeft de stadsdeelraad ondanks een positief advies van het dagelijks bestuur om meerdere redenen besloten niet aan te sluiten, gedeeltelijk aan te sluiten of de aansluiting uit te stellen.” Het gaat hierbij om Westerpark en Oud-West (die samen met stadsdelen De Baarsjes en Bos en Lommer het nieuwe fusiestedeel ‘West’ moeten vormen); ook stadsdeel De Baarsjes, nu nog wel deelnemer in het CCA-programma, heroverweegt continuering. CCA wacht voorlopig even de periode na 1 mei af.

Er is als gevolg van de fusie in combinatie met de verkiezingen nog geen beleidsharmonisatie doorgevoerd. Voor de nieuw te vormen stadsdelen is het ‘oude’ stadsdeel waarin je woont voorlopig nog bepalend voor verschillende soorten beleid en verordeningen. Zo staat het ook nog in de kennisbank. De nieuwe stadsdelen hebben daarnaast tot 2013 de tijd om het beleid te harmoniseren. Ieder nieuw stadsdeelbestuur moet straks besluiten hoe er geharmoniseerd wordt.

DE WEG VINDEN

Hoewel nu het basispakket voor de stadsdelen als vertrekpunt wordt gezien, schuift de knip tussen eerste en tweede lijnscontacten wel steeds verder op. CCA is er uiteindelijk op gericht om stadsdelen te ontlasten en als het aan Dienstverlening ligt, wordt

Het is niet de bedoeling dat stadsdelen zelf gaan shoppen in de markt voor klantcontact

het dienstenpakket de komende tijd verder uitgebreid – bijvoorbeeld met de mogelijkheid om digitaal of telefonisch afspraken te maken. “Wat nog niet goed geregeld is in Amsterdam, zijn alle 24-uursmeldingen. Er bestaan nog veel verschillende telefoonnummers, bijvoorbeeld voor horecaoverlast of openbare verlichting. Alleen wanneer je als burger regelmatig overlast hebt van de horeca weet je dat nummer wel te vinden. Hier kunnen we als CCA een rol in gaan spelen.”

Er zijn natuurlijk ook burgers die de weg *niet* weten te vinden. Haddingh: “Een enkele maal is het een zoektocht om de mensen goed door te verwijzen. De redactie van de kennisbank weet echter tot in de kleinste hoekjes waar het antwoord gezocht kan worden.” Agents wordt ook aangeleerd om mee te werken aan de



verrijking van de kennisbank, zo legt Hadderingh uit: “De agent zet een vraag van de burger, waar niet direct een antwoord op te vinden is, uit bij de redactie van de kennisbank. Die redactie zit ook bij ons op de werkvloer en vult aan of herschrijft.”

Stribos: “We bedienen die zoekende burger ook graag, daar zijn we voor. Maar het gros van de vragen over stadsdelen is helder: vragen over burgerzaken, waarbij de afhandeling niet stadsdeel-specifiek is, afgezien van de openingstijden van de balies van de stadsdeelkantoren.”

CCA neemt wel alle meldingen aan over bijvoorbeeld de openbare ruimte en zet deze door naar het stadsdeel – in een aantal stadsdelen kan voor deze meldingen al niet meer rechtstreeks met het stadsdeel gebeld worden.

PRIJS PER GESPREK

Hadderingh: “De processen van CCA staan nu – van werving en selectie tot en met quality monitoring. De uitdaging zit nu veel meer aan de achterkant, vanuit Dienstverlening: hoe zorg je er



Tips

Stribos: “Het leuke aan het werken voor Amsterdam is onder andere de bestuurlijke complexiteit. Het is niet zo dat er iemand opstaat die zegt welke kant we opgaan. We hebben het complex geregeld en dat komt bij CCA tot uitdrukking.” Stribos en Hadderingh hebben wel de volgende tips voor gemeenten die wellicht nog moeten starten met *Antwoord*:

- Huur mensen in die verstand hebben van het primaire proces van een contactcenter.
- Schroom niet om content te halen bij andere gemeenten.
- Haal niet eerst de IT-afdeling naar binnen, luister eerst naar de klantvragen.
- Registreer letterlijk de klantvraag.

voor dat diensten en stadsdelen goed aansluiten? De enorme range aan vragen maakt het complex. Bij een gemiddeld bedrijf komen de vragen uit één tak, hier hebben we met meerdere opdrachtgevers te maken in de vorm van allerlei diensten en stadsdelen. De agents worden breed getraind, de complexiteit is ook de reden om sterk te focussen op de kennisbank. Er is een grote redactie die proactief werkt en veel contact onderhoudt met diensten en stadsdelen.”

CCA rekent af per call; de kostprijs van een gesprek is (tot en met 2010) gemiddeld 7,25 euro; voor 2011 gaat de prijs naar verwachting naar beneden. In dat tarief is alles inbegrepen: personeel, overhead, een uitwijkmogelijkheid bij calamiteiten, de kennisbank waar iedereen uit kan putten, alle IT-voorzieningen. Die prijs wordt gedeeltelijk omgeslagen over alle stadsdelen en diensten, het restant wordt per gesprek verrekend.

Het is niet de bedoeling dat stadsdelen zelf gaan shoppen in de markt voor klantcontact – hierbij verwijst Stribos naar de eerder gemaakte afspraken; diensten mogen sowieso niet buiten CCA om klantcontactservices inkopen. Daar staat tegenover dat CCA heel transparant is en verantwoording aflegt over alle processen en het rendement, verklaart Stribos.

DIGITALE DIENSTVERLENING

Steeds meer dienstverlening vanuit de gemeente wordt digitaal verzorgd. Ook daarbij wordt de kennisbank ingezet. “Samen met de G4 (de vier grote gemeenten van Nederland - EB) hebben we de kanalenmixer ontwikkeld, waarbij je per product en doelgroep kunt bepalen welke producten je het beste via welk kanaal kunt aanbieden”, vertelt Stribos. “Daarbij wordt ook rekening gehouden met de veranderende bevolkingssamenstelling: in hoeverre zijn groepen nu en in de toekomst bereid om selfservice via het web te gebruiken? Daar kunnen we ook onze mediacampagnes weer op afstemmen.”

De verdere integratie van die kanalen – het kunnen inzien van statusinformatie in digitale processen – is iets wat nog moet worden doorgevoerd. Op dit moment moet Dienstverlening de verschillende diensten nog op het hart drukken om *niet* het 14-020-nummer in zaakgebonden correspondentie te vermelden, want op dat terrein kan CCA de burger niet informeren. “Het zijn wel zaken die op het wensenlijstje staan en terugkomen in de Visie Dienstverlening 2010-2014 die door alle betrokken ambtelijke partijen is ontwikkeld.”

CALL AVOIDANCE

Een ander doel is te komen tot reductie van het belverkeer – bijvoorbeeld door de redactie een actieve rol toe te kennen in de wijze waarop stadsdelen en diensten zelf communiceren met de burger. “We screenen brieven van stadsdelen en diensten en gaan na in hoeverre ze vragen zouden kunnen oproepen. De webredacties van de verschillende stadsdelen kunnen weer putten uit de KANA kennisbank van CCA.” Daarmee wordt Dienstverlening op het vlak van feitelijke publieksinformatie een soort kennismakelaar. Daarnaast zijn er decentraal natuurlijk ook nog voorlichters en communicatiespecialisten actief. Vanuit Dienstverlening is gevraagd om in ieder stadsdeel redacteuren aan te wijzen die lokaal voor afstemming zorgen met de inhoud van de kennisbank.

CCA is tevens een plek waar gewerkt wordt aan mobiliteit. Er wordt samengewerkt met de Klantencontactacademie (KCA) om medewerkers van een beroepskwalificatie te voorzien. Momenteel wordt bezien in hoeverre de mbo-opleiding nog beter kan worden afgestemd op inbound dienstverlening, zo legt Hadderingh uit – het accent ligt nu nog iets te veel op sales. Ook is CCA een plaats waar geschikte boventallige gemeentemedewerkers terecht kunnen wanneer er behoefte is aan nieuwe agents. [CCM](#)