

# ROTTERDAM HAALT KLANTCONTACT WEER NAAR BINNEN

*UITBESTEDEN ONDERDEEL  
VAN ONTWIKKELTRAJECT*



EEN BEZOEK AAN NEW YORK DOOR BURGERMEESTER  
OPSTELTEN IN 2004 WAS DE AFTRAP VOOR DE  
CENTRALISATIE VAN HET KLANTCONTACT VAN DE  
GEMEENTE ROTTERDAM, IN COMBINATIE MET  
OUTSOURCING. NU IS DE STAD KLAAR OM HET  
KLANTCONTACT WEER IN EIGEN HUIS TE GAAN  
UITVOEREN.

In het kader van het Rijksbrede project Antwoord moeten alle gemeenten uiterlijk in 2015 zijn aangesloten op het 14+ nummer en hun nieuwe klantcontactorganisatie op poten hebben staan. Voor het Antwoord-programma zijn enkele jaren geleden blauwdrukken en draaiboeken opgesteld, die gemeentelijke overheden kunnen inzetten bij het opnieuw organiseren van hun klantcontact. Rotterdam liep samen met enkele andere gemeenten voorop. Joost Groenestein, projectleider KCC Rotterdam: "In 2004 heeft toenmalig burgemeester Opstelten, met een aantal andere burgemeesters, een bezoek gebracht aan New York. Op basis van zijn positieve indrukken vond hij de aanpak van New York een goed plan. Hij heeft bekeken hoe we dat snel en efficiënt konden invoeren en hoe we daarbij externe hulp konden inroepen. Er is een aanbestedingsprocedure geweest en we zijn bij HCN uitgekomen."

Heeft de gemeente bewust gekozen voor het model waarbij de outsourceperiode vooraf is bestempeld als 'opbouwfase' van de nieuwe klantcontactorganisatie? Nee, zo stellen de betrokkenen, vooraf is de uitbesteding *niet* opgezet als manier om iets in de steigers te zetten en als het goed draait, in eigen beheer te nemen.

#### PASPOORT KWIJT?

Groenestein: "Rotterdam was de eerste gemeente die 24/7 bereikbaar werd, een nadrukkelijke keuze van het gemeentebestuur. Daarbij biedt een facilitair bedrijf alle ruimte voor volcontinue dienstverlening: 365 dagen per jaar en 24 uur per dag."

Egbert Velthuizen, client team manager bij Unamic/HCN voor de gemeente Rotterdam: "Als je midden in de nacht op Schiphol staat met de ontdekking dat je je paspoort kwijt bent, kan je ook belten."

Naast de non stop service benadering is voor de dienstverlening aan de burger gekozen voor het in gebruik nemen van één centraal nummer, 0800-1545 – oorspronkelijk het nummer van de goed bekende *klachtentelefoon*, waar burgers melding konden maken van problemen in de buitenruimte. HCN heeft in het begin van de uitbesteding alle betrokkenen bij het gemeentelijk klant-

contact uitgenodigd een kijkje te nemen binnen haar organisatie. Klantcontactmedewerkers van de verschillende gemeentelijke diensten kregen de mogelijkheid om met het werk mee te gaan naar HCN. Daar hebben uiteindelijk weinig mensen gebruik van gemaakt, aldus Velthuizen.

#### AFSTEMMING IS UITDAGING

Velthuizen: "De voorwaarde bij de uitbesteding was dat de partner die het project zou gaan uitvoeren, zich met een callcenter in Rotterdam zou vestigen." HCN heeft daarom in 2005 op de Westblaak een nieuwe vestiging geopend. Alle telefoonnummers van gemeentelijke diensten zijn vanaf de centralisatie vervangen door het 1545-nummer en het bijbehorende verkeer is afgehandeld door dit callcenter. Gemakkelijk gezegd, maar met 900.000 calls per jaar verdeeld over dertig verschillende gemeentelijke diensten en deelgemeenten is dat geen eenvoudige integratieklus. Groenestein over de centralisatie: "Ik denk dat we een telefoonboekpagina vol met nummers hadden. Sommige gemeentedeelorden stonden niet te juichen. We hebben wel geleerd dat het belangrijk is om de onderdelen van de gemeente meer in het proces te betrekken. De telefoontjes die HCN niet kan afhandelen, moeten worden doorverbonden met de desbetreffende gemeentelijke diensten of deelgemeenten." Volgens hem is de afstemming met die diensten en deelgemeenten het meest lastige onderdeel geweest in het hele veranderproces. Ook Velthuizen erkent dat het opvangen van calls in de frontoffice relatief gemakkelijk is te regelen, maar dat kennis en informatie succesfactoren zijn als het gaat om de aansluiting met de achterliggende organisatieonderdelen.

#### WIE GAAT OVER HET INFORMATIEVRAAGSTUK?

Daarbij hoort ook het ontsluiten van informatie van de verschillende diensten richting HCN: hoe krijg je heldere en kloppende informatie over procedures en regels? In eerste instantie is die ontsluiting van informatie geregeld via de lokale intranetsites van de gemeenteafdelingen, waarbij per dienst een functionaris verantwoordelijk was voor de informatievoorziening. Maar sinds een jaar is gekozen voor het werken aan de hand van frequent gestelde vragen met bijbehorende antwoorden. Waar informatie de kritische succesfactor is, is regievoering over het verkrijgen, beoordelen en op maat beschikbaar stellen van informatie cruciaal. In

### Uit- en inbesteden van klantcontact

Rotterdam is in 2005 gestart met het herinrichten van de klantcontactorganisatie. Na een aanbestedingsprocedure is Rotterdam in zee gegaan met HCN, thans Unamic/HCN. Er is een contract gesloten voor het outsourcen van het klantcontact voor een periode van drie jaar op basis van een prijs per call. Bij deze eerste overeenkomst bestond de mogelijkheid het contract te verlengen met een jaar. In april 2007, met nog een jaar looptijd voor de boeg, is de constructie bedacht waarbij het contract verlengd zou worden en dat het extra jaar zou worden gebruikt om het klantcontact weer terug te brengen naar de gemeente Rotterdam. Het besluit hiervoor werd eind 2007 bekrachtigd. Deze overdrachtsperiode eindigde recent (1 april 2009).



de nieuwe benadering ligt de regie voor dit informatievraagstuk niet meer bij de gemeentelijke dienst, maar bij het KCC. Volgens de Rotterdamse projectleiders moeten diensten wel aan deze nieuwe aanpak wennen. “Op basis van een hele lap tekst, aangeleverd door de dienst, wordt nu een korte vraag geformuleerd met een kort antwoord”, aldus Velthuisen. HCN heeft verder een zoekmachinefunctie als schil over de kennisbank (de bestaande gemeentelijke producten- en dienstencatalogus) geplaatst, zodat klantcontactmedewerkers sneller kunnen beschikken over de benodigde informatie.

Zo’n tachtig procent van de vragen kan nu via de FAQ-methodiek (die met behulp van RightNow is opgezet) beantwoord worden; dat is mede te danken aan de keuze om bij de processen te beginnen waar de grootste callvolumes vandaan komen (Publiekszaken en Gemeentebelastingen Rotterdam).

#### GEMEENTELIJKE DIENSTEN: ANDERE ROL

De gemeentelijke diensten veranderden van frontoffice tot backoffices voor de nieuwe eerstelijns opvang. Raymond van Altena,



Joost Groenestein

projectmanager van Ro!Entree – de werkmaatschappij van Roteb die per 1 april 2008 het KCC heeft overgenomen van Unamic/HCN – geeft aan dat de meeste gemeentelijke afdelingen al wel erva-



Egbert Velthuisen

ring hadden met uitbesteden. Van Altena schetst dat iedere dienst tot voor kort zijn eigen frontoffice organiseerde en deze grotendeels uit handen moest geven. “Zo’n verandering heeft tijd nodig, het is een ingrijpend proces.”

“Het begint met de vraag wat je allemaal wel en niet door de frontoffice wil laten afhandelen. Bij *Parkeren* is een bewuste keuze gemaakt om veel bevoegdheden en dus veel informatie bij de frontoffice te leggen”, stelt Velthuisen. “Daardoor werd de backoffice in belangrijke mate ontlast. Maar bij Gemeentebelastingen Rotterdam is juist nog relatief veel verkeer naar de tweede lijn gegaan. In die situatie wordt het belangrijk om de workflows en de bezetting van de eerstelijns en de backoffice op elkaar af te stemmen.” In het ontwikkelen van deze afstemming is geprobeerd te anticiperen – denk aan de jaarlijkse piek rondom de acceptgiro van de gemeentebelastingen – maar zijn natuurlijk ook problemen ontstaan. Die hebben geleid tot meer overleg en samenwerking, resulterend in extra mogelijkheden bij de frontline om meer verkeer zelfstandig af te handelen.

#### INSOURCEN

In het laatste jaar van de eerste contractperiode (2005-2008) heeft het gemeentebestuur de uitdrukkelijke wens geuit om het klantcontact uiteindelijk weer zelf af te handelen. Na een periode van

outsourcing keert het klantcontact nu dus terug naar gemeente Rotterdam. De gemeente ziet daarbij mogelijkheden om Rotterdammers die moeite hebben om een reguliere baan aan te houden, in het arbeidsproces in te schakelen. In de nieuwe aanpak kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt vanuit huis gaan werken, zodat de gemeente Rotterdam een virtueel KCC heeft. Dat nieuwe KCC wordt ondergebracht bij Roteb, waar een speciale werkmaatschappij is opgezet met de naam Ro!Entree BV. Roteb, zo legt Van Altena uit, is een bedrijf dat in hoofdzaak met mensen werkt die een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. “Er is daarnaast een duidelijke doelgroep van mensen die moeite hebben om aan een reguliere baan te komen. Denk aan mensen met een chronische ziekte, die niet in staat zijn dagelijks een aantal uren te reizen. Of aan mensen die een deel van de dag actief zijn met mantelzorg. In beide gevallen kan je met werken vanuit huis tot een oplossing komen.” Zie hier een belangrijk element van het nieuwe KCC, waarvoor in het begin is samengewerkt met AnnieConnect, te beschouwen als de uitvinder van ‘homeshoring’ van klantcontact in Nederland.

#### VERBETERSLAGEN

Van de migratie vanuit Unamic/HCN terug naar de gemeente mogen de burgers geen last hebben. Daarom heeft de gemeente Rotterdam besloten dit te doen in stappen en wel per productgroep (bijvoorbeeld eerst de telefoontjes over de buitenruimte). Ook in dit verandertraject zijn de verbeterlagen weer aan de orde. Iedere soort klantcontact wordt, voordat het vanuit Unamic/HCN naar Ro!Entree overgaat, geëvalueerd. Van Altena: “Er zijn verbeterlagen gemaakt met betrekking tot de content, de benodigde informatie; er worden opnieuw SLA's opgesteld met de betrokken gemeentelijke diensten. Er wordt ook weer gekeken naar de vraag of er mensen van deze diensten naar het centrale contactcenter willen en daarnaast wordt bezien wat er aan werkzaamheden naar de nieuwe frontoffice kan worden verplaatst.”

Voor de dienst Sociale Zaken en Werkgelegenheid speelt daarbij nog mee dat een deel van de activiteiten over gaat naar UWV en CWI en een ander deel naar het nieuwe KCC van Rotterdam. Ook andere diensten hebben opnieuw de gelegenheid te kijken naar de verdeling van hun dienstenpakket over front- en backoffice, aldus Van Altena.

#### COPC-BESTURINGSMODEL

Om de kwaliteitsmonitoring van alle gesprekken te organiseren heeft de gemeente projectmedewerkers van BRW ingehuurd, zodat het mogelijk werd de afstemming tussen de klantcontactorganisatie en de diensten te verbeteren. Ook heeft BRW advies gegeven over rapportages en contracten en het verder ontwikkelen van de kennisbank. UWV heeft een COPC Gapanalyse gedaan teneinde de telefonische dienstverlening verder te verbeteren. Had HCN/Unamic als samenwerkingspartner niet behulpzaam kunnen zijn bij het ontwikkelen van contactcenter-knowhow op het gebied van rapportages en kennisbanken? Een externe partij moet zich immers eerst inwerken? Groenestein heeft hier geen duidelijke verklaring voor, behalve dat Rotterdam de regie stevig in eigen handen wilde krijgen en zelf een pakket voor de nieuwe kennisbank had aangeschaft.

#### STAPSGEWIJS TERUGNEMEN

De overgang van het werk, terug naar KCC Rotterdam, is gestart met de meldingen buitenruimte. Van Altena: “Daar zat een aantal mensen van gemeentewerken, die meegegaan zijn naar Ro!Entree. In het begin is die pool versterkt met getrainde en ervaren krachten van AnnieConnect. Die mensen zijn later vervangen door nieuwe instroom. Op geplaatste vacatures kwamen ook voormalige HCN'ers af, die erg betrokken waren bij het werk voor Rotterdam.” Velthuisen geeft aan dat iedereen binnen de Rotterdamse vestiging van Unamic/HCN inmiddels een nieuwe werkplek heeft gevonden. En er gaan er uiteindelijk toch elf over naar



Raymond van Altena

Ro!Entree – het gaat dan om de *diehards*, aldus Velthuisen en volgens Van Altena valt een aantal van hen wel degelijk binnen de doelgroep.

De kwaliteit die geleverd moet worden, ligt vast. Een andere werkwijze (met medewerkers uit een andere doelgroep) leidt dus niet tot aanpassing van de output. Die andere doelgroep zorgt voor een wat groter personeelsbestand (bijna tweemaal zo groot als bij HCN, als gevolg van de kleinere contracten tot 16 uur per week) en voor andere aansturingmethoden door een wat hogere gemiddelde leeftijd. “Wij zijn wat minder snel dan de gewone callcenterwereld”, vat Van Altena samen.

EXIT-STRATEGIE

Wat doe je met de kennis die wordt opgebouwd en die wordt vastgelegd in systemen? Dat is een belangrijk element bij outsourcing, met name bij de zogenaamde *exit strategie* waarin het terughalen of overdoen aan een andere dienstverlener van uitbestede activiteiten centraal staat. Velthuizen: “We hadden ook kunnen stellen: ‘Jullie willen het graag weer zelf doen? Hier heb je het weer terug, succes.’ Maar we hebben drie jaar op een prettige manier samengewerkt. Het op een nette manier afronden is in het belang van de burger, van de gemeente Rotterdam en van Unamic/HCN.”

**Succesvol klantcontact**

De afgelopen jaren investeerde de gemeente doorlopend in de kwaliteit van de dienstverlening. Naast het 24-uurs servicenummer 0800-1545, lanceerde ze tien stadswinkels met een breed assortiment aan producten en ook de website [www.rotterdam.nl](http://www.rotterdam.nl) bleef niet achter. In 2007 werd met trots *Mijn Loket* geopend voor digitale dienstverlening op maat met behulp van DigiD. Ook landelijk ging de kwaliteit van de website niet ongemerkt voorbij, want in 2007 nam de gemeente Rotterdam de eerste plaats in op de [Advies.Overheid.nl](http://Advies.Overheid.nl)-ranglijst van gemeentelijke websites. Gemeente Rotterdam maakte in 2007 en 2008 deel uit van de top vijf telefonisch best bereikbare gemeenten in Nederland volgens de AD Bereikbaarheidstest, die wordt uitgevoerd door Stichting ITO. Ook is volgens de test het 0800-nummer van Rotterdam het best bereikbare gratis telefoonnummer van Nederland en is de gemeente de best bereikbare overheidsinstantie. In 2006 won HCN de gouden Nationale Contact Center Award met de case ‘Eén Telefoonnummer: 0800-1545. Heel Rotterdam belt HCN!’

**Hoe belangrijk is 365/7/24 dienstverlening?**

De burger heeft weinig keus als het gaat om dienstverlening door de gemeente. De overheid heeft de plicht om de dienstverlening goed te organiseren, maar is 24-uurs bereikbaarheid van de gemeente wel te verantwoorden? Of is deze keuze ingegeven door de hype dat de burger gezien wordt als ‘klant’?

Groenestein: “Opstellen heeft het voorbeeld van New York omarmd.” Velthuizen: “De meldingen over de buitenruimte spelen een zeer belangrijke rol. Calamiteiten moet je altijd ergens kunnen melden, zodat er ook snel kan worden gehandeld.” De permanente bereikbaarheid, zo wordt uitgelegd, is verwerkt in het uiteindelijke tarief per gesprek, nadat is geanalyseerd wat de extra kosten van deze vorm van dienstverlening zijn – het gaat om een relatief klein aandeel. Van Altena: “De politiek geeft de richting aan als het gaat om bereikbaarheid. Daarbij zijn er scenario’s die heel gunstig zijn – bijvoorbeeld als er iets aan de hand is in de stad, kan je altijd direct iemand bereiken.”

Er zijn dan ook aparte afspraken gemaakt, bijvoorbeeld over projectkosten die gemoeid zijn met de insourcing, aldus Velthuizen. Ook wordt tijdens het insourcingstraject binnen het KCC gekeken naar de integratie van kanalen. Want ook al is Rotterdam prima bereikbaar, het aanbieden van verschillende kanalen zoals web, telefonie, balies en wijkkantoren betekent niet dat alle in-

formatie over de feitelijke klantcontacten overal bekend is – zeker niet wanneer de burger zelf het initiatief tot contact neemt. Groenestein geeft een voorbeeld: “Het is nog niet zo dat wanneer iemand een brief over een loshangende vuilnisbak stuurt en daarna gaat bellen, deze informatie zichtbaar is.” Die kanaalintegratie zou rond 2010 gereed moeten zijn.

WERKBAAR MODEL?

Het uitbesteden van klantcontact wordt meestal gedaan vanuit het oogpunt van kostenreductie. Met uitbesteden kan men profiteren van de schaalgroottevoordelen van een facilitair contactcenter. Vast staat echter dat gemeente Rotterdam niet alleen het klantcontact in grote lijnen en in gecentraliseerde vorm op de rit heeft gekregen, maar ook veel heeft geleerd zodat het afbreukrisico om het zelfstandig te gaan uitvoeren gering is. Is het model zoals dat nu gehanteerd is – uitbesteden gebruiken als ontwikkelpad – ook geschikt voor toepassing bij andere opdrachtgevers? Het zou een oplossing kunnen zijn voor opdrachtgevers die aanmodderen en van project naar project hobbelen.

“Het is niet iets wat we nu in de markt zetten”, stelt Velthuizen, die zich daarbij afvraagt hoeveel potentiële opdrachtgevers met die gedachte spelen. “Ook bij Rotterdam was deze aanpak niet de intentie. De voorliggende stap is jezelf te vragen wat je wilt. Een aantal klanten maakt heel bewust de keus om het in huis te houden, maar het een ander te laten uitvoeren – denk aan Bol.com. Het omgekeerde bestaat ook – het callcenterhotel op de Westblaak; wij faciliteren alles, maar de mensen die het klantcontact uitvoeren, zijn in dienst van het uitvoerende bedrijf. Bedrijven moeten een filosofie hebben over hoe ze met klantcontact willen omgaan. Maar de filosofie, waarbij bedrijven vinden dat ze het zelf moeten kunnen en dat willen leren via een tijdelijke uitbesteding, kom ik eigenlijk niet tegen.” **CCM**